

Maren Aanes Gunleiksrud

## A place to grow old?

En kvalitativ studie av forhold som påvirker  
avgangsprosesser for eldre ansatte i bank- og  
finansnæringen

Masteroppgave i Arbeids og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2021



Maren Aanes Gunleiksrud

## **A place to grow old?**

En kvalitativ studie av forhold som påvirker  
avgangsprosesser for eldre ansatte i bank- og  
finansnæringen

Masteroppgave i Arbeids og organisasjonspsykologi  
Veileder: Anne Iversen  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Da var altså tiden kommet for å skrive de siste ord som student ved NTNU. Arbeidet med masteroppgaven har vært en berg-og-dalbane, men mest av alt har det vært svært lærerikt.. Covid-19 pandemien har snudd opp ned på hverdagen til en hel verden, men på mange måter har det vært et privilegium å få skrive en masteroppgave under denne spesielle perioden. Oppgaven har tilført mening og motivasjon i en tid som har vært preget av stor uforutsigbarhet. Et fantastisk klassemiljø har også tilført mye latter, litt for lange pauser og ikke minst store mengder støtte i skriveprosessen. Dere fortjener alle en stor takk! Videre ønsker jeg å takke min kjære veileder, Anne Iversen. Takk for at du har hatt tålmodighet og støttet meg i alle valgene jeg har foretatt i denne prosessen. Du har gjort det mulig for meg å skrive en oppgave som helt og holdent er forankret i eget engasjement og interesse. Takk til familien min som har heiet på meg hele veien, og kjørt meg på hytta når støyen fra Nordre gate sto på som verst. Nå som masteroppgaven snart er historie har jeg ingen unnskyldning for å ikke ta førerkortet lenger! Jeg vil også utstrekke en helt spesiell takk til informantene mine. Tusen takk for at dere tok dere tid til å bistå som informanter i en travel arbeidshverdag. Takk for at dere delte så åpent og ærlig. Denne oppgaven kunne aldri blitt skrevet uten dere.

Med dette så setter jeg både strek og punktum for min tid som masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi. God lesing!

Maren Aanes Gunleiksrud

Trondheim, Mai 2021



## Sammendrag

En markant økning i forventet levealder kombinert med demografiske utviklingstrekk fører til at det stadig blir flere eldre i Norge (SSB, 2021). Dette vil påvirke arbeidslivet på flere måter. Eldre ansatte vil utgjøre en stadig økende del av arbeidsstyrken og kunnskap om hvordan denne gruppen opplever arbeidsforhold blir dermed avgjørende. For å sikre pensjonssystemets bærekraft har også myndighetene et uttalt mål om å påvirke de eldre arbeidstakerne til å forlenge sitt yrkesaktive liv. Det er imidlertid store variasjoner i gjennomsnittlig avgangsalder innenfor ulike sektorer og næringer. Bank- og finansnæringen er preget av en avgangsalder som er lavere enn gjennomsnittet for det øvrige arbeidslivet og det vil dermed være verdifullt å ha kjennskap til hva som påvirker avgangsprosessene blant eldre ansatte innenfor denne næringen (Hauge & Solle, 2019). Gjennom en tematisk analyse ønsker jeg med denne studien å undersøke følgende; ”Hva påvirker avgangsprosesser blant eldre ansatte i bank- og finansnæringen?”. Utvalget består av ti ansatte over 55 år, som alle er yrkesaktive innenfor bank- og finansnæringen. Analysen viser hvordan ulike forhold i organisasjonen påvirker avgangsprosesser. Forholdene som ble identifisert gjennom analysen er avgangspress, holdninger til eldre ansattes omstillingsevne og kompetanse og en organisasjonskultur som i mindre grad anser eldre ansatte som en ressurs.





### **Abstract**

The significant increase in life expectancy combined with the demographic trends leads to an increased number of older people in Norway (SSB, 2021) which will affect the working life in several ways. Older employees will form an ever-increasing part of the workforce, and knowledge about this working group will be crucial. To ensure the sustainability of the pension system, the authorities also have a stated goal of influencing older employees to extend their working lives. However, there are great variations in the retirement age within different industries where the financial industry is characterized by a retirement age that is lower than average. Thus, knowledge about what influences early retirement among older employees is valuable within this industry (Hauge & Solle, 2019). By using thematic analysis, this study aimed to investigate following research question: “What influences the retirement processes amongst older employees within the banking and finance industry?”. The sample consisted of ten informants over the age of 55, all of whom are employed within finance. The analysis revealed that *resignation pressure* and *attitudes towards the older employees adaptability and competence* as organizational conditions affecting the resignation process.





## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>8</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>10</b>
Problemstilling .....	12
Oppgavens struktur .....	13
<b>Teori og empiri</b> .....	<b>14</b>
Avgangsprosesser og tidligere forskning.....	14
Eldre ansatte.....	16
Implikasjoner ved begrepsbruk.....	16
Pensjonsordninger i Norge .....	17
Aldersgrenser i arbeidslivet .....	18
Karakteristikk ved bank- og finansnæringen.....	19
Endring og omstilling .....	20
Forklaringsmodeller for avgangsprosesser .....	21
Organisasjonsnivå; Utstøtning og tilknytning .....	24
Konseptualisering og definisjon av alderisme.....	25
Aldersdiskriminering.....	29
Sammensatt diskriminering: Kjønn og alder .....	30
Ulike nivåer av aldersdiskriminering.....	30
Meso-nivå.....	31
Organisasjonskultur.....	32
<b>Metode</b> .....	<b>34</b>
Bakgrunn for studien .....	34
Valg av metode.....	35
Det kvalitative forskningsintervjuet.....	35
Induktiv tilnærming.....	36
Kjønnsperspektiver i forskning.....	37
Datainnsamling.....	38
Utforming av intervjuguide.....	38
Rekruttering av informanter .....	38
Gjennomføring av intervjuene .....	39
Tematisk Analyse .....	41
Analyseprosessen .....	41

Etiske betraktninger .....	43
<b>Resultater .....</b>	<b>45</b>
En omstillingspreget næring .....	46
Avgangspress.....	51
Opplever negative holdninger om eldre ansatte .....	56
"Vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere" .....	56
Kvinner opplever å være ekstra utsatt.....	59
<b>Diskusjon .....</b>	<b>62</b>
Oppsummering av analysen .....	62
Kapittelets videre struktur.....	64
Alderisme.....	64
Stereotyper .....	65
Aldersdiskriminering.....	68
En kjønnsdimensjon av alderisme .....	72
Organisasjonskultur .....	74
Funnene sett i sammenheng; Den perfekte storm for tidlig avgang? .....	76
Metodiske betraktninger .....	78
<b>Konklusjon.....</b>	<b>81</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>82</b>
<b>Vedlegg 1: Semi-strukturert intervjuguide .....</b>	<b>96</b>
<b>Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD .....</b>	<b>99</b>

## Innledning

I skrivende stund befinner vi oss i en myriade av globale utviklingstrekk som vil forme arbeidslivet radikalt. En akselererende utvikling innenfor teknologi, økt globalisering, større effektiviseringskrav og nye kompetansebehov vil prege fremtidens arbeidsliv (NOU 2021: 2). På samme tid står verden foran vår tids største trussel; miljø- og klimaendringer. Det gjennomgripende fokuset på miljø- og klimautfordringer har tilført en ny dimensjon i arbeids- og organisasjonslivet. Arbeidet med å bekjempe klimaendringene er et kollektivt ansvar og organisasjoner har dermed fått et nytt måleparameter gjennom begrepet *bærekraft*. Bærekraftbegrepet innebærer imidlertid også en sosial og økonomisk komponent, som synes å være mindre kommunisert. Parallelt med at klodens gradestokk har sneket seg oppover, har også alderssammensetningen i befolkningen pekt i samme retning. Vi står overfor en demografisk utvikling uten sidestykke. De store fødekullene fra etterkrigstiden nærmer seg pensjonsalder, samtidig som bedre velferdstjenester og medisinsk utvikling har ført til at levealderen har økt og vil fortsette å øke betraktelig. Basert på framskrivninger fra SSB vil forventet levealder øke fra dagens 82,6 år til 91,2 år i løpet av 2060 (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Sammenlignet med klimaendringer er konsekvensene av den demografiske utviklingen mer underkommunisert. I årene fremover vil derimot inntektene fra petroleumsnæringen falle og omsorgsutgiftene øke (NOU 2021:2). Det som blir mest avgjørende for Norges fremtidige budsjettbalanse er yrkesaktiviteten til befolkningen; hvor mange som deltar i arbeidslivet og *hvor lenge* de står i jobb.

Det norske pensjonssystemet er utformet med et såkalt "pay as you go"-system, som vil si at det blir løpende finansiert gjennom det offentlige. Dette betyr at dagens yrkesaktive bidrar med skatteavgifter for å kunne finansiere dagens pensjonsutbetalinger, og morgendagens arbeidstakere vil måtte finansiere morgendagens pensjonister (Koren, 2009). Et slikt system er avhengig av at fordelingen mellom arbeidsstokken og pensjonistene er balansert nok, og denne balansen vil være en av de største utfordringene for fremtidens velferdsstat. For å opprettholde den økonomiske bærekraften og dekke det voksende behovet for arbeidskraft står derfor forlengelsen av yrkeskarrierer høyt på den politiske agendaen. Myndighetenes ambisjoner om å øke avgangsalderen er blant annet nedfelt gjennom IA-avtalen, og endringer i pensjonssystemet som gir økonomiske incentiver for å jobbe lengre. Dersom Norge lykkes med målet om å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen med ett år, vil den samfunnsøkonomiske gevinsten være mellom 35 – 40 milliarder kroner (Strøm et al., 2017). Å beholde de eldre arbeidstakerne blir dermed helt nødvendig for å sikre en bærekraftig organisering av velferdsstaten.

Vi kan derimot ikke la oss bli blendet av politiske agendaer og samfunnsøkonomiske modeller; et av hovedpremissene for økt avgangsalder er at seniorene selv ønsker å utsette pensjonstilværelsen. En forlengelse av arbeidslivet vil rive opp i noen godt etablerte forestillinger om hva de ulike livsfasene skal inneholde. Å være menneske er tidvis en kaotisk opplevelse og de fleste har et grunnleggende behov for å strukturere livet etter noen kollektive rammer. Etablerte samfunnsstrukturer organiserer første del av livet vårt med grunnskole, verneplikt og studieløp. I tillegg har også utgangen av arbeidslivet i stor grad vært etablert gjennom myndighetenes pensjonssystemer. Folketrygden ble innført i 1967 og har etablert to milepæler i henhold til pensjonsavgang; ved tilstrekkelig opptjening kan man ta ut pensjon etter fylte 62 år, videre kan alle som bor eller arbeider i Norge ta ut alderspensjon fra 67 år (Regjeringen, 2017).

Dagens seniorer har derimot betydelig bedre helse, høyere utdanning og økt arbeidsevne sammenlignet med tidligere generasjoner (Regjeringen 2017; NOU 2021:2). Mye tyder også på at eldre ansatte selv ønsker å forlenge yrkeskarrieren. Norsk Seniorpolitikk sitt årlige barometer viser at 6 av 10 eldre yrkesaktive ønsker å fortsette i arbeid etter de har opptjent rett til pensjon, og at 8 av 10 yrkesaktive over 60 år mener det er rimelig at folk står lenger i arbeid når forventet levealder øker (Holst et al., 2019). Undersøkelsen viser også at andelen som oppgir en ønsket avgangsalder på 70 år eller mer, har femdoblet seg fra 7% i 2004 til 35 % i 2019 (Holst et al., 2019). Disse tallene gjenspeiler at dagens eldre har noen andre livsbetingelser sammenlignet med tidligere generasjoner. Med en markant økning i forventet levealder og bedre helse, kan de stille andre krav til hva alderdommen skal innebære. Eldre har i større grad helsen og et ønske om å delta aktivt i samfunnet og det samfunnet har å tilby; en av hovedforutsetningene blir dermed muligheten til å delta i arbeidslivet.

Det kan imidlertid tyde på at avstanden mellom politiske ambisjoner, seniorennes ønsker og realitetene i det norske arbeidslivet er stor. For å øke pensjonsalderen må også arbeidsgiverne ha et ønske om å beholde den eldste delen av arbeidsstokken. Konsistente funn fra forskningslitteraturen viser derimot at eldre ansatte i større grad blir stigmatisert og devaluert sammenlignet med sine yngre kolleger (Bal et al., 2011). Forskning peker også på at samfunnet er preget av en gjennomgående grunnholdning om at aldring først og fremst innebærer svekkelse, og denne holdningen kan synes å være spesielt dominerende i arbeidslivet (Solem, 2012). Svekkelsesperspektivet har også påvirket hvilken næringer som har fått oppmerksomhet i henhold til avgangsalder. Det er velkjent at eldre arbeidstakere kan møte på utfordringer i fysisk krevende yrker, som i tungindustrien og bygg- og anleggsarbeid. Det er derimot funnet noen store og til dels uventede bransjeforskjeller i hvordan arbeidsgivere

vrderer sine eldste arbeidstakere; utfordringene kan være like store, og faktisk større i bransjer med effektiviseringspress og høy omstillingstakt (SSB, 2021).

Bank og finansnæringen utpeker seg med en avgangsalder som er lavere enn gjennomsnittet for andre næringer i Norge (Gleinsvik & Busch, 2017). Næringen kan ikke karakteriseres fysisk krevende arbeidsoppgaver, men har derimot vært preget av en radikal omstilling de siste tiårene. Bank- og finansnæringen har gjennomgått en omfattende digitalisering av tjenester og arbeidsoppgaver, noe som har resultert i en arbeidshverdag sterkt preget av omorganiseringer og omstillingsprosesser. Alderssammensetningen blant de ansatte i finansnæringen skiller seg også ut fra de øvrige næringene i arbeidslivet.

Andelen ansatte i aldersgruppen 55- 66 år er høyere enn i det øvrige arbeidslivet, med henholdsvis 24,8 og 19,6% (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Den høye andelen tilsier at næringen kan ha en sterk effekt av tiltak rettet mot å beholde eldre ansatte, da det er mange som nærmer seg pensjonsalder og dermed et stort potensiale for å øke effektiv avgangsalder (Gleinsvik & Busch, 2017).

På tross av lovendringen for aldersgrenser i 2015 og insentiver i pensjonssystemet som stimulerer til lenger yrkesaktivitet, har det imidlertid vært en reduksjon i andelen over 66 år i bank- og finansnæringen de siste årene. I 2019 var andelen ansatte over 66 år under 1%, sammenlignet med gjennomsnittet for alle næringer som er 3,2% (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Isolert sett har 69-åringene innen bank- og finansnæringen lavere sannsynlighet for å fortsette i arbeid etter fylte 70, sammenlignet med 69-åringene i de fleste andre næringer i landet (Midtsundstad & Nielsen, 2019). Den politiske satsningen på økt avgangsalder gjennom lovfestede seniortiltak og nye pensjonsreformer ser altså ikke ut til å ha noen særlig effekt på pensjonsalderen i bank- og finansnæringen. Overraskende nok ser det ikke ut til å stå på motivasjonen blant de eldre ansatte. I fjorårets rapport fra seniorpolitisk barometer skilte nettopp bank- og finansnæringen seg ut; 21% av yrkesaktive over 50 år svarte at de mest sannsynlig vil fortsette i arbeid frem til fylte 72 år, sammenlignet med gjennomsnittet for alle næringer som var på 12% (Rathe et al., 2020). Ønskene til seniorarbeiderne står dermed i strak kontrast til den gjennomsnittlige pensjonsalderen i næringen. Det kan dermed være konstruktivt å undersøke om det er noen særtrekk knyttet til arbeidsforholdene i næringen, som kan bidra til å forklare pensjonsatferden.

**Problemstilling.** Det vil være et stort gode for samfunnet, arbeidslivet og den enkelte senior om flere eldre arbeidstakere forlenger yrkeskarrieren (Regjeringen, 2021). Det er likevel ikke nok at arbeidstakerne selv ønsker å jobbe lenger, hvis de opplever at ikke arbeidsplassen



vil beholde dem. Bank- og finansnæringen karakteriseres av en lav gjennomsnittlige avgangsalder, samtidig som en stor andel av næringen består av motiverte seniorarbeidere som ønsker utsette pensjonsavgang (Gleinsvik & Busch, 2017). Den faktiske avgangsalderen i sektoren, står dermed i kontrast til de ansattes ønsker. Med dette som bakteppe ble følgende problemstilling førende for analysen av datamaterialet;

*Hva påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte innenfor bank- og finansnæringen?*

**Oppgavens struktur.** Problemstillingen vil undersøkes gjennom fire kapitler: teori og empiri, metode, resultater og diskusjon. Neste kapittel innebærer en presentasjon av aktuell empiri og et sett med teoretiske perspektiver for å besvare problemstillingen. Dette er etterfulgt av metode-kapittelet, som innebærer en beskrivelse og begrunnelse av de metodiske valgene som er tatt gjennom arbeidet med masteroppgaven. Kapittelet omfatter bakgrunnen for studien, forskningstilnærming, metodevalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. Det fjerde kapittelet består av resultatene som framkom av analyseprosessen. Disse vil bli presentert gjennom tre ulike hovedtemaer, som vil beskrives og illustreres med sitater fra informantene i studien. Oppgavens siste kapittel vil bestå av en diskusjon av funnene, i lys av foregående kapittel om empiri og teori. Kapittelet avsluttes med metodiske betraktninger, oppgavens implikasjoner og videre forskning, før oppgaven avsluttes med en konklusjon.

## **Teori og empiri**

I denne delen av oppgaven vil det empiriske og teoretiske grunnlaget for studien bli presentert. Første del av kapittelet vil presentere kontekst som er relevant for det empiriske grunnlaget til forskningsspørsmålet; ”Hva påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte i bank- og finansnæringen?”. Innledningsvis vil det presenteres en oversikt over ulike tilnæringer på avgangsprosesser, en oversikt over psykologisk forskning på avgangsprosesser og organisasjonspsykologiens bidrag til feltet. Dette er etterfulgt av en begrepsavklaring av ”eldre ansatte”, samt implikasjoner for bruken av begrepet. Videre vil jeg skissere utviklingen av pensjonsordninger i Norge, og en beskrivelse av aldersgrenser i arbeidslivet. Dette er institusjonelle og politiske forhold som påvirker avgangsprosesser, og innebærer utformingen av pensjonssystemet og øvre aldersgrenser for yrkesaktivitet. Da organisasjoner aldri eksisterer innenfor et institusjonelt vakuum, er det hensiktsmessig å inkludere de kontekstuelle faktorene som former og påvirker organisasjonsatferden, og dermed avgangsprosesser. Med bakgrunn i oppgavens forankring innenfor bank- og finansnæringen vil jeg presentere aktuelle karakteristikk ved næringen. Dette innebærer en beskrivelse av dominerende utviklingstrekk og en kartlegging av alderssammensetningen blant de sysselsatte i næringen, og er inkludert for å kunne gi en tilstrekkelig forståelse av informantenes opplevelser innenfor bank- og finansnæringen.

Den andre delen av kapittelet inkluderer en beskrivelse av det teoretiske rammeverket benyttet for å besvare problemstillingen. Studien har en induktiv og eksplorerende tilnærming som innebærer at det teoretiske rammeverket er selektert i etterkant av datainnsamling, og den påfølgende analysen. Først vil jeg presentere ulike forklaringsmodeller for avgangsprosesser, med et særlig fokus på ”utstøtingsperspektivet”. Dette er inkludert for å illustrere ulike mekanismer for avgangsprosesser og er valgt ut med bakgrunn i materialet som fremkom av analysen. I tråd med funnene fra analysen følger en beskrivelse av begrepet ”aldersime”. Dette inkluderer en teoretisk konseptualisering av begrepet, samt beskrivelse av de ulike komponentene og nivåene av alderisme. Avslutningsvis vil jeg presentere en definisjon og konseptualisering av fenomenet *organisasjonskultur*, og belyse hvordan organisasjonskultur kan inkorporeres i meso-nivået av alderisme.

