

Kandidatnummer 719 og 774

Motivasjon hos eldre arbeidstakere

Hvilke faktorer påvirker deres beslutning om pensjon?

Bacheloroppgave 2017

Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	3
2.0 TEORI	4
2.1 BEFOLKNINGSUTVIKLING	4
2.2 DEN ELDRE ARBEIDSTAKEREN	5
2.3 MOTIVASJON	7
2.3.1 SELVBESTEMMELSESTEORIEN	7
2.3.2 PROSOSIAL MOTIVASJON	9
2.4 TIDLIGERE FORSKNING PÅ ELDRE ARBEIDSTAKERE OG MOTIVASJON	10
2.5 TIDLIGERE FUNN OM FAKTORER SOM PÅVIRKER DEN ELDRE ARBEIDSTAKERES BESLUTNING TIL Å STÅ LENGRE I JOBB	11
3.0 METODE	12
3.1 INTERVJUER	12
3.2 UTVALG AV INFORMANTER OG FREMGANGSMÅTE	13
3.3 ANALYSE	14
3.4 ETIKK	14
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET	15
3.6 BEKREFTBARHET	15
4.0 RESULTAT	16
4.1 ELDRE ARBEIDSTAKERS MOTIVASJON TIL Å ARBEIDE	16
4.2 FAKTORER SOM PÅVIRKER ELDRE ARBEIDSTAKERES BESLUTNING TIL Å STÅ LENGRE I JOBB	20
5.0 DISKUSJON OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	24
5.1 HVA MOTIVERER ELDRE ARBEIDSTAKERE?	24
5.2 HVILKE FAKTORER PÅVIRKER DERES BESLUTNING TIL Å STÅ LENGRE I JOBB?	27
5.3 TEORETISK BIDRAG	29
6.0 SVAKHETER VED STUDIEN OG FREMTIDIG FORSKNING	30
7.0 KONKLUSJON	30
8.0 REFERANSELISTE	32
8.1 VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV	37
8.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	38

1.0 Innledning

Med en aldrende befolkning har interessen for den eldre arbeidstakeren blitt større (Kooij et al. 2011, 197). Vi ser en prosentvis økning av yrkesaktive over 50 år, samtidig som antallet yngre arbeidstakere minker. Dette fører til at mange organisasjoner blir mer avhengige av å beholde eldre arbeidstakere lenger. Dette er et høyaktuelt politisk tema, og noe statsminister Erna Solberg nevnte i sin tale til kongeparet i forbindelse med deres 80 årsfeiring:

”Som dere vet, jobber jeg for at folk skal stå lenger i jobb. Og der må jeg si at dere går foran med et godt eksempel. Dere er alltid i aktivitet, alltid energiske og alltid til stede” (Regjeringen.no 2017).

Det finnes mange negative stereotyper som forbindes med eldre arbeidstakere, blant annet sies de å være mindre motiverte enn yngre (Stamov-Roßnagel og Biemann 2012, 460). Studier på eldre arbeidstakere og motivasjon er noe som er relativt nytt (Stamov-Roßnagel og Biemann 2012, 460). Motivasjon er grunnen til at du beveger deg et eller annet sted (Ryan og Deci 2000, 54). Tidligere studier har funnet en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og økt alder (Kooij et al. 2011, 213). Indre motivasjon er en del av selvbestemmelsesteorien. Denne teorien tydeliggjør forskjellen mellom indre og ytre motivasjon (Ryan og Deci 2000, 55). Ved indre motivasjon gjør personen en aktivitet fordi han/hun har glede og interesse av selve aktiviteten (Mikkelsen og Laudal 2014, 34), mens ved ytre motivasjon gjør en person noe for å oppnå en belønning eller unngå straff (Ryan og Deci 2000, 60). Tidligere studier har også vist at det å hjelpe andre vektlegges mer med økt alder (Kooij et al. 201, 217). Eldre synes i tillegg å være mer hjelpsomme ovenfor kolleger og nyansatte (Solem 2010, 56). Et ønske om å hjelpe andre eller være til nytte for noen annen, vil i følge Grant og Berg (2011, 2), kunne defineres som prososial motivasjon.

Med en aldrende befolkning vil det være nødvendig for arbeidsgivere å forsikre seg om at eldre arbeidstakere er motiverte (Stamov-Roßnagel og Biemann 2012, 459). Vår problemstilling blir derfor: *Hva motiverer eldre arbeidstakere, og hvilke faktorer kan påvirke deres beslutning om å stå lenger i jobb?* Å knytte eldre arbeidstakere til en bestemt alder kan

være noe utfordrende og studier bruker ulike definisjoner (James, McKechnie og Swanberg 2011, 176). I oppgaven velger vi å definere den eldre arbeidstakeren som yrkesaktive personer over 53 år. Her har vi valgt å bruke kronologisk alder da det gjør det enklere å sammenligne med tidligere forskning på området (Mikkelsen og Laudal 2014, 471). Vi har valgt å se vår problemstilling i lys av to motivasjonsteorier, selvbestemmelsesteorien og teorien om prososial motivasjon.

Med vår studie ønsker vi å bidra med videre kunnskap rundt den eldre arbeidstakers motivasjon. For at den eldre arbeidstakeren skal være motivert til å bli lenger i jobb, mener vi det er viktig å kartlegge hva som motiverer dem i dag, og hva som påvirker deres beslutning rundt pensjon. Indre motivasjon og prososial motivasjon har vist seg å kunne bidra til en rekke jobbrelevante resultater, som for eksempel økt utholdenhet, og vi velger derfor å se vår problemstilling i lys av disse (Grant 2008, 54). Vi finner ingen tidligere studier som direkte har sett på sammenhengen mellom eldre arbeidstakere og prososial motivasjon. Ut ifra overnevnte studier finnes det dog en indikasjon på at den eldre arbeidstakeren er prososialt motivert. Vi tror derfor at vi, gjennom å ha spesielt fokus på prososial motivasjon i vår oppgave, kan gi ny innsikt i temaet om motivasjon hos den eldre arbeidstakeren. Vi velger også å se vår problemstilling i lys av selvbestemmelsesteorien. Dette er i tråd med tidligere forskning, men vi håper at vi, med vår studie, kan få frem flere nyanser rundt hva som motiverer og hva organisasjoner burde fokusere på for å videre motivere eldre arbeidstakere til å bli lenger i jobb.

2.0 Teori

2.1 Befolkningsutvikling

En avgjørende faktor for verdiskapning i Norge er utviklingen i folkemengden (Furuberg 2016, 20). Befolkningsframskrivingene 2016-2100 fra Statistisk Sentralbyrå viser at befolkningen vil endre seg betydelig de kommende årene. Det forventes en markant økning i de eldste arbeidsgruppene. Dette henger sammen med de store fødselskullene fra etterkrigstiden, som nå nærmer seg pensjonsalder. I tillegg skyldes det at levealderen stadig øker og at den enkelte lever lenger (Tønnesen, Leknes og Syse 2016, 8). Videre vil befolkninger over 70 år dobles innen de neste tre tiår. Befolkningen over 80 år og mer vil dobles på enda kortere tid (Tønnesen, Leknes og Syse 2016, 8). En økning av aldrende befolkning, samt høyere gjennomsnittspensjonskostnader, har gitt pensjonssystemet økende

utfordringer. Gruppen 19-64 år vil få en økt finansiell belastning da gruppen ikke-yrkesaktive eldre øker (Finansdepartementet 2004, 5). Det ble derfor i 2011 innført en ny pensjonsreform. Målet med reformen var å gjøre det mer attraktivt for eldre arbeidstakere å stå lenger i jobb (Furuberg 2016, 20). Reformen sier at alle, uavhengig av tidligere inntekt og arbeidsdeltagelse, sikres en garantipensjon fra 67 år. Alderspensjon kan tas ut når som helst mellom fylte 62 år og 75 år (Regjeringen.no 2017). I følge statens pensjonskasse er det dog vanlig at mange stillinger har en aldersgrense på 70 år. Reformen åpner også opp for muligheten å kombinere pensjon og arbeid uten å redusere pensjonsinntekten. Ved 100% tidlig pensjonering fra 62 år, vil den enkelte måtte stå for en del av kostnadene selv. For at pensjonssystemet skal være robust selv om levealderen øker har det blitt innført delingstall. Delingstallet blir lavere når levealderen øker. Ved å arbeide lenger kan hver enkelt kompensere for levealdersjusteringene (Finansdepartementet 2004, 3-15). Etter innføringen av pensjonsreformen har andelen av befolkningen i aldersgruppen 62-65 år yrkesaktive økt. Dette indikerer at pensjonsreformen har hatt effekt (Claus, Nordby og Næsheim 2015, 4).

2.2 Den eldre arbeidstakeren

I litteraturen brukes begrep som eldre arbeidstakere, eldre yrkesaktive og seniorarbeidstakere om hverandre (Solem 2012, 15). Kronologisk alder er det som tradisjonelt sett har blitt brukt for å forklare hvem den eldre arbeidstakeren er. Kronologisk alder er et universalt mål, noe som gjør det enkelt å sammenligne (Mikkelsen og Laudal 2014, 471). Studier har imidlertid vist at det ofte er større forskjeller mellom individer enn det er mellom aldersgrupper, og denne forskjellen øker ved høyere alder (Mikkelsen og Laudal 2014, 471). Kronologisk alder er kanskje derfor ikke alltid den beste måten å beskrive alder (Solem 2010, 4). Aldring kan referere til flere ulike forandringer som skjer både biologisk, psykologisk og sosialt i forskjellige perioder i livet (Kooij et al. 2011, 199). Innen organisasjoner kan alder defineres på andre måter enn kronologisk. To eksempler på dette er prestasjonsbasert og organisatorisk alder. Prestasjonsbasert alder henviser til den ansattes prestasjoner og anerkjennelse. Organisatorisk alder referer til ansienniteten hos den ansatte (Mikkelsen og Laudal 2014, 472).

Som nevnt kan det være noe utfordrende å knytte eldre arbeidstakere til en bestemt alder (James, McKechnie og Swanberg 2011, 176). Eldre arbeidstakere har tidligere blitt betegnet som de i siste halvdel av sitt yrkesaktive liv. Seniorpolitikk.no sin målgruppe retter seg i dag

mot de mellom 50-70 år (Solem 2012, 16). I St. meld. nr 6 (2006-2007), Om seniorer, defineres en eldre arbeidstaker som de mellom 55-66 år. Arbeidstilsynet i sin tur har valgt å rette sine nettsider, Senior i arbeidslivet, til de over 60 år. I gjennomsnitt oppfattes eldre arbeidstakere som yrkesaktive over 55 år (James, McKechnie og Swanberg 2011, 176).

