



OsloMet - storbyuniversitetet

Hanne Bøhler og Marianne Volden

Kan god leder-medarbeider-relasjon føre til bevaring av senior i arbeid?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 10.mai 2019.

Forord

I løpet av tiden som studenter ved OsloMet-storbyuniversitetet har vi tilegnet oss ny og berikende kunnskap. Vi har med vår forholdsvis lange erfaring som ledere i en stor virksomhet, og er nå bedre rustet til å utøve godt lederskap. Masteroppgaven er avsluttende for Masterstudiet i Styring og ledelse, og ble utarbeidet i skoleåret 2018/2019.

Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og gitt oss kunnskap både faglig og personlig. Det har vært krevende, utfordrende og givende. Vi har hatt stort utbytte av å samarbeide om denne oppgaven. Vår veileder Karoline Kopperud, har vært viktig for oss med sin støtte, engasjement, kunnskap og gode råd gjennom hele prosessen. Tusen takk for konstruktive tilbakemeldinger, tålmodighet og god hjelp. Spesielt da vi trengte det som mest. Tusen takk til HR- avdelingen ved universitetssykehuset som hjalp oss med det tekniske og tillatelse for å gjennomføre undersøkelsen. Videre vil vi takke alle som har bidratt til å svare på undersøkelsen, dere ga oss et godt grunnlag for data til vår oppgave. Takk til våre kollegaer, ledere og familie som har gitt oss muligheten for å fullføre studiet. Vi har hatt behov for deres støtte og oppmuntring.

Oslo 10. mai 2019

Marianne Volden og Hanne Bøhler

Sammendrag

I denne studien undersøker vi om god leder-medarbeider-relasjon påvirker seniorenens pensjonsalder-intensjon. Vi har testet to hypoteser. Dette har vi gjort ved å gjennomføre en spørreundersøkelse på et universitetssykehus. Vi har brukt validerte spørsmål for å teste om god leder- medarbeider-relasjon påvirker pensjonsalder- intensjon. Det er også testet om god leder-medarbeider relasjonen blir påvirket av medierende faktorer som seleksjon-, optimalisering, - og kompensering strategier opp mot pensjonsalder- intensjon.

Vi får i vårt materiale ikke støtte for hypotesene. Vi diskuterer i oppgaven at avgjørelsen rundt pensjoneringen, nok er en svært sammensatt avgjørelse.

Vi får støtte i vårt materiale at seleksjon-, optimalisering, - og kompensering strategier er med på å styrke god leder-medarbeider- relasjon.

Til slutt diskuterer vi praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og forslag til fremtidig forskning.

Abstract

In this study we examine if leader`s social relationship to the employees (SLMX) affect the intended retirement age. We have tested two hypotheses. This has been done by conducting a survey at a university hospital. We have used validated questions to test if good leader-employee-relation affects the intended retirement age. We have also tested if the leader-employee-relation is affected by mediating factors as selection, optimization and compensation strategies and by extension, influence the intended retirement age. Our survey does not support our hypotheses. As we discuss in the thesis, the decision regarding retirement age is probably very complex and consist of many factors. The survey supports that selection, optimization and compensation strategies strengthens the relation between manager and employee in a positive way. Finally, we discuss practical implications, the study`s limitation and suggestion for future research.

Innholdsliste

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract	III
1 Innledning.....	4
1.1 Problemstilling og avgrensing	6
1.2 Disposisjon av oppgaven	6
2 Teori og hypoteser.....	8
2.1 Pensjonsalder intensjon	8
2.2 Arbeidsmotivasjons teori og aldring.....	10
2.3 Leder-medarbeider relasjonsteori	12
2.4 Seleksjon, optimalisering og kompensasjons strategi	14
2.4.1 Seleksjon	16
2.4.2 Optimalisering	16
2.4.3 Kompensering	17
3 Metode.....	20
3.1 Innsamling av data.....	20
3.2 Måleinstrumenter.....	20
3.2.1 Pensjonsalder intensjon (RI2/RI3)	21
3.2.2 Sosiale leder-medarbeider relasjon (SLMR).....	21
3.2.3 Seleksjon-, optimalisering-, og kompensasjons- strategi (SOC).....	21
3.3 Kontrollvariabler	22
3.4 Analyse	22
3.4.1 Deskriptiv analyse	22
3.4.2 Regresjonsanalyse og hypotesetesting	22
4 Resultater.....	25
4.1 Respondentene.....	25

4.2	Deskriptiv analyse	26
4.3	Regresjons-analyse	28
5	Drøfting	30
5.1	Sammenheng mellom god leder-medarbeider-relasjon og pensjonsalder intensjon .	31
5.2	Leder-medarbeider-relasjon mediert gjennom SOC strategier.....	32
5.3	Begrensninger og fremtidig forskning.....	37
5.4	Praktiske implikasjoner	39
6	Konklusjon	42
7	Litteraturliste.....	43
	Vedlegg 1.....	48
	Vedlegg 2.....	49

Figurliste

Figur 1: Modell for å vise hypotese 1	14
Figur 2: Modell for å vise hvordan seleksjon- optimalisering- og kompensasjon skjer ved suksessfull aldring.....	15
Figur 3:Modell for å vise hypotese 2.....	19
Figur 4: Model for mediering.....	24

Tabelliste

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet	27
Tabell 2: Regresjonsanalyse.....	29

1 Innledning

I Europa har EU-kommisjonen satt som mål for medlemslandene å ha en yrkesdeltakelse på mer enn 50 prosent i aldersgruppen 55 til 64 år. Norge er, -sammen med Island, Sverige, Danmark, Sveits, USA, Japan og New Zealand de eneste åtte landene i verden med mer enn 60 prosent yrkesdeltakelse i denne aldersgruppen, og tallene er så høye grunnet høy yrkesdeltakelse blant kvinner i disse landene. Ansvarlige ledere vil måtte bry seg om alder og arbeid også fordi det er en del av samfunnsansvaret, både i privat-, og offentlig-sektor. Fra januar 2019 ble en ny Inkluderende arbeidslivsavtale inngått. Den har hovedfokus på et fortsatt godt trepartssamarbeid. Det vil fra nå involvere hele arbeidslivet. Intensjonsavtalen som er inngått har som mål å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig. Arbeidskraften Norge har, er en viktigste ressurs. En høy sysselsetting er grunnlaget for å opprettholde et bærekraftig velferdssamfunn, samtidig som det er av stor betydning for den enkelte å være i jobb. Trepartssamarbeidet som sikrer et mer inkluderende arbeidsliv, skal bidra til høy sysselsetting og mobilisering av arbeidskraft gjennom å forebygge og redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet (NOU 2019:2, s.114). Gir livsfasepolitikk ønsket tilstedeværelse og kontinuitet i arbeidslivet? En stor virksomhet som et universitetssykehus har arbeidstakere i ulike livsfaser med ulike behov for arbeidsintensitet, arbeidstider og arbeidsoppgaver. Livsfaseorientert personalpolitikk bygger på at den enkelte arbeidstaker har ulike behov for tilpassinger, alt etter hvor de er i sin livsfase.

Seniorpolitikk i arbeidslivet er virksomhetens og samfunnets strategier for å forebygge uønsket tidligpensjonering og gjøre det mer attraktivt for seniorer å fortsette i arbeid (Ipsos, 2018, s. 5). Endringer i alderssammensetning, yrkesaktivitet og trender i samfunnet vil påvirke velferdssamfunnets velferdsgoder. Andelen av arbeidsstyrken over 60 år vil øke de neste 15 årene. Nedgang i barnekullene på 70 og 80 tallet fører til at antall arbeidstakere vil synke. Det vil være færre i arbeid (Folkehelseinstituttet 2018, s.10).

Senter for seniorpolitikk sitt årlige barometer for 2018 avdekket at, hvis arbeidstakeren fikk velge fritt, ville arbeidstaker tre helt ut av arbeidslivet når arbeidstaker var 65,7 år. Det er en nedgang i alderen fra 2017 som da var 66,0 år. Undersøkelsen viser videre at 45% tror det er sannsynlig, og at 51% mener det er lite sannsynlig at de står i jobb ved fylte 67 år. 56% av de med høyere utdanning svarer det er sannsynlig at de vil være i jobb ved fylte 67 år. (Ipsos, 2018, s.5).

I Midtsundstads (2002) Fafo-rapport nr. 385 oppgis det som begrunnelse at ønske om mer fritid, helseproblemer og opplevelse av å være slitne som hyppigste begrunnelsene for å ønske å gå av med full AFP som 62 åring (Midtsundstad, 2002, s.46). Avtalefestet pensjon ved 62 år er en ordning som benyttes av mange. Forventet levealder er for kvinner i dag 84,3 år og for menn 80,9 år, etter Folkehelseinstituttets beregninger (Folkehelse rapporten, 2018). Det vil si at vi etter endt arbeidskarriere har henholdsvis 23 og 19,1 år forventet levetid igjen. Ledelse med fokus på å lede menneskelige ressurser med hensyn til den enkeltes livs- og alder situasjon er med på å skape bærekraftige arbeidsplasser. Da vil virksomhetene klare å produsere og benytte ressursene på den beste måten. Dette til individet og samfunnets beste. Vi vil se på om en god leder-medarbeider-relasjon påvirker medarbeiderens ønske om å jobbe lengre i store virksomheter som et universitetssykehus, dette for å imøtekomme fremtidens behov for yrkesaktive innen omsorg og helse.

Det er behov for seniorennes arbeidsinnsats i arbeidslivet. Den demografiske utviklingen med flere eldre, fører til behov for begrensnig av veksten i framtidige pensjonsutgifter og finansiering av helse og omsorg for et økende antall eldre (NOU 2004:1, s. 9) Vi vil i helsevesenet møte særlig store utfordringer i fremtiden med å betjene et godt helsevesen. Vi antar at vår undersøkelse har overføringsverdi til andre institusjoner og etater, der utfordringsbildet vil være det samme i fremtiden.

Vi vil undersøke om det er sammenheng mellom medarbeideres pensjonsalder intensjon og en god leder-medarbeider-relasjon påvirker hverandre. Undersøkelser viser at seniorpolitiske virkemidler virker, men effekten er ofte vanskelig å måle (Drøpping, Midtsundstad og Østberg 2005, s. 23). Forskning på sammenheng mellom alderspensjonsintensjon og hva medarbeiderne til slutt velger, er ikke entydig (Solem et al.,2016, s. 261). Det viser seg at arbeidstakere lettere kan angi en foretrukket alder for pensjonering, enn å ta avgjørelsen om når de går av med pensjon. Sammenheng mellom intensjoner og pensjonsadferd varierer hovedsakelig av helse, utdanning og arbeidstype. Dårlig helse er en åpenbar begrensning for å bli i arbeidslivet, samtidig som deres forskning viste at god helse også kan fungere som en grunn for å forlate arbeidslivet tidligere (Solem, et al., 2016, s. 277). Midtsundstad (2006) har bekreftet i sitt materiale at virksomheter kan bidra med tiltak for å legge til rette for å beholde den aldrende arbeidstaker i jobb lengre.

1.1 Problemstilling og avgrensing

Vår oppgave startet med en bekymring for stort frafall av god kompetanse i et høyteknologisk sykehus. Vi erfarte at de erfarne og eldste arbeidstakerne tok med seg verdifull kompetanse og arbeidskapasitet (ressurs) når de valgte å gå av med avtalefestet pensjon (AFP). Vi begynte å stille oss spørsmålene om god leder- medarbeider-relasjoner har en betydning for pensjonsintensjonen for medarbeidere i store virksomheter som et universitetssykehus. Psykisk eller fysisk belastende arbeid, eller lite motiverende arbeid kan være avgjørende faktorer for å velge å pensjonere seg (Midtsunstad & Nilsen, 2013, s. 35). Det er også mange faktorer som påvirker den enkeltes pensjonsintensjon. Den høye kvinnedeltakelsen i det norske helsevesenet, viktigheten av seniorpolitikk, ny IA-avtale, ny pensjonsreform og endringen i alderssammenhengen, yrkesaktivitet, egen helse og demografiske trender, vil i årene fremover påvirke om de eldste arbeidstakere vil jobbe minimum 11,8 mnd. lengre enn hva de nå gjør. Som ledere i en stor offentlig virksomhet, gjorde at vi så at vår rolle som ledere kan ha en avgjørende betydning for den enkelte medarbeider, virksomhet og velferdssamfunnet. Vi kan bidra til å opprettholde vår velferdsstat ved å få medarbeidere til være lengre yrkesaktive. Helsevesenet vil inneha nødvendig kompetanse og pleieressurser lengre, samt at medarbeidere vil oppnå bedre pensjonsutbetalinger om de jobber lengre. Derfor bestemte vi oss for å finne mer ut av om en god leder-medarbeider-relasjon har betydning for om medarbeidere står lengre i arbeid. Vi ønsket også å se på om økt opplevelse av tilgjengelige mestringsressurser samtidig også kan påvirke pensjonsintensjonen til medarbeidere. Vi vurderte flere vinklinger og problemstillinger, men for å avgrense oppgaven endte vi på å undersøke betydningen av god relasjon mellom leder-medarbeider, påvirker den pensjonsintensjonen til den enkelte medarbeider.

Problemstillingen er formulert som følger:

Er det sammenheng mellom en god leder-medarbeider- relasjon og medarbeiders ønske om å være yrkes-aktive lengre, og kan denne sammenhengen i så tilfellet forklares gjennom at gode leder-medarbeider-relasjoner gir en økt opplevelse av tilgjengelige mestringsressurser?

1.2 Disposisjon av oppgaven

Innledningsvis ønsket vi å forklare bakgrunnen for oppgaven og hvordan den har ledet fram til problemstillingen. I neste kapittel vil vi legge frem det teoretiske rammeverket som blir anvendt, hvor begrepene pensjonsalder-intensjon, arbeidsmotivasjon, leder-medarbeider

relasjoner, samt ressursteorien om seleksjon-, optimalisering- og kompensasjonsstrategier, blir presentert sammen med våre hypoteser. Det blir også lagt relevant forskning på de ulike områdene, i tillegg til teori på sammenhenger mellom leder-medarbeider-relasjon, og selektiv optimalisering og kompensasjons-strategier som benyttes. Vi ønsker å vise hvorfor vi valgte våre hypoteser og hvordan vår undersøkelse kan være et bidrag til å bekrefte eller avkrefte vår problemstilling. I det tredje kapitlet vil vi presentere metodebruken og hvilke måleinstrument som er benyttet i undersøkelsen, mens vi i fjerde kapittel vil presentere resultatene. I drøftingsdelen knytter vi resultatene opp mot teorien, samt at vi vil diskutere begrensingene i undersøkelsen. Vi vil komme med forslag til videre forskning og drøfte praktiske implikasjoner ved våre funn. Det hele avsluttes med en konklusjon i siste kapittel.

2 Teori og hypoteser

2.1 Pensjonsalder intensjon

Det å skulle bestemme seg for hel eller delvis pensjon, er for de fleste yrkesaktive en stor avgjørelse, og det er mye usikkerhet rundt denne personlige beslutningen. Det vil for mange også være en økonomisk viktig avgjørelse. Mulighetsrommet i pensjonssystemet er stort, for mange er det viktig å velge det rette for seg og sin fremtid. En side er som nevnt den økonomiske, men praktisk og psykologisk del av bestemmelsen utløser stor usikkerhet for den enkelte. Hva den enkelte velger av type og fordeling av pensjon er et personlig valg. Tidspunktet for når pensjonerings prosess skal starte vil ha påvirkning av ulike faktorer. Familie, helse, utdanning, yrke, nåværende stilling, jobb-situasjon, offentlig eller privat arbeidsgiver og om du er kvinne eller mann.

Forskning på sammenheng mellom pensjonsalder intensjon og faktisk pensjonsatferd finnes det en del av, men den viser få entydige svar. Ifølge Ajzens (1988) vises det at de som skal pensjonere seg opererer på forskjellige nivåer og det handler om hensyn til ulike preferanser og beslutninger. De som pensjonerer seg tidlig, gjør det som oftest fordi helsen svikter (Solem et al., 2016, s. 276-277). Det kan også være element av å tjene mest på å ta ut pensjon tidligere enn seinere. Det er avdekket at mange velger å ta ut pensjon tidlig på bakgrunn helsen, som igjen er påvirket av genetiske og sosiale faktorer. Enkelte seniorer oppgir at de antar kort levetid og velger å gå tidligere av. Mange menn ser ut til å ønske å få ut pensjonsmidler tidligere enn antatt. (Brinch et al., 2017, s.35) Det kan se ut til at helsen har en årsakssammenheng med pensjoningstidspunktet, men det er vanskelig å vite helt sikkert. Ansatte i tungt fysisk arbeid, gjentakende oppgaver og lav grad av å styre arbeidsdagen selv, som det kan være i enkelte yrker, kan tyde på tidligere pensjoning fordi helsa er dårlig og de opplever å være slitne (Midtsundstad, 2002, s.138). Hun viser til at mellom 50-60% av de spurte respondentene om AFP-pensjon i Fafø rapport 385, oppgir et behov for mer fritid og opplevelse av at arbeidet er psykisk og fysisk belastende (Midtsundstad, 2002, s.113). Hun oppsummerer med at de som velger å fortsette å jobbe, ofte overvurderer arbeidslivet og undervurderer pensjonist-tilværelsene. Samtidig som de som slutter å jobbe, overvurderer pensjonist-tilværelsen, og ofte undervurderer arbeidslivet (Midtsundstad, 2002, s.136). Hensynet til partner veier tungt. Siden pensjoningens betyr mye for familie og nære relasjoner, viser det seg at tidspunktet påvirkes av normen og mulighet for sosialt samvær

(Hærnes, Jia & Strøm, 2001, s.16). I de kvalitative dybdeintervju undersøkelsene avdekket at trivsel, motivasjon og god jobb var avgjørende for at seniorer valgte å bli værende i jobb lengre (Hilsen, 2018, s. 13).