### **Avgangsprosesser og tidligere forskning**

Overgangen fra arbeidslivet til pensjonstilværelsen innebærer en tilstand fra yrkesaktiv til yrkespassiv, og markerer dermed inntoget til en ny livsfase. Mellom disse to tilstandene foregår det imidlertid en prosess for den ansatte, hvor et samspill av ytre og indre faktorer vil

påvirke når den enkelte forlater arbeidslivet (Shultz & Wang 2011; Solem 2012). I den internasjonale faglitteraturen har man gjerne brukt begrepet ”retirement” eller ”retirement process”, og tilsvarende har man i Norge brukt ”pensjonsavgang” eller ”pensjonsprosesser” (Wang et al. 2008; Solem 2012). De senere årene har man imidlertid gått vekk fra pensjonsbegrepet og i større grad benyttet avgangsbegrepet, da forskning på yrkesavgang ikke utelukkende omhandler uttak av pensjon (Solem, 2012). Med dagens pensjonssystem kan man ta ut pensjon og samtidig være yrkesaktiv, gjennom å ta ut gradert pensjon eller jobbe parallelt med pensjonsutbetalinger (NAV, 2021). Konsensusen blant forskningslitteraturen er et perspektiv på yrkesavgang som en prosess eldre ansatte gjennomgår over flere år, heller enn én hendelse (Shultz & Wang 2011; Solem, 2012). Med bakgrunn i overgangen fra begrepet *pensjon* til *avgang*, samt perspektivet på avgang som en prosess, er begrepet ”avgangprosesser” anvendt i denne oppgaven. Dette er i tråd med perspektivet til Shultz og Wang, som vektlegger yrkesavgang som en psykologisk prosess og definerer det som; ”et individs avgang fra arbeidslivet, som medfølger redusert psykologisk forpliktelse og en atferdsmessig tilbaketrekning fra arbeidet” (Shultz & Wang 2011 s. 12, egen oversettelse).

Avgangen fra arbeidslivet innebærer en stor livsendring, men markerer også et distinkt skille mellom det å være bidragsyter og mottaker av velferdsstaten. I industrialiserte land er pensjonering i stor grad institusjonalisert, og betraktes dermed som et sosioøkonomisk fenomen (Szinovacz, 2013). Dette betyr at pensjonsordninger- og prosesser blir endret og formet av sosiale strukturer som arbeidsmarkedet, økonomi, populasjonsendringer og den øvrige samfunnsstrukturen. Det er nettopp en populasjonsendring som har vært katalysatoren for den økte oppmerksomheten på avgangprosesser; de store demografiske endringene fører til et ettertrykkelig press på dagens pensjonssystemer, og man har dermed sterke incentiver for å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen (Regjeringen, 2021). Som et sosioøkonomisk fenomen har pensjonering lenge vært et aktuelt forskningsområde innenfor statsvitenskap, økonomiske disipliner og sosiologi. Psykologisk forskning på avgangprosesser er imidlertid verdifullt, da det bidrar til kunnskap om de atferdsmessige- og psykologiske forløperne for, og utfallene av yrkesavgang, i tillegg til å undersøke de psykologiske mekanisme som er underliggende for avgangprosessen (Shultz & Wang, 2011).

Vi kan dermed gjøre et grovt skille mellom tre områder psykologisk forskning har undersøkt avgangprosesser; psykologiske modeller for å forstå yrkesavgang, psykologiske utfall av yrkesavgang og ulike forhold som påvirker avgangprosesser (Wang & Shi, 2013). Denne oppgavens fokus vil være sistnevnte; forhold som kan påvirke avgangprosesser. Innenfor dette forskningsområdet på avgangprosesser kan vi gjøre en ytterligere distinksjon,

mellom fokus på individuelle attribusjoner eller faktorer i organisasjonen og arbeidslivet (Wang & Shi, 2013). Litteraturen som undersøker avgangsprosesser gjennom individuelle attribusjoner inkluderer faktorer som helse og eldre menneskers arbeidsevne, familieforhold, personlighet og demografiske faktorer som utdanning og kjønn (Shuey 2004; Robinson et al 2010; Wang et al 2008; Davis 2003). Organisasjonspsykologien bidrag til forskningsfeltet er å undersøke hvordan forhold, eller faktorer i arbeids- og organisasjonslivet kan påvirke avgangsprosesser (Shutz & Wang, 2011). Dette inkluderer forhold som organisasjoners kultur og klima, jobbkarakteristikker, samt hvordan organisasjonen behandler sine eldre ansatte (Feldman 1994; Flinkelstein & Farrell 2007). Denne studien kan sees som et bidrag til å forstå avgangsprosesser gjennom organisasjonsforhold, men vil også inneha et kontekstuellt perspektiv. Studien vil dermed være et supplement til forskningsfeltet gjennom å ha en kontekstuell forankring i en næring som tradisjonelt har vært preget av lav avgangsalder; bank- og finansnæringen. Dette kan tilføre et verdifullt perspektiv og bidra til å forstå hvordan avgangsprosesser utspiller seg i ulike næringskontekster.

### **Eldre ansatte**

Det finnes ingen aldersavgrensning eller entydig definisjon for hvem som regnes som "eldre" i arbeidslivet. I en av de tidlige utredningene om forholdene for seniorarbeidere ble eldre ansatte definert som "de som på grunn av økende alder kan møte problemer i arbeidslivet" (NOU 1979:39, s.9). Denne definisjonene kan imidlertid synes å være like relevant 40 år senere. Når det kommer til å sette en grensealder for når man regnes som "eldre arbeidstaker" er det ingen klar konsensus i forskningslitteraturen. I rapporten "Seniorer i finansnæringen" ble spørreundersøkelser utsendt til ansatte over 55 år og dermed ble det satt en nedre grense for hvilken aldergruppe som omfattes av seniorbegrepet (Gleinsvik & Busch, 2017). Med utgangspunkt i oppgavens forankring i nettopp bank- og finansnæringen ble utvalget avgrenset til informanter over 55 år. Dette samsvarer også med gjennomsnittet av norske arbeidsgivere sin oppfatning av eldre arbeidstakere, samt SSB sin aldersinndeling for eldre ansatte (Dalen 2014; Rathe et al 2020; SSB 2021). Med satsningen mot lengre yrkesaktivitet vil dermed ansatte betraktes som "eldre" i en betydelig del av arbeidslivet, så mye som 15 – 20 år. Det blir derfor avgjørende å ha kjennskap til hvordan denne gruppen opplever forhold i arbeidslivet og hva slags betydning som tillegges begrepet "eldre arbeidstaker".

### ***Implikasjoner ved begrepsbruk***

For å hindre overdreven repetisjon gjennom oppgaven vil begrepene "eldre ansatte", "eldre arbeidstakere", "seniorarbeidere" og "senioransatte" benyttes om hverandre i teksten og

tillegges samme betydning; ansatte som tilhører det øvrige alderssegmentet i arbeidslivet. I forskningslitteraturen kan imidlertid begrepene benyttes med ulik mening. Enkelte har argumentert for å gå bort fra betegnelsen ”eldre” og erstatte det fullt ut med seniorbegrepet. Per Erik Solem trekker blant annet frem at ordet ”eldre” i for stor grad knyttes til problemer til aldring, som skrøpeligheit og nedsatt arbeidsevne (Solem, 2012). Innføringen av ordet senior har sin bakgrunn i et ønske om å unngå noen av de negative forestillingene knyttet til betegnelsen ”eldre” (Solem, 2012). Dette har man altså forsøkt ved å bytte ut det norske ordnet med et latinsk ord, som betyr nøyaktig det samme. Senior stammer fra *senex* på latin og betyr ikke noe annet enn nettopp: ”eldre” (Solem, 2012). Ordet *eldre* er ikke nødvendigvis et negativt ladet ord, men har et relasjonelt meningsinnhold som beskriver at man er *eldre enn noen andre*. Eksempelvis kan det brukes for å skille mellom de eldre og yngre barna i en barneskole. De negative assosiasjonene kan synes å oppstå når man setter ordet ”arbeidstaker” bak. Det er altså kontekstavhengig. Dette understøttes av rapporter som viser at aldersdiskriminering er mer utbredt i arbeidslivet, sammenlignet med andre arenaer som helsetjenester, utdanning og finansielle tjenesteområder (Eurobarometer, 2012). Så lenge holdningene til det øvrige alderssegmentet i arbeidslivet er negativt, må man dermed stadig introdusere nye omskrivninger etter hvert som holdningene påvirker de nye uttrykkene negativt (Solem, 2012).

### **Pensjonsordninger i Norge**

Når man skal undersøke avgangsprosesser, er det hensiktsmessig å belyse de historiske og kulturelle forhold som har formet vårt syn på når det er relevant å tre ut av arbeidslivet. Som et historisk fenomen er pensjonering relativt nytt. Tidligere har gjerne normen vært at man jobbet så lenge helsen tillot det og bidra i den grad man kunne (Shultz & Wang 2011; Solem 2012). Pensjonering som en sosial konstruksjon vokste frem i moderne industrialiserte samfunn på starten av 1900-tallet og ble i utgangspunktet utviklet som en belønning til lojale ansatte, for å stimulere til lange yrkeskarriere i samme virksomhet (Shultz & Wang, 2011). Ikke før i 1959 ble det innført en allmenn alderspensjon i Norge som ikke var behovsprøvd (Solem, 2012). Folketrygden ble innført i 1967 med en pensjonsalder på 70 år, som siden ble redusert til 67 i 1973 (Herlofsen et al., 2020). Mange bedrifter har praktisert en 67-års aldersgrense, i samsvar med pensjonsalderen i folketrygden. I forbindelse med endringene i dagens pensjonssystem ble den laveste lovlige bedriftsinterne aldersgrensen imidlertid hevet til 70 år (Herlofsen et al, 2020). Som beskrevet innledningsvis gir dagens pensjonssystem alle norske innbyggere mulighet til å ta ut alderspensjon fra fylte 67 år . Ansatte som er dekket av en AFP-ordning har

imidlertid mulighet til ta ut pensjon ved fylte 62 år, gitt at de har tilstrekkelig opptjening (Regjeringen, 2017).

Gjennomsnittlig alder ved uttak av alderspensjon var i 2020 65,5 år (NAV, 2021). Dette er et resultat av at tidspunkt for pensjonsavgang i stor grad senterer seg rundt de to nevnte aldersgrensene; 62 og 67 år. Dette illustrerer hvordan institusjonelle pensjonssystemer blir normdannende for den enkeltes beslutning om å gå ut av arbeidslivet, og samsvarer med Westendorp sitt perspektiv på pensjonsavgang. Han argumenterer for at det er tradisjon og kultur, heller enn biologi som har ført til at vi pensjonerer arbeidstakere i 60-årene, og at dette er et resultat at vi har satt en skarp linje i samfunnet mellom når en skal bidra og når en skal motta fra fellesskapet (Westendorp, 2015.) I Norge har vi et ytterligere institusjonalisert skille for vår lenge eldre ansatte skal jobbe; øvrige aldersgrenser i arbeidslivet.

### ***Aldersgrenser i arbeidslivet***

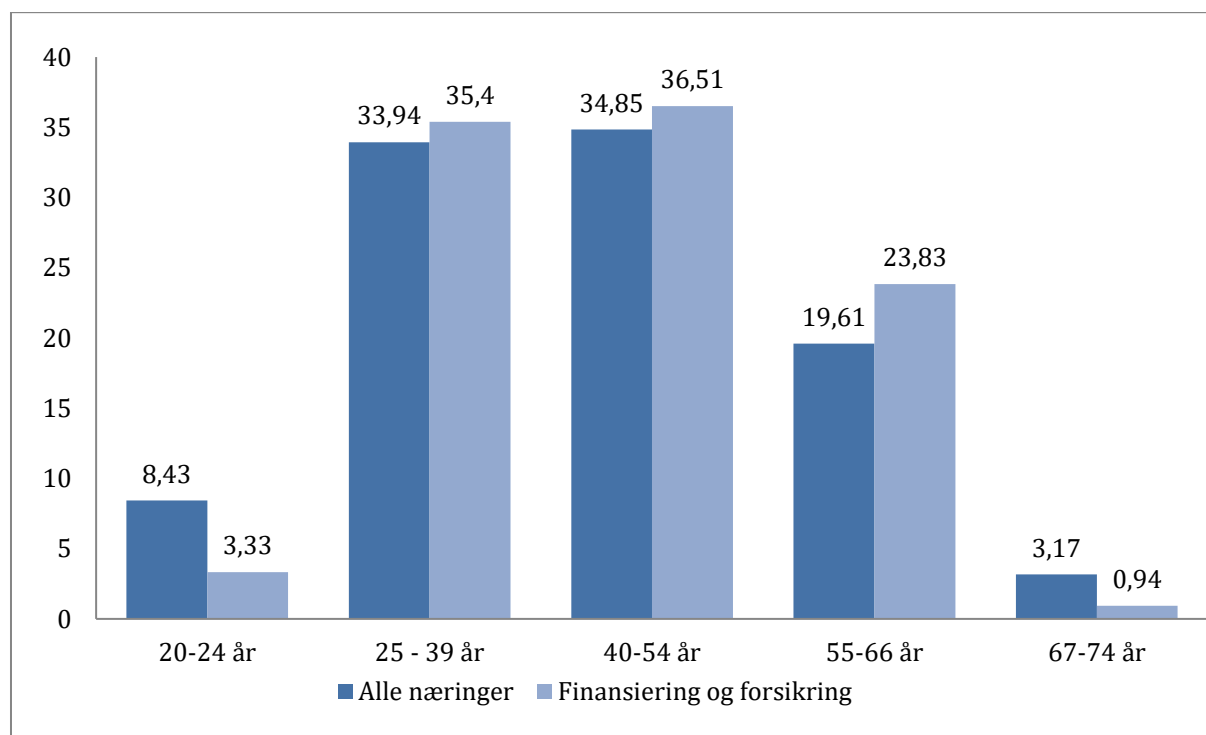
Den generelle aldersgrensen i arbeidsmiljølovens §15-13 er en form for lovlig aldersdiskriminering som tillater arbeidsgiver å opphøre arbeidsforhold basert på alder (Helofsen et at., 2020). Tidligere har denne aldersgrensen vært på 70 år men ble i 2015 hevet til 72 år. Videre åpner arbeidsmiljøloven for at virksomheter kan ha bedriftsinterne aldersgrenser som er lavere enn 72. Frem til 2015 var den nedre lovlige bedriftsinterne aldersgrensen på 67 år men ble hevet til 70 år i forbindelse med den generelle lovendringen (Herlofsen et al, 2020). Begge endringene var et ledd i myndighetenes ambisjon om å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen (Svalund & Veland, 2016). Noe som må kunne antas å være en slageffekt av lovendringen har vært at flere virksomheter har innført en bedriftsintern aldersgrense på 70 år (Helofsen et at, 2020). For seniorarbeiderne som er ansatt i disse bedriftene har dermed mulighetene for å jobbe etter fylte 70 blitt svekket, istedenfor bedret som følge av endringen. Mens AML gir mulighet for at virksomheter *kan* si opp ansatte med bakgrunn i alder fra 72 år, er det et krav om at virksomheter med bedriftsintern aldersgrense må praktisere den konsekvent, som vil si at alle over 70 år i utgangspunktet må sies opp (Svalund & Veland, 2016). Dette betyr at virksomheter som opererer med en bedriftsintern aldersgrense kan komme til å måtte si opp ansatte de ønsker å beholde, og ansatte som selv ønsker å jobbe lengre etter fylte 70 år. Den næringen der bruken av bedriftsinterne aldersgrenser er spesielt utbredt er i bank- og finansnæringen, hvor nærmere 50% av virksomhetene oppgir at de har en bedriftsintern aldersgrense (Midtsundstad & Nielsen, 2019).

## Karakteristikker ved bank- og finansnæringen

Alderssammensetningen blant ansatte i finansnæringen skiller seg også ut fra de øvrige næringene i arbeidslivet. Om man ser på andelen ansatte over 54 år, er denne høyere i bank- og finans enn i det øvrige arbeidslivet, med henholdsvis 24,8 og 19,6% (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Den høye andelen av ansatte i denne aldersgruppen tilsier at næringen kan ha en sterk effekt av tiltak rettet mot å beholde eldre ansatte, da det er mange som nærmer seg pensjonsalder og dermed et stort potensiale for å øke effektiv avgangsalder (Gleinsvik & Busch, 2017). Videre er det en spesielt lav andel i den yngste og den eldste aldersgruppen (se Figur 1.). I 2019 var andelen ansatte over 66 år under 1%, sammenlignet med gjennomsnittet for alle næringer som er 3,2% (Statistisk Sentralbyrå, 2021). På tross av lovendringen for aldersgrenser i 2015 og insentiver i pensjonssystemet som stimulerer til lenger yrkesaktivitet, har det imidlertid vært en reduksjon i andelen over 66 år i bank- og finansnæringen de siste ti årene. I 2009 var denne andelen på 0,95%, sammenlignet med 0,94% i 2019 (Statistisk Sentralbyrå, 2021).

### Figur 1.

*Fremstilling av andelen sysselsatte i finansnæringen og øvrige næringer*



*Notat.* Egen fremstilling av andelen sysselsatte for bank- og finansnæringen, sammenlignet med øvrige næringer i Norge fra 2019. Ulikhetene fremstilles i prosentandel og alderskategorier. (SSB, 2019).

### ***Endring og omstilling***

Finansnæringen har de siste årene hatt en høyere lønnsvekst enn øvrige sektorer og en viktig forklaring er det høye omstillingstrykket, og det som kan betegnes som et *teknologisk kompetanseskifte* (Ekeberg, 2020). Bank- og finans fremheves gjerne som en foregangsnæring innenfor digitalisering og er en av de første næringene som har møtt utviklingen med nye digitale verktøy, automatisering og robotisering (NOU 2019: 2). Den teknologiske utviklingen i sektoren har banet vei for nye selskaper og forretningsmodeller, samtidig har en voldsom global investeringstakt i finansiell teknologi resultert i en sterk produktivitetsutvikling og omstillingstakt i næringen (Ekeberg, 2020). Den typen *revolusjonære endringer* som næringen har gjennomgått regnes som dramatiske, både i strukturell og økonomisk forstand (Bruke, 2013). Videre har digitaliseringen ført til en fundamental endring i kundeforholdene, ved at hoveddelen av bankens tjenester nå utføres av kundene selv gjennom ulike digitale systemer (Ekeberg, 2020). Dette har resultert i en reduksjon av lokale kontor og filialer, og satt nye krav til de ansatte. Dette understrekes av det økte kravet til de ansattes kompetanse, som har ført til at det formelle utdanningsnivået er langt høyere blant yngre ansatte, enn blant de eldste (Gleinsvik & Busch, 2017).

**Nedbemanning og sluttpakker.** Ved utgangen av 2020 var nærmere 48 000 sysselsatte innenfor bank- og finansnæringen (SSB, 2021). På tross av en positiv økning i andelen sysselsatte har enkelte deler av finansnæringen har nedbemannet de siste årene. Spesielt bankene, og virksomheter med mer enn 500 ansatte har vært utsatt for nedbemanninger (SSB 2021; Gleinsvik & Busch, 2017). Sluttpakker og gavepensjon har blitt mye brukt i forbindelse med nedbemanningsprosesser innenfor bank- og finansnæringen (Gleinsvik & Busch, 2017). De radikale endringene i næringen har ført til nedleggelse av kontorer, automatisering av en rekke oppgaver og stadige omorganiseringer av arbeidsstokken. I mange tilfeller vil dette resultere i oppsigelsesprosesser. Ved nødvendige oppsigelser er det i utgangspunktet ansiennitetsprinsippet som er rådende. Det vil si at den siste som ble ansatt er den første som må slutte ved en nedbemanningsrunde (Svalund & Veland, 2016). Dette vil gi de eldre ansatte et systematisk vern i oppsigelsesprosesser, da de i større grad har hatt mulighet til å opparbeide seg ansiennitet. Det er derimot mulig å “unngå” ansiennitetsreglene gjennom å få ansatte til å slutte frivillig, ved å tilby sluttpakker og gavepensjon. Virksomhetene har dermed et spillerom i forhold til å påvirke hvem som skal slutte i en nedbemanningsprosess (Svalund & Veland, 2016).