I en svensk studie fra 2014 fremkom det at de over 55 år viste et høyere engasjement og var mer tilfredse enn yngre arbeidstakere (Mikkelsen og Laudal 2014, 487). James, McKechnie og Swanberg (2011, 188) har gjort lignende funn og sier at eldre arbeidstakere viser et større engasjement enn yngre. Faktorer som fleksible arbeidstider, videre karrieremuligheter og en støttende ledelse påvirket 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 andre aldersgrupper (Mikkelsen og Laudal 2014, 487). Yrkesaktive over 55 år har også et lavere nivå av depresjon og angst, sammenlignet med de i aldersgruppen 45-55 (Mikkelsen og Lauda. 2014, 487).

Studier viser at eldre arbeidstakere deltar i mindre grad i etter-og videreutdanninger enn yngre (Hagen og Nadim 2009, 15). En forklaring til dette kan være at de har utviklet en sterkere yrkesidentitet. Motvilje til å delta i kompetanseutvikling skyldes da ikke at eldre har vanskeligere for å lære enn yngre, men at den eldre arbeidstakeren er mer bevisst over hvilken kompetanse han/hun besitter og hva han/hun vil trenge i fremtiden (Hagen og Nadim 2009, 15). Ledelsens holdning og fordommer knyttet til den eldre arbeidstakeren, kan også påvirke i hvilken grad eldre deltar i utviklingsarbeid (Van Vianen, Dalhoeven og De Pater 2011, 240). Selve innholdet i kompetanseprogrammer kan også være en årsak. Disse programmene er ikke alltid like relevante for personer med lang erfaring (James, McKechnie og Swanberg 2011, 179).

Arbeidsevnen, det vil si i hvilken grad en arbeidstaker er i stand til å gjøre jobben sin med tanke på helse samt mentale og fysiske arbeidskrav (Mikkelsen og Laudal 2014, 603), svekkes i relativt liten grad med alderen. Opplevd arbeidsbelastning, skader og sykdom vil i større grad forklare reduksjonen av arbeidsevne enn alder (Solem 2012, 52). Selektiv optimalisering og kompenseringstrategi, SOC, er ofte brukt i litteratur om eldre arbeidstakere (Kooij et al. 2011, 201; Mikkelsen og Laudal 2014, 475). Den beskriver menneskets utvikling i et livsløpsperspektiv og kan være relevant for å forstå hvordan eldre medarbeidere prioriterer (Mikkelsen og Laudal 2014, 475). Seleksjon innebærer å bestemme seg for hvilke mål man

skal gå for og hva man skal engasjere seg i. Optimalisering henviser til det å utvikle kompetanse og evne på det valgte området. Kompensering handler om å tilpasse omgivelsene, gjennom for eksempel skjerming mot støy, bedre lys, løfteutstyr, mer selvbestemmende eller selvvalgte mikropausur (Solem 2012, 51). Eldre arbeidstakere kan gjennom seleksjon, optimalisering og kompensering opprettholde arbeidsprestasjonene som før, til tross for eventuell svekket arbeidsevne (Solem 2012, 51). Ved å gjøre slike tilpasninger vil det være mulig å prestere like godt som før, fordi man i ung alder sjelden presterer maksimalt (Mikkelsen og Laudal 2014, 476). Bruk av SOC strategier kan også bidra til en bedre arbeidssituasjon de siste årene før pensjonering (Zacher og Frese 2011, 307).

I en studie av Ng og Feldman (2008, 403) fant de ingen sammenheng mellom alder og svekket arbeidsprestasjon. Samme studie viste at eldre arbeidstakere hadde et noe høyere sykefravær enn yngre arbeidstakere, men at yngre hadde et større fravær utenom sykefravær. Eldre hadde også mindre problemer relatert til rusmisbruk, sabotasje og aggressiv atferd.

2.3 Motivasjon

Retning, intensitet og utholdenhet er tre ord som kan brukes for å beskrive begrepet motivasjon. Retning til å velge hvilket mål som skal oppfylles, intensitet med egen tid og krefter for å arbeide mot målet og utholdenhet til å stå på til målet er nådd (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Vi velger her å presentere selvbestemmelses teorien og prososial motivasjon.

2.3.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien, ofte kalt SDT, representerer et overordnet rammeverk som benyttes i studiet av motivasjon (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 238). Denne teorien ble utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan, og består av flere mini-teorier (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 238). SDT skiller mellom ulike typer av motivasjon der det mest generelle skillet går mellom indre og ytre motivasjon (Ryan og Deci 2000, 55). Indre motivasjon kommer fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Ved indre motivasjon gjør han/hun en aktivitet fordi han/hun har glede og interesse av selve aktiviteten (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Motivasjonsverdien ligger innebygd i selve utførelsen av arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Ytre motivasjon er når en person

gjør noe, ikke for selve aktiviteten, men for oppnå en belønning eller unngå straff (Ryan og Deci 2000, 60).

Hovedforskjellen mellom indre og ytre motivasjon er graden de tilfredsstiller de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan, Huta og Deci 2008, 153). Behovet for autonomi omhandler følelsen av å ta egne valg og handle av fri vilje. Behovet for kompetanse handler om mestringsfølelsen knyttet til både interne og eksterne miljøer. Her forventer personen å lykkes med å løse oppgaver for å oppnå ønsket konsekvenser (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 244). Behovet for tilhørighet innebærer å føle en tilknytning til andre og føle en gjensidig respekt der man bryr seg om andre og du føler at andre bryr seg om deg (Ryan, Huta og Deci 2008, 153; Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 244). Ved å tilfredsstille disse grunnleggende behovene legges det til rette for menneskets vekst, integritet og velvære (Ryan, Huta og Deci 2008, 153).

For å fremme indre motivasjon må behovene for kompetanse og autonomi være tilfredsstillt (Ryan og Deci 2000, 58).

Sentralt i SDT er skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagne og Deci 2005, 333). Autonomiorienterte arbeidstakere vil handle av fri vilje og de har en følelse av å kunne ta egne valg og avgjørelser, noe som forbindes med indre motivasjon (Mikkelsen og Laudal 2014, 47). Autonom motivasjon kan også bestå av ytre motivasjon hvor den ytre motivasjonen i stor grad er internalisert (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 238). Internalisering er når en person endrer sin holdning, tro eller atferd fra noe som i utgangspunktet ikke var av naturlig interesse til en personlig verdi (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 239). Jo mer personen internaliserer grunnen til å gjøre en aktivitet og ser på verdiene som sine egne, jo mer blir den ytre motivasjonen selvbestemt (Ryan og Deci 2000, 62). Ved kontrollert motivasjon oppleves det en form for press. Her føler han/hun at han/hun må engasjere seg, og ens atferd blir kontrollert og bestemt av andre (Gagne og Deci 2005, 334).

Indre motivasjon har vist seg å gi en rekke jobbrelevante resultater. Ved å være indre motivert kan medarbeidere oppleve mer tilhørighet til organisasjonen de arbeider i, og i mindre grad ønske å forlate den (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 22). Studier har vist at positiv tilbakemelding fremmet den indre motivasjonen (Ryan og Deci 2000, 59) Eksterne faktorer som belønninger, tidsfrister, overvåkning og evaluering kan derimot fjerne følelsen av autonomi og undergrave den indre motivasjonen. Motivasjonen endrer seg da fra indre til ytre

(Gagne og Deci 2005, 332). I følge Buch, Dysvik og Kuvaas (2016, 238) er autonom motivasjon en viktig kilde til utholdenhet, psykologisk helse og effektiv prestasjon. Ryan og Deci (2000, 58) argumenterer for at mellommenneskelige interaksjoner, som kommunikasjon og tilbakemeldinger, kan gi økt kompetanse på jobb, noe som kan øke den indre motivasjonen.

2.3.2 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon har i det siste vakt stor interesse hos organisasjoner. Dette ettersom det har vist seg å ha stort potensiale for å forbedre arbeidsresultatet og prestasjoner (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 195). Slik motivasjon kan få medarbeidere til å ta mer initiativ, hjelpe andre, akseptere negative tilbakemeldinger bedre, øke kreativiteten hos medarbeideren og gi en opplevelse av at arbeidet en gjør er meningsfullt (Grant og Berg 2011, 2). Prososial motivasjon i kombinasjon med indre motivasjon kan også gi økt produktivitet, høyere utholdenhet og bedre prestasjoner hos medarbeidere (Grant 2008, 54).

Grant og Berg (2011, 2) definerer prososial motivasjon som et ønske om å gjøre noe godt, eller være til nytte for noen annen. Det har også blitt definert som det å ønske å ha en positiv innvirkning på andre individer eller samfunnsgrupper (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 198). Det er mottaker som er drivkraften for motivasjonen. Mottaker kan være både eksterne og interne personer på arbeidsplassen. Eksempel på mottaker er kunder, kollegaer og ledere (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 195). Det er ikke selve arbeidet, men det du oppnår med arbeidet som motiverer (Grant 2008, 49). Tidsmessig har prososialt motiverte sitt fokus på fremtiden. Prososial motivasjon bygger mer på selvregulering, en autonomi. Prososialt motiverte har ikke en naturlig drivkraft til å fullføre en arbeidsoppgave, snarere må de presse seg selv til å fullføre (Grant 2008, 49). Personlighetstrekk som empati, hjelpsomhet og evnen til å bekymre seg for andre kan ses hos prososialt motiverte personer (Grant 2008, 49).

Prososial motivasjon varierer i de ulike dimensjonene varighet, intensitet og retning. Den kan både vare over lang tid som ved et livslangt engasjement eller utløses direkte i det en mottaker får hjelp. Intensiteten varierer av underliggende faktorer. Motivasjonen er sterk når den styres av emosjoner og mindre sterk når det er underliggende kognitive systemer som styrer. Retningen varierer med mottaker og område. Mottaker kan være individer eller større samfunnsgrupper. Område kan være noens fysiske, materielle, psykologiske eller utviklingsmessige velvære (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 199).

Prosocial motivasjon kan ses i tråd med det generelle motivasjonshierarkiet global-, kontekstuell- og situasjonsbetinget motivasjon (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 195). Global prososial motivasjon henviser til medarbeideres tendens til det å bry seg om å hjelpe eller fremme andres velbefinnende. Med kontekstuell prososial motivasjon ligger fokus hos hvem mottaker er og hvem det er den ansatte ønsker å hjelpe. Eksempel på kontekst kan være at en sykepleier ønsker å hjelpe pasienter til å bli bedre eller at en banktjenestemann ønsker å hjelpe kunder med å finansiere ny bolig. Situasjonsbetinget prososial motivasjon er enda mer spesifikt på hvem eller hva. For eksempel at en sykepleier ønsker å hjelpe pasienten på rom 212, eller at en banktjenestemann ønsker å hjelpe et bestemt par med å få bevilget lån (Grant og Berg 2011, 30).