I Nova rapport 6/2012 laget av Solem, blir de årsaksforhold som utstøtning, tiltrekning til pensjon tiltrekning til alternativvirksomhet/fritid, tilknytning til arbeidet, og til slutt fastlåsning i jobben beskrevet som viktige faktorer. De påvirker hver enkelt medarbeider til å stå i jobb eller avslutte sin yrkeskarriere (Solem, 2012, s. 36-40). Midtsundstad (2006) viser i Fafo rapport nr. 534 at det som skjer på arbeidsplassen har innvirkning på pensjoneringstidspunktet for den aldrende arbeidstaker. Videre beskriver hun at det finnes ulike tiltak i de ulike virksomheter som kan gjøres for å beholde de aldrende arbeidstakerne i jobb lengre. Det kan være reduksjon i arbeidsbelastning, fleksibel arbeidstidsordning, generelt godt arbeidsmiljø, en god leder-stil eller kompetanseutvikling og oppgradering gjennom hele yrkesløpet. Det at leder tar ansvar for og ser den enkelte arbeidstaker, oppmuntrer til utvikling, samt gir uttrykk for at arbeidstaker er ønsket på arbeidsplassen viser seg å være viktig (Midtsundstad, 2006, s. 50-51). Det bekreftes av Kooij (2011) som har avdekket at eldre arbeidstakere har behov for å ha interessante arbeidsoppgaver, autonomi og suksess på jobben i siste del av arbeidslivet (Kooij, et al, 2011, s. 217). Det kan bety at en god leder-medarbeider relasjon kan ha effekt på pensjonsalder intensjonen. Lederens rolle er viktig. Leder tildeler ris og ros, fordeler arbeidsoppgaver og tydelig viser at arbeidstaker er ønsket på arbeidsplassen. Leder kan gjennom det benytte muligheten for oppmuntring og utvikling (Midtsundstad 2006, s. 10). Leders relasjon gjennom dette arbeidet vil kunne bidra til gode relasjoner ovenfor sine medarbeidere, ved at de opplever å bli sett og anerkjent. Solem (2012) viser i sin forskning hvordan god leder-medarbeider-relasjon kan ha en sammenheng til medarbeideres pensjonsalder intensjon når en vurderer det opp mot de faktorer som avdekkes i rapporten. Pensjonsalder intensjonen vil påvirkes ved forebygging av svekket arbeidsevne, utvikling av kompetanse, tilrettelegging av arbeidsforholdene og bruk av ulike insentiver (Solem 2012, s. 36-42). Videre viser Solem (2012) i sin rapport at leder er viktige for utøvelse av seniorpolitikken. Lederens holdning til den eldre, leders formidling av behovet for at den eldre medarbeider trengs i virksomheten og at det er et tillitsfullt forhold, har vist seg å være viktige faktorer for hvordan senioren vurderer tidlig pensjon eller fortsatt arbeid (Solem, 2012, s. 42-43). Betydningen av at senioren opplever å være verdsatt av virksomheten formidles gjennom signaler fra nærmeste leder. Enkelte seniorpolitiske tiltak kan også være avgjørende, men verdsetting og ønske om å beholde de eldste i virksomheten ser ut til å være viktigst (Solem, 2012, s.44). Når leder-medarbeider-relasjonen ser ut til å ha en effekt, vil det

være spennende å se videre på om de ulike mestringsressursene som utvalgte tiltak og tilpassing i arbeidshverdagen gjør, er med å gi aldrene medarbeidere styrkede muligheter for å lykkes med å møte alderdoms-endringer på jobb. Det er å anta at det vil stimulere medarbeidere til å stå lengre i arbeid.

Med dette i tankene vil det være spennende å trekke seleksjon, optimalisering og kompensering strategier inn mot leder- medarbeider-relasjon, og se hvordan dette kan påvirke pensjon intensjonen til medarbeidere i yrkeslivets slutfase. LMR-forskningen peker på en rekke faktorer som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Denne bruken av mestrings-ressurser vil det være spennende å se på om de påvirker pensjonsalders-intensjon som en tredje variabel.

2.2 Arbeidsmotivasjons teori og aldring

Når arbeidskraften eldes har det betydning for den ansatte, personaladministrasjonen i en virksomhet, organisasjoner og samfunnet. I tillegg til kognitive og fysiske evner, må det tas hensyn til jobbmotivasjon som er relatert til jobb-holdninger og rammene for hva som påvirker jobb-prestasjoner og aldersforskjeller (Ng& Feldman, 2010, s. 709).

Arbeidsmotivasjon kan defineres og brukes som menneskets ønske og vilje til å arbeide. Dette ønsket synes nettopp å komme frem gjennom ulike handlinger og atferd som vises, predikeres og forklares med fri vilje. Arbeidsmotivasjon synes å ha ganske positivt korrelasjon til arbeiderenes alder. Eldre arbeidstakere rapporterer noe høyere jobbdeltakelse, høyere mellommenneskelig og organisatorisk tillit enn hva yngre arbeidstakere gjør (Ng& Feldman, 2010, s. 711).

Eldre arbeidstakere oppgir at de liker jobben de er i, liker å samarbeide med kollegaer og de vil jobbe i virksomheter de opplever som støttende og komfortable (Ng &Feldman, 2010, s. 711).

Forskning viser at eldre arbeidstakere skifter fokus og mål i arbeidsforholdet fra informasjonsrelatert til følelsesregulerte mål over tid (Carstensen, Isaacowitz, Charles, 1999, s.167). Eldre arbeidstaker ser ut til å prioritere mål som relateres til følelsesregulering og positive erfaringer på jobb, som er i tråd med livstidsteorier. Egen motivasjon, autonomi på jobben, tillit og anerkjennelse er viktig for eldre arbeidstakere.

Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli (2012) viser at elde arbeidstakere har en betydelig styrke i forhold til yngre arbeidstakere. Eldre ser ut til å ha høyere samlet

arbeidsmotivasjon, engasjement og jobb-deltakelse. Eldre verdsetter autonomi, positive arbeidsopplevelser, mulighet til å hjelpe andre og overlevere egne erfaringer og arbeidsforhold som passer deres arbeidsverdier. Seniorer i arbeidslivet vil kunne være mere selvgående og autonome på grunn av deres lange arbeids- og livserfaring. De er ikke lengre avhengige av veiledning og støtte for å utøve arbeidsoppgavene sine på en god og sikker måte. Autonomi i arbeidet er med på at seniorarbeidstakeren styrer arbeidet sitt mot sine styrker som er identifisert etter et langt arbeidsliv (Truxillo, et al., 2012, s. 347). Yngre arbeidstakere er opptatt av læring, og karriere-relaterte mål (Truxillo, et al., 2012, s. 348). Truxillo, et al. (2012) beskriver arbeidsmotivasjon og aldring med viktige faktorer som jobbtilfredshet, jobbytelse og arbeidsengasjement. Jobbtilfredsheten inneholder elementer av hvordan en medarbeider liker eller misliker sin jobb. Den beskriver tilfredshet eller misnøye med å oppfylle arbeidsforventningene som en får etter utført arbeid. Det vil kunne være lønn og/eller arbeidsforhold. Videre er jobbytelse eller prestasjon den effektiviteten medarbeideren yter når jobbopgavene som organisasjonen har utformet i en stillingsbeskrivelse utføres. Som siste faktor er arbeidsengasjement beskrevet med medarbeiderens erfaring med arbeidet. Det beskriver hvordan fysisk, emosjonelle og kognitive aspekter i arbeidet vil bli utført (Truxillo, et al., 2012, s. 341-344). Seleksjon-, optimalisering-, og kompensasjon (SOC), som en livstidsteori vil kunne identifiserer de tre adaptive strategier folk bruker til å tilpasse deres nåværende ressurser til ressursbehov gjennom hele aldringsprosessen. Gjennom disse mestringsstrategiene vil det være mulig å prestere like godt som før, for i yngre alder presterte en ikke maksimalt. Med ny strategi, vil de eldre ta i bruk nye ressurser og kunne gjøre en god jobb. Da vil siste tiden i arbeidslivet bli bra (Zacher & Frese, 2011, s. 307).

Variasjon i arbeidet er ikke så viktig for arbeidsmotivasjon hos eldre arbeidstakerne. Variasjon i arbeid slår ut som en positiv faktor hos den yngre arbeidstaker. Den eldre arbeidstaker setter større pris på fordypning i sitt interessefelt, som har blitt til i løpet av yrkeskarrieren. Meningsfulle arbeidsdager påvirker alle arbeidstakere. Det trekkes likevel frem at det kan se ut som at dette er enda viktigere for arbeidsmotivasjonen hos den eldre ansatte. Det å utøve meningsfullt arbeid er viktigere for de eldre enn opprykk i karrieren (Truxillo, et al., 2012, s. 348). Videre er tilbakemeldinger på arbeidet medarbeider utfører en viktigere del i den tidlige delen av karrieren. De har valgt sin vei i yrkeslivet og er ikke like «sultene» på nye utfordringer og kompleksitet i arbeidshverdagen. De oppnår høyere arbeidsmotivasjon ved fordypning, - på et høyere nivå. Medarbeidere ønsker ikke lengre å være generalist, men spesialist. Som ung nyansatt virker arbeidslivet som en uendelig lang vei, mens etter 55 år ser ansatte at karrieren går mot slutten. Det trekkes derfor frem at det er

viktig å få være mentor for de yngre i den senere del av yrkets karriere (Truxillo et al., 2012, s. 351). Det å gi kunnskap og support til andre, gir mening og motivasjon for giver.

Sosioemosjonell seleksjonsteori beskriver at jo kortere tid medarbeider har igjen å leve, jo høyere prioriterer en emosjonelle mål. Økt mulighet til å gi sosialoppfølging, kan potensielt tilfredsstillende generative behov som vekkes i midtfasen av arbeidskarrieren. En god leder-medarbeider-relasjon vil være styrkende for å kunne gi ønskede tilbakemeldinger, tilrettelegge for spesialisering, endrede oppgaver og ansvar i siste del av yrkeslivet. Når ledere har intensjon om å beholde og bevare medarbeidere i arbeid, må de ha kunnskap om hva som motiverer medarbeideren for å stå i arbeid (Carstensen, 1995, s.155).

2.3 Leder-medarbeider relasjonsteori

Det å forstå hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider utvikles, er en nødvendig kunnskap å inneha i sitt lederskap. Betydningen av en god leder-medarbeider-relasjon (LMR) antas å være viktig. I LMR- teorien er man opptatt av å forklare effekten av lederskapet ved å identifisere kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatte. Det kan se ut som at høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider fører til at den ansatte yter mere, har høyere lojalitet til arbeidsplassen og er mer fornøyd med arbeidssituasjonen sin (Risan, 2012, s. 76-77). Leder-medarbeider-teorien beskriver kvaliteten i forholdet mellom leder og medarbeider, ved å belyse gjensidig utveksling eller samspill. Teorien vektlegger at effektive lederprosesser oppnås når leder og medarbeider har mulighet til å utvikle gode relasjoner og på den måten utnytte fordelene som oppstår på bakgrunn av dette forholdet (Graen & Uhl-Bien, 1995, s.220). Høst (2016) beskriver hvordan leder og underordnede utvikler relasjonen når de påvirker hverandre og forhandler om medarbeiderens rolle i virksomheten. Teorien beskriver også hvordan leder over tid utvikler bytterelasjoner til hver enkelt medarbeider (Høst, 2016, s. 54). Når relasjonen betegnes som sterk og fortrolig, kalles den en dyade. I de fleste leder-medarbeider-relasjon teorier har søkelys på effekten leder har på medarbeidere og andre. Det som er spesielt med LMR er at denne teorien også spesifiserer utveksling i et forhold – altså hvordan leder påvirker medarbeider og også hvordan medarbeider påvirker leder og at det dermed blir et tosidig forhold og ikke et enveis-fokus som i andre teorier (Bauer & Erdogan, 2016, s. 35). LMR- teorien deles i to ulike typer relasjoner. Sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMR) og økonomisk leder-medarbeider-relasjon (ELMR) er ulike relasjoner med forskjellige kvaliteter, heller -enn forskjellige nivåer av kvalitet (Kuvaas, et al. 2012, s.757). SLMR er relasjoner som påvirkes av det sosiale samspillet gjennom sosiale goder, gjensidig tillit, langsiktig orientering og sosial-emosjonell utveksling. ELMR beskriver

utvekslingsforholdet mellom leder og underordnet opp mot økonomisk relasjon, som er transaksjonell, kortsiktig, økonomisk og kontraktbasert (Bauer & Erdogan, 2016, s. 35). Rudolph, Rauvola og Zacher (2017) refererer i sin artikkel om viktigheten av at prioritert og fokusert arbeid med ledelse og organisasjonskultur er nødvendig. De argumenterer for at lederskapet vil påvirke kulturen på arbeidssstedet. Lederen har en unik rolle for etablering og vedlikehold av organisasjonenes kultur (Rudolph, et al. 2017, s. 52). Baltes & Carstensen (1999) beskrev plastisitet, med at ledere i et livsperspektiv må ta høyde for at de aldersrelaterte endringer i flere ulike psykologiske dimensjoner i sin betraktning. Videre kan det se ut til at høy grad av tilpassing mellom personlige behov og jobbkarakteristikk synes å være viktig. Når det eksisterer en god leder-medarbeider-relasjon er det grunnlag for å få etablert relasjoner som er preget av tillit, støtte, respekt og lojalitet til hverandre. Det skaper et mulighetsrom for å få til gode samhandlingsmønstre.

I noen kvantitative forskningsprosjekt med utgangspunkt i LMR teorien, er det funnet belegg for å påstå at høy kvalitet på relasjonen fører til høyere jobb-prestasjon, jobbtilfredshet, innsats utover forventede krav og intensjon om å bli værende i arbeidsforholdet (Ilies, Nahrgang, og Morgeson, 2007, s. 270). Ledere må kjenne sine ansatte. Når denne relasjonen etableres, vil det videre utvikles to ulike former for relasjon. Det er «inn»-gruppe og «ut»-gruppe. Der «inn»-gruppene - og lederen defineres til å ha en sterk relasjon, har «ut»-gruppene og lederen er det en svak relasjon. Det er ulike årsaker til at ansatte befinner seg i «inn»-grupper og «ut»-grupper. Ulike verdisyn og personlighet kan være en årsak til at den ansatte kategoriseres i gruppene. Det kan også ha med arbeidstidsordninger. Noen ansatte befinner seg aldri tilstede samtidig som sin nærmeste leder. Det kan da være utfordrende å finne plattformer for samhandling. «Inn»-gruppen består av de medarbeiderne som har et mer personlig og fortrolig forhold til sin leder. Mange undersøkelser som er gjennomført, viser at enheter har mye å tjene på at leder utvikler velfungerende relasjoner mellom seg og alle underordnede. Det viser seg at lavere sykefravær, lav personal-utskiftning, mer positiv opplevelse av arbeidsoppgaver, egen fremtid i virksomheten at medarbeidere jobber hardere for å realisere ulike mål (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2011, s. 149).

Det finnes en del forskning på hvordan LMR er relatert til medarbeiders opplevelse av arbeidsmotivasjon, og arbeidsmotivasjon opp mot pensjon-intensjon. Pensjonsalders intensjon ser ut til å ha flere ulike begrunnelser. Det kan være ønske om mer fritid, partnerens pensjonerings tid, sviktende helse, opplevelse av å være sliten eller en genetisk og sosial referanse som gjør at en vil avslutte yrkeslivet tidligere (Midtsundstad, 2002, s.136-138

Hærnes et al., 2001, s. 16). Samtidig har Hilsen (2018) avdekket at trivsel, motivasjon og opplevelse av å ha en god jobb er avgjørende for å bli værende yrkesaktive lengre. Det er ulike årsaksforhold som påvirker hver enkelt medarbeiders beslutning om å stå i jobb eller avslutte (Solem, 2012, s. 36-40). Det som skjer på arbeidsplassen, opplevelse av arbeidsmiljøet, leder-stil og muligheten for ulik tilrettelegging og tilpasning i arbeidssituasjonen er viktig (Midsundstad, 2006, s. 9-10). Dette bekreftes av Kooij et al. (2011) ved at opplevelse av interessante arbeidsoppgaver, autonomi og suksess på jobben i siste del av arbeidslivet er viktig (Kooij et al. 2011, s. 217).