## Forklaringsmodeller for avgangsprosesser

I følgende del av kapittelet vil det redegjøres for ulike forklaringsmodeller for avgangsprosesser. En rekke forskningsfelt berører tematikken omkring yrkesavgang og det er flere tilnærminger og forklaringsmodeller på fenomenet. De fleste studier tar likevel utgangspunkt i to grupper med årsaksforklaringer. Her kan vi gjøre et grovt skille mellom forklaringsfaktorer knyttet til tidlig og sen avgang fra arbeidslivet (Snartland & Øverbye 2003; Kolberg 1991). Hva som vil betegnes som ”tidlig” og ”sen” avgang varierer på tvers av ulike forskningsartikler- og rapporter, men kan synes å være forankret i normen til det aktuelle landet (Snartland & Øverbye 2003; Feldman 1994). I Norge betegnes ”tidlig avgang” som pensjonsavgang ved den tidligste alderen pensjonssystemet tillater det, som tilsvarer 62 og 67 år (Midtsundstad 2013; Solem 2012) Eldre ansatte som har økonomisk fleksibilitet til å gå av før 62 år, og de som av helsemessige årsaker må gå over til uførepensjon før fylte 62 vil også omfatte ”tidlig avgang” (Solem, 2012). Disse nyansene innenfor avgangsprosesser vil bli presentert i forklaringsmodellen. ”Sen avgang” referer gjerne til de ansatte som er gamle nok til å ta ut allmenn pensjon, men som fortsetter i yrkeslivet. Her henviser man gjerne til de som arbeider etter fylte 67 år (Solem, 2012).

Årsaksfaktorer som er gjennomgående i de fleste analyser av tidligpensjon er push og pull, eller på norsk utstøtning og tiltrekning (Solem, 2012). I den tidlige forskningen på pensjonsatferd ble ”push” og ”pull” i stor grad betraktet som alternative forklaringsmodeller og pekte på hver sin hovedarena for påvirkningen av avgangsatferd; arbeidslivet og pensjonssystemet (Kolberg 1991; Marklund 1992). Utstøtningsfaktorer peker på de negative faktorene i arbeidslivet og på arbeidsplassen, mens tiltrekningsfaktorer peker på økonomisk gunstige faktorer i pensjonssystemet som stimulerer til tidlig avgang (Solem, 2012). De ulike arenaene for påvirkning har ført til at disipliner som statsvitenskap og økonomi i stor grad har fokusert på tiltrekningsperspektivet (pensjonssystemet), mens man innenfor psykologen, og spesielt organisasjonspsykologi har rettet fokus mot utstøtingsperspektivet (arbeids- og organisasjonsfaktorer). En ytterligere faktor *jump*, har blitt introdusert som en tredje forklaringsmodell for tidlig avgang. Den retter seg i større grad mot individuelle faktorer og et ønske om selvrealisering, eller å nyte bestemte goder som kommer med økt alder og økonomisk frihet (Jensen & Kjeldgaard, 2002). Forklaringsfaktorene er ikke gjensidig utelukkende og vil ofte overlappes hverandre eller opptre i et samspill (Solem, 2012). For eksempel kan det være større sjanse for at en senioransatt aksepterer arbeidsgivers tilbud om gavepensjon ved 60 år (push), dersom ektefellen allerede er pensjonist og de ønsker å dra på lengre reiser sammen (jump).

Lenge var det rådende fokuset på avgangsprosesser dreid mot forklaringsmodeller for tidlig avgang. I 2003 introduserte derimot Snartland og Øverbye to forklaringsmodeller for sen avgang; ”stay” og ”stuck”, omtalt som ”tilknytning til arbeidet” og ”fastlåsing til jobben” på norsk (Snartland & Øverbye 2003; Solem 2012). ”Stuck” innebærer faktorer som kan tvinge eldre til å stå lenger i arbeid, på tross av at de selv ønsker å gå av med pensjon. Disse faktorene kan innebære høye faste utgifter, lite opptjent pensjon eller manglende sosiale relasjoner utenfor arbeid (Snartland & Øverbye, 2003). ”Stay”, eller tilknytningsfaktorer kjennetegnes ved at arbeidet stimulerer til å fortsette å jobbe. Slike positive forhold inkluderer faktorer som et godt arbeidsmiljø, sosial støtte, spennende arbeidsoppgaver og aktiv tilrettelegging av arbeidet for de som har svekket arbeidsevne (Snartland & Øverbye, 2003). Se tabell 1 for en systematisering av de ulike årsaksfaktorene.

**Tabell 1.**

*En systematisering av ulike forklaringsfaktorer for avgangsprosesser. (Kolberg 1991; Marklund 1992; Hansen 1998; Solem 2012; Snartland & Øverbye 2013).*

<b>Årsaksfaktorer</b>	<b>Forklaringsnivå</b>	<b>Bakgrunn</b>
<b>Tidlig avgang</b>		
<i>"Push"</i> Utstøtning	<i>Arbeidslivs- og organisasjonsnivå;</i> ugunstige forhold i arbeids eller organisasjonslivet	Sosiologisk tenkning om strukturell tvang og ufrivillig avgang. Blir mye brukt innenfor psykologisk forskning på avgangsprosesser
<i>"Pull"</i> Tiltrekning til pensjon	<i>Strukturelt nivå;</i> Utformingen av pensjonssystemer.	Samfunnsøkonomisk tenkning om rasjonelle valg basert på økonomisk avkastning
<i>"Jump"</i> Tiltrekning til alternativ virksomhet eller fritid	<i>Individnivå;</i> Forhold som får den enkelte til å hoppe over i en ny tilværelse, som flytting til Syden, frivillig arbeid eller andre fritidsaktiviteter og prosjekter	En kritikk av "Pull"; En nyttemaksimerende beslutning vil også være preget av egne interesser, ønsker og drømmer for pensjonisttilværelsen
<b>Sen avgang</b>		
<i>"Stay"</i> Tilknytning til arbeidet og/eller arbeidsplassen	<i>Organisasjonsnivå;</i> godt arbeidsmiljø, interessante oppgaver, meningsfylt arbeid, lønn	Norsk arbeidslivsforskning på sen avgang: Organisasjonsfaktorer og motivasjonsfaktorer ved arbeidet. Det kan være indre faktorer (arbeidet i seg selv) og ytre faktorer (penger og andre ytre belønninger)
<i>"Stuck"</i> Fastlåsing i jobben	<i>Strukturelt og individuelt nivå;</i> Personlig økonomi og manglende sosialt liv utenfor arbeidet	Norsk arbeidslivsforskning på sen avgang: Faktorer som tvinger eldre til å stå lenger enn de selv ønsker i arbeidslivet

### ***Organisasjonsnivå; Utstøtning og tilknytning***

Av de fem årsaksfaktorene i modellen angripes utstøtning- og tilknytningsfaktorer gjennom diverse tiltak i arbeidslivet som arbeidsmiljø, fleksibilitet, kultur og avlønning. De har derimot et ulikt fokus; å øke utfordringer og kompetanse på den ene siden og redusere belastninger på den andre (Solem, 2012). For å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen kan det tenkes at begge deler vil være avgjørende. Tilknytningsfaktorene styrker de positive aspektene ved arbeidet, som jobbtilfredshet, motivasjon, interessante oppgaver og nye utfordringer. På den andre siden kan en gjennom å redusere eller eliminere negative aspekter ved jobben (utstøtningsfaktorer) motvirke tidlig avgang (Solem, 2012). Med bakgrunn i resultatene fra analysen vil oppgaven primært ta utgangspunkt i utstøtningsperspektivet

**Utsøtningsperspektivet.** Utsøtningsperspektivet har primært fokusert på faktorer ved arbeidet og arbeidsmiljøet som årsaker for tidligpensjon (Sartland & Overbye, 2013). Utstøtningen kan ta form som ulike mekanismer; det kan være direkte oppsigelse, avgangspress i organisasjonen, indirekte signaler eller hentydninger om at en er overflødig, som at en ikke får nye arbeidsoppgaver eller blir ekskludert fra kurs og opplæring (Solem, 2012). Utstøttingsmodellen har tre ytterligere underdimensjoner; helsemessig utstøtning, økonomisk utstøtning og sosial utstøtning (Halvorsen 1990; Mykletun 2000). Helsemessig utstøtning er et resultat av at forhold ved arbeidsmiljøet over lengre tid bryter ned den ansattes helsemessige forutsetninger for å fortsette i arbeid (Halvorsen, 1990). I litteraturen om pensjonsavgang blir helsemessig utstøtning i større grad belyst som en faktor knyttet til uførepensjon, heller en ordinær pensjonsavgang (Blekesaune & Overbye, 2001).

**Økonomisk utstøtning.** Økonomisk utstøtning innebærer at senioren blir ufrivillig presset ut av arbeidsmarkedet og kan sees på som en konsekvens av samfunnets organisering av arbeidslivet. Økt konkurranse, høye krav til effektivitet og nye typer kompetanse medfører et økt press på arbeidstakerne (Halvorsen, 2010). Dette kan ta en rekke ulike former; dersom arbeidsgiver har en dårlig holdning til seniorers arbeidskompetanse og vurderer de som mindre effektive og dyrere i drift kan de presses ut gjennom oppmuntring til avgang, eller bli sagt opp grunnet alder (Halvorsen, 2010). Man ser ofte en form for økonomisk utstøtning i forbindelse med nedbemanningsprosesser. Det er ofte ”enkler” for arbeidsgiver å gi sluttpakker til ansatte nærmere pensjonsalder, da det kan oppleves som lettere å legitimere oppsigelse av en 58-åring, sammenlignet med 35-åringen som kanskje har boliglån og små barn (Halvorsen, 2010). Økonomisk utstøtning inntreffer også dersom senioren ikke får jobb grunnet aldersdiskriminering, og dermed blir tvunget til å ta ut pensjon. Denne formen for utstøtning er

altså en konsekvens av arbeidsgivers holdninger og arbeidsmarkedets forutsetninger, der senioren ufrivillig blir ”presset” ut av yrkeslivet (Halvorsen, 2010).

**Sosial utstøtning.** Sosial utstøtning består av normer eller negative holdninger rettet mot eldre ansatte. Årsaken til denne formen for utstøtning kan ligge i ledelse, forhold ved arbeidsmiljøet og aldersdiskriminering (Sørensen, 1999). Avgangskulturen på arbeidsplassen kan bidra til økt tidligpensjon, dersom normen tilsier at man skal gå av omkring en bestemt alder (Halvorsen, 2010). Det kan være etablerte forventninger om at eldre slutter i arbeid for ”å gi plass” til yngre arbeidsledige, eller at de som har rett til pensjon ikke har samme rett til arbeid (Mykletun, 2000). Andre eksempler på sosial utstøtning er når arbeidsgivere unnlater å satse på eldre arbeidstakere ved at de får færre muligheter til kurs og nye oppgaver, eller det kan være fordommer om eldre arbeidstakere blant ledelsen eller yngre kolleger (Sørensen, 1999). Seniorenes kompetanse og erfaring blir dermed ikke fullt utnyttet, eller blir sett på som utdatert. Denne oppfatningen av eldre som mindre attraktive arbeidstakere kan karakteriseres som alderisme og er identifisert som en av hovedbarrierene for å øke yrkesaktiviteten blant eldre (Duncan & Loretto 2004; Harris et al 2018). Når alderisme påvirker avgangsprosesser, kan det karakteriseres som en form for utstøtning av eldre ansatte. Alderisme er imidlertid et distinkt psykologisk fenomen, og blir beskrevet inngående i følgende del.

### **Alderisme**

Negative holdninger til alder, aldring og eldre ble et tema i sosialpsykologien allerede på 50-tallet, men fikk imidlertid lite oppmerksomhet før Butler introduserte begrepet ”ageisme” i 1969, oversatt til ”alderisme” på Norsk (Butler 1969; Solem 2012). I likhet med de andre formene for ”-isme” som rasisme og sexisme, referer alderisme til intolerante antagelser som bidrar til urettmessig behandling og ulikhet mellom grupper (Aosved et al, 2009). I løpet av livet vil de fleste mennesker derimot bli utsatt for alderisme, noe som gjør det distinkt forskjellig fra de andre ”ismene” (Palmore, 2001). Livsløpet tar oss alle vekk fra kategorien ”yngre” og over i kategorien ”eldre”, noe som resulterer i at omfanget og forekomsten av alderisme er av betydelig størrelse (Ayalon, 2004).

### **Konseptualisering og definisjon av alderisme**

Sammenlignet med andre former for diskriminering har imidlertid alderisme blitt viet lite oppmerksomhet, både i forskningslitteraturen og medier. Dermed har det manglet en tydelig definisjon og konseptualisering av begrepet (Ayalon & Tesch-Römer, 2018). I den klassiske definisjonen til Butler er alderisme beskrevet som ”en prosess av systematisk stereotyping og diskriminering mot mennesker, på bakgrunn av de er gamle” (Butler, 1980). Denne definisjonen har derimot blitt kritisert for å ikke favne kompleksiteten i fenomenet og

inneha et forenklet syn på alder. Definisjonen til Butler kan synes å ignorere det faktum at vi ikke har en universell definisjon på ”gammel” eller ”eldre”, men at alder er sosialt og kulturelt konstruert med flytende grenser for når man regnes som ”eldre” (Blaakilde, 2002). Som en reaksjon på forskningslitteraturens sprikende og diffuse beskrivelser av begrepet, utviklet Iversen, Larsen og Solem en definisjon som inkorporerer hovedelementene i alderisme og nyanserer aldersbegrepet;

”Alderisme er definert av negative eller positive stereotypier, fordommer og/eller diskriminering mot eldre mennesker på bakgrunn av deres kronologiske alder eller persepsjonen av dem som *gamle* eller *eldre*. Alderisme kan være implisitt eller eksplisitt og kan bli uttrykt på et mikro-, meso- og makronivå.” (Iversen et al, 2009 s.15)

Definisjonen presiserer at alderisme både kan ha en positiv og negativ form. Positiv alderisme blir forstått som de stereotypier, holdninger og praksiser av individer og institusjoner som påvirker situasjonen til eldre positivt (Palmore, 1999). Enkelte former for positiv diskriminering vil derimot kunne ha en implisitt negativ side. Et eksempel er den ekstra ferieuken seniorarbeidere har rett på i Norge etter fylte 60 år; selv om dette gir eldre ansatte en fordel er tiltaket forankret i negative stereotypier som impliserer at eldre mennesker har behov for mer ferie, da det forventes at de blir mer slitne enn sine yngre medarbeidere (Solem, 2012). Definisjonen har videre tatt høyde for at alderisme ikke bare uttrykkes eksplisitt og dermed er bevisst, men også fungerer ubevisst gjennom implisitt alderisme (Levy & Banaji 2002; Palmore et al. 2005). Alderistiske holdninger, følelser og atferd kan dermed bli automatisk aktivisert i respons til en person som oppfattes som ”gammel” eller ”eldre”. Dermed vil alderisme ofte kunne operere utenfor vår bevissthet og kontroll (Iversen et al., 2009). Videre kan alderisme forstås som en holdning, og dermed har forskningslitteraturen adoptert en tre-parts modell som adresserer de affektive, kognitive og atferdsmessige komponentene innenfor begrepet (Bal et al, 2011). Modellen viser alderisme som konstituert av tre mekanismer; den affektive som uttrykkes gjennom fordommer, den kognitive som uttrykkes gjennom stereotypier og atferds komponenten er uttrykt gjennom aldersdiskriminering (Levy & Banaji, 2002).

**Fordommer.** Fordommer er rettet mot grupper eller individer som en konsekvens av medlemskap i en gruppe. Fordommer er et resultat av affekt, eller våre følelser rettet mot holdningsobjektet og har ofte en implisitt form (Cuddy et al, 2007). Fordommer kan ha dype røtter i kulturer der det å være ”ung” er idealet (Solem, 2016). Den affektive komponenten er i mindre grad forsket på, da den ikke er like tilgjengelig som de to andre faktorene gjennom spørreundersøkelser (Abuladze & Perek-Bialas, 2018). Forskning på alderisme i arbeidslivet er i stor grad sentrert rundt aldersdiskriminering, da dette er den åpenbare praktiske konsekvensen

av alderisme. Skaler som søker å måle alderisme dekker primært den atferdsmessige komponenten, og ofte den kognitive som en predikerende komponent for aldersdiskriminering (Solem, 2020).

**Stereotypier.** Den kognitive komponenten til alderisme handler om hvordan vi tenker om eldre mennesker. Når disse tankene blir overgeneraliseringer om gruppen "eldre" tar de derimot form av stereotypier (Tajfel, 1981). Stereotypier kan bygge på en observerbar tendens hos en gruppe, som imidlertid blir feil når den generaliseres til flertallet eller gis en universell gyldighet. Stereotypier overdriver dermed forskjeller mellom grupper og likheter innen grupper (Tajfel, 1981). Stereotypier bæres frem av enkeltpersoner og grupper, men også av strukturer i arbeidslivet og på den enkelte arbeidsplass, av avtaleverk og lovgivning, og gjennom media og samfunnsdebatten generelt (Solem, 2020). Forskningslitteraturen omkring stereotyper har identifisert flere negative holdninger til eldre arbeidstakere og deres egenskaper. Sentralt i forskningsfunnene er oppfatninger om de eldre ansattes kompetanse og arbeidsevne (Cuddy et al 2005; Ng & Feldman 2008; Posthuma & Campion, 2009).

**Dominerende stereotypier om eldre ansatte.** To dominerende stereotypier knyttet til arbeidsevne er at eldre ansatte er mindre produktive og har dårligere arbeidsprestasjoner enn sine yngre kolleger. En omfattende gjennomgang av 24 studier som undersøkte potensielle endringer i arbeidsprestasjon som følge av økt alder, fant svært lite empirisk støtte som tilsier at arbeidsprestasjoner avtar med alder (Posthuma & Campion, 2009). I motsetning til de rådende stereotypiene oppdaget de at overordnet arbeidsprestasjon, definert av evne, motivasjon og produktivitet, hadde en tendens til å bli bedre med økt alder, og når redusert prestasjon inntraff var det med marginal effekt (Posthuma & Campion, 2009). Sammenhengen mellom alder og produktivitet varierer noe med type arbeid. Alder gir et fortrinn i jobber der fysisk styrke og reaksjonstid har liten betydning, mens erfaring og ekspertise er viktig. Alderen kan derimot være en ulempe når arbeidet er mer fysisk krevende, er underlagt tidspress eller når erfaring har lite betydning (Warr, 1994). Forskningsfunn viser også til at eldre mestrer bedre arbeidsoppgaver som er preget av kognitiv kompleksitet, og dårligere i tungt fysisk arbeid (McDaniel et al, 2012).

I en ytterligere litteraturgjennomgang av aldersstereotypier ble "høy grad av endringsmotstand" og "reduert evne til å lære" identifisert som gjennomgående holdninger til eldre i arbeidslivet (Posthuma & Campion, 2009). Relatert til de nevnte holdningene er gjennomgående stereotypier at eldre arbeidstakere har dårligere teknologisk kompetanse, mindre erfaring med teknologi og er mindre komfortable med bruken av digitale systemer i arbeidslivet (Hanks & Incenogle 2001; McGregor & Gray 2002). En av de mest konsistente

holdningene til eldre ansatte er imidlertid at de mindre endringsvillige. Dette har ført til stereotyper omkring eldre ansatte som mindre tilpasningsdyktige og vanskeligere å gi oppøring eller kompetanseutvikling (Chiu et al., 2001). Dette kan resultere i at arbeidsgivere antar at de eldre ansatte har mindre utviklingspotensialet sammenlignet med sine yngre kolleger (Finkelstein et al, 1995). Samtidig er det hyppig rapportert at eldre ansatte får færre muligheter for opplæring og kompetanseutvikling, som illustrerer hvordan stereotyper kan resultere i diskriminering på arbeidsplassen (Wrenn & Maurer 2004; Fasbender 2016).

**Internalisering av stereotyper og stereotype-trussel.** Å bli utsatt for diskriminering er imidlertid ikke den eneste negative konsekvensen av aldersstereotyper. Seniorarbeidernes egne forestillinger om eldre og aldring kan også være skadelige (Bennet & Gaines, 2010). Levys (2009) teori om hvordan stereotyper inkorporeres i selvet ”Stereotype embodiment theory”, fremhever at stereotyper om aldring og eldre internaliseres gjennom livsløpet og dermed blir aktivert når arbeidstakeren på et tidspunkt begynner å se på seg selv som eldre (Levy, 2009). Internaliserte stereotyper om aldring kan videre påvirke eldre ansattes fungering og helse, samt trigge alders-stereotypisk atferd (Levy, 2003). At stereotyper kan bli selvoppfyllende er en ytterligere uheldig konsekvens av negative holdninger mot eldre og kalles gjerne ”Stereotype Threat”, eller stereotype-trussel (Steele, 1997). Stereotype trussel oppstår i situasjoner der en person er bekymret for å oppføre seg på en måte som bekrefter negative stereotyper om gruppen den tilhører (Steele, 1997). Denne ekstra belastningen kan imidlertid påvirke hvordan de faktisk presterer i den bestemte situasjonen (Steel et al., 2002). Studier har vist at stereotype-trussel kan medføre at medlemmer av den marginaliserte gruppen underpresterer på oppgaver relatert til negative holdninger om gruppen, som kan bidra til å forsterke den eksisterende stereotypen ytterligere (von Hippel et al, 2013). For eldre ansatte har stereotype-trussel i arbeidslivet blitt assosiert med økt intensjon om avgang og tidligpensjon (von Hippel, Kalokerinos, & Henry 2013; von Hippel et al; 2019).