Ledere spiller en viktig rolle for å fremme prososial motivasjon hos sine medarbeidere. Lederen må synliggjøre for de ansatte hvilken innvirkning deres arbeide har på andre (Grant og Sumanth 2009, 928). Det er flere kilder til prososial motivasjon. Den første er relasjonsbasert jobbutforming, der prososial motivasjon stimuleres gjennom at den ansatte får mest mulig direkte kontakt med mottakeren. Videre har ledelse og hvordan lederen opptrer betydelse. Ledere bør stille spørsmål istedenfor å gi ordre. De må også synliggjøre og tilrettelegge for at medarbeidere møter mottaker og ser hvordan de gjør en forskjell. Lederen må huske at det er mottakeren som er kilde til motivasjon. Inspirerende ledelse kan virke demotiverende (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 202). Kollektivistiske normer og belønninger er også viktige. Økt nivå av prososial motivasjon kan oppnås når organisasjonen lager rutiner og skaper normer, for å hjelpe og ta imot hjelp på arbeidsplassen (Grodal, Nelson og Siino 2015, 163). Ledere kan også benytte seg av andre verktøy for å stimulere prososial motivasjon. Perspektivtaking, visualisering og uttrykking av takknemlighet er noen av dem (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 204).

2.4 Tidligere forskning på eldre arbeidstakere og motivasjon

Vi velger her å løfte frem noen viktige funn rundt eldre arbeidstakere og motivasjon.

I en studie av Stamov-Roßnagel og Biemann (2012, 459), undersøkes det hvordan alder og arbeidsmotivasjon henger sammen med ulike typer arbeidsoppgaver. Den viser at det finnes en positiv sammenheng mellom høy alder og oppgaver som undervisning, opplæring og videreformidling av kunnskap. Det å motiveres av å oppnå høy status og prestisje, ble antatt å

avta med alderen. Her fant man dog ingen negativ sammenheng, noe som kan avkrefte stereotypen om at eldre arbeidstakere er mindre motiverte (Stamov-Roßnagel og Biemann 2012, 472).

I en metaanalyse har Kooij et al. (2011, 197) sett på forholdet mellom alder og arbeidsmotivasjon. De har funnet en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og økt alder. Videre har de også funnet en negativ sammenheng mellom økt alder og motivasjon for å utvikle seg, og en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og økt alder. Basert på sine funn, argumenterer de for at eldre arbeidstakere bør gis flere muligheter til å påta seg mentorroller, dette da viktigheten av å hjelpe andre øker med alderen. Videre sier de behovet for å ha interessante arbeidsoppgaver, autonomi og suksess på jobben er viktigere hos eldre arbeidstakere (Kooij et al. 2011, 217).

Inceoglu, Segers og Bartram (2012, 300) ser på aldersrelaterte forskjeller innen arbeidsmotivasjon. Studien viser at eldre arbeidstakere ikke er mindre motiverte enn yngre, men at de motiveres av andre forhold. De fant ingen forskjell på hvordan yngre og eldre arbeidstakere løste arbeidsoppgavene, men de så en forskjell på hvordan de samhandlet. Eldre arbeidstakere viste mer omsorg for andre arbeidstakere. Det å vise omsorg og hjelpe andre blir viktigere ved økt alder.

2.5 Tidligere funn om faktorer som påvirker den eldre arbeidstakeres beslutning til å stå lenger i jobb

I tidligere studier fremkom noen viktige forhold som påvirker den eldre arbeidstakerens beslutning om å fortsette å arbeide. Arbeidstakere med god helse, sterk følelse av tilhørighet på arbeidsplassen og dårlige økonomiske forutsetninger viser seg å stå lenger i jobb (Bal et al. 2012, 307).

Armstrong-Stassen og Schlosser (2011, 319) har funnet tre faktorer som påvirket eldre arbeidstakeres valg om å bli i organisasjonen. For at man skal ønske å bli i en organisasjon må den ansatte føle at organisasjonen oppfyller viktige økonomiske og utviklingsmessige behov. Videre må organisasjonen gi den ansatte innflytelse og en følelse at de betyr noe og er verdsatte av organisasjonen. Den siste faktoren går ut på at man opplever en tilhørighet til organisasjonen. De fant ut at eldre arbeidstakere i større grad ønsket å bli i en organisasjon hvis deres arbeidsplass kan tilby skreddersydde HR-løsninger for dem (Armstrong-Stassen og

Schlosser 2011, 336). Bal et al (2012, 328) argumenterer også for at individuelle ordninger mellom eldre arbeidstakere og deres leder motiverer dem til å stå lenger i jobb, dette også etter planlagt pensjonsalder.

I en norsk rapport fra FAFO 2013, fikk kommunale og fylkeskommunale ansatte besvare spørsmålet om hva de mente var viktig for å fortsette å arbeide etter fylte 62 år. De spurte både personer som hadde valgt å gå av med pensjon og personer som fortsatt var i arbeid. I forbindelse med dette viste helse å være en av de mest avgjørende faktorene for valget om å bli lenger i arbeid eller ikke. Givende og interessante arbeidsoppgaver var først viktig hvis helsen var god, og kunne da være en vippefaktor for å stå lengre i arbeid. Videre resonnerer de derfor at tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen må forventes å ha relativt liten effekt på de som velger å gå av som 62-åringer. Her vil helseforebyggende tiltak ha større betydning. Men for den gruppen som normalt ville fortsatt etter fylte 62 år, kan det å øke arbeidsmotivasjonen være et effektivt tiltak for å få dem til å fortsette i jobb (Midtsundstad og Nielsen 2013, 67-72).

3.0 Metode

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å bruke kvalitativ forskningsdesign. I følge Johannessen, Tufto og Christoffersen (2016, 96) er det fremfor alt to forhold som bestemmer metodevalg. For det første bestemmer problemstillingen metoden. Vi mener kvalitativ metode egner seg best da vi med vår problemstilling ønsker å få frem eldre arbeidstakers erfaringer og tanker rundt arbeidsmotivasjon og pensjon. Gjennom å bruke kvalitative intervjuer kan vi få frem mer detaljerte beskrivelser og nyanser enn vi kan ved bruk av et strukturert spørreskjema (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 145). Det andre forholdet som avgjør valg av metode er tilgjengelige ressurser (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016, 96). Vi hadde ved gjennomføring av vår undersøkelse begrenset med tid noe som gjorde at vi ikke hadde mulighet til å håndtere en alt for stor datamengde. Vi valgte også derfor å benytte oss av kvalitativ metode.

3.1 Intervjuer

Etter gjennomgang av litteratur på valgt område utformet vi en egen intervjuguide (se vedlegg 2). Vi lagde først spørsmål rundt hva som motiverte informantene til å arbeide i dag. Vi ønsket etter dette å kartlegge i hvilken grad de var prososialt motiverte. Her brukte vi Adam

Grant's 5-skala om prososial motivasjon, som grunnlag for utforming av våre spørsmål (Grant og Sumanth 2009, 932). Vi avsluttet med å spørre hvilke tanker de hadde gjort seg om å gå ut i pensjon og hvilke faktorer som påvirket en slik beslutning. Vi valgte en narrativ intervjuform da vi ønsket å få frem historier, for videre å kunne analysere informantenes underliggende kunnskap og mening om vårt tema (Bauer 1996, 2). Vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer og stilte åpne spørsmål som ga våre informanter muligheten til å formulere sine svar med egne ord. Vi prøvde å holde oss i bakgrunnen mens våre informanter fortalte historier, og oppmuntret dem til ytterligere refleksjon gjennom oppfølgingsspørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 154). Vi gjennomførte først en pilotstudie, der vi testet vår intervjuguide på to personer. Etter noen korrigeringer ble vi enige om å starte vår studie. Pilotstudiene ble ikke analysert videre.

3.2 Utvalg av informanter og fremgangsmåte

Som beskrevet i vår teoridel, defineres den eldre arbeidstakeren noe forskjellig i litteraturen (James, McKechnie, Swanberg 2011, 176). Vi bestemte oss derfor i utgangspunktet å finne informanter som var yrkesaktive og over 55 år. Dette er en form for strategisk utvelgelse av informanter, der vi først bestemte oss for en målgruppe, og siden valgte ut personer fra målgruppen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 201, 116). For å få mest kunnskap om fenomenet vi undersøkte, valgte vi å intervjuer personer fra forskjellige bransjer. Disse arbeidet innen kundeservice, helsesektoren og bilbransjen. Hvor mange informanter som er nødvendig i en kvalitativ undersøkelse varierer, der et antall mellom 5 og 25 intervjuer er vanlig. Ofte gjennomføres intervjuer frem til det ikke fremkommer noen ny informasjon (Kvale og Brinkmann 2015, 148). Målet var altså å finne yrkesaktive informanter over 55 år. Vi valgte til slutt å inkludere en informant som var 53, da vi mente at dette intervjuet bidro til ny, relevant informasjon rundt vårt tema. Våre resterende informanter var 58, 61, 62 år samt to på 64 år. I studien deltok en mann og fem kvinner.

Ved kvalitative intervjuer ønsker vi å finne fyldige beskrivelser som besvarer vår problemstilling på en god måte. Det er derfor lite heldig med tilfeldig trekking (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116). For å finne informanter tok vi kontakt med tre arbeidsplasser via telefon. Vi informerte dem om at vi var studenter fra Høgskolen i Oslo og Akershus, og om vår oppgave. De personene vi kom i kontakt med ble senere nøkkelpersoner for å videre finne aktuelle kandidater, og vi ble tilsendt mail og telefonnummer til kandidater

som de mente passet vår målgruppe. Vi kunne dermed ta direkte kontakt med våre informanter. Vi sendte først ut mail med informasjonsskriv (se vedlegg 1) og skjema om samtykke, og fant 6 kandidater som ønsket å delta i vår studie. Intervjuene ble gjennomført i april 2017. Vi møtte fire av informantene på deres arbeidsplass, og to på en café. Intervjuene tok mellom 20-30 minutter. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak, samtidig som vi tok notater underveis og i etterkant av intervjuet.

3.3 Analyse

Å analysere innebærer å dele opp materialet i biter eller elementer (Kvale og Brinkman 2015, 219). Vi valgte først å transkribere våre lydopptak, slik at vi fikk materialet i skriftlig form. Å arbeide med tekst er enklere og det ga oss bedre oversikt og struktur over materialet. Å transkribere intervjuene ordrett så vi på som viktig, slik at vi fikk muligheten til å benytte sitater fra våre informanter. Vi fordelte lydfilene mellom oss og transkriberte tre intervjuer hver. For å danne oss et helhetsinntrykk og bli bedre kjent med vårt datamateriale valgte vi å lese gjennom hele materialet sammenhengende. Videre fant vi, sammen, sentrale temaer og forkortet informantenes uttalelser for å fjerne irrelevant informasjon. Vi benyttet oss her av intervjuguidens overordnede temaer til hjelp. Videre kodet vi sammenfatningen av materialet, og markerte meningsbærende elementer som var relevante for vår problemstilling. Her fant vi flere funn som gikk igjen hos våre informanter, og vi prøvde å kategorisere etter disse. Vi brukte mye tid på å diskutere kategoriseringen før vi til slutt kom til enighet. Eldre arbeidstakeres motivasjon til å arbeide og faktorer som påvirker eldre arbeidstakeres beslutning til å stå lenger i jobb ble siden benyttet som overordnede temaer. Under hver av disse fant vi også underkategorier.