Det kan se ut til at leders relasjon til sine medarbeidere er avgjørende, at de blir sett, verdsatt og har en opplevelse av at de er viktige for arbeidstedet (Solem, 2012, s.36-42). Det at leder kjenner sine ansatte er viktig. Risan (2012) beskriver at høy kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider gjør at medarbeider yter mer, de er mer fornøyd med sin arbeidssituasjon som igjen antas å påvirke medarbeider til å ville utsette pensjonering. Det ønskede formålet er at medarbeidere skal stå lengre og hypotesen er at ved god leder-medarbeider relasjon vil medarbeidere ha økt arbeidsmotivasjon og utsette alders- pensjoneringen. På bakgrunn av dette fremlegges hypotese.

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom gode leder-medarbeider-relasjoner og pensjonsalder intensjon.

Figur 1: Modell for hypotese 1.



2.4 Seleksjon, optimalisering og kompensasjons strategi

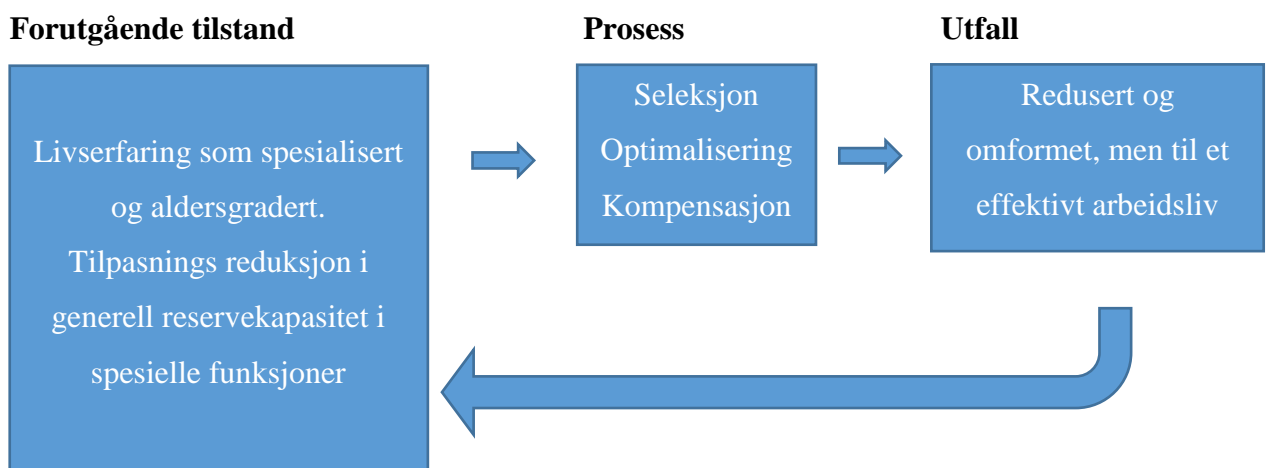
Seleksjon-optimalisering og kompenseringsstrategi, (SOC) er ofte brukt i litteratur om eldre arbeidstakere (Kooij et al., 2011, s. 201). Strategien beskriver menneskets utvikling i et livsløpsperspektiv og kan være relevant for å forstå hvordan eldre medarbeidere prioriterer (Baltes & Baltes, 1990, s.121-124). Seleksjon innebærer å bestemme seg for hvilke mål man skal gå for, og hva man skal engasjere seg i. Optimalisering viser til det å utvikle kompetanse og evne på det utvalgte området. Kompensering handler om å tilpasse omgivelsene, som kan være skjerming mot støy, bedre lys, løfteutstyr eller, mer selvbestemmende eller selvvalgte mikropauser (Solem, 2012, s. 50-51) Eldre arbeidstakere kan gjennom seleksjon,

optimalisering og kompensering å opprettholde arbeidsprestasjonene som før, til tross for eventuell svekket arbeidsevne (Solem, 2012, s.51). Ved å gjøre disse tilpasningene, vil det være mulig å prestere like godt som før, fordi man i ung alder sjelden presterer maksimalt. Bruk av SOC-strategier kan også bidra til en bedre arbeidssituasjon de siste årene før pensjonering (Zacher & Frese, 2011, s. 307). I en studie av Ng og Feldman (2008) fant de ingen sammenheng mellom alder og svekket arbeidsprestasjon.

Baltes & Baltes (1990) beskriver sin seleksjonsmodell, som en meta-teoretisk modell.

Seleksjon, optimalisering og kompensering er en kjent psykologisk modell som kan forklarer vellykket endring. Modellen som vist i figur 2, forsøker å fremstille vitenskapelig kunnskap om aldringens natur, med fokus på en så god tilpasning som mulig. Den er basert på kunnskapen om at vellykket, individuell utvikling (inkludert aldring) er en prosess som vil involverer de tre komponenter som ulike valg (seleksjon), optimalisering og kompensasjon. Realiseringen av disse komponentene for tilpasning avhenger av de spesifikke personlige og samfunnsmessige omstendighetene som individet står overfor, samt hvordan de omsettes når medarbeideren blir eldre. Modellen prøver å undersøke og forstå både de biologiske, sosiale og psykologiske prosessene eldre mennesker går gjennom og hvilke prosesser som må anvendes for å nå sine mål i en situasjon der deres ressurser begrenses eller er begrenset. Baltes (1990) beskriver at de indre og ytre begrensingene og ulike hindringer er med å igangsette selektive prosesser. Prosessen med den pågående dynamikken til selektiv optimalisering med kompensasjon er et livslangt fenomen, men det forsterkes med økende alder. Hovedelementene i modellen er universelle, men viser hvordan den utarter for hvert individ, men den kan imidlertid variere mye fra person til person. Evner til å få til endring kan utvikles gjennom bevisst trening og selvutvikling (Baltes & Baltes, 1990, s. 21-24).

Figur 2: Modell for hvordan selektiv optimalisering med kompensasjon skjer ved suksessfull aldring i job



2.4.1 *Seleksjon*

Elektiv seleksjon og taps- utvelgelse betyr, at det med alderen vil være nødvendig å velge hva en vil prioritere, og bruke krefter på det en skal mestre for den aldrende medarbeider. Det er erkjent at medarbeideren ikke lengre vil kunne klare å være like god på alle områder som en har vært tidligere i livet. Seleksjon handler om å justere på krav og/eller forventninger om en funksjon etter at man har forsøkt å kompensere for funksjonssvikten, men ikke lyktes.

Seleksjon er også å sette mål. Dette kan gjøres ved at en kan utvikle, utdype og forplikte seg til nye mål som styrer utviklingen ved å organisere atferd over tid. Det å ha personlige mål gir følelsen av at livet har mening. Det å ha fokus på deler av mulige mål vil bidra til

videreutvikling av nye ressurser. Det skilles mellom to typer seleksjonsmål, det er å sikte mot et ønsket mål (es), eller et mål som er et tap- basert utvalg (ls). Seniorene må gjøre valg (es) på hva de ønsker å holde fokus på, tilpasse egen arbeidskapasitet og bli spesialister på det.

Det å skulle oppnå en vellykket endring er å nå sine egne utvalgte mål og å gjøre det beste ut av det man har eller ut av den situasjonen man er i. Målene kan variere individuelt, og de kan måles i forhold til ulike standarder og normer. Modellen viser at både tap (ls) og vekst er naturlige deler av alderdommen. Det handler om å velge det som er viktigst for seg og å velge vekk det som er mindre viktig, situasjonen tatt i betraktning. Det kan være å velge bort noe som går på funksjon eller kapasitet i arbeidet. Valget kan bety en reduksjon i antall høyeffektivitets domener, også nye eller transformerte domener og livsformål. Det å velge bort kan bety at individets forventninger tilpasses for å tillate den subjektive oppfatningen av tilfredsstillelse, samt personlig kontroll. En slik tapsbasert omorganisering kan inkludere utviklings av nye mål, søkelys på de viktigste målene, eller ville bli investert på bekostning av andre lovende mål (Baltes & Baltes, 1990, s. 21-24, Freund & Baltes, 2002, s. 643-644).

Når medarbeideren blir eldre blir det blir nødvendig å gjøre ulike valg i sin arbeidshverdag, for å kunne oppleve å mestre jobb-situasjonen. Det vil være avgjørende at leder-medarbeider-relasjonen er god for gjensidig å få til en utvelgelse av arbeidsmål. Om leder og medarbeider har en velfungerende relasjon, kan det være grunnlag for at medarbeider velger fokus på mål og engasjement, som igjen kan føre til lengre tid som yrkesaktiv.

2.4.2 *Optimalisering*

Beskriver prosessen med å ta i bruk hensiktsmessige måter for å oppnå det man ønsker, samt at en opplever å fungere bedre på et gitt område. Optimaliseringen (o) involverer investering

av målrelevante, ønskede resultater i utvalgte områder, anskaffe, søke og finne målrelevante midler er viktig. Generelt kan en si at den tid, utholdenhet og energi personen investerer for å tilegne seg, finpusse og anvende hensiktsmessige ferdigheter for å oppnå et bestemt mål, handler om optimalisering. Det å sette fokus på det man vil utføre, slik at man opplever å få det til. Det å kunne få delta på kurs, undervisning og om nødvendig fysisk trening for å kunne mestre egen jobb, kan være viktig. Om senioren opplever slit og belastning, vil det raskt kunne oppleves negativt og risiko for å bryte ned mestring (Baltes & Carstensen, 1996, s.409-410, Freund & Baltes, 2002, s. 643-644). Det å skulle klare å utvikle seg opp mot egne grenser på utvalgte områder vil være nødvendig for å kunne oppleve mestring. Ved at leder-medarbeider-relasjonen er god, vil det gi grunnlag for en tilrettelegging og tilpassing for å utvikle nødvendig kompetanse og evner hos medarbeider. Utbytte av denne optimaliseringen vil gi både medarbeider og leder en dyadeutveksling (Høst, 2016, s.54).

2.4.3 *Kompensering*

Kompensering som strategi omhandler å ta i bruk hensiktsmessige måter eller verktøy for å forhindre svikt, tap eller for å dempe tap eller svikt som allerede har forekommet. Kompensasjon(c) blir aktuelt og operativt når spesifikk adferds kapasitet går tapt eller reduseres under en standard som kreves for tilstrekkelig funksjon. Kompensering vil da bety å få tilrettelagt, tilpasset fysiske innretninger eller mer frihet til å løse egne selvstendige arbeidsoppgaver. Det å ta i bruk erfaring, kompensering og se helhetsperspektiver, kan være en måte å utføre arbeidet, slik at senioren opplever mestring og trives. Kompensasjon er på lik linje som optimalisering. Den innebærer bruk av alternative måter å opprettholde et gitt nivå på når spesifikke målrelevante midler ikke lenger er tilgjengelige. Når en ser på dynamikken i gevinster og tap i livet, vil en modell for utviklingsmental regulering vise hvordan folk kan opprettholde et gitt nivå av funksjon i møte med forbigående eller permanent tap eller nedgang i ressurser (Baltes & Carstensen, 1996, s. 410-411, Freund & Baltes, 2002, s. 643-644). Det å skulle tilpasse medarbeiders omgivelser, slik at jobbkravene fysisk eller praktisk tilpasses, krever også en tilrettelegging som det er naturlig at leder og medarbeider er delaktig i. Medarbeideren er avhengig av at leder ser, forstår og viser vilje til å la medarbeider ta i bruk andre ferdigheter, hjelpemidler eller tildeles endrede oppgaver for å kunne fortsette å jobbe. Om leder viser effektive lederegenskaper, etablerer gode relasjoner til sine underordnede vil det ha innvirkning på arbeidsmiljøet. Alle medarbeidere vil ikke bli behandlet likt, men opplevelse av å være viktig og respektert i miljøet er avgjørende (Høst, 2016, s. 55).

Baltes & Baltes (1990) har utviklet en psykologisk modell som kalles Modell for seleksjon, optimalisering og kompensering, som kan forklarer vellykket endring (Baltes & Baltes, 1990, s.1). Vi vil benytte denne mestringsressurs strategien for å mediere på pensjonsalder intensjonen ved god leder-medarbeider relasjon.

Arbeidsevne kan svekkes ved økende alder. Det skjer ved at opplevelse av fysisk prestasjon, sykdom og kroppslig tretthet øker med alder som igjen, -vil påvirke produktiviteten.

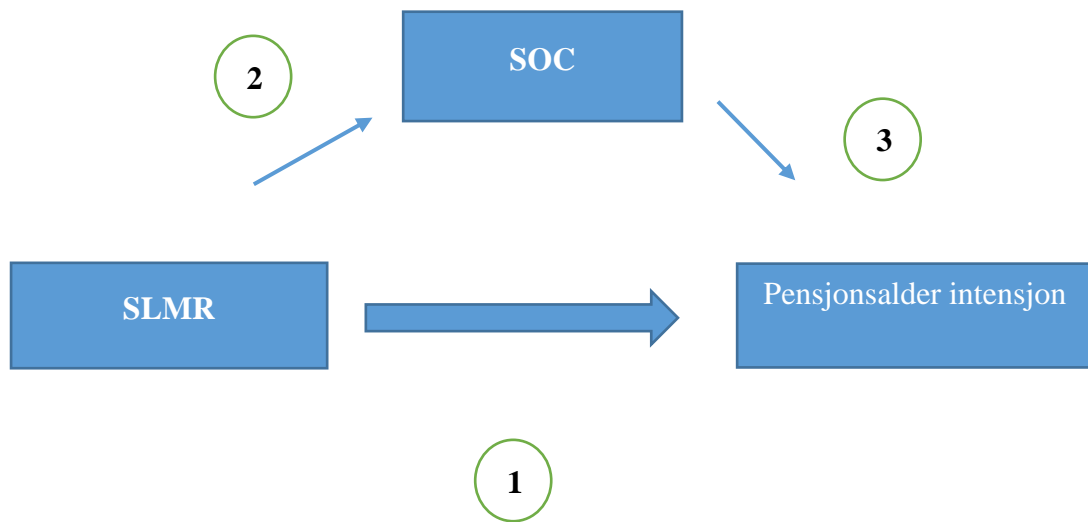
Arbeidsprestasjon kan også endres, men med økt motivasjon og innsats vil det kunne kompenseres (Solem, 2012, s. 50). Mange eldre opplever alderdommen som en fase i livet med fortsatt vekst og utvikling, men på en litt annen måte enn tidligere i livet. SOC strategiene tar hensyn til at det skjer både vinning og tap ved aldring. Det vil handle om å inkludere ulik standard for suksess. Strategiene skal ivareta kompleksiteten i aldringsprosessen og de individuelle variasjonene. Aldringens utfordring er å minimere de tap som oppstår og maksimere vinning (Thoresen, 2005, s.73-74).

Gjennom seleksjon, optimalisering og kompensering vil seniorer i arbeid kunne opprettholde sine arbeidsprestasjoner, selv om arbeidsevnen blir noe svakere. Dette avhenger av den enkelte medarbeider, men også at arbeidsbetingelsene er fleksible og åpne for ulik tilrettelegging og tilpassing. Styrken i motivasjonen for å få dette til er om behovet blir møtt med tillit og positive forventninger. En god leder-medarbeider-relasjon antar vi er viktig for at medarbeider skal oppleve nødvendig motivasjon, autonomi, tilknytning og utbytte av bytterelasjonen. Tilstedeværelse av trivsel, engasjement og ønske om å yte i jobben er viktig, når biologisk alder er høy. Vi antar at en god leder-medarbeider-relasjon vil påvirke stimuleringen av de ulike mestringsstrategiene til igjen å påvirke pensjonsalder intensjonen. Ved at leder stimulerer til de ulike mestringsressursene som SOC strategiene beskriver i sitt lederskap, vil det innebære at medarbeideren kan å ta ulike valg, sette mål og følge de utfall som kommer. Medarbeideren vil da fordele sin innsats, ressurser ut fra ulike mål og resultater for å lykkes med å møte tilgjengelige ressurser til kraven i jobb-utøvelsen på vei mot slutten av yrkeskarrieren (Truxillo, et al., 2012, s. 345). Vi vil med dette fremsette hypotese 2 med følgende innhold; En god sosial leder-medarbeider-relasjon påvirker intensjon om pensjonering, stimulert gjennom seleksjon, optimalisering og kompenserings-strategier.

Hypotese 2

SOC strategier medierer sammenhengen mellom gode leder-medarbeider relasjoner og pensjonsalder intensjon.