**Positive stereotyper.** Selv om de dominerende stereotypene om eldre i arbeidslivet har negative assosiasjoner, finnes det også stereotyper av mer positiv art. De positive stereotypene fremlegger eldre ansatte som mer pålitelige og ansvarsfulle (Loretto et al, 2000). Andre favoriserende stereotyper er at eldre ansatte besitter mer modenhet og erfaring, samt er mer stabile, lojale og tålmodige (Malinen & Johnston 2013; Posthuma & Campion 2009). Disse stereotypene har blitt understøttet av forskningsfunn som fant at eldre var bedre i det man kaller ”organisational citizen behaviour”, som innebærer økt lojalitet, hjelpsomhet overfor kolleger og nyansatte, lite kontraproduktiv og aggressiv atferd, og mindre fravær utenom sykefraværet (Ng og Feldman, 2008). Positive stereotyper til eldre kan synes å være



hensiktsmessig innenfor enkelte næringer og yrker. I følge "age-typed theory" blir ansatte vurdert på bakgrunn av matchen mellom kravene til en bestemt jobb og de antatte kompetansene den ansatte tilfører til denne jobben (Oswick & Rosenthal, 2001). Negative stereotypier og diskriminerende atferd mot eldre ansatte kan være et resultat av en antatt manglende "match" mellom jobbens krav og evnene, eller ferdighetene til den ansatte. Innenfor enkelte sektorer vil bestemte jobbkraav i større grad "matche" med egenskaper som er attribuert til eldre ansatte som stabilitet, lojalitet og erfaring, og dermed kan disse sektorene være mindre preget av alderisme (Richardson et al 2013; Turek & Perek-Bialas 2013). På den andre siden har forskning vist at eldre ansatte oftere blir konfrontert med negative stereotypier i næringer der produktivitet blir høyt verdsatt (Malmberg et al, 2008).

### **Aldersdiskriminering**

Adferd komponenten i alderisme innebærer en disposisjon, eller impuls til å handle på en bestemt måte mot eldre mennesker, og kommer til uttrykk som aldersdiskriminering (Iversen et al, 2012). Likebehandling regnes som en grunnleggende menneskerett, og likebehandling av arbeidstakere er en av grunnpilarene i et godt arbeidsliv (Jakhelln 2006; Regjeringen 2017). Aldersdiskriminering defineres som usaklig forskjellsbehandling av mennesker på bakgrunn av deres alder (LDO, 2006). Ved aldersdiskriminering blir den ansatte dårligere stilt enn andre i en tilsvarende situasjon, uten hensyn til individuelle variasjoner men på bakgrunn av alderen sin. I arbeidslivet er aldersdiskriminering forbudt i henhold til arbeidsmiljøloven, men i Norge ble alder først inkludert i den universelle loven mot diskriminering i 2018 (AML, 2004; LMD 2017). Dermed har andre former for diskriminering tradisjonelt hatt et sterkere rettsvern sammenlignet med aldersdiskriminering. Opplevelsen av å bli diskriminert på bakgrunn av alder kan imidlertid oppleves svært belastende for den ansatte. Å bli utsatt for aldersdiskriminering er relatert til redusert selvbilde, lavere livskvalitet og økt opplevd stress (Marcus & Fritzsche, 2015).

**Forekomsten av aldersdiskriminering.** Norsk seniorpolitisk barometer har årlig kartlagt utbredelsen av aldersdiskriminering i det norske arbeidslivet. Totalt har 1 av 5 har rapportert at de har opplevd aldersdiskriminering, en andel som har holdt seg stabil i hele tidsperioden mellom 2010 og 2019 (Holst et al., 2019). Andelen seniorarbeidere i bank- og finansnæringen som har opplevd ulike former for forskjellsbehandling varierer derimot mellom 30 – 60%, sammenlignet med tilsvarende undersøkelser kan det indikere at det er noe mer forskjellsbehandling i finansnæringen enn det som er gjennomsnittet for arbeidslivet (Gleinsvik & Busch 2017; Holst et al. 2019). Den mest utbredte formen for forskjellsbehandling seniorene

rapporter om, er at yngre blir foretrukket ved innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmåter (Holst et al., 2019). Dette samsvarer videre med de mest utbredte stereotypene omkring eldre arbeidstakere, og understøtter det gjensidige påvirkningsforholdet til komponentene i alderisme. Seniorpolitisk barometer rapporterte blant annet at de eldste arbeidstakerne (60+) sjeldnere enn øvrige ansatte fikk mulighet til å lære seg nye ting og i mindre grad deltok på kurs, opplæring eller utdanning gjennom jobben (Holst et al. 2019; Ruthe et al. 2020).

### ***Sammensatt diskriminering: Kjønn og alder***

Et ytterligere rammeverk for å forstå aldersdiskriminering i arbeidslivet er perspektivet av multipl diskriminering. Konseptet ble utviklet innenfor akademisk forskning for å forstå de unike opplevelsene til ansattes som tilhører flere marginaliserte grupper (Crenshaw, 1991). Multipl diskriminering operer mellom ulike sosio-demografiske kategorier, som kjønn, etnisitet, sosio-økonomisk status og seksualitet, det mest studerte aspektet av multipl diskriminering er derimot kombinasjonen av alder og kjønn (Stypinska & Turek, 2017). Gjennom en rekke studier fant Itzin og Phillipson at alderisme ikke opererer isolert fra andre kategorier i arbeidslivet og fremla begrepet ”gendered ageism” (Itzin & Phillipson 1993; 1995). De oppdaget aldersdiskriminering av kvinner knyttet til rekruttering, karriereutvikling og pensjonsavgang, og viste til en gjennomgående tendens til at kvinner ble oppfattet som eldre ved en tidligere kronologisk alder enn menn (Itzin & Phillipson, 1995). Studier har pekt på kjønnsforskjeller i arbeidslivet der kvinner er mer utsatt for sosial devaluering ved økt alder sammenlignet med menn, uten at det er relatert til den faktiske arbeidsprestasjonen (Powell & Hendricks, 2009). Kombinasjonen av kjønn og alder er en kilde til ulike opplevelser i arbeidslivet for menn og kvinner. Kunnskap om disse opplevelsene kan gi oss verdifulle perspektiver knyttet til aldersdiskriminering i arbeidslivet. Kjønnsdimensjonen har imidlertid blitt viet lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Ainsworth har argumentert for at det manglende fokuset på kjønn i forskningen om eldre arbeidstakere, illustrerer en av de dominerende kulturelle karakteristikene ved eldre kvinner; deres usynlighet (Young 1999; Ainsworth 2002).

### ***Ulike nivåer av aldersdiskriminering***

Tre analysenivåer blir benyttet i et forsøk på å forklare aldersdiskriminering i arbeidslivet; (1) mikro nivået, der psykologiske strukturer av fordommer, stereotyper og biaser er diskutert, (2) meso-nivået, hvor strukturer i organisasjoner, samt mellommenneskelige relasjoner mellom kolleger og ledere kan bli studert og (3) makro-nivået, som består av kulturelle og sosiale verdier i ulike samfunn, samt strukturelle faktorer på et nasjonalt- og globalt nivå (Stypinska & Turek, 2018). Nivåene er overlappende og dynamiske i den forstand

at de er i konstant relasjon til hverandre, og opererer med gjensidig påvirkningskraft (Stypinska & Turek, 2018). Mikro-nivået består av fordommer og stereotyper og er beskrevet inngående. De individuelle mekanismene i alderisme kan derimot bli ytterligere forsterket gjennom interaksjoner med kolleger og ledere, og fostre utbredelsen av alderisme på organisasjonsnivå (Naegele et al, 2018). I Iversen, Larsen og Solem (2009) sin definisjon av alderisme konstituerer makro-nivået både institusjonell og kulturell alderisme. Forskjeller mellom ulike nasjoner og forekomsten av aldersime i arbeidslivet avhenger blant annet av de historiske og kulturelle verdiene som har vært dominerende det aktuelle landet (Stypinska & Turek, 2018). Institusjonell diskriminering er politiske føringer, eller praksisen til institusjoner som diskriminerer positivt eller negativt mot eldre mennesker (Palmore, 1999). Et vanlig eksempel på institusjonell diskriminering er øvre aldersgrenser i arbeidslivet, som betinger arbeidsgivere til å si opp ansatte ved en bestemt alder. Mellomnivået, eller meso-nivået vil omfatte alderisme eller aldersdiskriminering innenfor organisasjoner i denne konteksten . Dette nivået vil bli presentert inngående da oppgaven hovedsakelig undersøker påvirkningsforhold på organisasjonsnivå.

### **Meso-nivå**

Ulike undersøkelser peker på en rekke forskjellig former for aldersdiskriminering på organisasjonsnivå. Den første typen kan defineres som den atferd som inntreffer i direkte relasjon til ansettelsesstatusen; rekrutterings- og oppsigelsesbeslutninger. Ved å motstride seg å ansette eldre arbeidstakere eller å gi noen oppsigelse basert på alder er karakterisert som den mest direkte formen for aldersdiskriminering (Stypinska & Turek, 2018). Et annet område der aldersdiskriminering manifesteres er i praksisen som foregår innad i organisasjonen. I denne konteksten har det blitt identifisert flere former for aldersdiskriminering; lavere lønn enn yngre kolleger med tilsvarende kompetanse, færre muligheter for kompetanseutvikling og forfremmelser og bli utelatt fra organisasjonens moderniserings- eller utviklingsprosesser (Furunes & Mykletun, 2010). Vi kan gjøre en distinksjon mellom to former for aldersdiskriminering i arbeidslivet; myk og hard diskriminering (Stypinska & Turek, 2018). Hard diskriminering referer til de to nevnte formene i ansettelsesforholdet og vil som regel være ulovlig, mens myk diskriminering ikke har den samme beskyttelsen gjennom lovverket (Solem, 2020). Myk aldersdiskriminering involverer den praksisen som foregår i den mellommenneskelige sfæren og i den generelle organisasjonskulturen. Eksempler på denne typen aldersdiskriminering er vitser, eller en sjargong på arbeidsplassen som sverter eldre ansatte, at eldre ansatte blir behandlet med mindre respekt enn sine yngre kolleger, blir fortalt at

”man er for gammel til noe”, eller blir ydmyket eller devaluert på bakgrunn av alder (Crenshaw, 1991). Forskningen har i all hovedsak fokusert på individers aldersstereotyper, og mindre på de felles delte antagelsene og holdningene rettet mot ulike aldersgrupper på organisasjonsnivå. Studier har derimot vist at de implisitte og delte antagelsene som former organisasjonskultur kan ha betydelig påvirkning på individuelle holdninger og atferd (Ashkanasy et al, 2011).

### ***Organisasjonskultur***

Organisasjonskultur som fenomen kan defineres, forstås og måles på en rekke ulike måter. De ulike definisjonene innehar imidlertid noen likhetstrekk, og sentralt står beskrivelsen av delene organisasjonskulturen er bygd opp av. Dette inkluderer tre kjerneelementer som består av; verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Schein, 1992). Dette er også inkorporert i Bang sin definisjon på organisasjonskultur, som jeg har valgt å anvende i oppgaven:

*”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”* (Bang, 2015 s.23). Organisasjonskulturens kjerneelementer er imidlertid lite synlige; ingen av oss har «sett» en norm, verdi, eller virkelighetsoppfatning. Disse kommer til uttrykk igjennom strukturer, objekter og handlinger i organisasjonen (Bang, 2015). Bang definerer verdier som *«en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand»* (Bang, 2015 s.47). Normer er det andre kjerneelementet i organisasjonskultur, og innebærer implisitte føringer for hvordan man bør oppføre seg, hva som er aksepterte handlinger og holdningen i den aktuelle organisasjonen (Bang, 2015).

Virkelighetsoppfatninger konstituerer det siste kjerneelementet, og er oppfatningen om virkeligheten som medlemmene i organisasjonen deler og utvikler sammen (Bang, 2015). Det er ikke nødvendigvis noen sammenheng mellom en gitt virkelighetsoppfatning og om den er sann eller usann, det som holder oppfatningen ”i live” er om organisasjonsmedlemmene forholder seg til denne oppfatningen som om den skulle vært sann (Bang, 2015). Disse blir automatisert over tid, og det stilles derfor lite spørsmål til virkelighetsoppfatningens gyldighet. Dette vil være problematisk hvis den rådende virkelighetsoppfatningen i en gitt organisasjonskultur er at de eldre ansatte er mindre kompetente enn sine yngre kolleger. Virkelighetsoppfatninger utvikler seg gjennom den formelle og uformelle samhandlingen til organisasjonsmedlemmene, og dermed spiller den sosiale sfæren i organisasjoner en sentral rolle i utbredelsen av aldersdiskriminering (Naegele et al, 2018). Organisasjonskulturen setter noen atferdsmessige forventinger innad i organisasjonen og legger føringer for holdninger

relatert til en bestemt sub-gruppe, som eldre ansatte (Barak, 2000). Med de demografiske endringene vil eldre ansatte bli en langt større del av arbeidsstokken og organisasjoners strategier for å utvikle og opprettholde et aldersvennlig miljø blir dermed viktig (Ciampa & Chernesky, 2013). For å skape et aldersvennlig miljø er det avgjørende at grad eldre arbeidstakere blir ansett som en ressurs, og opplever å bli verdsatt og respektert av ledelsen og kolleger (Ciampa & Chernesky, 2013). Kulturen i organisasjonen kan skape et miljø som både er støttende og tilfredsstillende for eldre ansatte, eller et miljø som er hensynsløst og ekskluderende (Chernesky 1998; Dension 1996). På denne måten kan organisasjonskulturen påvirke avgangsprosesser og fungere som en barriere, eller som et middel mot å nå det overordnede målet om lengre yrkesliv.

## Metode

Transparens anses som en av de viktigste vurderingskriteriene for kvaliteten i kvalitativt forskningsarbeid og viser til åpenhet i alle ledd av forskningsprosessen (Meyrick, 2006). En del av kvalitetskriteriet i kvalitativ forskning er altså hvorvidt leseren får vite hvorfor, hvordan og hva som har blitt gjort i forskningsprosessen (Yardley, 2008). I denne delen av oppgaven vil jeg dermed gjøre rede for de metodiske stegene som er tatt for å kunne besvare oppgavens problemstilling; *Hva påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte i bank- og finansnæringen?* I løpet av forskningsprosessen har jeg gjort en rekke metodiske valg, som jeg i følgende kapittel vil forklare og begrunne. Dette innebærer en beskrivelse av metodologisk tilnærming, innsamlings- og analyse metoder, samt en beskrivelse av mitt vitenskapelige ståsted og kjønnsperspektiver i forskning. Avslutningsvis vil jeg forklare hvilken etiske hensyn som er tatt i studien.

### Bakgrunn for studien

Noe av det jeg opplever som mest spennende med arbeids- og organisasjonspsykologifaget er hvordan det kan bidra til å løse ulike samfunnsutfordringer. Dermed var det også nærliggende for meg å innta et makroperspektiv i prosessen med å velge tema for masteroppgaven. Våren 2019 hadde jeg et fag ved UiB som het ”personalpsykologi”. En del av pensum i dette faget besto av nye perspektiver på ledelse, og da spesielt *aldersvennlig ledelse*. På dette tidspunktet var alder noe jeg primært hadde forholdt meg til som en uavhengig variabel, og jeg hadde lite kjennskap til de demografiske utviklingstrekkene utover det som ble presentert i media. Oppmerksomheten rundt de forekommende demografiske endringene var i stor grad dominert av diskusjoner omkring ”eldrebølgen”, og byrden dette vil medføre fremtidens omsorgstjenester. I løpet av eksamensforberedelsene ble det tydelig at den demografiske utviklingen ville ha store implikasjoner langt utover omsorgssektoren. Landets nye alderssammensetning fører til flere generasjoner på arbeidsplassen og en markant økning i andelen eldre i arbeidsstokken. Sammen med myndighetenes politiske målsettinger om å øke pensjonsalderen ble det tydelig at arbeidslivet vil være en avgjørende arena for hvordan de demografiske endringene får utspille seg. På tross av at aldersdimensjonen i liten grad har vært berørt gjennom masterstudiet, beholdt jeg interessen for tematikken og i løpet av praksisperioden ble den ytterligere stimulert. Våren 2020 var jeg praksisstudent i HR-avdelingen til en større bank, der jeg blant annet bisto i et omfattende prosjekt om mangfold i banken. Gjennom en kartlegging av aldersmangfoldet i banken og workshops med ansatte i ulike aldre, fikk jeg inntrykket av at seniorarbeiderne i banknæringen hadde noen særegne bransjeutfordringer - og sånn ble altså ideen for oppgaven til!

## **Valg av metode**

For å utforske forskningsspørsmålet har jeg valgt å benytte en kvalitativ metodisk tilnærming. Kvalitativ metode kan brukes for å få innsikt i opplevelser, situasjoner eller fenomener, som gir forskeren anledning til å komme tett inn på virkeligheten til individene som deltar i studien (Tjora, 2021). Det er valgt en kvalitativ forskningstilnærming for studien, da oppgaven ønsker å undersøke (1) de ansattes opplevelser rundt det å ble oppfattet som en eldre arbeidstaker i bank- og finansnæringen og, (2) hvilke forhold de selv opplever som betydningsfulle knyttet til avgangsprosesser. Grunnet sterke politiske målsettinger og økonomiske incentiv om å øke avgangsalderen er det blitt gjort en rekke studier og undersøkelser om hva som påvirker tidlig- eller sen yrkesavgang, men disse er i all hovedsak basert på kvantitative spørreskjema. Tidligere undersøkelser fokuserer primært på arbeidslivet som helhet, og det er mindre kjennskap til de ulike bransjeforholdene for seniorarbeidere. Kvalitativ metode fungerer godt på eksplorerende forskning og vil dermed være en fruktbar tilnærming for å avdekke og forstå hva som ligger bak fenomener vi enda ikke har mye kunnskap om (Braun & Clarke, 2006). Ved å benytte en kvalitativ tilnærming søker studien å kunne bidra med innsikt om hvilken forhold som påvirker avgangsprosesser, samt bransjekontekstens betydning. Videre kan dette brukes som grunnlag for å innføre mer treffende personalpolitikk, seniortiltak og bidra til å belyse særegne utfordringer hos bank- og finansnæringen i lys av det overordnede målet om forlenget yrkesaktivitet.

### ***Det kvalitative forskningsintervjuet***

Datainnsamling gjennom bruken forskningsintervjuer er en av de mest brukte metodene for å samle inn kvalitative data. Det kvalitative forskningsintervjuet søker etter å forstå verden fra subjektets perspektiv og avdekke deres levde erfaringer forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskningsintervjuet er et verktøy som gir oss mulighet til å innhente beskrivelser av opplevelser, holdninger og oppfatninger hos informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). Da målet med denne studien er å undersøke hvilken forhold eldre ansatte opplever som betydningsfulle for avgangsprosesser, ble bruken av forskningsintervju vurdert som en passende metode i denne hensikt. Strukturen på forskningsintervjuene var semi-strukturerte. Dette tilsvarer en intervjuform som er strukturert med noen forhåndsbestemte tema og spørsmål, men samtidig åpner for stor fleksibilitet i innholdet basert på det som kommer frem underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009).

### **Vitenskapelig ståsted**

For å oppnå tilstrekkelig transparens og dermed kvalitet i oppgaven, er det essensielt å gi leseren en innføring i eget epistemologisk ståsted. Begrepet vitenskapelig ståsted omhandler

*ontologi*; hvordan jeg forstår virkeligheten og *epistemologi*; hvordan det er mulig å tilegne kunnskap om de ulike fenomenene som eksisterer i denne virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne oppgaven har en sosialkonstruktivistisk tilnærming. Ontologisk står dette perspektivet i motsetning til positivistisk tradisjon som legger til grunn en objektiv kunnskap. Sosialkonstruktivisme vektlegger derimot at vi må betrakte virkeligheten som samfunnsskapt, på den måte at vi forstår den på bakgrunn av ulike sosiale, historiske og kulturelle forhold (Geren, 2015). Individens ulike perspektiver er dermed påvirket av, og skapt i den historiske og kulturelle konteksten de lever i (Geren, 2015). På den måten kan vi se på alder som et fenomen som gir oss informasjon om hvor ansatte befinner seg på sin biologiske tidslinje, men vår forståelse av alder inngår også i en historisk og sosial kontekst. Eksempelvis har kryss-kulturelle studier vist at både implisitt og eksplisitt aldersdiskriminering forekommer langt oftere i vesten, sammenlignet med mer kollektivistiske land som Kina og Japan (Ackerman & Chopik, 2020). Ettersom eldre ansatte i Kina og Norge blir behandlet ulikt av omgivelsene kan de ha ulike virkelighetsoppfatninger av hva alderdom innebærer. Perspektivet er også relevant for å fokusere på påvirkende forhold i konteksten rundt eldre ansatte, som bransjeforhold.