3.4 Etikk

Ved gjennomføring av en intervjuundersøkelse er det viktig å være bevisst over etiske problemstillinger gjennom hele forløpet, fra begynnelse til endelig rapport (Kvale og Brinkmann 2015, 97). Da vi startet vår oppgave undersøkte vi behovet for å melde vår studie til NSD, men fant ut at dette først var nødvendig hvis vi skulle behandle personopplysninger som direkte kunne identifisere enkeltpersoner. For å sikre anonymiteten til våre informanter ble det ikke stilt spørsmål som gjorde at våre deltakere kunne gjenkjennes. Informantene ble tildelt et informasjonsskriv, der vi forespurte om deltakelse og informerte om studien. Her fikk de informasjon om at intervjuet var helt frivillig og at de til en hver tid kunde trekke seg

fra studien. For å sikre samtykke ble de også bedt om å signere et samtykkeskjema, All data under studien ble behandlet anonymt. Det var bare vi som hadde tilgang til innsamlet data. Notater og lydopptak vil bli slettet etter at vår bacheloroppgave blir godkjent.

3.5 Reliabilitet og validitet

For å vurdere vår undersøkelses reliabilitet må vi se på påliteligheten i innsamlet data. Dette innebærer hvilken data som brukes, hvordan dataen har blitt samlet inn og hvordan denne har blitt bearbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). For å styrke påliteligheten i vår oppgave har vi prøvd å gi en åpen fremstilling av vår fremgangsmåte for innsamling og analysing av data. Da vi samlet inn data benyttet vi oss av lydopptak for å sikre at vi fikk med oss viktige momenter i samtalen. Transkriberingen av lydopptakene ble gjort ordrett, noe som kan styrke reliabiliteten. Vi prøvde også å øke reliabiliteten i våre intervjuer gjennom å unngå å stille ledende spørsmål (Krumsvik 2014, 159).

Validitet kan defineres som hvor godt eller relevant innhentet data representerer fenomenet vi undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 433). Validitet kan deles inn i intern og ekstern. Intern validitet dreier seg om troverdighet. Måler vi det vi tror vi måler? Ekstern validitet kan også betegnes som overførbarhet. Her stiller man seg spørsmålet om resultatet kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

Gjennom at vi transkriberte vårt materiale, ble vi kjent med empirien, og dette er noe som kan styrke den interne validiteten (Krumsvik 2014, 159). Vi styrket også den interne validiteten gjennom å se på vårt fenomen i flere settinger når vi valgte å undersøke arbeidsmotivasjon og pensjon i flere bransjer. Vi er likevel usikre på i hvilken grad våre funn kan overføres til lignende fenomener. Vi valgte å benytte oss av Adam Grant sin 5-skala som grunnlag når vi utformet vår intervjuguide. Dette for å forsikre oss om at vi samlet inn relevant data om prososial motivasjon. Vi mener dette kan styrke validiteten.

3.6 Bekreftbarhet

Vi er bevisste på at vår egen forståelse av fenomenet har påvirket prosessen. Dette spesielt i vår intervjuguide og i formuleringen av våre spørsmål. I vår diskusjonsdel prøver vi å støtte våre resultater opp mot annen litteratur, for å styrke bekreftbarheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234).

4.0 Resultat

Vi startet intervjuet med å kartlegge hva våre informanter forstod med ordet motivasjon. Dette ble brukt som et introduksjonsspørsmål for å presentere vårt tema (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 150). Våre informanter beskrev motivasjon med ordene lyst, ros, glede, inspirasjon og positivitet. Videre stilte vi våre nøkkelspørsmål.

4.1 Eldre arbeidstakers motivasjon til å arbeide

Ut fra svarene til spørsmålene ”Hva motiverer deg til å arbeide i dag?; Hva synes du om dine arbeidsoppgaver?; og Hva skal til for at du gjør en ekstra innsats på din jobb?” fant vi seks kategorier. Vi har stilt opp et sammendrag av vårt resultat i Tabell 1.

	Motivasjonsfaktorer	Representative sitater
Kategori 1	Det sosiale miljøet	<i>"Alle kollegene er superhyggelige så jeg gleder meg til å gå på jobb."</i>
Kategori 2	Arbeidsoppgaver	<i>"Mine arbeidsoppgaver synes jeg er veldig spennende og varierte. Dette er inspirerende."</i>
Kategori 3	Anerkjennelse	<i>"Da vokser man. Man blir litt sånn sunshine etter på."</i>
Kategori 4	Suksess	<i>"Når man vet at ting går bra så inspirerer det deg jo til å jobbe litt ekstra."</i>
Kategori 5	Autonomi	<i>"Det er liksom ikke sånn ovenfra og ned."</i>
Kategori 6	Å hjelpe andre	<i>"Jeg følte meg nesten som 911. Etterpå følte jeg en god følelse."</i>

Tabell 1. Hva motiverer eldre arbeidstakere.

Kategori 1: Det sosiale miljøet

Viktigheten av det sosiale på jobb er gjennomgående for informantene i vår studie. Et godt sosialt miljø og hyggelige kolleger er noe som motiverer til å arbeide. Det ble blant annet sagt *"Alle kollegene er super hyggelige så jeg gleder meg til å gå på jobb."* og *"Jeg elsker å jobbe! Det som motiverer meg, er at vi har det veldig hyggelig på min arbeidsplass. Vi har et koselig miljø."* En av informantene belyste viktigheten av et godt sosialt miljø da hun fortalte at hun hadde valgt å takke nei til en annen jobb. Hun fortalte at jobben hun av slo sannsynligvis ville bydd på mer interessante arbeidsoppgaver, men at hun valgte å bli i den

nåværende jobben på grunn av det sosiale. Hun sa *”Den støtten vi gir hverandre den er helt fantastisk. Det betyr så mye.”*

Vi så også fra vår undersøkelse at sosialt samvær med jobben utenfor arbeidstiden var vel så viktig for motivasjonen. Det å få være med på noe sosialt, slik som kick-off for et nytt produkt eller en konferanse, ga økt motivasjon. En av informantene fortalte:

”Vi var på en konferanse her forleden. Du blir supermotivert. Det er jo kjempedyrt for firmaet, men jeg tenker at det får de vel kanskje igjen ved at vi yter litt ekstra. Samme kvelden som festen, var jeg så klar at jeg kunne gått på jobb den lørdagskvelden. Jeg ble skikkelig motivert. Masse produksjon!”

Kategori 2: Arbeidsoppgaver

Vi spurte eksplisitt om hva informantene syntes om sine arbeidsoppgaver. Det viste seg at de av våre informanter som så på sine arbeidsoppgaver som helt greie ikke nevnte arbeidsoppgaver som en motivasjonsfaktor. De som anså sine arbeidsoppgaver som spennende og varierte, mente at arbeidsoppgavene ga dem mer motivasjon i deres arbeid. En av informantene sa *”Mine arbeidsoppgaver syntes jeg er veldig spennende og varierte. Det er hele tiden noe nytt og dette er inspirerende.”* På spørsmål om hva som skal til for å yte ekstra, oppga en av informantene at det å ha spennende og interessante oppgaver er en viktig faktor. Det fremkom også at en av våre informanter merket en forandring over tid. Hun sa hun var fornøyd med sine arbeidsoppgaver nå, men at hun fikk lov til å gjøre flere ting før. Hun ble spurt mindre nå og det syntes hun var demotiverende.

Kategori 3: Anerkjennelse

Ros og anerkjennelse ble løftet frem som motiverende. Her sa blant annet informantene *”Jeg har en leder som er flink til å gi meg ros og anerkjennelse og det motiverer veldig.”* Og *”Noen positive tilbakemeldinger er det som må til for at jeg gjør en ekstra innsats.”* Ros og anerkjennelse kan gis på ulike måter. Informantene oppga at ros og anerkjennelse først og fremst ble uttrykt muntlig, men at det også kom til uttrykk på andre måter. En av informantene beskrev at hun ofte ble spurt av direktøren om å jobbe på ekstra arrangementer. Det ga henne en følelse av at han ønsket akkurat henne der. Hun fortalte *”Da vokser man. Man blir litt sånn sunshine etter på.”* Fire av våre informanter opplevde at de ble verdsatt på sin arbeidsplass, dette av både kolleger og ledere. *”Det å bli verdsatt gjør at man liker seg der”*, sa en av

informantene. En annen sa *"Jeg får ikke skryt og klapp på skulderen hver eneste dag, men føler at jobben jeg gjør blir verdsatt."* De resterende av våre informanter nølte noe mer på spørsmålet om de følte seg verdsatt på sin arbeidsplass. En forklarte at ingen er uerstattelige. Videre sa hun at det ikke var så mye som skulle til før hun følte seg verdsatt på jobb, og at bare noen rosende ord var nok.

Kategori 4: Suksess

Det å ha suksess og fremgang i jobben ble løftet frem som en kilde til motivasjon. En av våre informanter fortalte om en situasjon der han lenge arbeidet med å få laget en avtale med en stor kunde *"Den har jeg jobbet med nå i lange tider og når du vinner den er det klart det er kult. Det motiverer deg jo enda mer til å jobbe videre."* En annen sa *"Når man vet at ting går bra så inspirer det deg jo til å jobbe litt ekstra."* Suksess ble oppgitt som en faktor for at informantene skulle gjøre en ekstra innsats.