Figur 3: Modell for å vise hypotese 2



3 Metode

3.1 Innsamling av data

Vi har utført en tverrsnitts- undersøkelse som danner et øyeblikksbilde, og følger ikke respondentene over tid (Ringdal 2016, s. 147). Vi benyttet oss av elektronisk spørreskjema for innhentning av data til undersøkelsen. Vi benyttet Questback til dette formålet.

Spørreskjemaet er presentert i sin helhet i vedlegg 2. Det er benyttet et veldokumentert, validerte spørreskjema. Utvalget er hentet fra et universitetssykehus. Spørreskjemaet ble sendt ut i januar 2019 med 10 dagers svarfrist. Det ble purret en gang.

Vi benyttet venner og familie som testpersoner for å prøve undersøkelsen før utsendelse. Dette for å avdekke mulige uklarheter i spørsmålsstilling og gjennomføringsprosessen. Vi valgte å benytte spørreskjema, for det gir oss mulighet for å se på likheter og ulikheter, samt se sammenhenger mellom ulike fenomener i respondenters svar. Standardisering av spørsmål gir rom for generalisering og statistiske analyse i etterkant (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 277-279). Det ble sendt ut 1084 skjemaer og vi fikk 171 svar. Dette blir en svarprosent på 15,77 %. Deltakeren ble informert om anonymitet og konfidensiell behandling av opplysningene fra undersøkelsen. De ble også informert om godkjenning av personvern fra virksomheten og Norsk samfunnsvitenskapelig data-tjeneste (NSD) vedlegg 1.

Universitetssykehuset har ca.7500 ansatte, fordelt på 7 divisjoner. Vi fikk tillatelse til å utføre undersøkelsen i en divisjon som har 1127 medarbeidere med registrert arbeidsforhold.

Oversikten med ansattes arbeids-mailadresse fikk vi fra personalavdelingen. Vi fjernet ansatte som har mindre enn 50% stilling. Bakgrunnen for dette er at de med lave deltidsstillinger har dette som et biarbeidsforhold. Relasjon mellom ansatte og ledelse kan antas å være svak og ikke representativ for ønskede måleinstrumenter. Ingen andre respondenter ble fjernet fra utsendelses- listen.

3.2 Måleinstrumenter

Variablene i spørreundersøkelsen som ble målt og som vi benytter videre er sosial leder- medarbeider-relasjon (SLMR), ulike mestringsstrategier (SOC) og pensjonsalders- intensjon (RI2/RI3). Alle verdiene ble målt på medarbeidernivå. Vi brukte ferdig validerte skalaer for alle nevnte variabler (nærmere beskrevet under). Det vil gjøre at verdiene er gyldige og at vi vil være sikre på at vi har målt det vi sier er målt (Ringdal, 2016, s.97). Svarformatet i undersøkelsen ble målt med Likert 5-punkt-skala, hvor gradering av utsagnene var, 1=svært enig, 2=ganske enig, 3 hverken enig eller uenig, 4= ganske uenig og 5= svært uenig ble

benyttet. Ved temaet om intensjon om pensjon og pensjonsadferd ber vi informanten om å selv angi alder ut fra påstandens karakter. Påstandene er presentert i vedlegg 3-1. Alle opplevelser og kontrollvariabler ble målt på ett tidspunkt.

3.2.1 *Pensjonsalder intensjon (RI2/RI3)*

Pensjonsalder- intensjoner ble målt ved hjelp av tre spørsmål som undersøkte overveielser, preferanser og beslutninger. De tre spørsmålene var som følger: (RI1) 'Vil du vurdere å fortsette å jobbe etter at du har oppnådd rett til pensjon?'; (RI2) "Hvis det var alt opp til deg, i hvilken alder vil du foretrekke å pensjonere?"; og (RI3) 'Har du bestemt deg i hvilken alder du vil slutte å jobbe og pensjonere? Hvis ja, i hvilken alder?' Disse spørsmålene representerer tre nivåer av intensjonsstyrke (hensyn, preferanser og beslutninger, henholdsvis), oppført ovenfor fra svakeste til sterkeste. Den svake hensikten er å *vurdere* å fortsette å jobbe etter å ha oppnådd rett til pensjon. Det neste intensjonsnivået er å *foretrekke* en viss alder for pensjonering, mens den sterkeste hensikten er å *bestemme* i hvilken alder å gå på pensjon. Som tidligere sagt, forventet vi at jo sterkere intensjonene er, jo sterkere den observerte effekten på den faktiske pensjonsadferd.

3.2.2 *Sosiale leder-medarbeider relasjon (SLMR)*

Måleskalaer for leder-medarbeider-relasjon ble i 2012 utviklet av Kuvaas et.al, (2012). Vi benyttet den delen av spørreskjemaet som omhandlet de sosiale leder-medarbeider relasjonene, SLMR. SLMR måler graden av forhold til nærmeste leder. Det var fire utsagn som informanten skulle vurdere. Påstandene vises med følgende eksempel; «Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit,» og- «Min nærmeste leder har investert mye i meg». Svaralternativene er gradert fra 1(helt uenig) til 5(helt enig).

3.2.3 *Seleksjon-, optimalisering-, og kompensasjons- strategi (SOC)*

SOC strategier som måleinstrument er ment å avdekke hva som opprettholder fokus på mulighetene i jobben. Spørsmålene vi benyttet var basert på hva som tidligere er laget i forbindelse med prosjekter ved Max Planck Institute for Utdanningsforskning. (Zacher & Frese, 2011). Videre er påstandene tilpasset fra Baltes, Baltes, Freund & Lang (1999). Forfatterne undersøkte bruken av et selvrporteringsmål for valg, tapbasert valg, optimalisering og kompensasjon (SOC) som for livsorientert ledelse (Freund & Baltes, 2002).

3.3 Kontrollvariabler

Det ble kontrollert for de individuelle variablene alder, kjønn og grad av utdanning. Den individuelle variabel som *alder* vil i denne sammenhengen vise et generasjonsperspektiv på variabelen alder. Videre vil den individuelle variabel som *kjønn*, vise om det er ulikheter om hvordan menn og kvinner agerer i pensjons-intensjon og endelig pensjonerings-tidspunkt. Utdanning er sentralt, og da spesielt *lengde på utdanning* som kan være en indikasjon på grad av profesjonalisering. Derfor blir det nødvendig å benytte det som en kontrollvariabel. I tillegg ble respondentene spurt om *antall år ansatt i nåværende stilling*, *antall år ansatt med nåværende leder* og *antall timer de antok å tilbringe sammen med nærmeste leder pr uke*. Disse bakgrunnsvariablene kan vise seg å kunne påvirke resultatet i analysen. Ved å gjøre denne kontrollen vil det bidra til å styrke den interne validiteten av resultatene.

3.4 Analyse

3.4.1 Deskriptiv analyse

Vi har brukt SPSS for å analysere datamaterialet vårt. Der det var naturlig ble variablene omgjort til gjennomsnittsvARIABLE. Vi utførte en deskriptiv analyse for å få innblikk i variablenes gjennomsnitt, frekvens, samt standardavvik. I tillegg utførte vi en korrelasjonsanalyse for å undersøke eventuelle sammenhenger mellom variablene våre. Vi undersøkte også variablenes reliabilitetsnivå (Tabell 1). Tiltak for å redusere målefeil er å gjenta undersøkelsen flere ganger på forskjellige måle-tidspunkt. Dette er ikke gjort i vår undersøkelse, grunnet tidsknapphet. Reliabilitet sier oss noen om gjentatte målinger med samme måleinstrument ville gitt oss samme resultat. Hvis det skårer høyt på reliabilitet, vil det si at det har oppstått små tilfeldige målefeil. For å vurdere reliabiliteten i våre data måler vi intern konsistens i variablene med Cronbachs alfa. Reliabiliteten kan styrkes ved å måle fenomenet på forskjellige måter. Dette er til en viss grad gjort da samme type spørsmål er stilt på forskjellige måter (Tuftes 2018, s.151). Skalaer må ha intern konsistens og dette måles med Cronbachs alfa. Denne verdien bør være høy, bør overstige 0,7 og hvert fall ikke gå under 0,6 (Tuftes 2018, s. 152).

3.4.2 Regresjonsanalyse og hypotesetesting

Å bruke regresjonsanalyse som statistisk kontroll innebærer å holde kontrollvariablene konstante slik at de ikke virker inn på sammenhengen vi vil undersøke. I vår undersøkelse gjelder dette kjønn, alder, utdanningslengde, antall år med nåværende leder, antall timer med

nærmeste leder i uken. Regresjonsanalysen tar utgangspunkt i gjennomsnitt av den avhengige variabel (pensjonsalder- intensjon) og undersøker hvordan den varierer med en eller flere uavhengige variabler (SLMR og SOC strategier).

Vi har brukt lineær regresjon som forutsetter at den avhengige variabelen har et høyt målenivå. I vårt tilfelle er vår avhengige variabel SLMR, målt på ordinal nivå med 5 verdier.

Vi undersøker om vi kan identifisere noen retning på samvariasjonen, er den uavhengige variabelen positivt eller negativt korrelert med den avhengige variabelen. Tanken er da at hvilken verdi enheten har på den avhengige variabelen, er avhengig av hvilken verdi de har på den uavhengige variabelen. Kan vi identifisere noen retning på den avhengige variabelen RI2 og RI3 (pensjonsalder-intensjon) ved de uavhengige variablene i vårt tilfelle SLMR og SLMR mediert gjennom SOC strategier.

Korrelasjonskoeffisienten forteller hvor sterk lineær samvariasjon det er mellom to variabler. Vi kan derfor se på variasjon i den avhengige variabelen pensjonsalder-intensjon som regresjonsmodellen gjør rede for R^2 altså spredningen i den avhengige variabelen (Johannesen et al., 2011, s 345). R^2 kan variere mellom 0-1, og hvis den er lik 0 forklarer ikke den uavhengige variabelen noe av variasjonen i den avhengige variabelen. I vårt materiale er denne 0,026 for pensjonsintensjon RI2 og 0,082 for pensjonsintensjon RI3.

Ved å utføre multippel regresjonsanalyse ville vi fått et mer helhetlig bilde av variasjonen, og mulighet for å kontrollere for bakenforliggende variabler som skaper spuriøse sammenhenger. R square change viser hvor mye R^2 forandrer seg når vi tilfører enda en uavhengig variabel.

Hypotese 1:

Det er en positiv sammenheng mellom gode leder-medarbeider-relasjoner og pensjonsalder-intensjon.

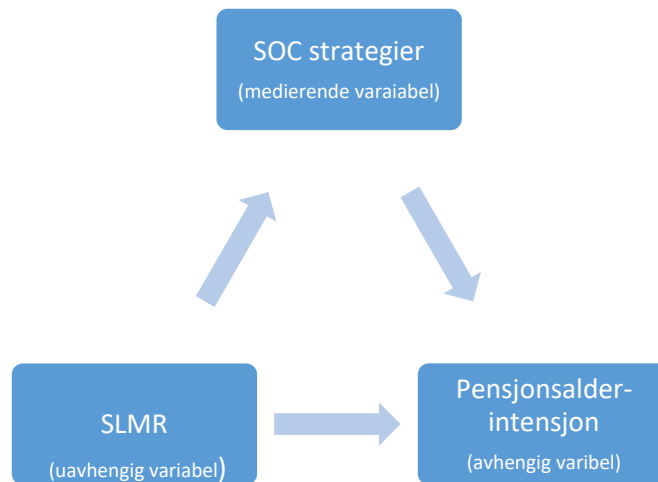
Hypotese 2:

Seleksjon, optimalisering- og kompensasjons-strategier medierer sammenhengen mellom gode leder-medarbeider-relasjoner og pensjonsalder- intensjon.

I samfunnsforskning er det vanlig med et signifikansnivå på 5 prosent. Denne gjengis i p verdi, probability value (Johannesen et al., 2011, s. 397) altså signifikant sannsynlighet. Det betyr at man aksepterer at det er 5 prosent sannsynlighet for at man forkaster nullhypotesen når den er korrekt.

Hypotese nr. 2 er en medieringshypotese. I vår medieringshypotese er en god leder-medarbeider relasjon den uavhengige variabelen og pensjonsintensjon den avhengige variabelen. Vi ser på hvorvidt SOC-strategier kan forklare den antatte sammenhengen mellom god LMR og pensjonsaldersintensjon.

Figur 4: Modell for mediering:



Medieringsmodeller søker å identifisere og forklare hvorfor medieringsfaktoren her ved SOC-strategier er med på å øke pensjonsalder-intensjon. Den kan betegnes som en mellomliggende variabel. Hypotesen vår er da at istedenfor en direkte sammenheng mellom god medarbeider-leder-relasjon og pensjonsalder-intensjon, påvirker medieringsfaktoren leder-medarbeider-relasjonen opp mot pensjonsalder-intensjon.

4 Resultater

4.1 Respondentene

Når vi nå skal presentere resultatene fra spørreundersøkelsen, vil vi kort beskrive respondentene basert på de kontrollvariablene vi valgte å ta med. Det viser seg at det er stor forskjell i kjønnsfordelingen. Hele 82,2% kvinner og bare 17,5% menn. Det er ikke et overraskende funn. Sykepleietjenesten er stor og det er en klar overvekt av kvinnelige ansatte. Det er også flere kvinnelige leger og ledere som jobber i divisjonen. Når det gjelder frekvens på variabelen «år med samme leder» svarer 64,9% at de har hatt samme leder i mindre enn 5 år. 28,7 % har hatt samme leder i 5-10 og bare 6,4 % lengre enn 10 år. Det viser at hovedtyngden av de ansatte ikke har hatt samme leder over lang tid. Alders-spredningen på de ansatte viser seg å være en overvekt av ansatte som er 40-54 år, med 52,6 %, 22% har alderen 55-62 og bare 2,3% er over 63 år. Det er 21,5 % som er 25-39 år. Det er nok betegnende for sykehuset at medarbeidere ofte bytter arbeidssted innen 5 år. Når vi ser på antall år i nåværende stilling ser vi at 44,4 % har hatt nåværende stilling i mindre enn 5 år, 29,9% har hatt stillingen i 5-10 år, det er 11,7% som har hatt sin stilling i 11-15 år, videre er det 7,6 % som har hatt stillingen i 15-20 år og til slutt er det 6,5 % som har hatt samme stilling i mer enn 21 år. Dette gjenspeiler litt av det samme som antall år med samme leder, de fleste har hatt samme stilling mindre enn 5 år. Videre viser det seg at antall timer med leder pr uke fordeler seg slik: mindre enn 1 time har 43,3%, 1-2 timer/uke har 21,1%, 3-5 timer/uke har 17,5%, 6-10 timer/uke har 7,6% og de som har mer enn 10 timer /uke er 10,5%. Utdannings grad/nivå viser seg å fordele seg slik at hovedtyngden har høyere grad med 46,8 %, lavere grad med 41,5 %. Det er å forvente på et høykompetent sykehus. Respondentene er 2,9% for de med doktorgrad (Phd) og 5,8 % har videregående skole, og 2,8 % er helsefag lærlinger. Når vi oppsummerer resultatet for pensjonsintensjon RI2 og RI3, ser vi at, ved RI2 som er svart ut med spørsmålet: *Hvis du fikk bestemme selv, hva ville vært din ønskede pensjonsalder?* Finner vi årstall som utmerker seg ved 62 år- 17,0 %, 65 år-21,2 %, 67 år 9,9 % og 70 år 11,7 %. Videre viser RI3 som svares ut med spørsmålet: *Har du tenkt over i hvilken alder du ønsker å slutte i arbeidet og pensjonere deg?* Da viser det en opphopning i følgende tidspunkt. 62 år - 17,5 % 65 år 28,1% 67 år – 14,6 % og 70 år -11,1

4.2 Deskriptiv analyse

Ved å benytte korrelasjonsanalyser i forkant av en regresjonsanalyse vil en åpne for å kunne undersøke graden av lineær sammenheng mellom flere forklaringsvariabler i en regresjonsanalyse. Tabellen viser at det er flere variabler som korrelerer med hverandre på både signifikansnivå 0,01 og 0.05. SLMR sett i sammenheng med hvor mange år du har hatt i stilling korrelerer på et 0,01-nivå med en Cronbachs alfa nivå på 0,88 som vil si at det har en god reliabilitet. Det er definert at denne verdien bør være over 0,70 noe den er her. Vi finner også signifikant nivå på SLMR mot tid med leder på 0,01 nivå. Alle signifikante verdier er markert i tabellen. Fra den deskriptive analysen kan vi se hvor høy reliabiliteten er. Denne er målt med Cronbachs alfa. Jo nærmere den er 1, jo sterkere sammenheng mellom indikatorene som er brukt til å måle en indeks. Den skal helst være over 0,70 (Ringdal 2013, 98).