Innenfor et sosialkonstruktivistisk rammeverk vil det ikke være mulig å tenke på seg selv som en utenforstående som ”ser inn” på fenomenet det forskes på. Forskeren vil være en del av forskningen, og dette kan best håndteres gjennom anerkjennelsen av det (Tjora, 2021). Dette samsvarer med Kvale og Brinkmann sitt syn på hvordan kunnskap genereres i et forskningsintervju; kunnskap er ikke noe som innhentes direkte fra informanten, kunnskap blir derimot konstruert i interaksjonen mellom intervjuer og informant (Kvale & Brinkmann, 2009). Et sosialkonstruktivistisk perspektiv innebærer videre at jeg undersøker min egen rolle som forsker og ”den reflektive forestilling” jeg har om meg selv i rollen (Geren, 2015). I tillegg til å reflektere over praksis, må jeg reflektere over egne antagelser og verdier. Som aktivt deltakende forsker vil det være spesielt viktig å reflektere over egen tilstedeværelse i intervjuene. Dette blir beskrevet nærmere under ”Interaksjon med informanter”. På tross av det kontekstuelle perspektivet har jeg et pragmatisk syn på kunnskap, og er opptatt av at funnene fra studien skal ha en nytteverdi utover den aktuelle studien, gjennom å stimulere til videre forskning og belyse aspekter innenfor bank- og finansnæringen som krever en økt innsats.

### ***Induktiv tilnærming***

Da studien fortrinnsvis utvikler et teoretisk perspektiv på bakgrunn av datamaterialet kan den klassifiseres som induktiv. Dette innebærer at forskningsprosessen i større grad er empiridrevet og eksplorerende, i motsetning til å ta utgangspunkt i hypoteser og eksisterende forskning (Tjora, 2021). Hovedfokuset er å avdekke informantens opplevelser gjennom



detaljerte beskrivelser og utvikle kategorier basert på disse beretningene, i motsetning til å lete etter forhåndsdefinerte teorier. Denne typen datadrevet og utforskende tilnærming er hensiktsmessig for studien da forholdene for eldre i bank- og finansnæringen er lite kartlagt, og den levde virkeligheten til seniorarbeiderne primært har blitt undersøkt gjennom generiske spørreskjemaer (Gleinsvik & Busch, 2017). I tråd med det sosialkonstruktivistiske perspektiv vil imidlertid mine egne verdier, forforståelser og teoretiske bakgrunn påvirke hvilken kunnskap som genereres i datainnsamlingen. Tilnærmingen vil dermed ikke kunne sies å være rent induktiv. Med bakgrunn i min egen alder har jeg umulig kunnet danne meg erfaring av hva det vil innebære å være en "eldre arbeidstaker". Som mangeårig student i midten av 20-årene, har jeg enda ikke entret yrkeslivet fullstendig og har på langt nær gjort meg noen tanker om hva som vil påvirke egen yrkesavgang. Min forforståelse vil dermed være dominert av tilsynelatende naive antakelser omkring eldre sin posisjon i arbeidslivet og hvilken opplevelser dette kan medføre, noe som understøtter studiens eksplorerende tilnærmingen.

### ***Kjønnspektiver i forskning***

Gjennom historien har menn og kunnskaper om dem blitt presentert som universelt for mennesket. Mannens posisjon som normgruppe har kommet til uttrykk ved at man antar at det som gjelder for denne gruppen, også gjelder for kvinner (Korsvik & Rustad, 2018). En tendens som også er gjennomgående i forskningen på eldre ansatte og avgangsprosesser. Historisk sett har en langt større gruppe menn vært i arbeidslivet enn kvinner, og svekkelsesperspektivet har dreid fokuset mot fysisk belastende næringer som tungindustrien, der majoriteten av arbeidsstokken er menn. Når kvinner er inkludert i forskningen blir kjønnsforskjeller ofte ignorert (Haavind, 2017). Når menn og kvinner blir sammenlignet innenfor forskningsområdet på avgangsprosesser, er fokuset typisk rettet mot hvordan ektepar koordinerer avgangstidspunkt, heller enn forskjeller mellom kjønnene (Bleksaune & Solem 2005).

Med bakgrunn i studiens induktive karakter har datainnsamlingen resultert i noen funn jeg ikke kunne ha forespeilet; en gjennomgående tendens blant de kvinnelige informantene var at de i kraft av sitt kjønn i større grad opplevde negative stereotyper og økt avgangspress. Med denne studien ønsker jeg i utgangspunkt å undersøke hvilken forhold som påvirker avgangsprosesser for eldre ansatte som én gruppe. Dette vil også være studiens utgangspunkt, samtidig er de kvinnelige informantenes opplevelser av kjønnsforskjeller så konsistente at de ikke kan overses. Kjønnspektivet blir dermed et gjennomgående fokus og drøftes eksplisitt i diskusjonen. Dette er i tråd med en økt oppmerksomhet på verdien av kjønnspektiver innenfor forskning; forskningsrådet har blant annet som mål at kjønnspektiver skal integreres i all forskning der det er relevant (Korsvik & Rustad, 2018). Kjønn som dimensjon i

forskningen kan bidra til økt kvalitet på en rekke områder og utvide kunnskapen om de store samfunnsutfordringene (Haavind, 2017). Dette innebærer at kjønn analyseres på en systematisk måte gjennom forskningsprosessen uten at det nødvendigvis er hovedfokus. Oppmerksomheten behøver ikke være rettet mot forskjeller mellom menn og kvinner, men et kjønnsperspektiv innebærer å stille kritiske spørsmål til stereotype forestillinger om kjønn, samtidig som en undersøker begge kjønns behov, holdninger og handlinger (Korsvik & Rustad, 2018). Hensikten med å inkludere kjønnsdimensjonen er å forbedre forskningens relevans for samfunnet og for utviklingen av kunnskap.

### **Datainnsamling**

Videre vil jeg beskrive hvordan jeg gikk frem i prosessen med innsamlingen av datamaterialet. I følgende del vil jeg redegjøre for utformingen av intervjuguide, rekruttering av informanter, beskrivelse av informanter, gjennomføringen av intervjuene og interaksjonen med informantene.

#### ***Utforming av intervjuguide***

Intervjuguiden ble utformet gjennom ulike tema som jeg mente var av relevans for å undersøke hvilken forhold som var av betydning for avgangsprosesser. Valg av tema baserte seg på karakteristikk ved bank- og finansnæringen og en litteraturgjennomgang av ulike rapporter omkring pensjonsatferd og forholdene for eldre ansatte i arbeidslivet. Å ha en viss kjennskap om intervjutema kan være gunstig for å formulere gode spørsmål, samt stille relevante oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ble ikke gjennomført litteraturgjennomgang av teori knyttet til forskningsfeltet. I følge Tjora (2021) kan spørsmålene i intervjuguiden være ferdigformulert, eller ha en mer stikkordspreget form. I dette tilfellet besto intervjuguiden av begge typer spørsmål. For en fullstendig oversikt over intervjuguiden, se vedlegg 2. På tross av at intervjuguiden kan defineres som semi-strukturert, fungerte den i praksis mer som en retningslinje for å stille spørsmål og et hjelpemiddel som sørget for at de valgte temaene ble berørt under intervjuene.

#### ***Rekruttering av informanter***

For å kunne undersøke forholdene for eldre ansatte i bank- og finansnæringen, og videre hvordan disse forholdene påvirket avgangsprosesser ble det utformet noen bestemte utvalgsriterier. Det ble satt en nedre grense på 55 år for eldre arbeidstakere og videre et kriteriet om at de var yrkesaktive innenfor bank- eller finansnæringen. Bruken av strategisk utvalg ble dermed et grunnleggende premiss for å kunne gjennomføre studien. Ved bruk av strategisk utvalg som rekrutteringsprosedyre forsøker en å velge informanter som gir ”rikest informasjon” om forskningsspørsmålet, ved at de fyller noen forhåndsbestemte utvalgsriterier

(Tjora, 2021). For å få tilgang til potensielle informanter sendte jeg mail til en kontaktperson i et større Norsk Finanskonsern. Mailen inneholdt en presentasjon av prosjektet og spørsmål om potensielle informanter fra virksomheten. Kontaktpersonen var positiv til forslaget og ba meg sende et skriv med informasjon omkring prosjektet, som videre skulle publiseres på konsernets interne intranettside. Informasjonsskrivet inneholdt en beskrivelse av prosjektet og etterlyste respondenter over 55 år som jobbet innenfor virksomhetens ulike avdelinger. Ansatte som oppfylte utvalgsriteriene og ønsket å delta i studien kunne kontakte meg direkte gjennom mail. Det viste seg at tematikken omkring eldre ansattes i bank- og finansnæringen var noe flere var opptatt av og jeg fikk en overveldende respons. Sammenlagt mottok jeg mail fra tjueto senioransatte som var interessert i å bistå som informanter, men grunnet tidsrammen og oppgavens omfang ble det avtalt intervjuer med de første ti interesserte.

**Beskrivelse av informantene.** Utvalget besto av ti respondenter som er jevnt fordelt mellom aldersspennet 57 – 67 år, henholdsvis seks kvinner og fire menn. Alle respondentene har jobbet i bank eller finansnæringen i minimum 20 år. Tre av respondentene hadde kortere arbeidsforhold i andre næringer før de begynte i finansnæringen og har blitt værende der, mens resterende åtte respondenter har jobbet innenfor bank- og finans i hele sitt voksne yrkesliv. Fem av informantene har 40 års erfaring fra næringen. Majoriteten av utvalget har tatt utdanning gjennom bankakademiet, eller tilleggs/videreutdanning etter at de begynte å jobbe i sektoren. De fleste har gjennomført studiemoduler ved bankakademiet, eller bygget på med enheter fra ulike økonomistudium slik at de i dag har tilsvarende en bachelorgrad. En av informantene har gjennomført en mastergrad i voksen alder. Respondentene tilhører ulike avdelinger og områder i det aktuelle finanskonsernet. De jobber også på forskjellige kontorer, med ulik geografisk lokasjon. Tre av informantene jobber på samme hovedkontor, men på ulike avdelinger. Av hensyn til anonymitetsprinsippet vil jeg ikke redegjøre for hvilken stillinger eller avdelinger de ulike informantene jobber innenfor.

### ***Gjennomføring av intervjuene***

Grunnet nasjonale smittvernsregler i forbindelse med covid-19 pandemien ble alle intervjuene gjennomført over videosamtale eller telefon. Fire av respondentene hadde arbeidssted i ulike deler av landet som ville gjort det utfordrende med fysisk intervju, uavhengig av covid-19 situasjonen. Som beskrevet tidligere tok informantene som var interessert i å delta i studien direkte kontakt med meg over mail. Gjennom mailutvekslinger avtalte vi deretter passende dato og tidspunkt for intervjuet. Samtlige intervjuer varte i 40 – 50 minutter. Intervjuene ble gjennomført over en to-ukers periode og det ble benyttet lydopptak av alle intervjuene, etter samtykke fra deltakerne. Av videointervjuene hadde alle åtte informanter

uoppfordret på kamera gjennom hele intervjuet. At deltakerne hadde muligheten til å se meg over video og at jeg som intervjuer hadde muligheten til å se de, ga ytterligere informasjon gjennom kroppsspråk, mimikk og annen non-verbal informasjon. Dette er elementer som forsterker samtaleaspektet, som et godt intervju er avhengig av (Tjora, 2021). Tre av informantene ønsket derimot å gjennomføre intervjuet over telefon, noe jeg anerkjente uten å stille ytterligere spørsmål. For følsomme temaer kan intervju over telefon oppleves som tryggere for informanten, både for å ivareta anonymitet eller for at informanten ikke skal være redd for å brite ut i vanskelige følelser (Tjora, 2021). Et godt intervju avhenger av at deltakerne er komfortable med intervjusituasjonen, og det var derfor et bevisst valg at informantene fikk legge føringer for om de ønsket å delta gjennom telefon eller video (Tjora, 2021). Å legge til rette for at deltakerne var komfortable med intervjusituasjonen ble dermed ansett som viktigere enn den non-verbale informasjonen som potensielt gikk tapt.

**Interaksjon med informantene.** Under intervjuene beskrev flere informanter erfaringer de opplevde som opprørende. Enkelte informanter hadde opplevd et sterkt press om å gå av med pensjon og følelser av å være uønsket, som resulterte i flere følelsesladde intervjuer. I enkelte situasjoner kunne det være krevende å skille mellom rollen som intervjuer og ”medmenneske”. Det var viktig for meg å la informantene prate seg ferdig når de beskrev vanskeligere opplevelser, og jeg var bevisst på å ikke haste videre til neste spørsmål eller bytte tema. Noen informanter kunne uttrykke et ønske om en bekreftelse på at det de hadde opplevd var kritikkverdig. Jeg forsøkte å anerkjenne deres opplevelser gjennom utsagn som ”jeg kan tenke meg det må ha vært vanskelig”, eller ”så leit å høre at du måtte oppleve det”. Ved kvalitative intervju må forskeren balansere forholdet mellom nærhet og avstand til informantene, og jeg forsøkte å være tilstrekkelig empatisk uten å lede informantene i en bestemt retning. Jeg må videre anerkjenne at mine egne demografiske karakteristikk kan ha påvirket intervjuene. Flere av kvinnene åpnet seg opp om opplevelser av forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, og det kan være mulig at mitt eget kjønn som kvinne førte til at de i større grad opplevde de kunne uttrykke seg om kjønnsforskjeller.

### **Dataanalyse**

Mye av potensialet til kvalitativ forskning er knyttet til analysen, og det var med en viss ærefrykt jeg påbegynte denne prosessen. Jeg opplevde i stor grad et ansvar overfor respondentene til å tilnærme meg datamaterialet på en sensitiv måte. Deres velvillighet til å dele personlige og såre erfaringer knyttet til det å være eldre i arbeidslivet ble en drivkraft i å utvikle en analyse som representerte deres beretninger på en nyansert måte.

### *Tematisk Analyse*

Jeg valgte å benytte tematisk analyse som analyseverktøy for å tolke datamaterialet i studien. I følge Braun og Clarke (2006) er tematisk analyse en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i et sett med data. Videre har tematisk analyse flere fordeler. Den er fleksibel og passer godt til både erfarne og uerfarne kvalitative forskere og fungerer godt med et eksplorativt forskningsdesign som er benyttet i denne studien.

En del av fleksibiliteten til tematisk analyse er dens status som en metode, heller enn en metodologi. Dermed er den heller ikke forankret i en bestemt teoretisk eller epistemologisk posisjon. Denne fleksibilitet medfører derimot at jeg som forsker må ta en rekke valg gjennom forskningsprosessen, som det er viktig å begrunne på en god måte (Braun & Clarke, 2006). Disse valgene innebærer hovedsakelig vitenskapelig ståsted og valget mellom en litteraturdrevet eller datadrevet tilnærming i analysen (Braun & Clarke, 2006). For å sikre transparens knyttet til disse valgene har jeg redegjort for mitt epistemologiske ståsted og analysetilnærming tidligere i kapittelet.

### *Analyseprosessen*

I analysen av datamaterialet har jeg valgt å ta utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sine seks veiledende steg for gjennomføring av tematisk analyse. Disse stegene innebærer: 1) bli kjent med datamaterialet, 2) utvikle innledende koder, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgå temaene, 5) definere og navngi temaene, 6) produsere en skriftlig rapport. Det er imidlertid viktig å understreke at analysen ikke er lineær prosess slik stegene kan implisere, men at forskeren beveger seg frem og tilbake i datasettet og mellom de ulike stegene (Braun & Clarke, 2006). I følgende avsnitt blir de seks stegene kort presentert, sammen med en beskrivelse av den praktiske gjennomføringen.

**Steg 1: Bli kjent med datamaterialet.** Det første steget av analyseprosessen inntreffer allerede under selve datainnsamlingen og den påfølgende transkriberingen av datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). I følge Braun og Clarke (2006) krever ikke tematisk analyse svært detaljrike transkriberinger, med transkriberingene bør derimot gjengi alle verbale ytringer slik at intervjuets skriftlige form korrekt gjenspeiler dets muntlige form. Jeg valgte derfor å transkribere intervjuene ordrett, og informasjon som lengre pauser eller andre non-verbale uttrykk ble inkludert dersom dette hadde relevans for oppfattelsen av det som ble sagt. Ved å gjennomføre alle intervjuene selvstendig oppnådde jeg en umiddelbar nærhet til dataene. Gjennom å transkribere intervjuene og lese gjennom transkripsjonene gjentatte ganger oppnådde jeg videre en inngående kjennskap til datamaterialet. Jeg sørget for å lese gjennom alle transkripsjonene i sin helhet uten å fokuserte på potensielle koder, eller å ta notater. Dette

gjorde jeg med bakgrunn i et ønske om å ikke la gjennomlesingen av de første intervjuene bli styrende for mulige koder i de resterende intervjuene, og potensielt overse meningsfull data. Ved andre og tredje gjennomlesing sto jeg friere for og noterte ned tanker om datamaterialet, med mulige mønstre og temaer.

**Steg 2: Utvikle innledende koder.** I andre steg av analysen gikk jeg mer systematisk til verks. Dette innebar linje-for-linje koding, med en kort beskrivelse av innholdet (Braun & Clarke, 2006). For å kunne gjennomføre denne delen på en systematisk måte brukte jeg dataprogrammet NVivo, som er spesielt egnet til koding og systematisering av kvalitative data. Hvert intervju ble gjennomgått i sin helhet der jeg forsøkte å segmentere utsagn og kode de empirinært. Enkelte utsagn og linjer ble kodet én gang, mens andre ble kodet flere ganger. Dette er i tråd med Tjora sin beskrivelse av empirinær koding, som innebærer å redusere råmaterialets volum, trekke ut essensen og legge til rette for idegenerering (Tjora, 2021). Dette kan videre begrense påvirkningen av forskerens forventninger og teoriers mulighet til å bli med inn i analysen (Tjora, 2021). Med bakgrunn i min induktive tilnærming holdt jeg meg tett opptil deltakernes eget språk og flere av kodende var direkte del-sitater fra informantene. Etter gjennomgang av alt datamaterialet, satt jeg igjen med 604 koder. På tross av at kodene i dette steget har som formål å representere dataen, vil mitt epistemologiske ståsted anerkjenne at min teoretiske kunnskap og interaksjon med respondentene i noen grad har påvirket hvordan jeg har fokusert kodingen.

**Steg 3: Søke etter temaer.** Det tredje steget i den tematiske analysen har som formål å identifisere temaer i kodene og dermed avdekke hovedtendensene i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Dette ble gjennomført ved å sortere nærliggende koder sammen til overordnende og navngitte temaer (Braun & Clarke, 2006). Med et stort antall genererte koder fra foregående steg var NVivo et uvurderlig verktøy for å skape oversikt og systematisere kodene inn i meningsfulle temaer. Dette steget var en dynamisk prosess og krevde at jeg beveget meg frem og tilbake mellom de ulike kodene for å sikre at de var kategorisert under det temaet som best gjenspeilet meningsinnholdet i de innledende kodene.

**Steg 4: Gjennomgå temaene.** Dette steget innebærer en gjennomgang av temaene med en vurdering om hvorvidt de tentative temaene beskriver datamaterialet på en tilstrekkelig måte. De mest relevante temaene for studiens forskningsfokus blir så tatt med videre i analysen (Braun & Clarke, 2006). Da jeg søker etter å avdekke hvordan forhold knyttet til arbeidskonteksten kan påvirke avgangsprosesser, selekterte jeg vekk temaer som omhandlet informantenes familieforhold, fritidsinteresser og helse. Som et ledd i kvaliteten av kvalitativt arbeid er det sentralt å vurdere om temaene har intern homogenitet og ekstern heterogenitet.