Kategori 5: Autonomi

Det å få være delaktig i sin egen arbeidshverdag var viktig for motivasjonen til å arbeide. En av informantene fortalte at medarbeidersamtalene hun har sammen med sin leder var betydelig for henne. Da får hun komme med innspill og være med å bestemme hvilke mål hun skal jobbe mot. Hun beskrev det som energigivende. *"Det er deg selv som har bestemt målene og det har ikke blitt tredd over hodet på deg av andre. Denne vinklingen gir motivasjon."* En annen informant beskrev at det å ha friheten til å kunne bestemme hva og hvordan hans arbeidsoppgaver skal utføres var med på å bidra til hans arbeidsglede. Arbeidsgiverens holdning til de ansatte og at lederen inkluderer medarbeiderne, sa en av våre informanter, kunne bidra til å øke motivasjonen. Hun sa videre at på hennes arbeidsplass ble alle sett på som et team. *"Det er liksom ikke sånn ovenfra og ned."*

Kategori 6: Å hjelpe andre

Det å hjelpe andre var noe som naturlig kom frem hos våre informanter fra helsesektoren. Å gjøre noe som betydde noe for arbeidsplassen og bidra til fellesskapet ga motivasjon til å gjøre en ekstra innsats. For eksempel sa en av informantene *"Når noe rører meg på en måte som gjør at jeg vil være med videre for å se hvordan det går."* En annen fortalte at hun ble motivert til å stå på ekstra når hun følte at hun kunne hjelpe en annen person. Hun sa *"Hvis jeg ser at pasienten setter veldig pris på det eller jeg føler det betyr mye for en person da motiveres jeg ekstra."*

Ut ifra Adam Grants 5-skala ble vi inspirert til å utforme spørsmål for å se om våre informanter var prososialt motiverte (Grant og Sumanth 2009, 932). Som tidligere nevnt, pratet våre informanter fra helsesektoren om det å hjelpe andre uten at vi spesifikt spurte om det. Da vi også spurte de andre informantene i hvilken grad de mente deres jobb ga dem mulighet til å hjelpe andre, kom det frem at dette var en naturlig del av deres arbeidshverdag. En av våre informanter som arbeidet med kundeservice svarte spontant *”Vi skal jo hjelpe kundene våre, det er jo derfor jeg er der.”* Alle våre informanter så på det å hjelpe andre som noe de likte veldig godt. De mente dette var noe positivt og noe de verdsatte høyt. Det å kunne videreformidle erfaring og kunnskap så de på som givende. *”Hvis du kan lære bort noe som andre ikke kan like godt, synes jeg jo det er tilfredsstillende for meg selv. Jeg føler at jeg er til nytte.”*, sa en informant. Etter å ha hjulpet noen så sitter man igjen med en god følelse fortalte en annen informant:

”På fredag var det en kunde som ringte inn og hun var helt forvilet. Hun hylte til meg på telefonen og fortalte at panseret hadde smelt opp og knust frontruten. Hun stod i en tunnel. Jeg følte meg nesten som 911 ikke sant. Jeg forklarte at nå skal jeg hjelpe deg. Beroliget henne og fortalte at det snart kommer en redningsbil. Etterpå hadde jeg en veldig god følelse. Nå har jeg hjulpet noen i dag også. Nå har jeg gjort en person glad.” – Refereres senere som ”911”.

Det var en av våre informanter som verdsatte det å hjelpe andre høyt. Hun ønsket at dette var noe arbeidsplassen hennes fokuserte enda mer på. Hun sa *”Å hjelpe kolleger. Jo, det synes jeg kanskje er noe vi burde blitt enda flinkere til.”*

Det å uttrykke takknemlighet har vist seg å stimulere prososial motivasjon og atferd (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 208). Vi spurte derfor våre informanter om det ble gitt uttrykk for takknemlighet på deres jobb. Her fikk vi ulike svar og det fremkom at dette ikke alltid var helt tydelig. En av dem fortalte *”Ja, du blir satt pris på, men av og til kan det nok være vanskelig å se om noen er takknemlig. Om de faktisk ser deg.”* Takknemlighet ble uttrykt både muntlig, men også gjennom små gaver eller bonuser. En av våre informanter fortalte om en situasjon da hun fikk et Kinderegg av en takknemlig kollega *”Åå jippi! Det er litt stas.”* En annen beskrev at takknemlighet ble uttrykt gjennom at hun ble spurt om å vise bort ting, eller ved at noen sa at det var fint å få hjelp. Det kom også frem at en av våre informanter ikke opplevde

takknemlighet i så stor grad fra sin leder. Hun sa *"Hvis du tenker på ledelsen så sann i øyeblikket kanskje, men jeg vet ikke hvor dypt det stikker. Det er jeg litt usikker på."*

4.2 Faktorer som påvirker eldre arbeidstakers beslutning til å stå lenger i jobb

Vi ser at fem av våre seks informanter er motiverte til å stå lengst mulig i jobb. Da vi spurte hvilke tanker disse hadde gjort seg om å gå ut i pensjon kom det spontant kommentarer som: *"Grusomt!", "Gudskjelov lenge til.", "Seniorgruppa! Herregud, det høres tregt ut altså.", "Jeg har ikke tenkt på det i det hele tatt."* og *"Jeg vil jobbe lengst mulig."* En av våre informanter hadde dog lagt planer om å gå ut i pensjon allerede i år. Hun sa *"Jeg har tenkt at det blir deilig, men jeg har ikke tenkt på det lenge. Bare det siste året."* Da vi spurte de andre spesifikt om når de kunne tenke seg å gå ut i pensjon viste det seg allikevel at de hadde gjort seg opp noen tanker. En av våre informanter fortalte at hun kunne tenke seg å stå til hun var 65 år, en annen 67 år, mens to av informantene kunne tenke seg å fortsette til de var 70 år. Vår siste informant hadde ikke tenkt så langt enda.

Videre har vi også her valgt å kategorisere våre funn. Vi har delt disse inn i 6 kategorier. Tabell 2 viser et sammendrag av resultatet.

	Avgjørende faktorer	Representative sitater
Kategori 1	Det sosiale miljøet og fritid	<i>"Jeg liker å være med jeg. Skal man liksom bli stua hjemme?"</i>
Kategori 2	Være til nytte	<i>"For meg er det viktig at jeg fortsatt føler at folk vil ha meg der."</i>
Kategori 3	Helse og tilrettelegging	<i>"Grunnen til å fortsette i jobb er jo at jeg er oppegående, kvikk og rask."</i>
Kategori 4	Økonomi	<i>"Da får jeg ikke nok penger. Hva skal jeg gjøre da?"</i>
Kategori 5	Arbeids glede	<i>"Jeg synes det er kult å gå på jobb."</i>
Kategori 6	Mestring	<i>"Med alt det nye blir jeg hengende etter."</i>

Tabell 2. Faktorer som påvirker den eldre arbeidstakers beslutning til å stå lenger i jobb.

Kategori 1: Det sosiale miljøet og fritid

Det sosiale er også en viktig faktor som gjenspeiler seg når vi spør våre informanter om hvilke tanker de har gjort seg om å gå ut i pensjon. Her ble både det sosiale som skjer på

arbeidsplassen og kolleger utenom jobb fremhevet. Dette påvirker til dels deres beslutning for å fortsette å arbeide. Det å være i jobb og treffe mennesker ble sett på som en viktig del av ens liv. Hvis man skulle sluttet å arbeide ville det oppstå et tomrom som i så fall måtte fylles med noe annet. En av våre informanter sa *”Jeg liker å være med jeg. Skal man liksom bli stua hjemme. Det blir jo helt håpløst.”* En annen forsterket dette gjennom å fortelle oss:

”Foreløpig tenker jeg jo ikke at jeg vil gå ut i pensjon. Jeg er fortsatt motivert til å jobbe her. Også er det jo kanskje litt sånn at jeg kan grue meg til å stå opp og vite at jeg absolutt ikke skal gjøre en jobb en dag. Da må jeg jo finne på noe annet.”

Samtidig fremkommer det at sosiale faktorer og fritid også ble sett på som en grunn til å gå av med pensjon. Det å gis muligheten og tid til å kunne være mer med familie ble oppgitt av flere som fristende. Her sa blant annet en at det å få kunne tilbringe mer tid med barnebarn og ektefelle naturligvis lokket. Beslutningen om å gå ut i pensjon tas gjerne sammen med familien. En sa *”Hadde min kone blitt pensjonist i morgen, så hadde jeg blitt det også.”* Fritidsinteresser og hobbyer som å spille golf, reise og være mer på hytta ble nevnt som andre grunner til å førtidspensjonere seg.

Kolleger viste seg å spille en rolle for beslutningen om å gå ut i pensjon. Her sa en at hun ønsket å stå i jobb så lenge hun hadde gode medansatte. En annen belyste viktigheten av det sosiale ved å sammenligne hennes tidligere og nåværende arbeidsplass *”Der jeg jobbet før var det ikke et like godt sosialt miljø. Der hadde jeg nok pensjonert meg tidligere.”* En fremhevet også at når du blir eldre er det etter hvert mange av dine gamle kolleger som slutter. Det å savne det gamle miljøet, kunne også bidra til at en ønsker å gå av med pensjon.

Kategori 2: Være til nytte

Det å være yrkesaktiv og være til nytte for samfunnet viste seg å være viktig. En av de ansatte på kundesenteret fortalte om en tidligere episode i sitt arbeidsliv da hun mistet jobben og var arbeidsledig i 9 måneder. Denne opplevelsen beskrev hun som meget tung og følte at hun ble utelatt fra samfunnet. Hun sammenlignet det å være i jobb med å være verdt noe og bety noe. Denne tidligere episoden har satt spor, og hun var redd for at denne følelsen ville gjenta seg når hun skulle ut i pensjon.

Å være til nytte og fortsatt bidra på arbeidsplassen viste seg også å være viktig. Så lenge det

opplevdes at arbeidsplassen hadde et behov for en så en av våre informanter ingen grunn til å slutte. Det å være til nytte for arbeidsplassen som en faktor for å bli i jobb ble løftet frem av en annen informant slik:

”For meg er det viktig at jeg fortsatt føler at folk vil ha meg der og at jeg fortsatt er godkjent. At du ikke sitter igjen med en følelse at nå er det på tide å forlate skuta. At jeg fortsatt har noe å bidra med og det håper jeg jo. At jeg har noe mer å gi. Men man må jo stikke fingeren litt i jorden også. Kan jo hende at det etter hvert er yngre krefter som bør ta over.”

Hvordan man ser på seg selv spilte også en rolle. En fortalte *”Jeg har fortsatt mye å gi. Jeg har mye ugjort. Jeg håper det er lenge til jeg går i pensjon.”*

Det viste seg også at det var viktig å få muligheten til å bidra. Vår informant som hadde tenkt å tidlig pensjonere seg oppga tillit som en faktor for å stå lenger i jobb. Det var viktig å få kunne bruke den erfaringen en besitter. Hun sa:

”Kanskje hvis jeg hadde følt mer tillit og at jeg ble stolt på. Når du har gjort ting veldig lenge, føler jeg jo at jeg kan det. Men de siste årene føler jeg at jeg ikke har blitt trodd på. Tidligere fikk vi gjøre mange ting selv. Hvis jeg hadde fått litt mer tillit hadde ting vært bedre og jeg kunne fortsatt litt til.”

Kategori 3: Helse og tilrettelegging

Helse fremkom som en avgjørende faktor for å kunne stå lengst mulig i jobb. Mange tok opp at dette også var et usikkerhetsmoment og at man ikke visste hvordan ting utviklet seg. En sa:

”Grunnen til å fortsette i jobb for min del er jo det at jeg fortsatt er oppegående, kvikk og rask. Og kunne klare å yte det jobben min krever.”

Den av våre informanter som hadde besluttet å gå ut i pensjon i år, så på det med å ha god helse noe annerledes. Hun sa at for henne var det viktig å kunne være med familie og drive med sine fritidsinteresser mens hun fortsatt var frisk og følte seg sprek nok til det. Det kom også frem at tiltak som tilrettelegging av arbeidstid og lavere stillingsprosent kunne øke muligheten for å fortsette litt lenger. Her fortalte en av våre informanter fra helsevesenet:

”Det er noen kveldsvakter som jeg kan føle meg veldig sliten og dette spesielt etter klokken 21.00. Også skal jeg være her til 22.30... Hvis det er veldig hektisk da så selvfølgelig kan jeg kjenne på det at.. er det her litt tøft nå? Jeg tror jeg ville hatt litt mer tilrettelegging. Gjort om turnusen litt. Jeg hadde også vært takknemlig for å gå ned til en 50-60% stilling etter fylte 65 år.”