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

Variabler	α	Gj.snitt	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. kjønn		1,18															
2. alder																	
3. utdanning				-.25**	-.11												
4. ans.forhold				-.11	-.23**	-.08											
5. orgTenure				0.06	.48**	-.08	-.18*										
6. stilTenure				0.05	.47**	.02	-.16*	.61**									
7. År m leder				0.11	.18*	-.07	-.11	.18*	.30**								
8. tid m leder				.17*	-.04	-.18	-.03	-.06	-.19*	.06**							
9. SLMR	.88	4.01	.93	.15	-.09	-.12	.02	-.14	-	.04	.36**						
									.25**								
10. SOC es	.59	3.96	.58	-.01	-.01	-.10	-.02	-.08	-.19*	.01	.14	.15*					
11. SOC ls	.77	3.49	.76	.09	-.28**	.08	-.02	-.11	-	-.10	.13	.20**	.43**				
									.24**								
12. SOC o	.58	4.13	.65	.05	-.11	-.12	.15*	-.01	-	-.09	.08	.21**	.36**	.29**			
									.20**								
13. SOC c	.71	4.01	.69	.01	-.21**	-.08	.09	-.07	-.13	.13	.14	.20**	.34**	.53**	.52**		
14. RI 2		62.58	7.19	-.14	.04	.01	.09	-.02	.01	-.05	.03	.01	.01	-.09	.03	-.04	
15. RI 3		65.14	3.25	-.19*	-.07	.14	.29**	-.14	-.12	-.17*	.05	.09	.03	.08	.11	.09	.36**

Cronbachs alfa vises i første kolonne. N: 171 respondenter for 1-13 N: 161 for 14 N: 153 for 15 SLMR: Sosial leder medarbeider relasjon. SOC es: 0,586 SOCls:0,770 SOC o: 0,759 SOC c: 0,715 RI2: Pensjonerings intensjon RI 3: Pensjonerings intensjon Kjønn: 1 =kvinne 2= mann Alderskategori: 1. 18-24, 2. 25-39, 3. 40-54, 4. 55-62,5. 63-eldre Utdanning. 1. 8-10 år,2. 11-12 år, 3.13 år, 4.14 år,5. 14-17 år universitet- og høyskole lavere grad),6. 18- 20 år (universitet- og høyskole høyere grad),7. over 20 år forskerutdanning). Ansettelse: 1 fast ansatt, 2 deltidsansatt **Korrelasjonen er signifikant på et 0,01 nivå. *korrelasjonen er signifikant på et 0,05 ni

4.3 Regresjons-analyse

Regresjonsanalyse er benyttet for å se på sammenhenger mellom den uavhengige variabelen opp mot de to avhengige variablene (RI2 og RI3). Vi brukte Baron og Kenny (1986) sin tre-stegs prosedyre for å teste hypotesene våre. Regresjonsanalysen viste i steg 1 at SLMR er positivt relatert til SOCl_s ($\beta = .18, p < .05$), SOCo ($\beta = .19, p < .05$), og SOCc ($\beta = .17, p < .05$). I steg 2 ser vi at hverken den uavhengige eller de medierende variablene har signifikante bidrag i å forklare de to variablene som måler pensjonsaldersintensjon. Vi har dermed ikke støtte for modellen vår, annet enn at SLMR har en positiv innvirkning på tre av de fire SOC-strategiene (se Tabell 2).

Tabell 2. Regresjonsanalyser

Merk: SOCes= 0,586, SOClS = 0,770, SOCo = 0,579, SOCc = 0,715; SLMR = Sosiale leder-medarbeider

	SOCes	SOClS	SOCo	SOCc	RI_2	RI_2	RI_3	RI_3
	Steg 1	Steg 1	Steg 1	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 2	Steg 3
<i>Kontrollvariabler</i>								
Kjønn	-.04	.11	.02	-.28	-.14		-.15	-.15
Alder	-.03	-.27**	-.12	-.22**	.03		-.05	-.01
Utdanning	-.11	.07	-.13	-.12	-.02		.11	.12
<i>Uavhengig variabel</i>								
SLMR	.14	.18*	.19*	.17*	.03	.03	.10	.08
<i>Mediatorer</i>								
SOCes						.02		-.03
SOClS						-.08		.04
SOC						.08		.10
SOC						-.04		-.01
R ²	.03	.10*	.04*	.06*	-.01	-.01	.03	.01
F	1.42	5.90	2.98	3.87	.89	.88	2.12	1.28

relasjoner; *p<.05, **p<.01

5 Drøfting

Formålet vårt med denne studien var å se om vi kunne identifisere elementer innen ledelse som kunne vise seg å ha sammenheng med intensjon om pensjonering. Vi ser dette i et samfunnsperspektiv der et bærekraftig arbeidsliv er nødvendig for opprettholdelse av velferdsstaten. Vi har derfor hatt ønske om å se på om det er sider ved ledelse som bør styrkes i lederskapet slik at vi kan være med på å bidra til et bærekraftig samfunn. Dette er en satsningssak for EU-kommisjonen som har satt som mål for medlemslandene å ha en yrkesdeltakelse på mer enn 50 prosent i aldersgruppen 55 og 64 år. Hentet fra NOU rapporten til regjeringen: *Økende levealder innebærer at flere må bidra mer i arbeidslivet for å finansiere velferdsstaten. Det øker behovet for påfyll av kompetanse for alle arbeidstakere uavhengig av alder* (NOU 2019:2, 11). NAV`s arbeidslivsenter har definert seniorer i arbeid som et av hovedmålene sine vedtatt i revidert IA-avtale fra 01.01.2019 (Arbeid- og sosialdepartementet 2018, s.2). Ved at ledere stimulerer til ulike mestringsressurser hos den enkelte ansatte, vil dette kunne føre til at den ansatte opplever økt arbeidsmotivasjon og opplevelse av autonomi og derfor ha et ønske om å bli værende i arbeidslivet (Truxillo, 2012, s.345). Vårt ønske var å komme med bidrag til hvordan ledere kan være med å stimulere til at medarbeidere ønsker å bli værende i arbeid lengre. Vi har kun fått svar fra 171 respondenter i vår undersøkelse. Den ble sendt ut til 1085 respondenter men frafallet har vært stort. Når vi ser nærmere på hvorfor det kan være slik at så få har svart på undersøkelsen, ser vi at det er svært mange som ikke har åpnet mailen med invitasjon til å delta i undersøkelsen. Kun 350 respondenter har åpnet mailen i tidsrommet undersøkelsen lå ute, noe som indikerer at det er mange som ikke har vært klar over at de er blitt invitert til å delta i undersøkelsen.

Undersøkelsen er anonym slik at vi ikke vet om det er enkelte enheter eller avdelinger som har et særlig høyt antall av mottakere som ikke har åpnet mailen.

Videre er det en svakhet at undersøkelsen kun er på ett måletidspunkt. Det hadde vært ønskelig for undersøkelsen og ha flere måletidspunkt. Dette ville resultert i en bedre reliabilitet. En annen fordel med flere måletidspunkt hadde vært om vi hadde kunnet isolert uavhengige og avhengige variabel fra hverandre, slik at vi hadde hatt bedre statistisk kontroll på skillet mellom de uavhengige og avhengige variablene.

Hovedproblemet med test-retest-teknikken er at det sjelden er anledning til dette i undersøkelser. Tids-knapphet og uttrøtting av respondenter ved å bruke tid på besvarelse gjør at vi ikke får utført undersøkelsen ved flere måletidspunkt (Ringdal 2016, s. 97).

5.1 Sammenheng mellom god leder-medarbeider-relasjon og pensjonsalder intensjon

Hypotese 1. framsatte at det var en positiv sammenheng mellom gode leder-medarbeider-relasjoner og pensjonsalder- intensjon.

Vi har i teorikapitlet referert til undersøkelser som gir støtte til denne hypotesen. Som beskrevet i resultatkapitlet får ikke vi støtte i vårt materiale for denne hypotesen. Det kan være flere årsaker til at vår undersøkelse ikke har kunnet påvise en signifikant korrelasjon mellom gode leder-medarbeider-relasjoner og pensjonsalder- intensjon.

Leder-medarbeider-relasjonen er med på å styrke arbeidsmotivasjon (Truxillo et al., 2012, s. 341-344), og derav følger hypotesen vår om at arbeidstakere ønsker å stå lengre i arbeid. Det kan se ut som at høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider fører til at den ansatte yter mer, har høyere lojalitet til arbeidsplassen og er mere fornøyd med arbeidssituasjonen sin (Risan, 2012, s. 69). I en rekke kvantitative forskningsprosjekter som er utløst av LMR- teorien er det funnet belegg for å påstå at høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider fører til høyere jobb-prestasjon, jobbtilfredshet, innsats utover forventet krav og intensjon om å bli værende i arbeidsforholdet (Ilies, Nahrgang, og Morgeson, 2007, s.270). Det er et ønske for et bærekraftig samfunn at arbeidstakere står lengre i arbeid. Dette er satsningsområde for regjeringen gjengitt i NOU 2019:2 og fra EU-kommisjonens satsningsområde på at EU land skal ha minst 50% yrkesaktive i alderen 55-64 år. Hypotesen er at ved god leder-medarbeider relasjon vil medarbeidere ha økt arbeidsmotivasjon og derav ønske å bli værende i arbeid. Graen og Uhl-Bien (1995) sin forskningen på relasjonen medarbeider og leder har pågått i over 40 år. Selv om vi ikke får støtte i vår undersøkelse for at god leder-medarbeider relasjon øker ønske om å bli værende i stillingen også etter pensjonsalder, kan vi på ingen måte trekke en konklusjon på at det ikke er en medvirkende faktor. Det er høyt sannsynlig et sammensatt bilde der arbeidsklima, økonomi, utenforliggende årsaker er en stor del av beslutningsgrunnlaget for når den enkelte ønsker å gå av med pensjon. Dette trekkes frem av Midtsundstad (2006) i Fafo rapport nr. 534 at de ulike faktorer som spiller inn er helseproblemer, fritidspreferanser, familieforpliktelser og mulighetsrommet i pensjonssystemet. Opplevd helse hos den enkelte arbeidstaker er med på å avgjøre når den ønsker å gå av med pensjon (Midtsundstad, 2006, s. 27). Forventet levetid for den enkelte er det ingen som har oversikt over, men de fleste av oss sammenlikner seg selv med familie og nære relasjoner. Levealder til sine forfedre kan ha betydning for når du selv tenker å pensjonere deg. Det er naturlig å sammenlikne seg med nære relasjoner. Beslutningen

kan også ha sammenheng med andre utenforliggende elementer som økonomi, helse, ulike familieforpliktelser og når ektefelle velger å gå av med pensjon.

5.2 Leder-medarbeider-relasjon mediert gjennom SOC strategier

Hypotese 2 fremsatte at SOC- strategier medierer sammenhengen mellom gode leder-medarbeider-relasjoner og ønsket om å stå lenger i arbeid. Seleksjon- optimalisering- og kompensasjonsstrategi er sentral i litteratur om eldre arbeidstakere (Kooij et al. 2011, s.201). Vellykket bruk av SOC- strategier kan bidra til en bedre arbeidssituasjon de siste årene før pensjonering (Zacher og Frese 2011, s. 307). Derfor ønsket vi å undersøke om disse strategiene medierte sammenhengen mellom de øvrige variablene i undersøkelsen vår. Resultatet viste ingen signifikant sammenheng i medieringshypotesen for SLMR mediert gjennom SOC- strategier og opp mot pensjonsalders intensjon (RI2 og RI3). Vårt resultat viser p - verdi = 0,162 (p -verdi > 0,05) som da betyr at det er mer enn 5% sannsynlig at sammenhengene skyldes tilfeldigheter og vi må derfor forkaste denne hypotesen. Forskning som undersøker sammenheng mellom sosial leder-medarbeider-relasjon og pensjonsalders intensjon indikerer at disse relasjonene er av betydning. Solem (2012) beskriver ulike faktorer som påvirker avgangsalder og et videre ønske om å stå lengre i jobb. Den forskningen som er gjort på virkninger av gode leder- medarbeider-relasjoner er en klar indikasjon på hvor viktig leders rolle er, og de relasjonene denne har med sine medarbeidere. Selv om dette ikke støttes i vårt materiale, har det etter all sannsynlighet betydning. Hilsen (2018) bekrefter i Fafo-rapport 2018:40 at en god leder er viktig. Hun gjorde i 2018 en kvalitativ undersøkelse og fant ut at det som gjør at seniorer forlenger sin yrkeskarriere var opplevelse av god ledelse. Det å være ønsket, få muligheter og ha en leder som vil hjelpe de frem, er avgjørende (Hilsen, 2018, s. 18). Det bekreftes også av andre undersøkelser at leder er en viktig fastholdelsesfaktor når det gjelder å hindre tidlig avgang fra arbeidslivet (Hilsen & Steinum 2006; Midtsundstad 2005; Midtsundstad & Nielsen 2013). De oppsummerte intervjuene med; «Om du ikke har det? -Skaff deg en god leder!» Når det gjelder SOC- strategienes medierende rolle viser regresjonsanalysen i steg 1 at SLMR er positivt relatert til SOCls ($\beta = .18, p < .05$), SOCo ($\beta = .19, p < .05$), og SOCc ($\beta = .17, p < .05$).

Forklaringen på dette funnet for seleksjon, SOC-ls, kan være at når den aldrende medarbeideren møter endringene i arbeid og det sosiale livet som gir tapsopplevelser, er det behov for ulik tilpassing for å etablere en god fremtid. Denne tilpassingen kan være sosiale, fysisk og/eller helsemessige (Baltes & Carstensen, 1996, s. 406). Figur 2.0 viser at tap (SOC-

ls) er en naturlig del av alderdommen. Det handler om å velge det som er viktigst for deg og å velge vekk det som er mindre viktig, situasjonen tatt i betraktning. Denne selekteringen hos senioren gir mulighet for nye mål. For at disse nye målene skal etableres og underbygge et lengre arbeidsliv, kan det altså se ut til at relasjonene mellom leder og medarbeider er av betydning. Når relasjonen bærer preg av felles opplevelse av tillit, en organisatorisk støtte og «gi og ta» oppnås en god leder medarbeider-relasjon (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006, s. 862-863). Hilsen & Midtsundstad (2014) viser til forebyggingstiltak for å hindre forringelse av egen kompetanse, helse og motivasjon for å redusere eller dempe arbeidsbelastninger. Ved bruk av mulige fastholdingstiltak som for å stimulere til å jobbe lengre. SOC-ls kan eksempelvis være det å være mentor for medarbeidere i arbeidshverdagen. Da benyttes tilrettelegging for den aldrende medarbeider, utvalgte oppgaver og ansvar reduseres eller fjernes, men det etableres oppgaver og ansvar for å lære opp nye medarbeidere. Hilsen & Midtsundstads (2014) forskning viser at slik tilrettelegging gjør at medarbeider står lengre i jobb. De har avdekket at faktorer som fleksible arbeidstider, videre karrieremuligheter og en støttende ledelse også påvirker graden av engasjement. Eldre arbeidstakere opplever at de har bedre kontroll over beslutninger og arbeidstempo, mindre jobb-hjem-konflikt, mindre krav og rollekonflikt sammenlignet med yngre arbeidstakere. Arbeidsplassens forhold er en viktig faktor som kan forklare yrkesdeltakelse blant eldre. Dårlig arbeidsevne kan ofte forklares med lite inspirerende arbeid, mangel på frihet, dårlig lederskap og slitsomme arbeidsdager (Tuomi et al., 2001 s. 321). Dette fremmer ikke lengre yrkeskarriere.

Det er også signifikante funn i regresjonsanalysen steg 1 mellom SLMR og optimaliseringsstrategi, SOCo. Ved at leder-medarbeider-relasjonen er god, vil det gi grunnlag for å kunne tilrettelegge og tilpasse slik at det utvikles nødvendig kompetanse og evner hos medarbeideren. Optimalisering handler om å få utvikle seg innen det feltet en fungerer best etter et langt yrkesliv. Det er ikke hensiktsmessig at det fortsatt settes søkelys på breddekompetanse, men at man antar at arbeidstakeren har valgt sitt interessefelt og kan holde fokus på dette. Den tid, utholdenhet og energi personen investerer for å tilegne seg, finpusse og anvende hensiktsmessige ferdigheter for å oppnå sine nye mål, handler om optimalisering. Det å kunne få delta på kurs, undervisning og om nødvendig fysisk trening for å kunne mestre egen jobb, kan være viktig. Det å skulle klare å utvikle seg opp mot egne grenser på utvalgte områder vil være nødvendig for å kunne oppleve mestring. Optimaliseringsprosessen vil i stor grad være betinget av stimulering og forbedring av miljøforholdene. Derfor må det legges til rette for å få til en optimalisering av de mestringsressursene som er aktuelle å justere.