Dette innebærer en vurdering av hvorvidt kodene innenfor et tema henger sammen på en meningsfull måte, og om det enkelte tema skiller seg tilstrekkelig fra de andre identifiserte temaene (Braun & Clarke, 2006). Ved gjennomlesing av utdragene til de ulike temaene ble enkelte temaer slått sammen da de i stor grad representerte samme fenomen.

**Steg 5: Definere og navngi temaene.** Etter at temaene har blitt evaluert og sortert, blir de enkelte temaene definert og navngitt. Når den tematiske oversikten var ferdigstilt endte jeg opp med fem temaer, som alle representerte ulike aspekter ved informantenes opplevelse av å være en eldre arbeidstaker i bank- og finansnæringen. I denne fasen var det også sentralt å vurdere hvorvidt temaene skulle ha undertema, eller fungere som enkeltstående tema. Grunnet mitt rike datamaterialet og mangfoldige nyanser innenfor hvert hovedtema, ble det naturlig å inkludere undertema i alle fem hovedtemaene. I prosessen med å navngi hovedtemaene var det viktig å fange essensen i tema og det ble dermed brukt mer beskrivende navn. Undertemaene ble derimot navngitt mer empirinært for å understøtte informantenes opplevelser. Fire undertemaer ble navngitt etter direkte sitering fra informantene; ”vi har klart å tilpasse oss”, ”vi er ikke så spennende lenger”, ”vi er en utsatt gruppe” og ”vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere”.

**Steg 6: Produsere en skriftlig rapport.** I det sjette og siste steget til Braun og Clarke (2006) produseres en skriftlig rapport, som i denne oppgaven er presentert under kapittelet ”Resultater”. I kapittelet illustrerer jeg de valgte temaene og tilhørende undertema, med sentrale sitater fra informantene for å underbygge funnene fra analysen. For å kunne følge de ulike informantenes opplevelser, samt få frem kjønnsdimensjonen i oppgaven, har informantene fått fiktive navn i analysen. Noen av temaene vil inneholde flere utsagn som beskriver forskjellige nyanser innenfor hvert respektive tema. For å tilstrekkelig kunne illustrere gjennomgående tema på tvers av respondenter, inneholder alle temaene sitater fra ulike informanter.

### ***Etiske betraktninger***

Det er primært fire etiske betraktninger som burde være styrende i en forskningsprosess; frivillig deltakelse, informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet (Tjora, 2021). Jeg vil nå beskrive hvordan disse etiske prinsippene har blitt ivaretatt gjennom arbeidet med masteroppgaven.

**Frivillig deltakelse og informert samtykke.** Deltakerne ble informert om studien og dens formål gjennom intranettside til finanskonsernet de er ansatt i. Utover informasjonen som var tilgjengelig for alle ansatte på intranettet ble det ikke sendt noen videre oppfordring. Alle informantene som deltok valgte dermed å ta direkte kontakt med ønske om å bistå som

informant i studien. Dette sikret at informantene deltok frivillig og på eget initiativ.

Arbeidsgiver hadde ikke innsyn i hvilke ansatte som tok kontakt, eller hvilke ansatte som bisto som informanter. I beskrivelsen av studien ble det understreket at prosjektet var et selvstendig forskningsprosjekt og ikke et samarbeid med deltakernes arbeidsgiver. I forkant av intervjuet ble alle deltakerne informert om formålet med studien, hva deltakelsen ville innebære, hvordan dataen ville bli behandlet, samt muligheten for å trekke seg når som helst i prosessen.

Deltakerne fikk også mulighet til å stille spørsmål om noe var uklart, eller om de lurte på noe før igangsettelsen av intervjuet. Ingen av deltakerne trakk seg fra studien. Avslutningsvis ble deltakerne informert om prosjektets tidsperspektiv og muligheten til å få tilsendt oppgaven om ønskelig.

**Konfidensialitet og anonymitet.** Før intervjuet startet ble alle deltakerne informert om at deres navn, arbeidsgiver og tilhørende arbeidssted, samt annen sensitiv personinformasjon ville anonymiseres for å sikre at informantene ikke kan identifiseres i resultatfremstillingen. Denne informasjonen ble fjernet eller erstattet under transkriberingsprosessen. Videre har konfidensialiteten blitt vedlikeholdt ved å oppbevare lydopptakene på en passordbeskyttet minnebrikke, uten tilgang for andre. Disse opptakene ble slettet forløpende etter hvert som transkriberingen ble ferdigstilt, noe som ikke tilsvarte mer enn én uke etter gjennomført intervju.

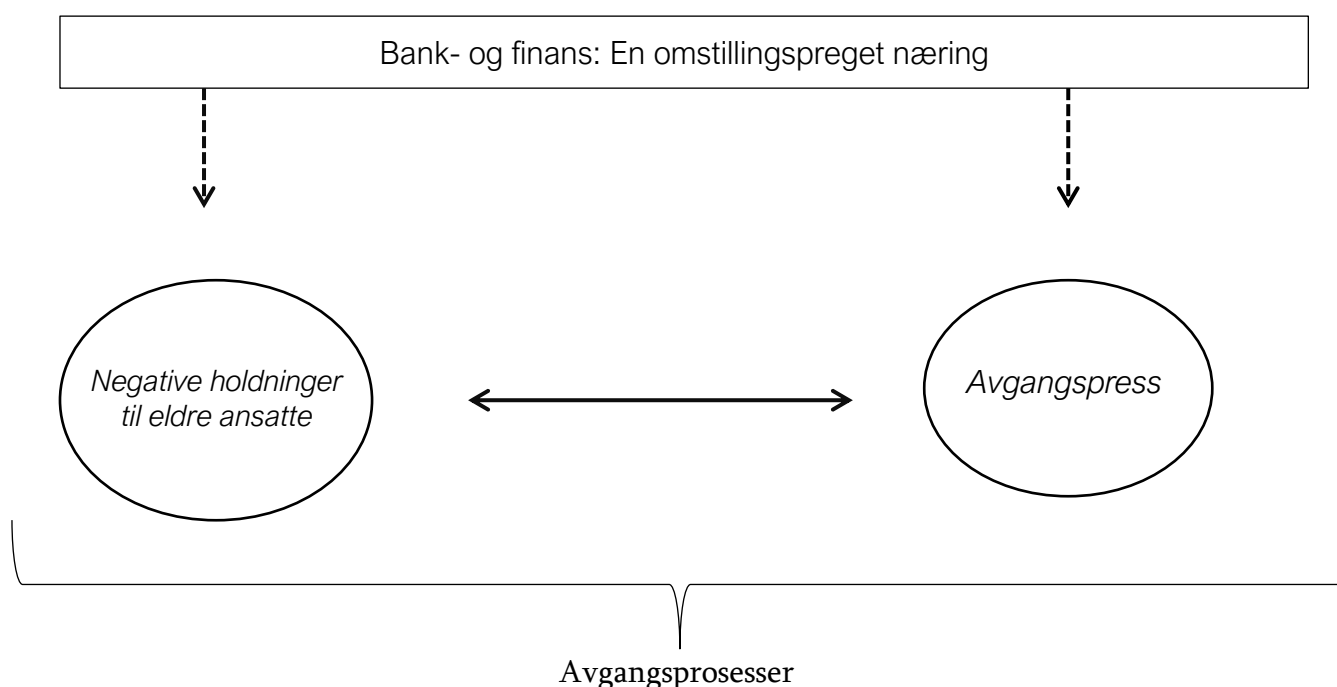


## Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. Gjennom arbeidet med analyseprosessen har jeg identifisert tre hovedtemaer som kan bidra til å besvare den overordnede problemstillingen; *Hva påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte i bank- og finansnæringen?* De tre hovedtemaene skisserer ulike påvirkningsforhold knyttet til avgangsprosesser og er identifisert som følgende; (1) en omstillingspreget næring, (2) opplever negative holdninger og (3) avgangspress. Forholdet til hovedtemaene er illustrert i figur 2.

### Figur 2.

*Forholdet mellom hovedtemaene i analysen.*



*Notat.* Egen fremstilling av

hvordan hovedtemaene i analysen opptrer i relasjon til hverandre.

Figuren illustrer hvordan de tre hovedtemaene ”avgangspress” og ”negative holdninger til eldre” står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. Videre er det første hovedtema ”en omstillingspreget næring” plassert overordnet for å understreke dens kontekstuelle effekt på de nevnte hovedtema. Hvordan de identifiserte temaene påvirker avgangsprosesser presenteres i følgende del gjennom sitater fra informantene, og drøftes inngående i diskusjonskapittelet. Alle hovedtemaene inneholder undertema for å kunne belyse nyansene innenfor de respektive temaene, og blir presentert enkeltvis under tilhørende hovedtema. Et av

undertemaene *sluttpakker*, har ytterligere to kategorier. Se tabell 2 for en fullstendig oversikt over hovedtemaene, undertema og kategorier fra den tematiske analysen.

**Tabell 2.**

*Oversikt over studiens hovedtema, undertema og kategorier*

Hovedtemaer	Undertemaer	Kategorier
En omstillingspreget næring	Krav om nye typer egenskaper og kompetanse "Vi har klart å tilpasse oss"	
Avgangspress	Å bli tilsidesatt Lite aldersvennlig kultur Sluttpakker	"Vi er en utsatt gruppe" Opplever et press
Opplever negative holdninger	"Vi er jo en stereotype gruppe ansatte" "Vi er ikke så spennende lenger" Kvinner opplever å være ekstra utsatt	

### **En omstillingspreget næring**

Det første overordnende tema handler om endringene i bank- og finansnæringen. Som tidligere beskrevet har bank- og finansnæringen gjennomgått stadige omorganiseringer, omstillingsprosesser og innføring av nye arbeidsoppgaver. Fra informantenes beskrivelser fremstår imidlertid den omfattende digitaliseringen av bank- og finansnæringen som den mest dominerende endringen. Majoriteten av informantene har tilbragt hele sitt voksne yrkesliv i bank- og finansnæringen og har dermed førstehåndserfaringer fra en av vår tids største bransjeendringer. Informantene beskriver det som "spennende" å få ta del i denne utviklingen "fra innsiden". Endringene i næringene har imidlertid også medført utfordringer og basert på informantenes opplevelser har jeg kategorisert to distinkte undertema; «Krav om nye typer egenskaper og kompetanse» og «Vi har klart å tilpasse oss».

#### ***Krav om nye typer egenskaper og kompetanse***

En gjennomgangstone blant informantene er at de radikale endringene i næringen har ført til nye arbeidsmetoder og et større krav til kompetanse blant de ansatte. Spesielt informantene som jobbet innenfor bankvirksomhet reflekterte over hvordan hele

forretningsmodellen til bankene har endret seg, og resultert i nye roller for de ansatte. Elisabeth forteller om hvordan banknæringen har gått fra å leve av rentemargin til å leve av produkter og tjenester, og hvordan dette har stilt nye krav til hennes arbeidshverdag:

**Elisabeth:** “Før så levde vi jo av rentemargin og nå lever jo ikke av rentemargin. Vi har jo et helt annet konsept på det med bredde og produktsortiment og den biten der. Så det var jo nesten sånn at vi skulle lære oss å bli selgere. Og det var omstilling for mange det. Hvis du har sittet og vært en ren saksbehandler så skal du jo omstille deg litt for å bli en... kall det selger da. For vi er jo selgere, samtidig som vi er rådgivere. Og det er jo ikke bestandig at det er en enkel rolle.”

I sitatet over beskriver Elisabeth en omstilling fra en rolle som saksbehandler til selger. Dette var i tråd med opplevelsen til flere av informantene som beskrev en utvikling fra en «hjelper» rolle, der man bisto kundene med veiledning og saksbehandling til en rolle som i dag er sterkt preget av salg. Sitatet fra Helene illustrerer dette:

**Helene:** “Når jeg begynte i banken da og kanskje dem som begynte før meg, tror ikke det var noen av oss som så på oss selv som selgere. Vi var liksom saksbehandlere eller ekspeditører skulle jeg til å si. Da kom det en kunde også behandlet du en søknad da, og så fikk du et svar og så var det ferdig. Men nå er det jo en annen verden.”

Helene beskriver en endring i forhold til hvordan hun ser på seg selv, og sin funksjon i banken. Dette sammenfaller med en gjennomgående tendens blant informantene som jobbet innenfor bank og forsikring, som fortalte at rollen deres hadde endret seg radikalt siden starten av yrkeskarrieren. Videre fremkom det fra materialet at flere informanter hadde et ambivalent forhold til det å identifisere seg som en «selger», noe Guro sitt sitat illustrerer:

**Guro:** ” Jeg var jo ansatt på litt andre vilkår i banken den gangen jeg begynte. Nå skal dem jo ha selgere, og det er jo en litt annen type enn det jeg er. Jeg selger jo, men jeg liker ikke å kalle det salg. Jeg vil kalle det rådgivning også blir det salg ut av det. Men det eneste som teller nå, det er å få kryss i margen for hvert eneste salg du gjør.”

Sitatet til Guro beskriver et dominerende fokus på antall salg. Det fremkommer fra materialet at salgsdimensjonen har resultert i nye måleparametere og at suksesskriteriene for de ansatte kan synes å ha endret seg. Flere av informantene forteller at de opplever fokuset på salg som utfordrende, og at egenskaper som tidligere ble verdsatt nå overskygges av mer kvantitative mål på arbeidsprestasjoner. Informantene som jobbet innenfor bank- og forsikringstjenester

forteller om en utvikling fra fokus på relasjonen med kunden, over til konkrete tallfestede salgsmålninger for de ansatte. Håvard forteller:

**Håvard:** “Når det måles [på arbeidsprestasjon], fordi det går jo litt på individuelle målninger på salg og kanskje at vi [eldre ansatte] er litt for dårlig, eller at banken er for dårlig til å verdsette forskjellige typer egenskaper da, og så bruke folk til det dem er gode på, istedenfor å måle rått på antall salg.”

Håvard forteller om hvordan de eldre ansatte tilsynelatende kommer dårligere ut på rene salgsmålninger og etterlyser en større verdsettelse av ulike egenskaper. Dette sammenfaller med en gjennomgående tendens i materialet; hvilke egenskaper som anses som attraktivt hos de ansatte kan se ut til å ha endret seg. Flere informanter hentyder at en «ny type» ansatte har inntatt bank- og finansnæringen. Sitatet fra Guro illustrerer dette:

**Guro:** " [...] tidligere så var det mer fokus på relasjonen mellom kunden og banken, også var det jo mer interne oppgaver. Men det var jo helt andre typer, vi som begynte i banken da, enn dem som begynner nå.”

Guro beskriver et skille mellom de som begynte i banken tidligere, og de som begynner i dag. Det fremkommer fra materialet at informantene opplever at næringen har blitt mer sammensatt i henhold til utdanningsbakgrunn og kompetanse. Dette understøttes av kartlegginger av bank og finansnæringen (Gleinsvik & Busch, 2017). Majoriteten av informantene kom enten fra økonomilinja på videregående, eller har utdanning i form av moduler fra Bankakademiet. Dette var vanlig praksis tidligere, mens dagens krav om utdanning som regel tilsvarer et bachelor-, eller masternivå (Gleinsvik & Busch, 2017). Marianne forteller om hvordan endrede kompetansebehov har medført endringer i arbeidsstokken:

**Marianne:** “Vi har blitt mye mer blanda på både egenskaper og kompetanse. Da jeg begynte for 42 år siden så var det litt mer økonomi og mer revisortypen som jobbet i banken. For det handlet så mye om å være nøyaktig og kontrollerende i forhold til opptelling, og det var penger, og det var sikkerhet, og det var mye mer rigide forhold rundt det [...] Etter hvert så var det litt mer markedsføring, og så kom det litt mer salg og rådgivning. Og så kom det mer at du skulle kunne flere fag, du skulle ikke bare sitte og låne ut penger, men du skulle også kunne rådføre kunden med å plassere pengene. Så hvordan vi har henvendt oss til kundene har jo endret seg hele veien, og det har jo påvirket hvem vi har ansatt også, helt klart.”

Marianne beskriver en utvikling i næringen som har resultert i økte krav til de ansatte, blant annet om å kunne «flere fag». Som det fremkommer av sitatet er det stadig nye oppgaver som skal mestres, samtidig forteller flere informanter om et økt fokus på effektivisering. Materialet viser til en forventning både fra ledelsen og kunder om at ting skal gå raskere og raskere. I følgende sitat antyder Arild at de eldre ansatte i større grad opplever et press i forbindelse med effektivisering:

**Arild:** ”Det må jo være en mestringsfølelse hele tida. Altså du må ikke føle at du kommer bakpå hælene. Så det må være litt sånn.. jeg vet ikke om det er naturlig at det er de eldre som først føler på presset når effektiviteten stadig skal økes. Det er mulig at det er sånn, for ting går jo bare fortere og fortere, syntes nå i hvert fall vi [eldre ansatte] da.”

Det fremkommer fra sitatet at Arild opplever en arbeidshverdag som går «fortere og fortere». Som følge av digitaliseringen bank- og finansnæringen har gjennomgått har flere arbeidsoppgaver blitt effektivisert, en effektivisering informantene med sin lange bransjeerfaring i stor grad har tatt del i.

**«Vi har klart å tilpasse oss»**

Samtlige informanter har jobbet i bank og finansnæringen i over 20 år, og flere av dem har nærmere 40 år bak seg i bransjen. I tråd med informantenes beskrivelser av en næring som de siste tiårene har vært preget av et sterkt omstillingstrykk, forteller flere informanter at de i stor grad betrakter seg som tilpasningsdyktige. Det faktum at de fortsatt er yrkesaktive i næringen beskriver informanter som et bevis på at de har klart å tilpasse seg. Flere informanter trekker frem hvordan en positiv holdning til endring har vært viktig. Sitatet fra Helene illustrerer dette:

**Helene:** ” Digitaliseringen har jeg jo jobba midt oppi hele tida. Ikke noe problem det! Og det er klart at du må ha en innstilling på at du skal være med på det. Altså, det nytter ikke å sitte å si at ”nei, jeg vil ikke holde på med pc, jeg vil ha skrivemaskina mi”, det går jo ikke. Du kunne ha prøvd det en liten stund men, det hadde ikke holdt i 42 år for å si det sånn.”

Helene beskriver i hvordan det ikke hadde nyttet å tviholde på det gamle, og at man bevisst må adopterte en innstilling om at «du skal være med på det». Dette er i tråd med Mariannes beskrivelse av å «melde seg på». Marianne sier også litt om hvordan hun så at de som ikke evnet å tilpasse seg ikke hadde noen fremtid innenfor bank- og finansnæringen. Følgende sitat beskriver dette:

**Marianne:** ” Nå er jeg laget litt sånn at jeg syntes det der er spennende da. Og det så jeg vel ganske tidlig, at hvis du ikke var med på det så kunne du finne deg noe annet å gjøre. For de som ikke var med på det, de fikk jo en pakke eller et eller annet.. å ville slutte. De var ikke med på det som skjedde lenger og da ble det kjedelig å være på jobb, og de følte seg nok utafør og skyvet ut.. mye sånne ting. Så da så jeg jo det at; skal du nå være med, så må du melde deg på.”

Det fremkommer fra sitatene at digitaliseringen har opplevdes som både nødvendig og spennende. Både Helene og Marianne har tilsynelatende hatt en proaktiv tilnærming til digitalisering og omfavnet implementeringen av nye systemer. En gjennomgående tendens blant informantene var at nettopp deres mangeårige arbeidserfaring ga de en unik innsikt i digitaliseringsprosesser. Bjørn beskriver hvordan de eldre ansattes erfaring med digitalisering kan gi en økt forståelse av data:

**Bjørn:** ”Det er jo klart at jeg som har vært med fra starten, vært med på alle overganger og sett utviklingen og alltid tilpasset meg, det tror jeg på mange måter gir en større forståelse av data. For vi [eldre arbeidstakere] er kanskje ikke så gode på gaming, men når det gjelder bruken av data så tror jeg vi er ganske så løsningsorienterte.”

I tråd med sitatet til Bjørn, argumenterer også Anna for at de eldre ansattes erfaring med digitalisering er en unik ressurs:

**Anna:** «Når vi [eldre arbeidstakere] først har lært det [nye it-systemer] og skjønner det, så skjønner vi det ordentlig. Hvordan systemene fungerer og vi har historikken i det, og den syntes jeg er verdifull da. Man har jo klart å henge med og tilpasse seg til den enorme utviklingen som har vært, så det er jo ingen grunn til at man ikke skal klare å henge med videre.”