Kategori 4: Økonomi

Økonomi kom først frem som en faktor da vi spurte om det var andre forhold som kunne påvirket deres beslutning. Denne faktoren ble sett på som avgjørende for om han/hun måtte bli i arbeid eller ikke. Det ble stilt spørsmål ved hvordan de skulle klare å opprettholde den standarden de har i dag, etter at de har gått ut i pensjon. Flere av våre informanter var bekymret for at de ikke ville få nok inntekt, og at de da var avhengig av å ha egne oppsparte midler eller andre inntektskilder. En av våre informanter fortalte:

”Da får jeg ikke nok penger. Hva skal jeg gjøre da? Jeg har jo to hunder. Så da må jeg virkelig begynne å avle valper ofte. Jeg får jo ikke så mye penger der jeg jobber nå heller, men det blir noe helt annet å gå ut i pensjon.”

Kategori 5: Arbeids glede

En faktor som hadde betydning for beslutningen om å fortsette lengst mulig i jobb var det å ha en jobb som er interessant og som ga en meningsfull tilværelse. Det å føle glede og energi av jobben, slik flere av våre informanter gjør i dag, gjorde det vanskeligere for dem å se for seg at de skal slutte tidlig. *”Jeg har ingen planer om å slutte her. Jeg syntes det er kult å gå på jobb”* sa en av våre informanter med et smil.

Kategori 6: Mestring

En av våre informanter løftet frem at forandringer på jobben, med blant annet ny teknologi, ga en tapt følelse av mestring. Dette oppga hun som en grunn til å ville gå ut i pensjon. Hun fortalte:

”Jeg føler med alt det nye så blir jeg hengende litt etter. Det synes jeg ikke er tilfredsstillende. Før følte jeg at jeg hadde kontroll og mestret det meste. I dag er det mange nye ting, særlig data, som gjør at jeg ikke henger med.”

5.0 Diskusjon og praktiske implikasjoner

Med en aldrende arbeidsstyrke og et fremtidig behov til å stå lenger i jobb (Kooij et al. 2011, 197), ønsket vi å se nærmere på den eldre arbeidstakeren. Resultatene i vår studie tyder på at den eldre arbeidstakeren i aller høyeste grad er motivert for å arbeide. I likhet med andre studier finner vi ingen tegn på at denne gruppen sitter og teller ned tiden til de skal få gå i pensjon (James, McKechnie og Swanberg 2011, 188). Her er det heller det motsatte. Slik vi oppfattet det så de fleste av våre informanter på det med å pensjonere seg med skrekk og gru. For å besvare vår problemstilling vil vi drøfte våre viktigste funn opp mot tidligere teori og empiri.

5.1 Hva motiverer eldre arbeidstakere?

Vi fant ut at det sosiale miljøet var en av de viktigste motivasjonsfaktorene for våre informanter. I Norsk Ordbok defineres miljø på følgende måte: ”Sosiale og personlige omgivelser som et individ eller en gruppe lever i og blir påvirket av”. Fremfor alt var det å ha hyggelige kolleger og god sosial støtte på jobben, betydningsfullt for deres motivasjon. Dette underbygges for eksempel ved sitat som: ”Den støtten vi gir hverandre. Den er helt fantastisk. Det betyr så mye”. Sosial støtte er en viktig del av jobb krav-kontroll-støtte teorien (JDC-S), og referer til både støtte fra ledere og støtte fra kollegaer. Sosial støtte vil i følge JDC-S ha en positiv effekt på ansattes velvære (Brown et al. 2014, 3116) og kan dempe eventuelle skadelige virkninger av en stressende og kravfull jobb. Studier har vist at sosial støtte er ekstra viktig for eldre (Nahum-Shani og Bamberger 2011, 345).

Det sosiale miljøet som kilde til motivasjon kan også knyttes opp mot behovet for tilhørighet som vi finner i SDT. Tilhørighet handler om å føle en tilknytning til andre og føle en gjensidig respekt (Ryan, Huta og Deci 2008, 153). Dette grunnleggende behovet blir tilfredsstilt når mennesker ser seg selv som et medlem av en gruppe (Van den Broeck et al. 2016, 1199). I følge Inceoglu, Segers og Bartram (2011, 300) viser eldre arbeidstakere mer omsorg ovenfor sine kolleger enn andre arbeidstakere. Tilhørighet, og det å bry seg om andre, kan derfor tenkes å være viktig hos eldre arbeidstakere. Ved å tilfredsstille dette grunnleggende behovet, sammen med behovet for autonomi og kompetanse, legges det til rette for menneskets vekst, integritet og velvære (Ryan, Huta og Deci 2008, 153).

Interessante og varierte arbeidsoppgaver fremkom som en motivasjonsfaktor hos noen av våre informanter. Dette stemmer overens med Kooij et al. (2011, 217) som sier at behovet for å ha interessante arbeidsoppgaver vil være viktigere for eldre arbeidstakere enn for yngre. Videre fremkom det i vårt resultat at det å ikke få bruke opparbeidet kompetanse oppleves som demotiverende. I følge Mikkelsen og Laudal (2014, 495) er ”god aldring” på arbeidsplassen viktig. Det å gis mulighet til å benytte den kunnskapen han/hun har opparbeidet seg gjennom årene og at ens erfaring blir verdsatt på jobben, kan være viktige elementer for god aldring. Her antar de at eldre arbeidstakere med ”god aldring”, vil være lettere å motivere til å fortsette i arbeidslivet. Linda Lai (2011, 151) finner også en sammenheng mellom behovet for å få brukt sin kompetanse og motivasjon, gjennom begrepet kompetansemobilisering. Hun definerer kompetansemobilisering som i hvilken grad en medarbeider opplever at han/hun gis muligheten til å bruke sin kompetanse i sin jobb (Linda Lai. 2011, 141). En høy grad av kompetansemobilisering kan øke den indre motivasjonen hos den ansatte, og gi en økt følelse av tilhørighet til organisasjonen (Linda Lai 2011, 151). Dette kan knyttes opp mot de grunnleggende psykologiske behovene innen SDT hvor behovet for kompetanse, i forbindelse med autonomi, er viktig for å styrke den indre motivasjonen (Ryan og Deci 2000, 58).

Ros og anerkjennelse ble av våre informanter løftet frem som motiverende, spesielt når det kom fra ledelsen. James, McKechnie og Swanberg (2011, 188) sier at det å ha en leder som støtter og legger merke til deres prestasjoner bidrar til jobbingasjement. Dette viser seg dog å være likt for eldre og yngre arbeidstakere. En av våre informanter mente at det å få positive tilbakemeldinger motiverte til å gjøre en ekstra innsats. Dette er i tråd med SDT, der positive tilbakemeldinger legger til rette for å øke den indre motivasjonen, mens negative tilbakemeldinger kan virke demotiverende (Ryan og Deci 2000, 59). Når den ansatte føler seg ansvarlig for et vellykket resultat, øker deres følelse av mestring som bidrar til økt motivasjon (Gagne og Deci 2005, 332).

Autonomi dreier seg om i hvilken grad den ansatte har direkte kontroll over arbeidsmetoder, planlegging og gjennomføring av egne arbeidsoppgaver (Mikkelsen og Laudal 2014, 604). Dette var viktig for våre informanters motivasjon. Dette er i samsvar med Kooij et al (2011, 217) og Mikkelsen og Laudal (2014, 491) som sier at behovet for autonomi blir viktigere hos eldre ansatte. Hvis vi ser dette i sammenheng med motivasjonsteorier vil graden av autonomi variere innen de ulike typene motivasjon. Økt følelse av autonomi, ved å ta egne valg og

avgjørelser, vil gi arbeidstakeren en opplevelse at den handler av fri vilje, og dette kan styrke den indre motivasjonen (Mikkelsen og Laudal 2014, 47).

Som vi nevnte i vår innledning mistenkte vi at det var en sammenheng mellom prososial motivasjon og eldre arbeidstakere. Eldre arbeidstakere vektlegger det å hjelpe andre mer (Kooij et al. 2011, 217), og synes å være mer hjelpsomme ovenfor kolleger og nyansatte (Solem 2010, 56). Ut ifra vårt resultat opplevde vi at våre informanter var prososialt motiverte. Dette ettersom de beskriver det å hjelpe andre som givende, noe de liker veldig godt og noe som gjør at de føler seg til nytte. Dette er i samsvar med Grant og Berg (2011, 2) sin definisjon av prososial motivasjon, et ønske om å gjøre noe godt eller være til nytte for noen annen.

Prososial motivasjon var spesielt tydelig hos våre informanter i helsevesenet. Vi tenker at dette kan forklares med at de, i sin stilling, har en tydelig direkte kontakt med mottaker. Det blir naturlig synliggjort hvilken påvirkning de har på mottaker. Dette er i tråd med relasjonsbasert jobbutforming som stimulerer prososial motivasjon (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 205). Her kan ledere, også i andre bransjer, øke motivasjonen til sine ansatte ved å synliggjøre hvilken innvirkning deres arbeid har på mottaker. Prososial motivasjon kan bli stimulert gjennom at den eldre arbeidstaker direkte får høre fra mottaker hvorfor den jobben de gjør er meningsfull (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 197). Dette er i samsvar med Grant et al. (2007, 53) sitt ”pengeinnsamlingseksperiment”. De gjennomførte et eksperiment på en gruppe ansatte som arbeidet med å samle inn midler til studenter som ikke klarte å finansiere egen utdanning. I eksperimentet fikk en gruppe møte mottaker direkte, mens en annen gruppe ikke hadde noen direkte kontakt. Den gruppen som fikk direkte kontakt med studentene viste betydelige bedre resultater og arbeidsinnsats i etterkant.

Prososialt motiverte har ikke en naturlig drivkraft til å fullføre en arbeidsoppgave, snarere må de presse seg selv til å fullføre (Grant 2008, 49). Vi oppfattet at en av våre informanter innen kundeservice ikke direkte var motivert av sine arbeidsoppgaver, men var prososialt motivert til å utføre dem. Dette kom tydelig frem i situasjonen ”911”. Studier har vist at arbeidstakere som mangler indre motivasjon og som må presse seg selv til å utføre en arbeidsoppgave løper større risiko for å bli emosjonelt utladet. Prososial motivasjon kan her dempe denne risikoen (Grant og Sonnentag 2009, 18).