Ansatt som får utviklet sin kompetanse og ferdighet innen sin yrkesutøvelse kan være bli bedre på forflytning eller å være primærpleier for utvalgte pasient grupper. De vil da bli enda bedre på det de er middels gode på, i stedet for å lære helt nye arbeidsprosesser med lavt utbytte. Det oppleves også som positivt for arbeidstakeren og få kompetanseløft innen sin nisje sett opp mot breddekompetanse (Baltes & Carstensen, 1996, s. 409-410, Freund & Baltes, 2002, s. 643-644). Utbytte av denne optimaliseringen vil gi både medarbeider og leder en dyadeutveksling (Høst, 2016, s.54). Kompetanseinvesteringer kan redusere risikoen for at seniorer ønsker å pensjonere seg (NOU 2019:2, s.114).

Videre kan SOCC, kompensingsstrategi bli aktuelt når spesifikk arbeidskapasitet går tapt eller reduseres under en standard som kreves for å inneha en tilstrekkelig funksjon. Det vil for den aldrende arbeidstaker bety å få tilrettelagt og tilpasset fysiske innretninger eller mer frihet til å løse arbeidsoppgaver mer selvstendig. Det kan være skjerming mot støy, bedre lys, løfteutstyr, mer selvbestemmende eller selvvalgte mikropausur (Solem 2012, s. 51). Den ansatte vil kunne ta i bruk erfaring, kompensering og se helhetsperspektiver, slik at det blir en god måte å utføre sitt arbeid. Senioren vil kunne oppleve å få det til og trives. Dette innebærer bruk av alternative måter å opprettholde et gitt nivå på når spesifikke målrelevante midler ikke lenger er tilgjengelige (Baltes & Carstensen, 1996, s.409). Et eksempel fra egen sykehushverdag, kan være at den erfarne kirurgen er blitt ustø på handa, men kan fremdeles ha vurderingspoliklinikk for klargjøring til mulig operasjon. Han vil være en av de beste til å vurdere og informere om den avanserte behandlingen han ikke lengre klarer å utføre. En annen kollega vil kunne operere. Sammen vil de gi pasientene en god og faglig ivaretagelse og behandling. Videre kan en turnusarbeidende sykepleier med lang yrkeskarriere kjenne på belastningen med vakter i rundturnus. Det å få tilpasset turnus slik at de får gode friperioder i sin vaktplan, tilpasse hvordan de ulike vaktene legges og unngå vakter som bryter med normalt døgnmønster være aktuelt. De vil kunne fortsette å jobbe, men har fått tilpasset vaktintensiteten slik at de opplever jobb og fritid godt balansert. Det finnes tilgjengelig forskning og dertil informasjon om at belastningen ved turnus endrer seg i løpet av et arbeidsliv. Ikke nødvendigvis fjerne vaktbelastningen, men generelt er det mere utfordrende for seniorarbeidstakeren og snu døgnnet frem og tilbake, enn det var tidligere i arbeidskarrieren. Det å jobbe slik, gjør at man kan opprettholde sin arbeidskapasitet og kompetanse, men bare på «nye» og mer tilpassede vakt-tider. Kompenseringen for å tilpasse omgivelsene er også fagforeningens ønske. At arbeidsgiver tilpasser arbeidstid, slik at det blir godt å være på jobb, vil være et viktig tiltak. Berland (2018) gjengitt i Norsk Sykepleierforbund sin artikkel, påpeker at arbeidstiden til ansatte må forsvarlighets vurderes.

Forsvarlighetsvurderingen av arbeidstid er viktig for alle, men de eldste antas å ha størst behov for en god døgnrytme-turnus.

Et annet aktuelt eksempel på kompensering er hjelpepleiere som har jobbet i mange år. De rammes hardest av svekket fysisk helse- og slitasjesmerter. De har utført et tungt og ensidig fysisk arbeid i mange år. Det utfordrende er at mange ikke har jobbet fulltid og på slutten av sin yrkes-karriere er de avhengig av å jobbe så lenge som mulig av økonomisk årsak. Det at arbeidsplassen har tilgjengelig forflytningshjelpemidler, organiserer pasientstell-arbeidet i to-spenn og at personalgruppa har vært med å bestemme at det er lov å ta seg noen mikropauser når det er nødvendig. Da vil disse kompensasjonstiltakene være med å gjøre at senioren er på jobb og gjør en viktig og god jobb.

Carstensen (1995) beskriver i selektivitetsteorien, at når individet har levd et langt liv vil tiden oppfattes som begrenset eller kort, da blir fokuset å søke følelsesrelaterte mål. Disse målene er styrt av oppmerksomhet, minner, beslutningstaking, og følelsesmessige opplevelser.

Gjennom et levd liv endres oppmerksomheten fra langsiktig fremtid til nåtid og individet vil prioritere de viktigste aspektene i livet. Endringer i tidsperspektivet innvirker på hvordan enkeltpersoner velger å bruke sin tid og hvem de vil omgi seg med. Tid blir et emosjonelt mål og nyter meningsfulle samspill andre. Tid oppleves ikke som noe du har ubegrenset tilgang på. Følelsesmessig stabilitet blir viktigere med økende alder (English & Carstensen, 2016 s.2). Dette blir viktigere for senioren, når man kan vinkle kompensering mot det å tilby en ansatt de vakter og arbeidstid som passer for seg. Behovet for en arbeidstid som passer de fysiske og sosiale behov blir viktig.

De tiltakene som vurderer som kompenserende tiltak og sett i lys av English og Carstensen (2016) teori, bekrefter at opplevelse av å mestre hverdagen er viktig for å trives i jobb.

Senioren har lang erfaring og som regel opparbeidet seg høy kompetanse, som gjør at det i hovedsak utøves godt arbeid. Det at de hensyntas med tanke på turnus, kurs innen fagområdet og stor grad av autonomi kan være med på å bevare senioren i arbeid. Stabilitet, kvalitet og kompetanse ivaretas godt.

Derfor kan det viktig for leder å tilby en tilpasset turnus/spesialturnus for å stimulere med fastholdningstiltak. Det at sykehuset har mulighet for å tilrettelegge, tilby og gjøre arbeidsdagen litt annerledes enn om alle ansatte alltid gjør de samme oppgavene, viser seg å være viktig. Leder- medarbeider-relasjonen er avgjørende for at det lar seg gjennomføre. Erfaring fra et stort helseforetak gjør at det vil være mulig i enkelte arbeidsmiljøer, men mer utfordrende i andre. Arbeidets art eller leder-medarbeider-relasjonen kan være avgjørende for

om det er mulig. Hvis leder- medarbeider-relasjonen er svak kan det være vanskelig for leder og ha innsikt i hva arbeidstaker har behov for.

I steg 2 så vi at hverken den uavhengige eller de medierende variablene har signifikante bidrag i å forklare de to variablene som måler pensjonsaldersintensjon. Vi har dermed ikke støtte for modellen vår, annet enn at SLMR har en positiv innvirkning på tre av de fire SOC-strategiene (se Tabell 2).

Senter for seniorpolitikk sitt årlige barometer for 2018 avdekker at alderen arbeidstaker ønsker å tre helt ut av arbeidslivet hvis man fikk velge fritt, var alderen 65,7 år. Det er en nedgang i alderen fra 2017 som da var 66,0 år. Videre når respondentene blir spurt om hvor sannsynlig det er at de står i jobb ved fylte 67 år, viser svarene at 45% tror det er sannsynlig og at 51% mener det er lite sannsynlig. Folk med høyere utdanning, 56% sier det er sannsynlig at de vil være i jobb ved fylte 67 år. (Ipsos, 2018).

I vår undersøkelse er ikke spørsmålstillingen helt lik, og respondentene er i hele aldersspennet fra 18 år og oppover. RI2: *Hvis du fikk bestemme selv, hva ville vært din ønskede pensjonsalder?* 17,4% svarer her at de kunne tenke seg pensjonering etter fylte 67 år. Videre viser RI3 som svares ut med spørsmålet: *Har du tenkt over i hvilken alder du ønsker å slutte i arbeidet og pensjonere deg?* 17,0 % at de kunne tenke seg å pensjonere seg etter fylte 67 år. Årsaken til at det er så lav andel som svarer at de kunne tenke seg å stå i arbeid etter fylte 67 år, kan ha med at respondentene er i hele aldersspennet, og ikke bare i den livsfasen der pensjonist tilværelsen begynner å nærme seg. Av våre respondenter er 24,3% fra 55 år og oppover.

Midtsundstads (2005) oppsummering av undersøkelsen viste at relasjonen mellom leder og ansatt har stor betydning for når medarbeideren velger å pensjonere seg. Ledelse som i liten grad gir faglig oppfølging, liten grad ser sine medarbeidere, gir liten grad av ros og oppmuntring ser ut til å ha medarbeidere som tidligere avslutter arbeidslivet med avtale-festet pensjon. Når medarbeideren ikke føler mestring, ikke får til nye oppgaver etter en omorganisering eller benytter ny teknologi, er det også årsaker til å avslutte yrkeskarrieren. Økonomisk status for den enkelte, ser ut til da å ha liten betydning. Hun fant også ut at mannlige akademikere jobber fordi de opplever arbeidet som spennende og interessant. Ledere står ofte lengre i jobb, da de opplever arbeidsoppgavene interessante og har stor arbeidsfleksibilitet. For kvinner synes det i større grad og være relatert til helse eller ektefelles

valg om pensjonerings tidspunkt og velger dertil tidligere pensjonering (Midtsundstad, 2005, s. 11-16).

5.3 Begrensninger og fremtidig forskning

Denne studien må sees på i lys av flere begrensninger. Det er gjort en tverrsnittsstudie som bare fanger et øyeblikksbilde, og vi kan ikke tillate oss å trekke årsaksforklaringer (Ringdal 2016, s. 147). Vi hadde et ønske om å sende ut undersøkelsen på 2 måle-tidspunkt, men på grunn av lang behandlingstid på NSD søknaden vår (8 uker), ble undersøkelsen bare sendt ut en gang med en purring. Den lå ute i 10 dager. Hvis vi skulle kunne trekke slutninger måtte vi hatt mulighet til å følge respondentene over tid. Det må også nevnes tidsbegrensningen vi har i en masteroppgave. Rammene for en masteroppgave umuliggjør det å følge respondenter over tid. Innen samfunnsforskningens studiefelter er det menneskene og menneskenes meninger og oppfatninger det forskes på. Dette dreier seg om et mangfold av meninger og disse er ikke stabile, men stadig i endring (Johannessen et al., 2011, s. 35). Det vi har utført er samfunnsforskning der respondentene er arbeidstakere som alltid vil være sensitive for ytre forhold. Kan det for eksempel ha innvirkning når på året undersøkelsen ble utført? Har den ligget ute på et spesielt krevendetidspunkt? -Hadde vi fått de samme resultatene om vi hadde lagt ut undersøkelsen på et annet tidspunkt?

I samfunnsforskning er det som regel mange faktorer som fører til et resultat. Når en ansatt ønsker å gå av med pensjon har sannsynligvis mange faktorer som er med på beslutningen som vi ikke har testet i vårt materiale. Det kan hende vi hadde fått bekreftet hypotese hvis vi hadde sett på arbeidsklima opp mot pensjonsalders-intensjon. Det kan også hende at utenforliggende faktorer er så sterke elementer i beslutningen om når den enkelte ansatte velger å gå av med pensjon at arbeidsklima og leder-medarbeider relasjon er av liten betydning. Dette kunne vært interessant å se på i videre forskning. Det er ofte flere årsaker samtidig som fører til beslutningen at noen blir stående i arbeidslivet, mens andre forlater det tidligere (Midtsundstad, 2006, s.27).

Tverrsnittsundersøkelser er basert på spørreundersøkelser som kan samle inn store mengder data (Ringdal 2016, s. 147). Vi sendte ut til 1084 respondenter. En av våre store utfordringer var å komme i kontakt med respondentene. Undersøkelsen er gjort på et universitetssykehus og de ansatte jobber primært med pasientbehandling, og ikke administrativt. Vi fikk bare tillatelse til å benytte oss av jobb-mail, som er en begrensning i undersøkelser i vår organisasjon. Svært mange hadde innen de 10 dagene undersøkelsen lå tilgjengelig ikke vært

innom sin mail og dertil ikke åpnet undersøkelsen. 350 ansatte hadde åpnet den tilsendte mailen, og 171 ansatte besvarte undersøkelsen. Det er en generell bekymring for hvordan vi skal få gode forskningsdata når det er vanskelig å nå respondentene. Det er nødvendig med sikring av data og strengt regelverk for hvordan forskere skal motta data, men en stor utfordring i det å nå respondenter. Det er svært få som har tillatelse til å ha jobbmailen sin koblet opp på mobilen. Dette krever i så fall en ekstra godkjenning. Derfor er mail og undersøkelser sendt ut i mailsform, krevende verktøy for å få inn nok svar. Vi var tidlig i prosessen inne på å gjøre fokusgruppe-intervjuer isteden, men forkastet denne ideen på grunn av andre utfordringer denne måten å innhente data ville gi oss. Det og uttale seg fritt i et fokusgruppe-intervju kan være krevende når moderator er kjent (Johannessen et al., 2011, s.150). Begge har vi arbeidet ved foretaket i over 20 år og har en relasjon til mange av de respondentene som ville ha deltatt i de aktuelle fokusgruppe-intervjuene.

Vi er som ledere avhengige av innhenting av evalueringer fra ansatte som for eksempel evaluering av sommer-avvikling, medarbeiderundersøkelser og liknende. Vi ser da at vi oppnår mye høyere deltakelse ved undersøkelser vi lager i programmet Surevery Monkey som kan legges tilgjengelig i våre interne lukkede Facebook- grupper, enn medarbeiderundersøkelsen som foretaket sender ut på jobbmail til alle ansatte. Denne utfordringen vil følge oss videre med tanke på innhenting av data fra respondenter. Det har ikke blitt enklere med innhenting av data etter de nye GDPR-reglene kom i mai 2018.

Det er blant respondentene våre rapportert om store utfordringer med opplevd tidsknapphet i arbeidshverdagen, gjennom medarbeiderundersøkelsen som ble presentert i mars 2019. Dette forklarer at det gjør det vanskelig for ansatte å sette av tid for undersøkelser når prioriteringene allerede er presset.

I en studie av seks kommuner, fant Midtsundstad og Bogen (2011) ut at økonomiske tiltak som seniordager, bonuser, høyere lønn, redusert arbeidstid og ekstra ferie var tiltak som var enkelt å iverksette. Seniorene takket ja til tiltakene, men det hadde minimal innvirkning på beslutningen om når den ansatte valgte å pensjonere seg.

Vi hadde derfor tro på at god leder-medarbeider-relasjon kunne føre til at avgjørelsen om senere pensjonering inntraff. Vi har ikke kunnet bekrefte dette i vårt materiale.

Det betyr ikke at det ikke er medvirkende for avgjørelsen om når arbeidstakere velger å pensjonere seg, men at avgjørelsen nok kan sees på som sammensatt.

Det er ønskelig å kunne identifisere om det er elementer vi kan ta tak i for at de enkelte ansatte velger å utsette tidspunktet for pensjonering. Pensjonsforskning viser at det en

arbeidsgiver kan være med å bidra med, er knyttet til den senior-ansattes arbeidsmotivasjon og arbeidsevne.

Kompetanseinvesteringer kan redusere risikoen for at seniorer ønsker å pensjonere seg (NOU 2019:2, s. 114). Det beskrives i rapporten at i den grad seniorene føler seg forskjellsbehandlet i arbeidslivet, er dette knyttet til kompetanseutviklende tiltak (Ipsos 2018).

Kompetansebygging som ung og videre gjennom hele yrkes-karrieren, også som senior, kan sees på som en faktor som kan være med på å ønske å stå i arbeid lengere. For den eldre arbeidstakeren kan avkastningen av kostbare kompetanseinvesteringer virke lav. Den eldre arbeidstakeren har jo få år foran seg i bedriften. Men dersom kompetanseinvesteringene kan få arbeidstakeren til å være yrkesaktiv lengere, vil hvert år de jobber lenger som følge av investeringene kunne gi gevinster både for arbeidstakerne selv, for arbeidsgiver med kompetanse og ressurser og for samfunnet som vil få skatteinntekter fra deres arbeid i flere år. Dersom dette i tillegg fører til at arbeidstakerne blir mer produktive i de årene de har igjen å jobbe, vil kompetanseinvesteringer også for eldre gi høy avkastning. Videre forskning innen dette feltet vil være nyttig både med tanke på om det resulterer i at den ansatte utsetter pensjoneringen, og hvordan ledere prioriterer ansatte innen kompetansehevende tiltak. Videre forskning innen dette emne må sees på som samfunnsnyttig. Befolkningen blir stadig eldre. Ifølge SSBs framskrivinger vil forventet levealder blant menn stige fra dagens 81 år, til 88 år i 2060 og for kvinner fra dagens 84 år til 90 år, og da må vi ta ansvar for hva som kan være med på at seniorarbeidstakeren ønsker å være yrkesaktiv utover det han/hun gjør i dag (NOU 2019: 2, s.114).