I sitatet forteller Anna at hun i stor grad har evnet å tilpasse seg og argumenterer for at det dermed ikke er noen grunn til at hun ikke skal kunne henge med videre. Dette poenget var noe flere informanter trakk frem og det kan tyde på at de er bevisst holdningene om eldre som «mindre tilpasningsdyktige». Siri beskriver hvordan det tidligere har vært en selvfølge at man skal klare å «henge med videre», men opplever at holdningene blant ledelsen har endret seg:

**Siri:** ”Man har jo klart å henge med å tilpasse seg til den enorme utviklingen som har vært, så det er jo ingen grunn til at man ikke skal klare å henge med videre. [...] Tidligere så var det ikke noe spørsmål om en skulle klare det eller ikke, for det var en selvfølge og man gjorde det. Men nå så blir det stilt litt mer spørsmål omkring; ”Men er

det så lurt? Tror du dem klarer det da?”. Ledelsen har på et vis litt mindre troa på at man skal klare det enn det man har hatt tidligere, opplever jeg da.”

I sitatet fremkommer det at Siri opplever en endring i holdningen til ledelsen, om hvorvidt de eldre ansatte klarer å «henge med videre». Om dette skyldes at hun selv har blitt eldre og dermed blir mer eksponert for holdninger om eldre ansatte, eller om holdningene mot eldre ansatte har endret seg er imidlertid vanskelig å vite.

### **Avgangspress**

Det andre overordnede tema er det som her betegnes som «avgangspress». Temaet er forankret i informantenes beskrivelser av opplevelser i arbeidshverdagen som medførte et implisitt eller eksplisitt press om å gå av med pensjon. Relatert til det overordnede temaet var det noen gjennomgående tendenser i materialet som skisserte ulike påvirkningsforhold for avgangsprosesser. Disse er kategorisert som følgende undertema; å bli tilsidesatt, lite aldersvennlig kultur og sluttpakker. For å kunne gi leseren tilstrekkelig oversikt inneholder undertemaet sluttpakker to ytterligere kategorier; ”vi er en utsatt gruppe” og ”opplever et press”.

#### ***Å bli tilsidesatt***

Å bli tilsidesatt er relatert til informantenes opplevelser av avgangspress som har en mer subtil karakter. Denne typen avgangspress beskrives av antydninger om å ha «gått ut på dato», ikke bli prioritert eller ikke få færre muligheter sammenlignet med yngre kolleger. Flere informanter beskrev opplevelser av forskjellsbehandling basert på alder, hvor den mest konsistente formen for forskjellsbehandling var at yngre kolleger ble prioritert ved nye prosjekter eller ny teknologi. Sitatet fra Vemund illustrerer dette:

**Vemund:** ”Det er gjennomgående, at når de skal ha noen på et prosjekt som er litt datarettet og sånn, så er der jo ikke vi [eldre arbeidstakere] som får blitt med på det, det er jo de yngre.”

I sitatet beskriver Vemund en tendens til at yngre medarbeidere blir prioritert over de eldre på digitale prosjekter. Enkelte av informantene har også opplevelser av å bli forbigått når det kommer til kompetanseutvikling og videreutdanning. Guro forteller følgende:

**Guro:** ”Jeg har jo være spurt om jeg føler det er noe jeg trenger mer kompetanse på og da har jeg gjentatt det samme flere ganger, at jeg ønsker mer opplæring og oppdatering på forsikring, for det er et forholdsvis nytt emne for meg. Og det blir notert men det skjer jo ikke noe mer. Og jeg vet jo det at det er noen av mine yngre kolleger som har

vært på videreutdanning på forsikring... flere av dem, men jeg har aldri fått noe spørsmål om det, enda det er det jeg har etterspurt.”

Guros opplevelse av å bli tilsidesatt er ikke unik. Det er derimot mer fremtredende blant de kvinnelige informantene, sammenlignet med mennene. Siri opplevde et skifte etter hun fylte 60 år og beskriver en rekke subtile former for avgangspress:

**Siri:** “Det oppleves med at du blir fratatt oppgaver, du får ikke være med å bestemme hva du skal sitte med så mye du har gjort tidligere [...] jeg merket en veldig klar endring når jeg begynte å nærme meg 60 på at; ”nei, nå satser vi ikke noe mer på deg”. [...] Det kom til uttrykk ved at du blir fratatt oppgaver, du blir ikke tatt med så mye i diskusjonene, i de møterommene som er veldig viktig for at du skal fortsatt bli motivert, eller fortsatte å få påfyll av det nye. Du blir litt utelukket av en del ting og det er ikke sånn at det vises veldig godt, men det er litt sånn smått hele tida og det er ikke en god følelse altså.”

I sitatet over forteller Siri hvordan hun opplever å bli presset ut fra de mer uformelle beslutningsforaene, samt en følelse av å bli utelukket fra «det gode selskap». Siri forteller videre hvordan opplevelsene av avgangspress påvirket hennes tanker omkring egen pensjonsavgang:

**I:** Hva slags tanker omkring pensjonsavgang hadde du gjort deg tidligere?

**Siri:** ”Jeg skulle jobbe til 70 jeg! Jeg var så bestemt på at jeg hadde så mye å gi og jeg syntes at det var så artig. Jeg skulle i alle fall jobbe mye lenger enn til 62. Ja, og det er ikke mange årene siden jeg sa altså. Så det er egentlig forhold ved arbeidsplassen, eller kulturen da som har gjort at jeg ønsker å gå av tidligere. Så da har jeg takket ja til den sluttpakken her nå.”

I sitatet forteller Siri om hvordan forhold ved arbeidsplassen har resultert i en langt tidligere avgang fra arbeidslivet enn hva hun hadde forespeilet. Det forekommer fra sitatet at Siri har vært svært motivert for en lang yrkeskarriere, men nå har valgt å gå av med pensjon i forbindelse med tilbudet om sluttpakker.

### ***Sluttpakker***

I motsetning til det foregående undertema er sluttpakker en mer direkte og eksplisitt form for avgangspress. Informantene i studien er alle ansatt i et større bank- og finanskonsern og har vært berørt av en omfattende nedbemanningsrunde ved bruk av frivillig sluttpakker i perioden 2020/2021. Opplevelser knyttet til bruken av sluttpakker omfattet dermed en stor del av materialet, som førte til at jeg valgte å systematisere undertemaet i to kategorier: «Utsatt



gruppe» og «Opplevd press».

**Utsatt gruppe.** På tross av at sluttpakkene var et frivillig tilbud til alle ansatte, uavhengig av alder, opplever flere av informantene at pakkene implisitt er rettet mot den eldre delen av arbeidsstokken. Anna er en av informantene som valgte å ta imot tilbudet om sluttpakke, og beskriver følgende opplevelse:

**Anna:** “Altså man føler jo at disse sluttpakkene er rettet mot oss eldre, og det er jo litt synd. For min egen del da, så hadde ikke jeg tenkt på det å slutte nå om det ikke hadde kommet en sluttpakke. Men så ble det jo sånn, og det er jo en litt stusselig avslutning på et langt yrkesliv da, det er jo det.”

I likhet med Siri, forteller Anna at tilbudet om sluttpakker fremskyndte hennes pensjonsavgang. Videre beskriver hun hvordan opplevelsen av å gå av med pensjon gjennom sluttpakker var en «stusselig» avslutning på arbeidslivet. Det fremkommer fra materialet at bruken av sluttpakker har en effekt utover den aktuelle nedbemanningsprosessen. Marianne forteller hvordan tilbudet om sluttpakkene fikk henne til å reflektere rundt arbeidsforholdet:

**Marianne:** ”Altså vil dem nå bli kvitt oss så er det greit, da tar jeg nå imot og så går jeg hjem og finner jeg på noe annet, så slipper jeg det her styret mer. Det er flere eldre som føler de er i gruppa til å kunne ta imot da, som kanskje får deg til å reflektere litt, er jeg er sikker på at jeg vil være her? [...] Du blir straks i tvil med en gang du føler at det egentlig er veldig rettet mot oss eldre arbeidstakere.”

Marianne hadde ikke selv takket ja til sluttpakken, men uttrykte frustrasjon knyttet til prosessen. Arild hadde også gjort seg opp flere tanker omkring bruken av sluttpakker. I motsetning til Marianne var han ikke utelukkende negativ til praksisen, men fortalte at det var en god mulighet for de som ønsket å gå av tidligere, og trakk frem den økonomiske gevinsten ved ordningen:

**Arild:** «Man er jo ganske privilegert som jobber i næring som har skapt gode resultater, og sånn sett har handlingsrom til å tilby sluttpakker. Og det er klart det at mesteparten av dem som har tatt tilbudet er jo vært folk som har vært i nærheten av pensjonsalderen. Altså i nærheten det betyr sånn 5 år før. Fordi man ser muligheten til å få med seg et par års lønn, og så kan de som ønsker gå over i en pensjonstilværelse.»

I motsetning til Marianne og Anna beskriver ikke Arild en opplevelse av at sluttpakkene er rettet mot *han* i den forstand. Arild forteller imidlertid om hvordan han opplever at sluttpakkene noe urettmessig blir rettet mot seniorenene, istedenfor ansatte som ikke presterer:

**Arild:** ”Det er jo klart at når vi driver med frivillig nedbemanninger, så føler du jo straks at lyset kastes på den eldre gruppa, ikke sant. Istedenfor for å se på dem som ikke presterer eller ikke yter, ikke er med på laget. For det blir straks litt verre å ta opp tror jeg, hvis folk ikke fungerer i jobben sin. Det blir litt feigt da vet du, å kunne tilby pakke til den som har jobbet der lenge, i håp om at de kanskje er fornøyd med å gå av litt tidligere da, og så slipper du å ta opp problemet med 40-åringene som ikke stiller opp.”

I sitatet til Arild fremkommer det en opplevelse av at ledelsen i større grad legitimerer oppsigelser basert på alder, sammenlignet med ander kriterier som å underprestere i jobben.

**Press om å takke ja.** I tillegg til at flere informanter opplevde at sluttpakkene var rettet mot aldersgruppen, beskriver enkelte opplevelser av et ytterligere press om å ta imot sluttpakkene, som i utgangspunktet skal være frivillig. Når jeg spurte Elisabeth om hennes tanker omkring avgangsalder svarte hun følgende:

**Elisabeth:** ”Nei, i utgangspunktet så har jeg ikke tenkt på når jeg skal gå av. Jeg er jo 67 år og jeg har jo sett får meg at jeg kunne fortsette en stund til, uten at jeg har satt noen alder på det. Nå foregår det jo en prosess [nedbemanning gjennom sluttpakker] og da føler jeg jo et veldig press på at jeg bør gå!”

I det øvrige sitatet forteller Elisabeth at hun ikke har noe ønske om å gå av med pensjon, og aksepterte derfor ikke tilbudet om sluttpakke. Hun forteller videre om implikasjonene ved å takke nei:

**Elisabeth:** ”Blant annet så blir jeg nå bedt om å flytte arbeidsplass da, hvor jeg må pendle to timer hver vei. Så det at det har kommet en omorganisering samtidig som tilbudet om disse tiltakspakkene, det er rett og slett en måte å presse ut folk på synes jeg da. Så hvis jeg tar den pakken nå så er det ikke ”press” på å ta den, og da går [arbeidsgiver] ut etterpå og sier det at ”vi har ikke presset ut noen, alt er frivillig”. Det har de det på papiret, men det er jo ikke sånn det føles i praksis.”

I Elisabeth sin beskrivelse forekommer det at de frivillige tiltakspakkene, ikke alltid oppleves like frivillig i praksis. I motsetning til Elisabeth som opplever et sterkt press fra arbeidsgiver om å ta sluttpakken, beskriver Bjørn et annet type press;

**Bjørn:** ”Det er klart man kan kjenne på et press om å takke ja. Fordi at man skal liksom være så ansvarlig og skal tenke litte grann, ”nå er det min tur, nå har jeg kommet dit aldersmessig, det er bedre at jeg går enn at ungdommen må gå”, også kanskje får man et blikk eller noen kommentarer fra sidemann, eller kollegaen om at; ”Ja, du er jo 62, hva gjør du nå?”

Sitatet fra Bjørn kan tyde på at han opplever et ansvar om å skåne de yngre kollegene fra oppsigelse, samtidig som han skisserer en forventning fra kolleger om at man burde vurdere å gå av når man har nådd en viss alder.

### ***Lite aldersvennlig kultur***

Flere av informantene beskriver en kultur som i liten grad anser de eldre ansatte som en ressurs. Utover de åpenbare effektene sluttpakker har for de som går av, innebærer det også en symboleffekt for den resterende arbeidsstokken. Materialet tyder på at rundene med nedbemanning og den tilhørende store andelen av eldre ansatte som går av, sier noe om hvem som anses som attraktive arbeidstakere i næringen. Sitatet til Marianne illustrerer dette:

**Marianne:** ”Altså det er jo veldig få som er lenge i banken. Det er kun noen få som er 70. Nesten så jeg ikke tror at ledelsen har et ønske om å ha med de eldste medarbeiderne. Det virker jo sånn den runden her [nedbemanning gjennom sluttpakker].”

Sitatet til Marianne antyder at hun har reflektert rundt avgangsalderen på arbeidsplassen. Videre forteller hun at den store andelen eldre kolleger som har gått av med sluttpakker gir et inntrykk av at ledelsen ”ikke ønsker å ha med de eldre ansatte”. Dette er tråd med Guro sine refleksjoner rundt kulturen på arbeidsplassen, en kultur hun beskriver som lite seniorvennlig:

**Guro:** ”Ja, det handler jo om kulturen i banken, den er jo ikke akkurat så veldig seniorvennlig det har man jo sett klart nå [nedbemanning gjennom sluttpakker] . Altså, jeg vet jo ikke... nå er jeg jo 58. Hva skjer frem til jeg blir 62? Man får jo nesten på følelsen av at man har en slags utløpsdato her da. Så jeg lurer jo, når har vi passert den datoen? Så jeg tenker sånn ”ja, kanskje jeg slutter når jeg er 62”. Det kan være greit det, også håpe at en kan gjøre noe annet.”

I sitatet beskriver Guro en følelse av at eldre ansatte har en «utløpsdato» i organisasjonen.

Videre referer Guro til sin egen alder, og stiller seg spørrende til når hun selv vil passere denne «utløpsdatoen». I likhet med Guro, beskriver Jan en *forventning* om avgangspress:

**Jan:** ”Jeg tror at når jeg er 67 år, da kan det være greit å bli pensjonist og få velge å gå ut selv, fremfor å få det der kakket på skulderen og; «Jan, du skal ikke gå ut nå da?”. Da er det mye bedre å få gå ut selv, enn å få beskjed om at man skal gå ut. Jeg tror nok det handler litt om å gå ut av arbeidslivet med litt verdighet da. Det å ta valget selv, det tror jeg nok er det mest positive.”

I sitatet begrunner Jan planlagt avgangsalder med et ønske om å gå av med pensjon på egne premisser, istedenfor å bli ”presset” ut. Dette kan tyde på at han har en forventning om avgangspress i bedriften, og planlegger pensjonsalder utfra et ”føre var prinsipp”. Videre beskriver han hvordan avgangsprosessen vil oppleves mer ”verdigg” om han selv har tatt beslutningen om å gå av. Sitatene til Guro og Jan kan tyde på at det ikke kun er direkte avgangspress som påvirker avgangsprosesser, men at også *forventingen* om avgangspress kan ha betydning.

### **Opplever negative holdninger om eldre ansatte**

Det siste hovedtemaet representerer informantenes opplevelser av det å bli betraktet som en ”eldre arbeidstaker” i organisasjonen. Som beskrevet tidligere er eldre en stigmatisert gruppe i arbeidslivet og informantene beskriver opplevelser knyttet til stereotypiske holdninger og en generalisering av eldre ansatte som gruppe. Materialet tyder også at informantene opplever en gjennomgripende i organisasjonen til at eldre ansatte skal ”holde hjulene i gang”, i motsetning til å utvikle seg eller få nye muligheter internt. De erfarer en lavere mobilitet og beskriver en følelse av å ”ikke være spennende lenger”. Det forekom videre fra materialet at de kvinnelige informantene i større grad opplevde negative assosiasjoner knyttet til det å være «eldre kvinne» i arbeidslivet, sammenlignet med å være «eldre mann». Disse tendensene i materialet førte til tre distinkte undertema; ”vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere”, ”vi er ikke så spennende lenger” og ”kvinner er ekstra utsatt”.

#### ***”Vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere”***

Samtlige informanter forteller at de har vært eksponert for stereotypiske holdninger knyttet til det å være ”eldre” i arbeidslivet. De gjennomgående stereotypene informantene opplevde var at de ble ansett som mindre digitalt kompetente, mindre ambisiøse og ”utdaterte”. Sitatet til Guro illustrerer hvordan stereotypier blant medarbeidere kan komme til uttrykk:

**Guro:** ”Jeg merker jo at jeg får jo noen kommentarer [grunnet alder]. Altså vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere som sikkert da ikke kan noe på data, og vi kanskje henger etter hvis det er noe nytt. Og det er jo litt sånne kommentarer da, spesielt hvis det kommer noen forkortelser og uttrykk som vi ikke skjønner. Så kan det jo være en del av dem, men det tenker jeg man bare må heve seg over, det kan en ikke bli fornærma over. Så det er jo litt andre holdninger der [til eldre ansatte], det merker jeg jo.”

Guro forteller om kommentarer som går på at de eldre «ikke kan noe på data» og «henger etter på det nye». Det kan tyde på at disse kommentarene er en del av sjargongen i arbeidsmiljøet til

Guro, og at hun opplever det som noe ”man ikke kan bli fornærma over”. I likhet med Guro beskriver Jan en holdning til eldre som mindre digitalt kompetente:

**Jan:** ”Hvis jeg skal sette det helt på spissen så er det kanskje et at det blir satt litt for mye likhetstegn mellom gammel er lik da er du på en måte litt utgått på dato. Da skal du per definisjon ikke klare å henge med på den digitale utviklingen. Men altså, vi sitter jo foran den samme pc-en hver dag vi også, så jeg tror vi henger med ganske godt.”

I sitatet beskriver Jan hvordan han opplever at det blir satt for mye likhetstegn mellom det å være eldre og ”ikke klare å henge med på den digitale utviklingen”. Det kan tyde på at Jan opplever disse holdningene som rotløse, og beskriver hvordan de tross alt ”sitter foran den samme pc-en”. I tråd med undertema ”vi har klart å tilpasse oss”, argumenterer samtlige informantene for at de ikke kjenner seg igjen i stereotypiene om eldre ansatte, men at de i stor grad blir eksponert for de. Anna forteller om hvordan hun blir forundret over holdningene til eldre:

**Anna:** ”Noen ganger så blir det dratt litt slutninger om at den som er senior liksom ikke henger med på den teknologien. Jeg tror ikke det er noe likhetstegn mellom at du har passert 55 og at du ikke henger med for å si det sånn. Vi som har hengt med på den mest radikale utviklingen som vi har sett frem til nå, klarer nå i hvert fall å henge med. Så jeg syntes det likhetstegnet blir satt for mye da, om at du er senior ergo så er du dårligere til å henge med. Jeg blir litt sånn forundret over holdningene da.”

Mye kan tyde på at informantene opplever stereotypiene om eldre ansatte som urettmessige og at de ikke er i tråd med realitetene de har stått overfor gjennom arbeidslivet. Eksponeringen for negative holdninger knyttet til egen aldersgruppe kan også se ut til å være en ekstra belastninger for de eldre ansatte. Vemund forteller:

**Vemund:** ”Tror mange kan føle at man har noe ekstra å bevise når man er eldre, i tillegg til den vanlige arbeidshverdagen som kan være krevende nok i seg selv.”

Det fremkommer i sitatet til Vemund at de eldre ansatte kan oppleve å måtte ”bevise noe ekstra” i arbeidshverdagen. Dette kan tyde på at vissheten om de negative assosiasjonene knyttet til aldersgruppen fører til et økt press, noe som understøttes av teorien om stereotypisk-trussel beskrevet tidligere (Steele, 1997).

### ***”Vi er ikke så spennende lenger”***

Materialet tyder på at informantene opplever at det gjennomgripende fokuset i organisasjonen er at eldre ansatte skal ”holde hjulene i gang”, i motsetning til å utvikle seg eller

få nye muligheter internt. De erfarer en lavere mobilitet og beskriver en følelse av å ”ikke være spennende lenger”. Marianne forteller hvordan det å ha lang ansenitet kan være en ulempe i forbindelse med nye muligheter internt i konsernet:

**Marianne:** ”Noen ganger så blir det en hemske at den som skal ansette kjenner deg for godt også vet du. For den veit at du er solid og har kunnskap, men det blir ikke så spennende da hvis du kjenner en medarbeider som har vært der lenge. Da er det jo mer spennende å satse på han som kom inn døra for noen måneder siden ”wow, ikke sant”. Så det tror jeg nok at er en del som føler på.”