5.2 Hvilke faktorer påvirker deres beslutning til å stå lenger i jobb?

Med vår studie ønsket vi å undersøke hvordan organisasjoner praktisk kan arbeide med motivasjon hos arbeidstakere som nærmer seg pensjonsalder. Vi velger nå å diskutere vår andre problemstilling, og vil i tillegg komme med noen praktiske implikasjoner. Noe som er viktig å fremheve er at ”den eldre arbeidstakeren” ikke er en homogen gruppe (James, McKechnie og Swanberg 2011, 179). Det er store forskjeller mellom individer og hva som motiverer til å arbeide. Det er omdiskutert i hvilken grad det lønner seg å skreddersy HR-funksjoner mot ulike aldersgrupper. Armstrong-Stassen og Schlosser (2011, 336) hevder at eldre arbeidstakere i større grad vil ønske å bli i en organisasjon hvis deres arbeidsplass kan tilby skreddersydde HR-løsninger for dem. Becton, Walker og James-Farmer (2014, 185) argumenterte i sin tur for at dette er lite hensiktsmessig. De mener det er av større betydning å ha en fleksibel struktur som kan tilpasses ulike individer, ikke grupper.

Det sosiale miljøet viser seg også å være viktig når det kommer til våre informanternes beslutning om å stå lenger i jobb. Dette er i tråd med en studie av Van den Berg, Elders og Burdorf (2010, 581), som fant ut at sosial støtte på jobben var en avgjørende faktor for beslutningen om å utsette tidlig pensjonering. En av våre informanter snakket om det å få være en del av samholdet på jobben og redselen for å havne utenfor etter en eventuell pensjonering. I følge Armstrong-Strassen og Schlosser (2011, 320) er en viktig faktor for at eldre arbeidstakere skal ønske å bli, at de føler tilhørighet til organisasjonen. For å opprettholde denne følelsen er det viktig å ikke forskjellsbehandle yngre og eldre arbeidstakere (Armstrong-Strassen og Schlosser 2011, 320). Vi tenker derfor at organisasjoner kan sørge for sosiale tilbud som også inkluderer eldre.

Arbeidstakerens familieforhold og fritid fremkom som en faktor for å gå ut i pensjon. Dette er en faktor som ligger utenfor organisasjonens påvirkningsområde. Dagens pensjonsordning gir arbeidstakere over 62 år muligheten til å kombinere jobb og pensjon uten å redusere pensjonsinntektene. Her tenker vi at lederen kan spille en viktig rolle ved å skape fleksible ordninger, samt prøve å møte arbeidstakerens behov. Dette er i tråd med James, McKechnie og Swanberg (2011, 188) sine funn som tyder på at arbeidstakere som er tilfreds med deres arbeidstider og har den fleksibiliteten de trenger for å kunne kombinere det private og jobb, er mer engasjerte. Dette gjelder dog for både eldre og yngre arbeidstakere.

Arbeidstakere med god helse, sterk følelse av tilhørighet på arbeidsplassen og dårlige økonomiske forutsetninger viser seg å stå lenger i jobb, i følge tidligere studier (Bal et al. 2012, 307). Våre funn antyder noe i retning av disse funn. Økonomi fremkom i vårt resultat som en grunn til at man ikke kunne pensjonere seg tidligere. Målet med den nye pensjonsreformen var å gjøre det mer attraktivt for eldre å stå lenger i jobb. Etter at den ble innført i 2011 har andelen yrkesaktive i aldersgruppen 62-65 år økt, noe som indikerer at økonomiske faktorer kan påvirke eldre arbeidstakeres beslutning om å stå lenger i jobb. God helse fremkom fra vår studie også som en faktor for å stå lenger i jobb. FAFO sin rapport fra 2013 viser at helse er en av de mest avgjørende faktorene for om en ønsker å stå lenger i arbeid eller ikke (Midtsundstad og Nilsen 2013, 72). Vi mener det derfor vil være nyttig for organisasjoner å ha fokus på helseforebyggende tiltak. Hilsen og Midtsundstad (2012, 1) viser i sin artikkel at fire av ti virksomheter allerede har iverksatt slike tiltak. Bruk av seleksjon, optimalisering og kompensering kan også hjelpe eldre arbeidstakere til å opprettholde arbeidsprestasjonene som før, til tross for eventuell svekket arbeidsevne (Solem 2012, 51). Vi fant også at god helse var en grunn til å gå i pensjon. Her kan tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen være mer effektivt (Midtsundstad og Nilsen 2013, 72).

Et viktig funn fra vår studie var behovet for å fortsatt være til nytte for organisasjonen. Dette er i tråd med Armstrong-Stassen og Schlosser (2011, 336) sin studie, som fremhever at dersom den eldre arbeidstakeren føler seg verdsatt og betydningsfull, kan dette påvirke deres ønske om å bli lengere i organisasjonen. De som opplevde at de fortsatt hadde noe å bidra med inn i organisasjonen ønsket å jobbe lenger. For å forsterke den eldre arbeidstakerens opplevelse av at de tilfører og bidrar med noe meningsfullt kan organisasjoner sørge for å skape utfordrende arbeidsoppgaver som ligger tett knyttet til organisasjonens mål (Armstrong-Stassen og Schlosser 2011, 337). Organisasjoner kan også ha fokus på å fremme den eldre arbeidstakers prososiale motivasjon, for å forsterke deres opplevelse av at arbeidet de gjør er meningsfullt (Grant og Berg 2011, 2).

Armstrong-Stassen og Schlosser (2011, 337) foreslår at eldre arbeidstakere bør gis mentorroller for å ha muligheten til å videreformidle sin kunnskap og ferdighet til yngre. Kooij et al. (2011, 217) foreslår også at eldre arbeidstakere bør bli tilbudt mentorroller. Han begrunner dette i at viktigheten å hjelpe andre har vist seg å øke med alder. Vi har i vår studie funnet at det å bruke sin erfaring og det å gis muligheten til å lære bort motiverer, og derfor kan en slik mentorordning være hensiktsmessig.

En av våre informanter løftet frem at forandringer på jobben, som blant annet ny teknologi, ga en tapt følelse av mestring. I tider der organisasjoner gjennomgår forandring blir det viktig at medarbeidere klarer å tilpasse seg. Slik tilpasning krever ofte at den ansatte tilegner seg nye ferdigheter gjennom videreutdanning (Van Vianen, Dalhoeven og De Pater 2011, 226). Van Vianen, Dalhoeven og De Pater (2011, 240) studie så på sammenhengen mellom alder og opplæring og videreutvikling. De fant ut at eldre arbeidstakere var mindre villige til å delta i videreutdanning enn yngre kolleger. Også Kooij et. al (2011, 201) sier at eldre arbeidstakers ønske om å lære var betydelig lavere enn hos yngre arbeidstakere. Positiv holdning og støtte fra ledere kan øke viljen hos eldre til å delta i etterutdanning. For å få til god videreutdanning av eldre arbeidstakere, tenker vi det kan være gunstig å tilrettelegge utdanningen spesielt mot dem. James, McKechnie og Swanberg (2011, 188) sier at eldre på lik linje med yngre arbeidstakere, bør tilbys karriereutvikling og muligheter for forfremmelse, da dette er viktig for jobbengasjementet.

Det kom frem i vår studie at det å hjelpe hverandre er verdifullt. Vi så også at dette var noe en av våre informanter ønsket i enda større grad. Organisasjoner kan gjennom å lage rutiner og normer for å hjelpe og ta imot hjelp på arbeidsplassen, tilfredsstille dette ønsket (Grodal, Nelson og Siino 2015, 163). Det å gi uttrykk for takknemlighet kan være et verktøy som kan brukes for å stimulere prososial motivasjon og atferd (Buch, Dysvik og Kuvaas 2016, 208). Det å si takk eller på andre måter uttrykke takknemlighet vil øke den prososiale motivasjonen gjennom å øke opplevelsen av å føle seg verdsatt (Grant og Gino 2010, 946). I vår studie fremkom det at det kunne være vanskelig å se om noen uttrykte takknemlighet. Vi tenker at dette er et forbedringsområde og en enkel måte for organisasjoner til å kunne øke prososial motivasjon hos eldre arbeidstakere.

5.3 Teoretisk bidrag

Vi mener våre funn kan bidra til videre innsikt rundt den eldre arbeidstakers motivasjon. Ut fra vårt utvalg, ser vi at den eldre arbeidstaker er prososialt motivert, noe som tidligere studier ikke har undersøkt. Det fremkom også i vårt resultat at det finnes rom for organisasjoner til å stimulere den eldre arbeidstakers prososiale motivasjon ytterligere. Vi har med vår studie forsøkt å bidra til hvordan organisasjoner praktisk kan arbeide med dette. Noe vi på forhånd ikke var klar over, som fremkom i vårt resultat, var hvor viktig sosial støtte og behovet for

tilhørighet var for den eldre arbeidstakers motivasjon. Det å være til nytte, muligheten til å videreformidle opparbeidet kunnskap og få bruk for sin erfaring og kompetanse, fremkom i vår studie som viktige motivasjonsfaktorer hos den eldre arbeidstaker. Disse funnene er i tråd med tidligere forskning, og vi mener dermed at vi bidrar til å forsterke dette ytterligere.

6.0 Svakheter ved studien og fremtidig forskning

En svakhet i vår studie kan være problemer som oppstår i forbindelse med å bruke narrativ intervju metode. Det finnes en risiko for at våre informanter har forutinntatte meninger eller hypoteser om hva vi som intervjuere ønsket å høre, noe som kan påvirke deres besvarelser (Bauer 1996, 10). For å få frem mest mulig informasjon om et fenomen er det i kvalitativ metode vanlig å gjennomføre intervjuer til det ikke fremkommer noen ny informasjon. En svakhet i vår studie kan derfor være at vi hadde begrenset med tid. Det er mulig at vi kunne fått frem mer informasjon ved å inkludere flere informanter. Vi mener dog at vi etter seks intervjuer opplevde at vi fikk noen gjennomgående svar. I vår oppgave valgte vi å inkludere en informant som var 53 år. Vi tenker dette kan ha vært en svakhet, da hun måtte ta stilling til noe som lå langt frem i tid. Vi mener dog at hun bidro til ny og relevant informasjon, og at det derfor var viktig å inkludere henne. En annen svakhet i vår studie kan være kjønnsfordelingen blant våre informanter. I studien deltok fem kvinner og kun en mann. Dette kan ha påvirket våre resultater. Forskjeller i motivasjonen hos kvinner og menn blant eldre arbeidstakere kunne vært et interessant tema for fremtidig forskning. I vår studie var det en informant som hadde bestemt seg for å gå ut i pensjon. Vi analyserte ikke denne informanten annerledes, men vi opplevde dog at denne informanten hadde fyldigere og mer konkrete svar i forhold til hva som kunne fått henne til å stå lenger i jobb. Vi tenker det derfor ville vært interessant for fremtidige forskning å se på motivasjon hos personer som fortsatt er yrkesaktive, men som har bestemt seg for å gå ut i pensjon.

7.0 Konklusjon

Med en aldrende befolkning er det meget aktuelt å se nærmere på den eldre arbeidstakeren. I vår oppgave ønsket vi å undersøke hva som motiverte den eldre arbeidstakeren. I følge våre funn var det sosiale miljøet, interessante arbeidsoppgaver, anerkjennelse og tilbakemeldinger, autonomi og det å hjelpe andre noe av det som motiverte dem. Mye av dette er i tråd med tidligere forskning. I vår studie fant vi også noen faktorer som påvirket eldre arbeidstakeres

beslutning til å stå lenger i jobb. Det sosiale miljøet og fritid, opplevelsen av å være til nytte, helse og tilrettelegging, økonomi og mestring var noen av faktorene.