5.4 Praktiske implikasjoner

Til tross for begrensninger i studien og at vi i vårt materiale ikke får støtte for hypotesene våre, viser mange tidligere undersøkelser at god leder- medarbeider-relasjon er med på å styrke arbeidsmotivasjon, trivsel og dertil er med på at ansatte ikke føler seg utstøtt av arbeidslivet (Hilsen 2018, s. 13). Når kvaliteten på relasjonen medarbeider- leder er god, er det i tidligere forskning vist resultater som høyere jobbprestasjon, jobbtilfredshet, innsats utover rollekravet og intensjon om å bli værende i arbeidsforholdet (Ilies, Nahrgang, og Morgeson 2007, s.270). Vi trekker frem at det er mange utenforliggende faktorer som er med på bestemmelsen av når den enkelte ønsker å pensjonere seg. Vi har forsøkt å se utfordringen fra leder-perspektiv, med fokus på samfunnsutfordringen det vil være i fremtiden med mangel på arbeidskraft. Det er derfor viktig å trekke frem hva som er innenfor rekkevidde for en leder og organisasjon å påvirke. En god leder- medarbeider relasjon er først og fremst et

lederansvar å legge til rette for at utvikler seg i riktig retning. Dyader av høy kvalitet defineres som «inn-gruppe». Dette er en gruppe som føler seg verdsatt av lederen, mottar lettere informasjon og er med på å gi råd og har påvirkningskraft på beslutningene (Risan 2012, s. 69). Hvis en leder ønsker oppnåelse av resultater, drivkraft i avdelingen og at ansatte skal trives og bli værende i arbeid, bør lederen arbeide aktivt for at flest mulig av de ansatte oppfatter seg selv som inn-gruppe. Ledere må derfor ha kjennskap til hva som skaper gode leder- medarbeider-relasjoner. Det er mange praktiske tilnærminger en leder kan utføre for å forsøke å skape en god relasjon. Dette gjelder i alle faser i arbeidslivet. Et eksempel som kan trekkes frem fra vår hverdag, er utfordringen med å nå alle ansatte, når de jobber turnus. Noen ansatte er svært lite tilstede samtidig med leder. De som kun jobber nattevakter vil være tilstede svært lite i lederens ordinære arbeidstid. Det å skape plattformer der disse arbeidstakeren også føler seg sett og anerkjent, er viktig. Et eksempel fra vår arbeidshverdag er etablering av faste møte tidspunkt mellom nattevaktene og leder. Møte er av en sosial karakter der vi spiser frokost sammen, utveksler informasjon og oppklarer eventuelle misforståelser. Etablering av møtetidspunkt der også arbeidstakere som bare jobber vaktjeneste kan møte leder for utveksling av informasjon og samvær, kan ha betydning for at det utvikler seg en sterk medarbeider- leder-relasjon. Ansatte som avlegger doktorgrad (Phd), jobber kun vaktjeneste under dette studieløpet, og har dertil lite tid sammen med andre kollegaer og leder. Det kan være viktig for etablering av god relasjon mellom leder og medarbeider og ha faste møte tidspunkt slik at relasjonen kan opprettholdes som god under utdanningsløpet. Andre ansatte kan ha arbeidsstasjonen sin i fysisk stor avstand fra leder. Det er flere ledere som har sine ansatte fysisk spredt på flere enheter. For at gode relasjoner til alle ansatte skal utvikle seg er det nødvendig med fysisk nærhet for alle til leder med regelmessige mellomrom.

Teorien om SLMR sier at høy kvalitet på relasjonene i den enkelte relasjon (dyade) er til fordel for virksomheten, bør relasjonsbygging være en prioritert oppgave for ledere (Risan, 2012, s. 67). Det betyr at virksomheter og ledere må forstå at den gjensidige bytterelasjonen som oppstår i dyaden mellom over- og underordnet gir mulighet for vekst. Medarbeidere som skal vurdere tid for pensjonering, vil vurdere arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, tilrettelegging og nødvendige tilpasninger som viktige, for å skulle stå lengre i jobb. Skal en leder klare å «se», iverksette og følge opp dette, må det være en god relasjon mellom leder og medarbeider. Det å ha kunnskap om hva som er mulige negative faktorer, om det er svake leder-medarbeider-relasjoner, samt hva de økonomiske leder-medarbeider-relasjonene har for innvirkning på pensjon-atferden (Solem 2012, s.36-40). En praktisk implikasjon kan være at alle ledere får

veiledning og oppfølging på å etablere så mange gode leder-medarbeidere-relasjoner som mulig i sitt lederskap. Ulike kommunikasjonsteknikker, diskutere forventinger til hverandre, være synlig og tilgjengelig i miljøet kan være gode grep å iverksette.

Vi beskriver i det teoretiske materialet vårt hva som er arbeidsmotiverende spesielt for seniorer. Leder bør ha kjennskap til hva som er viktige faktorer for motivasjon i alle deler av arbeidslivet. Regresjonsanalysen viste i steg 1 at SLMR er positivt relatert til SOClS ($\beta = .18$, $p < .05$), SOCo ($\beta = .19$, $p < .05$), og SOCc ($\beta = .17$, $p < .05$). Ledere og organisasjonen er derfor tjent med å ha kjennskap til hva som gir arbeidsmotivasjon og innsats utover det som kreves, og dertil ønske om å bli værende i arbeid. Autonomi beskrives som en viktig faktor i senioren arbeidsliv (Truxillo et al., 2012, s.347). Arbeidstakeren styrer arbeidsoppgavene mot sine identifiserte styrker. Det er derfor viktig at ledere lar seniorer holde på med mer med fagspesifikke oppgaver, enn generelle kompetanse og utviklingstiltak. Det å få være mentor for yngre arbeidstakere beskrives som motiverende. Etter å ha opparbeidet seg spesialist kompetanse gjennom et langt yrkesliv, oppleves det som viktig å kunne få videreføre denne kunnskapen til den kommende generasjonen. Det å veilede studenter og nytilsatte er en arbeidsoppgave som ofte seniorer opplever som meningsfullt.

Til slutt vil vi trekke dette sammen. Det kan se ut som at høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider fører til at den ansatte yter mere, har høyere lojalitet til arbeidsplassen og er mere fornøyd med arbeidssituasjonen sin (Risan, 2012, s. 69). Dette gjelder i alle faser av arbeidslivet. Vi har i vår oppgave holdt søkelys på hva som er spesielt fremmede for god relasjon i senioren arbeidsliv. Det at ledere har kjennskap til hva som er spesielt viktig i de forskjellige fasene av arbeidslivet og utøver dette ser vi på som en viktig del av et lederskap.

6 Konklusjon

Problemstillingen er formulert som følger:

Er det sammenheng mellom en god leder-medarbeider-relasjon og medarbeiders ønske om å være yrkes-aktiv lengre.

Vi har i denne studien sett på om vi får støtte for at en god leder- medarbeider-relasjon fører til at den ansatte ønsker å stå lengere i arbeid. Vi har benyttet oss av kvantitativ metode med innhenting av informasjon via spørreskjemaer. Disse ble sendt ut til 1084 respondenter i et universitetssykehus. Vi testet to hypoteser, der den første er medarbeider-leder-relasjonen opp mot pensjonsalder-intensjon, og den andre er en medieringshypotese med SOC-strategiene som den medierende faktoren mellom medarbeider-leder-relasjon opp mot pensjonsalder-intensjon. Vi brukte Baron og Kenny (1986) sin tre-steps prosedyre for å teste hypotesen vår. Regresjonsanalysen viste i steg 1 at SLMR er positivt relatert til SOCLs, SOCo og SOCc, men vi har ikke funnet støtte i vårt materiale for at dette påvirker pensjonsalder intensjonen.

På tross av god bistand fra HR-avdelingen med å legge spørreskjemaet inn i Quest Back og lister på ansatte for utsendelse, fikk vi skuffende lav sverdeltakelse. Resultatene våre bygger kun på 171 respondenter. Dette er en viktig betraktning inn i kvantitativ forskning. Dette varslet OsloMet oss om før vi startet undersøkelsen. Det kan være krevende å få inn nok svar på undersøkelser. Det er en travel arbeidshverdag, og undersøkelsen måtte svares ut via jobb mail. Det må trekkes frem som en svakhet i undersøkelsen at det ble så få respondenter. Vi hadde også et ønske om å gjennomføre undersøkelsen på to måletidspunkt, men på grunn av tidsknapphet fikk vi ikke utført dette.

Det var også en krevende prosess og innhente godkjenning på NSD-søknad. 8 ukers behandlingstid er lenge i et masterløp som er relativt kort.

Det teoretiske rammeverket rundt problemstillingen har vært spennende lesing for oss. Vi har satt oss inn i mange nye teorier og lest mye forskning innen tematikken. Vi hadde før vi startet et engasjement for hvordan ledere kunne bevare seniorer i arbeid. Etter å ha satt oss inn i dette teoretisk, har vi fått mer faglig tyngde bak valgene og prioriteringene vi gjør for å skape en god leder-medarbeider-relasjon, også ved bruk av seleksjons-, optimaliserings- og kompensasjonsstrategier.

7 Referanser

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Storbritania: Open University Press, Milton Keynes.
- Baltes, M. & Carstensen, L. (1996). The process of successful ageing. *Ageing and Society*, 16, 397- 422. Hentet fra <https://doi.org/10.1017/50144686x00003603>
- Baltes, P. & Baltes, M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. 1-34). New York: Cambridge University Press.
- Baltes, P. & Baltes, M. (1999). The measure of selection, optimization and compensation (SOC) by self-report (*Tech. Rep.1999*). Berlin, Germany: Max Planck Institute for Human Development.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological- Research- Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York: Oxford University Press.
- Berland, A. (2018). Er-turnusen-din-forsvarlighetsvurdert? *Norsksykepleierforbund.no*. Hentet April 1, 2019 fra www.nsf.no: <https://www.nsf.no/vis-artikkel/4121097/17036/>
- Brinch, C., Fredriksen, D. & Vestad, O. (2017). *Life expectancy and claiming behavior in a flexible pension system*. Statistics Norway Research department, Discussion Papers SSB, No.859(5). 1-39. Hentet fra <https://www.ssb.no/en/forskning/discussion-papers/attachment/307637?ts=15c38fb2c60>
- Carstensen L., Isaacowitz, D. & Charles, S (1999). Taking time seriously. *A Theory of Socioemotional Selectivity*. *American Psychologist*, 54(3), 165-181.

Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>

Carstensen, L. (1995). Evidence of a Life-Span Theory of Socioemotional Selectivity. *American Psychological Society*, 151-156. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/20182356>

Drøpping, J. A., Misdsunstad, T. & Østberg, T. (2005). *Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv. 6. og 7. desember 2004 Soria Moria Hotell og konferanse*. Oslo: Fafo-notat 2005:05. Hente fra https://www.faf.no/media/com_netsukii/764.pdf

English, T. & Carstensen, L. (2016). Socioemotional Selectivity Theory. *Encyclopedia of Geropsychology*. Springer Science Business Media Singapore, 1(69). https://doi.org/10.1007/987-981-287-080-3_110-1

Folkehelseinstituttet. (2018). *Folkehelse rapporten-kortversjon: Helsetilstanden i Norge*. Folkehelseinstituttet. Hentet fra <https://www.fhi.no/pubel>.

Freund, A. & Baltes, P. (2002). Life-Management Strategies of Selection, Optimization with compensation: Measurement by Self-Report and Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 642-662. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.4.642>, Pubmed

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6(2), 219-247. Hentet fra <http://digitalecommons.unl.edu/managementfacpub/57>

Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2011). *Ledelse i teori og praksis*. (6 utg). Bergen: Fagbokforlaget

Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma, Fagfellevurdert*, (2/2012), 67-74.

Hilsen, A. (2018). *-Hvordan skape gode senkarrierer?* Oslo: Fafo 2018:40. Hente fra <https://www.faf.no/images/publ/2018/20689.pdf>

- Hilsen, I. A. & Steinum, T. (2006). *Fortell meg at jeg er ønsket»Sluttrapport fra Lisfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk.* (AFI Rapport 2006:2) 1-119.
- Hærnes, E., Jia, Z. & Strøm, S. (2001) *Retirement in Non-Cooperative and Cooperative Families.* CESifo Working Paper, 476(5). 1-32. Hentet fra <https://www.researchgate.net/publication/4811578>
- Høst, T. (2016). *Ledelse- En helhetlig modell* (2.utg), Oslo. Universitetsforlaget.
- Ipsos. (2018). *Norsk seniorpolitisk barometer, yrkesaktiv*. Oslo: Senter for seniorpolitikk (SSP).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag.* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer R. & Dikker, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2). 197-225. Hentet fra <https://doi.org/10.1002/Job.665>
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Harem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Midtsundstad Tove, Nilsen, R. (2013). *Arbeid, pensjon eller begge deler? En analyse av kommunalt ansattes pensjonsadferd.* Oslo: Fafo-rapport.
- Midtsundstad, T. (2005). *Ikke nødvendigvis sliten.... En analyse av tidlig pensjonering.* Oslo: Fafo rapport 482.
- Midtsundstad, T. (2006). *Hvordan bidra til en lengre yrkeskarriere? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak.* Oslo: Fafo-rapport 534. Hentet fra <https://www.researchgate.net/publication/238783591>
- Midtsundstad, T. & Hilsen, H. (2014). *seniorpolitikk- behov for nytt kart og kompass? Søkelys på arbeidslivet.* Fafo-rapport, 31(1-2): 157-182.
- Midtsundstad, T. & Bogen, H. (2011) *Seniorpolitikk - behov for justering? Analyse av praksis i seks foregangskommuner. Søkelys på arbeidslivet*, 28(01-02). 89-106. Oslo : UIO .
- Midtsundstad, T. (2002). *AFP-pensjonisten: sliten-eller frisk og arbeidsfør? Analyse av førtidspensjonering og bruk av AFP i LO-NHO-område* (FAFO rapport 385). Hentet fra <https://doi.org/10.13140/2.1.1641.0889>

- Ilies, R., Nahrgang, D. & Morgeson, P. (2007), Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Ng, T. & Feldman, D. (2008) The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng T. & Feldman, D. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 63(3) , 677-718. Hentet fra <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- NOU 2004:1 (2004). *Modernisert folketrygd-Bærekraftig pensjon for framtida*. Oslo: Finansdepartementet.
- NOU 2019:2 (2019). *Fremtidige kompetansebehov II Utfordringer i kompetansopolitikken*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Regjeringen, A. o. (2019, Januar). *IA avtalen 2019-2022*. Oslo: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/.
- Ringdal, K. (2016). *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen Fagbokforlaget.
- Risan, H. (2012). Dyadisk ledelse. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 67-71. Hentet fra <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Rudolph, C., Rauvola, R. & Zacher, H. (2017). Leadership and Generations at work: A critical Review. *Leadership Quarterly* (9), 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Shore, L., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Constructed Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(7), 837-867 <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Solem P.E., Syse, A., Furnes, T., Mykletun, R., De Lange, A., Schaufeli, W. & Ilmarinen, J. (2016). *To leave or not to leave: retirement intentions and retirement behaviour*. *Aging & Society* (nr 36), ss. 259-281. Hentet fra <https://doi.org/10.1017/S0144686X14001135>
- Solem, P. E. (2016). To leave og not leave: retirement intentions and retirement behaviour. *Ageing & Society*, 36, 259-281.

- Solem, P. E. (2012). *Ny kunnskap om aldring og arbeid*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA 6/2012)).
- Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., Zaniboni, S. & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on design: fitting the job and the work to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review* 2(4), 340-369.
Hentet fra <https://doi.org/10.1177/204138661245043>
- Thoresen, K. (2005). Et livsløpsperspektiv på aldring. *Norsk Psykologi* 57:1, 64-85. Hentet fra <https://doi.org/10-1080/00291463.2005.10637361>.
- Tufte, P.A. (2018). *Hvordan lese kvantitativ forskning?* (1 utg.). Oslo. Cappelen Damm akademiske.
- Tuomi, K., Huuhtanen, E. Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2001). Promotion and work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine* 51(5). 318-324. Hentet fra <https://www.researchgate.net/publication/1869779>
- Zacher, H. & Frese, M. (2011). The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior* (32), 291-318. Hentet fra <https://doi.org/10.1002/job.683>
- Arbeids og sosialdepartementet (2018), *IA-avtalen 2019-2022*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/

Vedlegg 1

Undersøkelse om arbeidsmotivasjon

Hvorfor må ledere bry seg om arbeidsmotivasjon i ulike livsfaser?

Dette er en invitasjon til å delta i spørreundersøkelse om hva som fremmer arbeidsmotivasjon hos ansatte, for å bli værende i jobb lengre ved XXXXX Universitetssykehus HF.

KJÆRE DELTAKER

Vi er to studenter som snart avslutter studiet Master i ledelse og styring, ved Oslomet-storbyuniversitetet. Vi jobber nå med masteroppgaven. I den forbindelse er vi ute med en undersøkelse til alle ansatte i Kirurgisk divisjon.

FORMÅL

Formålet med undersøkelsen er å finne ut hvordan ansatte ved XXXXX Universitetssykehus opplever arbeidsmotivasjon for å stå lengre i jobben. Dette vil bli undersøkt ved å stille spørsmål som omhandler ulike tiltak og hva som påvirker hverdagen til ansatte ved sykehuset.

KONFIDENSIALITET OG KVALITETSSIKRING

Undersøkelsen er meldt inn og vurdert av Personvern på XXXXX, for å sikre ditt personvern. Deltakelse i undersøkelsen er frivillig. Du samtykker til deltakelse ved å trykke på linken til spørreundersøkelsen.

Opplysningene fra undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernreglementet. Alle opplysninger vil bli oppbevart strengt fortrolig i hele prosjektperioden ved at dataene lagres i sikret database ved forskningsenheten ved sykehuset.

Alle personidentifiserbare data (e-post) i prosjektperioden lagres atskilt fra svarene som gis i undersøkelsen. Prosjektet vil være avsluttet innen 1. august 2019. Det vil ikke bli gitt noen rapporter til XXXXX Universitetssykehus på individnivå. Alle data vil slettes 1.august.2025.

Dersom du har spørsmål vedrørende undersøkelsen, kan du ta kontakt med Marianne Volden på: s957355@oslomet.no tlf. 45030135 eller Hanne Bøhler s261064@oslomet.no, tlf. 95936573

SVARFRIST

Det tar deg ca 8-10 minutter å svare på undersøkelsen. Vi håper du har anledning til å svare raskest mulig og senest innen en uke etter at du mottok denne forespørselen.

Takk for din deltakelse!

Med vennlig hilsen,
Marianne Volden og Hanne Bøhler

For å starte undersøkelsen, trykk på linken under:

Vedlegg 2

Måleinstrumenter til aldersstudien- versjon 3

Måletidspunkt 1

SLMX og ELMX versjon 1.0

På trykk i Leadership Quarterly (Kuvaas, Buch, Dysvik, & Haerem, 2012) og brukt i LODJ (Buch, Kuvaas, Dysvik, & Schyns, 2014) og Eurpoean Journal of Management (Berg, Grimstad, Škerlavaj, & Černe, in press). Forøvrig samme versjon som Cerne et al og De Ruiters et al. brukte i to artikler presentert på Academy (Cerne, Babić, Connelly, & Škerlavaj, 2015; De Ruiters, Schalk, Schaveling, & Blomme, 2016), og skalaen er gjengitt i Oxford Handbook of Leader-Member Exchange (Liden, Wu, Cao, & Wayne, 2015).

SLMX

1. Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit
2. Min nærmeste leder har investert mye i meg
3. Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg
4. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder

ELMX

1. Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre
2. Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef
3. Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme
4. Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef

Fremtidsperspektiv (Future time perspective; FTP)

Lenke til informasjon om måleinstrumentet: <https://lifespan.stanford.edu/projects/future-time-perspective-ftp-scale>

Les hver påstand og svar så ærlig som du kan på følgende: hvor godt passer disse påstandene for deg? Kryss av for det svaralternativet som passer best. 1 betyr at påstanden passer veldig dårlig for deg og 7 betyr at påstanden passer veldig godt for deg.

1. Mange (yrkesmessige) muligheter venter meg i fremtiden.
2. Jeg forventer at jeg vil sette meg mange nye (yrkesmessige) mål i min fremtid.

3. Min (yrkesmessige) fremtid er fylt med muligheter.
4. Det meste av mitt (yrkesmessige) liv ligger foran meg.
5. Min (yrkesmessige) fremtid virker uendelig for meg.
6. Etterhvert som jeg blir eldre begynner jeg å oppleve tiden som begrenset. (R)

Unlikelihood for promotion og Unfitness for promotion/Opplevd aldersdiskriminering.

James, J. B., Sharon McKechnie, S., Swanberg, J., & Besen, E. (2013). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, 7/8, pp.907-927, doi: 10.1108/JMP-06-2013-0179

5-punkts Likert-skala: Svært uenig-svært enig

Unlikelihood for promotion

Indiker hvor enig du er i følgende utsagn (1=svært uenig, 5=svært enig):

Ett item:

1. Medarbeidere eldre enn 55 år har like stor sannsynlighet for forfremmelse som yngre kolleger.

Unfitness for promotion

Indiker hvor enig du er i følgende utsagn (1=svært uenig, 5=svært enig):

Fire items:

Medarbeidere over 55 år...

1. Tilpasser seg godt ny teknologi
2. Er ivrige når det gjelder trening og utvikling
3. Er fleksible
4. Er interesserte i forfremmelse

SOC-strategier

Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 291-318.

Tilpasset fra Baltes, P. B., Baltes, M. M., Freund, A. M., & Lang, F. R. (1999). The measure of selection, optimization, and compensation (SOC) by self-report (Tech. Rep. 1999). Berlin, Germany: Max Planck Institute for Human Development og Freund, A., & Baltes, P. B. (2002). Life-Management Strategies of Selection, Optimization, and Compensation: Measurement by Self-Report and Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 4, 642-662

Svarformat: Likert-skala 1-5 (1=svært enig, 5= svært uenig); ES=elective selection, LS=loss-based selection, O=optimization, C=compensation

1. På jobb konsentrerer jeg all min energi på få ting. (ES)
2. På jobb fokuserer jeg alltid på det viktigste målet som gjelder på et gitt tidspunkt. (ES)
3. På jobb forplikter jeg meg til ett eller to viktige mål. (ES)
4. Når ting på jobben ikke går like bra som det har gjort tidligere, så velger jeg ett eller to viktige mål. (LS)
5. Når jeg ikke kan gjøre noe viktig på jobben slik jeg gjorde det før, så leter jeg etter et nytt mål. (LS)
6. Når det er noe på jobb som jeg ikke får til like bra som jeg gjorde før, så tenker jeg over mine prioriteringer og hva som virkelig er viktig for meg. (LS)
7. På jobb fortsetter jeg å jobbe med det jeg har planlagt helt til jeg lykkes. (O)
8. På jobb gir jeg mitt ytterste for å nå et gitt mål. (O)
9. Hvis noe har betydning for meg på jobben, dedikerer jeg meg helt og fullt til det. (O)
10. Når ting på jobben ikke går like bra som de pleide, fortsetter jeg å prøve andre måter å gjøre det på frem til jeg oppnår det samme resultatet jeg pleide å nå. (C)
11. Når noe på jobb ikke går like bra som det gjorde før, ber jeg andre om råd eller hjelp. (C)
12. Når det blir vanskeligere for meg å få de samme resultatene på jobb som før, fortsetter jeg å prøve hardere frem til jeg får det til like bra som før. (C)

Kompetanseopplevelse

Lai, L. (2011). Exploring the role of perceived competence mobilization. Accepted for publication in the *International Journal of Training and Development*, June 2011.

De neste utsagnene skal hjelpe deg med å beskrive hvorvidt du opplever at du får brukt din kompetanse i jobben din. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er. I hvilken grad passer disse utsagnene for deg (1= svært uenig, 7= svært enig)?

1. Jeg får brukt mine kunnskaper, evner og ferdigheter i min nåværende jobb.
2. Jeg blir tildelt oppgaver som jeg er spesielt god til.
3. Jeg blir utfordret med oppgaver jeg ikke har løst tidligere.
4. Jobben krever at jeg stadig må lære meg noe nytt og sette meg inn i nye ting.
5. Mine ideer og forslag til nye løsninger blir seriøst behandlet av min nærmeste leder.
6. Jeg diskuterer oppgaveløsning med mine kolleger.
7. Jeg deltar i planleggingen av daglige arbeidsmål
8. Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse.
9. Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventningene jeg hadde da jeg tok jobben.
10. Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg relativt kort tid etter endt opplæring.

Organizational Climate for Successful Aging (OCSA)

Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Front. Psychol.* 7, 1007. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01007

Tre items, 1 = svært uenig, 7 = svært enig:

1. Vår organisasjon er oppmerksom på endringer som skjer med medarbeideres økende alder.
2. Vår organisasjon tar hensyn til aldersrelaterte endringer i medarbeidernes personlige omstendigheter (f.eks. familie- eller omsorgsansvar).
3. Vår organisasjon gir likeverdig støtte til medarbeidere i forskjellig aldersgrupper.

Kultur og arbeidssituasjon

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (in press). Achieving success at work: The development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*.

Ti items, 1 = svært uenig, 5= svært enig

De neste 8 påstandene skal hjelpe deg til å beskrive **hvordan suksess er definert i din arbeidssituasjon**. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er.

1. I min avdeling/arbeidsgruppe oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer. (MC1)
2. I min avdeling/arbeidsgruppe måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner. (PC2)
3. I min avdeling/arbeidsgruppe legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling. (MC2)
4. I min avdeling/arbeidsgruppe motiveres det til rivalisering mellom medarbeidere. (PC3)
5. I min avdeling/arbeidsgruppe oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling. (MC3)
6. I min avdeling/arbeidsgruppe blir medarbeiderne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen. (MC4)
7. I min avdeling/arbeidsgruppe blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner. (PC7)
8. I min avdeling/arbeidsgruppe er det viktig å prestere bedre enn andre kollegaer. (PC8)
9. I min avdeling/arbeidsgruppe får man følelsen av at innsats og forbedring av ferdigheter er viktigst (MCNY1)
10. I min avdeling/arbeidsgruppe understrekes det at man kan lære av å gjøre feil. (MCNY2)

Livsfaseorientert HRM

Fra Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1340322 (Basert på: Kooij, T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on

employee well-being and performance changes with age. Human Resources Management Journal, 23, 18–35)

Opprinnelig 28 HRM aktiviteter, vi har tilpasset slik at aktivitetene samsvarer med norsk arbeidsmiljølov samt vanlig HR-praksis i helsesektoren. Redusert til 19 items.

I det følgende ber vi deg ta stilling til hvorvidt din arbeidsgiver tilbyr ulike løsninger i din arbeidshverdag og hvorvidt du benytter deg av disse.

Min arbeidsgiver (Ahus) tilbyr følgende:

1. Muligheter for deltidarbeid: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
2. Fleksibel arbeidstid: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
3. Ekstra friperiode gjennom planlegging av turnus eller uttak av overtidarbeid: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
4. Fritak fra overtidarbeid og skiftarbeid: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
5. Tidlig pensjonering: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
6. Deltidspensjonering (reduert stillingsbrøk som følge av pensjonering): Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
7. Ergonomisk tilpasning av arbeidsplassen: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
8. Regelmessig kompetansehevende tiltak (minst en gang per år): Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet

9. Redusert arbeidsbelastning (fritak fra krevende arbeidsoppgaver): Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
10. Regelmessige helsesjekker: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
11. Treningsfasiliteter: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
12. Barnepass (f.eks. bedriftsbarnehage): Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
13. Karriereplanlegging, for eksempel jobbutviklingssamtaler, seniorsamtaler eller lignende: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
14. Muligheter for kontinuerlig utvikling og læring på jobb: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
15. Forfremmelse: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
16. Hospitering: Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
17. Oppgaveberikelse (kunnskapsoverføring, tilføring av nye og utfordrende arbeidsoppgaver): Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
18. Nye karriereveier (f.eks. omskolering innad I organisasjonen): Ja/nei/vet ikke
 - a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet
19. Inkludering i beslutningstaking Ja/nei/vet ikke

- a. Dette tilbudet passer ikke for meg/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet/Dette tilbudet ønsker jeg ikke/Jeg benytter meg ikke av dette tilbudet, men ønsker å gjøre det/Jeg benytter meg av dette tilbudet

Engasjement

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. (1=svært sjeldent, 7= svært ofte).

1. Jeg er full av energi i arbeidet mitt
2. Jeg føler meg sterk og energisk på jobben
3. Jeg er entusiastisk i jobben min
4. Jeg blir inspirert av jobben min
5. Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben
6. Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt
7. Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør
8. Jeg er oppslukt av arbeidet mitt
9. Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt

Utfordringer og hindringer i arbeidssituasjonen

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65—74.

Rodell & Judge, 2009 – <http://psycnet.apa.org/fulltext/2009-21033-006.pdf>

Denne delen inneholder 16 påstander som beskriver i hvilken grad du opplever din arbeidssituasjon. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge **ett** av alternativene per spørsmål nedenfor (1= svært uenig, 7= svært enig).

1. Jeg må jobbe med et stort antall prosjekter og/eller oppgaver.
2. Jeg må gå gjennom en masse byråkrati for å få jobben min gjort.
3. Min jobb krever at jeg må jobbe veldig hardt
4. Mine oppgaver og arbeidsmål er uklare for meg
5. Mengden av arbeid som må utføres i den tildelte tiden er vanskelig
6. Jeg forstår ikke helt hva som forventes av meg
7. Jeg opplever alvorlig tidspress i arbeidet mitt
8. Jeg føler at det er klare, planlagte mål og målsettinger for arbeidet mitt
9. Jeg føler mengden av ansvaret jeg har på jobben
10. Jeg mottar motstridende forespørsler fra to eller flere personer
11. Jeg er ansvarlig for å gi råd til andre og/eller hjelpe dem til å løse deres problemer

12. Jeg jobber med to eller flere grupper som opptrer helt annerledes
13. Min jobb krever mye dyktighet
14. Jeg får oppdrag uten tilstrekkelige ressurser og materialer for å utføre dem
15. Min jobb krever at jeg bruker en rekke komplekse eller høy-nivå ferdigheter
16. Jeg har mye bryderi å gå igjennom for å få prosjekter/oppgaver gjort

Intensjoner om pensjon

Solem, P. E., Syse, A., Furunes, T., Mykletun, R. J., De Lange, A. H., Schaufeli, W. B., Ilmarinen, J. (2016). To leave or not to leave: retirement intentions and retirement behaviour. *Ageing & Society*, 36(2), 259-281

1. Ønsker du å stå i arbeid etter at du har nådd formell pensjonsalder?
2. Hvis du fikk bestemme selv, hva ville vært din ønskede pensjonsalder? (skriv inn alder)
3. Har du tenkt over i hvilken alder du ønsker å slutte i arbeidet og pensjonere deg? Hvis ja – hvilken alder har du tenkt på? (skriv inn alder)

Need Satisfaction at Work Scale

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.

Brukt i: Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, pp. 1050-1064.

Fem-punkts Likert, 1=helt uenig, 5=helt enig; B=belongedness (tilhørighet), c=competence (kompetanse), a =Autonomi

De følgende påstandene beskriver dine personlige erfaringer med jobben din.

Indiker i hvilken grad du er enig med påstandene ved å velge et av alternativene for hver av påstandene nedenfor:

1. Jeg føler egentlig ikke at jeg har spesielt gode relasjoner med kollegaene mine (b4)
2. Når jeg er på jobben, føler jeg meg som en del av et større felleskap (b6)
3. Jeg føler egentlig ikke at kollegaene mine og jeg har mye til felles (b7)
4. Når jeg er på jobben, føler jeg at jeg kan snakke om emner som virkelig betyr noe for meg (b9)
5. Jeg føler meg ofte ensom når jeg er sammen med kollegaene mine (b10)
6. Noen av mine kollegaer er nære venner av meg (b13)
7. Jeg føler egentlig ikke at jeg er dyktig i jobben min (c1)

8. Jeg er i stand til å utføre arbeidsoppgavene mine på en god måte (c2)
9. Jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min (c3)
10. Jeg tviler av og til på om jeg er i stand til å utføre jobben min på en skikkelig måte (c4)
11. Jeg er dyktig til å utføre arbeidsoppgavene mine (c5)
12. Jeg tenker ofte at jeg har en vanskelig jobb (c7)
13. Jeg føler at jeg er i stand til å løse alle arbeidsoppgavene mine, til og med de som er vanskelige (c8)
14. Jeg føler at jeg kan være meg selv når jeg er på jobben min (a3)
15. Jeg føler meg ofte presset når jeg er på jobben min (a4)
16. Når jeg er på jobb, føler jeg ofte at jeg må rette meg etter hva andre sier jeg skal gjøre (a5)
17. Dersom jeg kunne velge, hadde jeg utført arbeidsoppgavene mine på en annen måte (a8)
18. Arbeidsoppgavene mine på jobben stemmer overens med det jeg virkelig vil gjøre (a9)
19. Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best (a11)
20. Når jeg er på jobb, føler jeg meg ofte tvunget til å utføre oppgaver som jeg ikke ønsker å gjøre (a12)

Bakgrunnsvariabler

Vi spør etter følgende bakgrunnsvariabler:

- Kjønn
- Alder
- Utdanningsnivå (grunnskole – Ph.D.)
- Leder med personalansvar (ja/nei)
- Antall år ansatt i organisasjonen
- Antall år ansatt i nåværende stilling
- Antall år ansatt med nåværende leder
- Antall timer tilbrakt med nærmeste leder i uken
- Ansettelsesforhold (fast/midlertidig/deltid)
- Arbeidstid i løpet av en uke (antall timer)