Ut i fra tidligere studier antok vi at eldre arbeidstakere ville være prososialt motiverte. Våre funn indikerer at dette stemmer i vårt utvalg. Som nevnt viser tidligere studier at den eldre arbeidstakeren i større grad også er indre motivert (Kooij et al. 2011, 213). Grant (2008, 54) har i sin tur funnet ut at indre motivasjon i kombinasjon med prososial motivasjon kan forbedre prestasjoner, utholdenhet og produktivitet. Det er derfor grunn til å tro at den eldre arbeidstakeren er en attraktiv og viktig gruppe for organisasjoner. For at organisasjoner skal kunne beholde eldre arbeidstakere lenger, blir det viktig å ha fokus på å opprettholde denne allerede motiverte gruppen.

Resultatene fra vår studie antyder, i tråd med tidligere forskning, at det ikke bare er kongeparet som er i aktivitet, energiske og til stede. Dette gjelder i høyeste grad også «vanlige» arbeidstakere som har lyst til å bidra.

8.0 Referanseliste

- Arbeidstilsynet. 2017. "Senior i arbeidslivet." Hentet 24 Februar 2017.
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78242->
- Armstrong-Stassen, Marjorie og Francine Schlosser. 2011. "Perceived organizational membership and the retention of older workers." *Journal of Organizational Behavior*. 32:319-344.
- Bal, P. Matthijs, Simon B. De Jong, Paul G. W. Jansen og Arnold B. Bakker. 2012. "Motivating employees to work beyond retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate" *Journal of Management Studies*. 49 (2):306-331.
- Bauer, Martin. 1996. *The narrative interview. Comments on a technique for qualitative data collection*. Papers in Social Research Methods Series No 1. London: School of Economics and Political Science. Hentet 12. mai 2017.
<http://www.lse.ac.uk/methodology/pdf/QualPapers/Bauer-NARRAT1SS.pdf>
- Becton, John B. , Harvell J. Walker og Allison, Jones-Farmer. 2014. "Generational differences in workplace behavior." *Journal of applied social psychology*. 44:175-189.
- Brown, Melissa. Marcie Pitt-catsoupes, Tay K. McNamara og Elyssa Besen. 2014. "Returning to the workforce after retiring: a job demands, job control, social support perspective on job satisfaction." *The International Journal of Human Resource Management*. 25 (22):3113-3133.
- Buch, Robert, Anders Dysvik og Bård Kuvaas. 2016. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Claus, Gunnar, Pål Nordby og Helge Næsheim. 2015. *Yrkesaktivitet blant eldre før og etter pensjonsreformen*. SSB Rapport. 2015:12. Oslo. Hentet 2 mars 2017.
https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/221352?_ts=14c12ab00b8

- Finansdepartementet. 2004. *Pensjonsreform – trygghet for pensjonene*. Kortversjon Meld. St. 12 (2004-2005). Oslo: Finansdepartementet. Hentet 11. mai 2017.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/aid/kampanjer/pensjonsreformen/dokumenter/stortingsmelding_12_2004-2005_kortversjon.pdf
- Furuberg, Jorunn. 2016. "Folkemengd og arbeidsstyrke fram mot 2040." *Arbeid og velferd* 3:19-30.
- Gagné, Marylène og Edward L. Deci. 2005. "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational Behavior*. 26:331-362.
- Grant, Adam M. 2008. "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in predicting persistence, performance and productivity." *Journal of applied Psychology* 1 (93):48-58.
- Grant, Adam M., Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis og Karen Lee. 2007. "Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103:53-67.
- Grant, Adam M. og Francesca Gino. 2010. "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*. 98 (6):946-955.
- Grant, Adam M. og John J. Sumanth. 2009. "Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness." *Journal of Applied Psychology*. 94 (4):927-944.
- Grant, Adam M. og Justin M. Berg. 2011. "Prosocial motivation at work. When, why and How making a difference makes a difference." *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0003
- Grant, Adam M. og Sabine Sonnentag. 2010. "Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 111:13-22.

- Grodal, Stine, Andrew J. Nelson og Rosanne M. Siino. 2015. "Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work." *Academy of Management Journal*. 58 (1):136-168.
- Hagen, Anne og Marjan Nadim. 2009. *Hvordan kan kompetanse bidra til å holde folk i arbeid?* FAFO-rapport 2009:10. Oslo: FAFO. Hentet 28. Februar 2017.
http://www.faf.no/media/com_netsukii/20100.pdf
- Hilsen, Anne I. og Tove Midtsundstad. 2012. "Seniortiltakene – vet vi hva som virker?" *Seniorpolitikk.no* 30. mai. Hentet 10. mai. 2017.
<https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/2013-1-spfo.pdf>
- Inceoglu, Ilke, Jesse Segers og Dave Bartram. 2012. "Age-related differences in work motivation." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85:300-329.
- James, Jacquelyn Boone, Sharon McKechnie og Jennifer Swanberg. 2011. "Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce." *Journal of Organizational Behavior*. 32:173-196.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kooij, Dorien. T. A. M, Annet H. De Lange, Paul G.W. Jansen, Ruth Kanfer og Josje S. E. Dijkers. 2011. "Age and work-related motives: Results of a meta-analysis." *Journal of Organizational Behavior*. (32):197-225.
- Krumsvik, Rune J. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal.

- Lai, Linda. 2011. "Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization." *International Journal of Training and Development*. 15(2):140-157.
- Midtsunstad, Tove og Roy A. Nielsen. 2013. *Arbeid, pensjon eller begge deler?* FAFO-rapport 2013:12. Oslo. FAFO. Hentet 1. mars 2017.
<https://www.faf.no/images/pub/2013/20302.pdf>
- Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm
- Nahum-Shani, Inbal og Petter A. Bamberger. 2011. "Work hours, retirement, and supportive relations among older adults." *Journal of Organizational Behavior*. 32:345-369.
- Ng, Thomas.W. H. og Daniel. C. Feldman 2008."The relationship of Age to Ten dimensions of Job Performance." *Journal of applied psychology*. 1 (93):392-423.
- Regjeringen.no. 2017. "Alderspensjon fra folketrygden." Hentet 3. mai. 2017.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/pensjoner/alderspensjon/id449656/>
- Regjeringen.no. 2017. "Feiringen av kongeparets 80-årsdager" Hentet 11. mai.2017
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/feiringen-av-kongeparets-80-arsdager/id2552872/>
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology*. 25:54-67.
- Ryan, Richard M., Veronika Huta og Edward L. Deci. 2008. "Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia." *Journal of Happiness Studies*" 9:139-170.
- Solem, Per Erik. 2010. *Ny kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA rapport 2012:6. Oslo: NOVA. Hentet 28 Februar 2017.

http://seniorporten.no/dokumenter/NOVA_rapp_6_12_Ny_kunnskap.312221.pdf

Stamov-Roßnagel, Christian og Biemann, Torsten. 2012. "Ageing and work motivation: a task-level perspective." *Journal of Managerial Psychology*. 5 (27):459- 478

Statenspensjonskasse. 2017. "Aldersgrense." Hentet 3. mai. 2017.

<https://www.spk.no/Ord-og-uttrykk-om-pensjon/Aldersgrense/>

Tønnesen, Marianne, Stefan Leknes og Astri Syse. 2016. "Befolkningsframskrivinger 2016-2100: Hovedresultater." *Økonomiske analyser* 3: 4-13.

Zacher, Hannes og Michael Frese. 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.

Van den Berg, Tilja I. J. Leo A. M. Elders og Alex Burdorf. 2010. "Influence of Health and work on early retirement." *Journal of Occupational Environmental Medicine*. 52: 576-583.

Van den Broeck, Anja, D. Lance Ferris, Chu-Hsiang Chang og Christopher C. Rosen. 2016. "A review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work." *Journal of Management*. 42 (5):1195-1229.

Van Vianen, Annelies E. M, Betty A. G. W. Dalhoeven og Irene E. De Pater. 2011. "Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindset." *Journal of Organizational Behavior*. 32: 226-247.

8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Motivasjon hos eldre arbeidstakere"

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke hvordan organisasjoner systematisk kan arbeide med motivasjon hos arbeidstakere. Vi vil undersøke ulike former for motivasjon og hva som kan få arbeidstakere til å stå lengre i jobb. Studien gjøres i forbindelse med vår bacheloroppgave på høgsolen i Oslo og Akershus, fakultetet for samfunnsvitenskap.

Vi har valgt å inkludere yrkesaktive over 55 år i vår studie og ønsker derfor at du deltar.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Innsamling av data vil foregå gjennom intervju og dette vill ta rundt 30 min. Vi har forberedt noen spørsmål der du forteller oss om dine erfaringer. Spørsmålene vil omhandle arbeidsmotivasjon og tanker rundt pensjon. Vi vil benytte oss av lydopptaker og vil også ta notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som vil ha tilgang til lydopptak og notater.

Intervjuet vil være anonymt og du vil ikke kunne gjenkjennes i studien.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 8. Juni og da vil lydopptak og annen data slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Madeleine Bjørlo på telefonnummer 98683548 eller via mail s235351@stud.hioa.no.

Vår veileder Christina Nerstad kan kontaktes via mail: christina.nerstad@hioa.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Bakgrunn

- Hva er din alder?
- Hvilken stilling har du i dag?
- Hva kommer det av at du valgte å arbeide her?

2. Motivasjon

- Hva forstår du med ordet motivasjon?
- Hva er det som motiverer deg til å arbeide?
 - Konkret eksempel der det har motivert deg?
- Hva synes du om dine arbeidsoppgaver?
- Hva skal til for at du gjør en ekstra innsats på jobben?
- I hvilken grad gir din jobb deg muligheten til å hjelpe andre?
 - (Eksempel: kunder, kollegaer, leder, leverandør)
- Hvordan ser du på det å hjelpe andre på jobb?
 - Kunder, kolleger
 - Kan du huske en situasjon der du fikk hjelpe andre?
 - Hvordan opplevde du det?

Eventuelle oppfølgingsspørsmål:

- Liker du å arbeide med oppgaver som gir deg mulighet å hjelpe andre?
- Er det viktig for deg å få muligheten til å bruke dine ferdigheter for å hjelpe andre?
- Føler du at du blir verdsatt på din jobb?
 - Kan du huske en situasjon der du følte deg verdsatt?
 - Hvis nei - hva skal til for at du skal føle deg verdsatt?
- Gis det uttrykk for takknemlighet på din jobb?
 - Kan du huske en situasjon?

3. Pensjon

- Hvilke tanker har du gjort deg om å gå ut i pensjon?
- Når tenker du gå ut i pensjon?
- Hva er grunnen til at du vil gå i pensjon da?
 - Flere forhold som påvirker deg?
- Hva kunne motivert deg til å bli lengre i jobb?