Marianne beskriver et begrenset mulighetsrom for de ansatte som ”har vært der lenge”. Dette er ikke nødvendigvis direkte knyttet til kronologisk alder, men heller organisatorisk alder; hvor mange år man har vært i organisasjonen. Disse henger imidlertid sammen, jo lenger du har jobbet i en organisasjon, jo eldre vil man naturligvis være. Vemund forteller videre hvordan det er mer utfordrende for ”den eldre garde” å få nye muligheter:

**Vemund:** ”Det er nok litt vanskeligere for oss i den eldre garde å få nye muligheter internt. At det nesten er en ulempe å ha vært her lenge. Det at du har vært flink og dyktig, og stabil og alt det der, det blir fort litt sånn, det virker som det blir litt for kjedelig; ”Nei, vi må ha inn noe nytt” virker det som.”

Vemund beskriver hvordan egenskaper som å være stabil og dyktig, kan bli ansett som ”for kjedelig”. Dette tyder igjen på at eldre ansatte i liten grad blir prioritert ved interne prosjekter eller forfremmelser, med bakgrunn i det Vemund beskriver er et påskudd om å ville ”ha inn noe nytt”. Majortiten av informantene beskriver også en endring i forbindelse med medarbeidersamtalen, at den får et annet fokus etter hvert som de har blitt eldre. Sitatet til Jan illustrerer dette:

**Jan:** ”Vi har jo medarbeidersamtaler og da har det vært sånn år etter år; ”ja, hva ser du for deg fremover?”. Men har jeg fått det spørsmålet de siste årene? Nei det har jeg jo ikke.”

Jan reflekterer over hvordan ”høytenkningen” omkring videre karriereplaner har falt vekk fra medarbeidersamtalen. Guro beskriver også en opplevelse av mindre fokus på fremtidige mål og karriereplaner;

**Guro:** ”Det er vel ikke så mye snakk om karriere fremover lenger. Det er jo ikke så mye hvor du vil og hva du ønsker å nå som mål, muligheter for etterutdanning og sånt lenger. Det blir jo litt mer sånn, hold det i gang. Man kan jo få en følelse av at din utvikling har

ankommet endestasjonen, selv om du akkurat kan fylt 60 år og kan ha et godt tiår igjen i arbeidslivet. Da kan det bli vanskelig å holde motivasjonen oppe.”

I sitatet forteller Guro om hvordan fokuset har gått fra å være orientert rundt utvikling og muligheter til å ”holde det i gang”. Hun forteller at dette videre kan gi inntrykk av at ens utvikling har ”ankommet endestasjonen”, og beskriver hvordan dette fører til utfordringer med å holde motivasjonen oppe.

### ***Kvinner opplever å være ekstra utsatt***

Analysen demonstrerte et kjønnsperspektiv relatert til informantenes opplevelser av stereotypiske holdninger. Mennene beskrev forekomsten av fordommer og holdninger relatert til deres *alder*, mens kvinnene beskrev sammensatte fordommer og holdninger, relatert til både alder og kjønn. Ved økt alder opplever dermed kvinnene at de blir medlem av to marginaliserte grupper i arbeidslivet; ”kvinne” og ”eldre”. Holdninger om eldre opererer ikke isolert fra andre faktorer, og flere av kvinnene beskriver opplevelsen av negative assosiasjoner knyttet til det å være ”gammel dame” i bank- og finansnæringen. Helene forteller om hvordan hun opplever ulike holdninger til eldre kvinner, sammenlignet med eldre menn:

**Helene:** ”Det er vel en sånn generell oppfatning av at vi eldre damer vi er mest opptatt av barnebarn og bakeoppskrifter og sånn sikkert, selv om vi ikke er det. Det gjelder i hvert fall ikke for mitt vedkommende. Det er vel også kanskje litt med helseplager og sånn, at enkelte tenker at godt voksne damer har mer ballast og ikke er like seige da, som godt de eldre mannfolka. Uten at jeg selv mener det stemmer. Men det er noe som skjer når man kommer til det ”bestemorstempelet”. Da er det liksom ikke noe rom for å bli sett på som en karrierekvinne lenger kan det virke som, mens mannfolka nesten bare oppfattes mer autoritær med alderen. [...] Og det er veldig uheldig for oss eldre damer som har jobbet fullt i alle år. Også skal man liksom nå da, på slutten av arbeidslivet bli plassert i en slags bestemor-boks, som bare er interessert i å strikke til ungene og ikke har noe utviklingspotensial på en måte. Det er trist, og jeg syntes det er en svært grov generalisering der altså.”

I sitatet forteller Helene hvordan eldre kvinner får et ”bestemorstempel”, og at dette farger hvordan eldre kvinner blir oppfattet i arbeidslivet. Hun skisserer holdninger til eldre kvinner som bestående av en rekke stereotypier knyttet til dårligere helse gjennom ”mer ballast”, endrede interesser som ”baking og strikking”, og at disse stereotypiene blir begrensende både for karriere- og utviklingsmuligheter. I sitatet beskriver Helene videre hvordan de eldre

mennene i større grad anses som ”seige” og mer ”autoritære” ved økt alder. Siri trekker også frem hvordan det er noen andre forventninger til eldre menn, sammenlignet med eldre kvinner:

**Siri:** ”Når du er 55 da begynner det litt, da regner dem ikke med at du har de store ambisjonene. I hvert fall ikke hvis du er kvinne, jeg tror nemlig det er litt forskjell på mann og dame der. Jeg tror at det kanskje forventes av mannfolk, at dem har større ambisjoner. Det er nok noen generaliseringer der altså, som skiller mellom eldre kvinner og eldre menn, dessverre. Jeg synes egentlig det er mer forsterket at ”gammel dame” er lik henger ikke med i svingene, og det tror jeg er ganske gjennomgående for flere.”

Siri beskriver her at det er en forventning om at eldre menn har mer ambisjoner, samtidig som hun peker på at det motsatte forventes av eldre kvinner. Det kan tyde på at kjønnsgeneraliseringer forsterkes med økt alder, og at de eldre kvinnene opplever dette motsetningsforholdet som svært urettferdig. Flere av kvinnene beskrev opplevelser av å ikke bli sett. De fortalte om få tilbakemeldinger, lite oppmuntring og positiv anseelse. Elisabeth sitt sitat illustrerer dette:

**Elisabeth:** ”At du får positive tilbakemeldinger, og det tror jeg er en ting som damer i min alder ikke får så ofte. Og dem forventer selvfølgelig at vi skal være flinke på det vi jobber med, får vi har jo sittet her så lenge. Men vi får jo sjelden tilbakemeldinger på den jobben vi gjør. Som oftest så er det hvis det er noe som er feil og noen har gjort noe gærent, så kommer det. Men ellers så får du aldri noe positivt.”

Elisabeth forteller hvordan hun opplever at tilbakemeldinger stor sett kommer når det er noe galt. At tilbakemeldingen avtar er gjerne en naturlig konsekvens av å har vært ansatt over lengre tid. Når de eldre ansatte over flere år har vist at de mestrer oppgavene, kan man derimot risikere at tilbakemeldingene blir overveiende kritiske. Siri etterlyser også flere tilbakemeldinger, og beskriver her hvordan det å ”bli sett” er et iboende behov uavhengig av alder:

**Siri:** ”Det er jo noe med å kanskje bli sett da, som jeg tror er det som kunne ha vært mer av. Tilbakemeldinger og bli sett. For det går aldri over skjønner du. Om du er fem år, eller om du er femti år, så er det et iboende ønske til alle sammen.”

Beskrivelsene til informantene kan relateres til en følelse av å bli ”tatt for gitt” av arbeidstaker. Å bli anerkjent og få tilbakemelding på arbeidet sitt er noe de aller fleste opplever som et fundamentalt behov, men som de kvinnelige informantene opplever har avtatt med alderen. Som beskrevet innledningsvis kan resultatene av analysen indikere at forhold på



organisasjonsnivå kan ha påvirkning på eldre ansattes avgangsprosesser. Resultatene kan oppsummeres ved at informantene opplever forhold innad i organisasjonen som betydningsfulle og viser til opplevelser knyttet til avgangspress, færre muligheter for utvikling og negative holdninger relatert til egen aldersgruppe.

## Diskusjon

Det er et veletablert faktum at vi lever lenger, og at den demografiske utviklingen fører til en større andel eldre i befolkningen (SSB, 2021). Dette påvirker det norske arbeidslivet på flere måter. Eldre ansatte vil utgjøre en stadig økende del av arbeidsstyrken og kunnskap om hvordan denne gruppen opplever arbeidsforhold blir dermed avgjørende. For å sikre pensjonssystemets bærekraft har også myndighetene et uttalt mål om å påvirke de eldre arbeidstakerne til å forlenge sitt yrkesaktive liv (Regjeringen, 2021). Denne målsettingen kan vi se konkret gjennom økningen i aldersgrenser for pensjonering, endringer i pensjonssystemet og gjennom delmål 3 IA-avtalen som innebærer å forlenge yrkesaktiviteten etter fylte 50 år (Solem, 2012). Dersom denne ambisjonen skal kunne realiseres, blir sentralt å ha kjennskap til hva som påvirker eldre ansattes avgangsprosesser.

Gjennom problemstillingen; *”Hva påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte i bank- og finansnæringen?”* søker denne oppgaven å avdekke opplevelser til senioransatte innenfor en næring som kjennetegnes av lav avgangsalder, og dermed bidra til å generere kunnskap om hva som påvirker disse avgangsprosessene.

### Oppsummering av analysen

Den tematiske analysen identifiserte tre hovedtemaer som representerer ulike forhold informantene opplevde som betydningsfulle i forbindelse med avgangsprosesser. Temaene reflekterer hvordan faktorer på organisasjonsnivå kan bidra til å forklare avgangsprosesser, og belyser videre noen barrierer for å øke avgangsalderen innenfor bank- og finansnæringen. Med bakgrunn i problemstillingen *”Hva påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte i bank- og finansnæringen?”*, ble følgende tema identifisert; (1) en omstillingspreget næring, (2) avgangspress og (3) opplever negative holdninger. Videre følger en oppsummering av de nevnte hovedtemaene og en beskrivelse av deres respektive undertema.

**En omstillingspreget næring.** Analysen viser at informantenes opplevelser av en yrkeskarriere innenfor bank- og finansnæringen har vært preget av kontinuerlige endringer, store omorganiseringer og en radikal digitalisering. I undertemaet *”krav om nye typer egenskaper og kompetanse”* indikerer analysen at digitaliseringen innenfor næringen har ført til en endring i oppgaver og nye roller for de ansatte. Videre beskriver informantene hvordan en ”ny type” ansatte har gjort sitt inntog i næringen og at denne ”nye typen” representerer yngre ansatte som informantene beskriver som *selgere* og mer *konkurransorientert*. Dette gjenspeiler en endring i rollen som ”saksbehandler” til ”selger” innenfor ulike områder av bank- og forsikringssektoren. Videre indikerer analysen en mer sammensatt arbeidsstokk med

hensyn til utdanningsbakgrunn og egenskaper. I det andre undertemaet *”vi har klart å tilpasse oss”*, viser resultatene at informantene opplever seg selv som tilpasningsdyktige og viser til den radikale bransjeomstillingen de har vært en del av. Flere trakk frem hvordan det å ha en bevisst holdning til endring og digitalisering har vært essensielt. Resultatene indikerer at informantene har erfart at de som ikke er positiv innstilt til endringer ikke har noen særlig framtidsutsikter i næringen, og at dette har gjort de bevisst på viktigheten av en proaktiv tilnærming til både digitalisering og omstilling.

**Avgangspress.** Det andre hovedtemaet ”avgangspress” er relatert til informantenes opplevelser av både implisitt og eksplisitt press om å gå av med pensjon. Analysen indikerer at dette presset kan komme fra ledelsen, kolleger og den generelle ”kulturen”, eller sosiale sfæren i organisasjonen. Videre beskrev også en av informantene et ”indre press” om å gå av i forbindelse med nedbemanning, for å skåne yngre medarbeidere for oppsigelse. Det første undertema *”å bli tilsidesatt”* beskriver mer subtile former for avgangspress, som hentydninger til at man har ”gått ut på dato”, ikke blir prioritert for nye prosjekter og ulike former for forskjellsbehandling av eldre ansatte. Analysen viste videre at den meste utpregete formen for forskjellsbehandling var at yngre kolleger ble prioritert ved nye oppgaver, og at de eldre ansatte opplevde færre muligheter for kompetanseutvikling. Videre fortalte en av informantene hvordan eksponeringen for subtile former for avgangspress over lengre tid, førte til at hun nå gikk av med pensjon langt tidligere enn hun ønsket.

Det andre undertemaet *”sluttpakker”*, omfatter en mer direkte form for avgangspress. Med bakgrunn i den aktuelle organisasjonens pågående nedbemanningsprosess, var flere av informantene berørt og opplevde et press om å takke ja til tilbudet om sluttpakker. Undertemaets store omfang førte til at det ble organisert gjennom to ytterligere kategorier; *”vi er en utsatt gruppe”* og *”opplever et press”*. Disse kategoriene illustrer hvordan de eldre føler seg særlig utsatt for nedbemanning, og opplever at pakkene i bunn og grunn er tilsiktet deres aldersgruppe. Videre indikerer analysen at flere av informantene opplever et sterkt press om å takke ja til sluttpakken, og at de ikke oppleves like ”frivillig” i praksis. Det tredje undertemaet *”lite aldersvennlig kultur”* beskriver opplevelsen av en organisasjonskultur som i liten grad anser eldre ansatte som en ressurs. Analysen indikerer at nedbemanningen gjennom sluttpakker etterlater et ekko av at ”de eldre ansatte er uønsket”, og at dette fører til at flere seniorer stiller spørsmål rundt sin egen senkarriere innenfor organisasjonen og bank- og finansnæringen.

**Opplever negative holdninger.** Det siste hovedtemaet fra analysen viser til forekomsten av stereotypiske holdninger og fordommer mot de eldre ansatte. Det første undertemaet *”Vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere”* beskriver informantenes

opplevelser av de mest dominerende stereotypiene om eldre ansatte. De gjennomgående holdningene informantene beskrev var at de eldre ansatte ble ansett som ”utgått på dato”/utdatert, mindre omstillingsdyktig, lite ambisiøse og interessert i utvikling, samt mindre kompetente på it og digitale systemer. Det andre undertemaet ”*Vi er ikke så spennende lenger*” er relatert til holdningen om eldre ansatte som mindre ambisiøse og utviklingsorienterte. Analysen indikerer at de eldre ansatte opplever et dominerende fokus på ”vedlikehold” istedenfor ”utvikling”. De beskriver en følelse av å *ikke være spennende lenger* og at arbeidsgiver i større grad ønsker seg yngre og ferskere ansatte i forbindelse med forfremmelser og nye prosjekter. Dette fører til at de eldre ansatte opplever et innskrenket mulighetsrom for egen karriereutvikling. Det siste undertemaet i resultatene er ”*kvinner opplever å være ekstra utsatt*” og beskriver opplevelser av stigmatisering basert på både kjønn og alder. Analysen indikerer at de eldre kvinnene opplever å få mindre tilbakemeldinger, bli mindre verdsatt og ”sett”. Kvinnene beskriver også en opplevelse av en endring når man blir kategorisert som ”gammel dame”, og at dette medfører en rekke stereotypier som å være mindre ambisiøs, lite interessert i utvikling og en generell følelse av å ha ”gått ut på dato”.

### **Kapittelets videre struktur**

Dette kapittelet vil diskutere resultatene opp mot det teoretiske rammeverket presentert i det foregående kapittelet ”teori og empiri”. Først vil jeg drøfte informantenes opplevelser i lys av noen utvalgte komponenter innenfor alderisme. Hver komponent vil være etterfulgt av en diskusjon omkring dens påvirkning på avgangsprosesser for eldre ansatte i bank- og finansnæringen. Med bakgrunn i resultatene fra analysen vil jeg videre belyse hvordan organisasjonskultur kan bidra til å fostre alderisme, og dermed påvirke avgangsprosesser ytterligere. Dette er etterfulgt av noen oppsummerende refleksjoner omkring alderisme i arbeidslivet og potensielle konsekvenser av alderisme for fremtidens arbeidsliv. Videre presenterer jeg mulige praktiske implikasjoner ved studien, med forslag til videre forskning. Avslutningsvis beskriver jeg studiens metodiske betraktninger, før kapittelet avsluttes med en konklusjon.

### **Alderisme**

Aldersime har blitt identifisert som en av de største barrierene for å øke yrkesaktiviteten til den eldre delen av befolkningen (Harris et al., 2018). Den anvendte definisjonen av aldersime i oppgaven er;

”Alderisme er definert av negative eller positive stereotypier, fordommer og/eller diskriminering mot eldre mennesker på bakgrunn av deres kronologiske alder eller

persepsjonen av dem som *gamle* eller *eldre*. Alderisme kan være implisitt eller eksplisitt og kan bli uttrykt på et mikro-, meso- og makronivå.” (Iversen et al, 2009 s.15)

Resultatene fra analysen viser at flertallet av informantene har erfart alderisme i arbeidslivet. Videre indikerer resultatene at informantenes opplevelser av alderisme er utstrakt, både i form og hyppighet. I følgende del av kapittelet vil jeg med bakgrunn i funnene fra analysen, diskutere tre komponenter innenfor aldersime: opplevelsen av negative aldersstereotyper, forekomsten av aldersdiskriminering og sammensatt alderisme.

### **Stereotyper**

Med bakgrunn i undertemaene ”Vi er jo en stereotype gruppe arbeidstakere” og ”Vi har klart å tilpasse oss” vil jeg diskutere informantenes opplevelser av aldersstereotyper og hvilken implikasjoner dette kan ha for avgangsprosesser innenfor bank- og finansnæringen. De mest dominerende stereotypene informantene opplevde var at de ”ikke hang med på utviklingen”, var utdaterte/gått ut på dato, hadde dårligere kompetanse på data/it, var lite omstillingsdyktige og mindre interessert i å utvikle seg. Stereotypene beskrevet av informantene er i tråd med de mest utstrakte stereotypene om eldre i arbeidslivet, som omfatter eldre ansatte som lite endingsvillige, mindre kompetente og utviklingsorienterte (Posthuma & Campion 2009; Hanks & Incenogle 2001; McGregor & Gray 2002). Dette er stabile og gjennomgående stereotyper knyttet til eldre arbeidstakere uavhengig av yrke og næringstilhørighet (Posthuma & Campion, 2009). Selv om eksponeringen for negative stereotyper vil være uheldig for enhver eldre arbeidstaker, kan det antas at effekten og konsekvensene av stereotypene vil variere innenfor ulike yrker og næringer. Om hjelpepleiere på et sykehjem opplever at den rådende stereotypen om eldre ansatte er at de er ”mindre kompetente på data”, vil ikke dette nødvendigvis påvirke oppfatningen av de eldre hjelpepleierne som en ressurs, eller knyttes til en devaluering av deres overordnede arbeidsprestasjoner. Primæroppgavene til en hjelpepleier involverer i hovedsak pasientkontakt og utførelsen av helsetjenester. Denne stereotypen kan derimot være mer skadelidende for eldre ansatte i bank- og finans, der store deler av arbeidsoppgavene er knyttet til utviklingen og bruken av digitale systemer.

Ulike organisasjoner og næringer krever sitt unike sett med ferdigheter fra sine ansatte (Caroli & Van Reenen, 2001). Hvis disse ferdighetene antas å være noe yngre medarbeidere innehar i større grad enn eldre, kan stereotyper om eldre ansatte ha en mer ødeleggende effekt. Dette understøttes av ”age-typed-theory” som viser til at ansatte blir vurdert på bakgrunn av matchen mellom jobbkravene og den *antatte* kompetansen den enkelte kan tilføre jobben, blant annet med bakgrunn i sin alder (Oswick & Rostenhal, 2001). Den rikholdige litteraturen på aldersstereotyper har vist at de mest konsistente stereotypene innebærer eldre ansatte som

mindre omstillingsdyktige og lite endringsvillige, samt mindre kompetente innenfor bruken av it (Posthuma & Champion, 2009). Med bakgrunn i "age-typed-theory" vil dermed seniorarbeidere innenfor omstillingsintensive og it-drevne næringer være mer utsatt for negative stereotypier i arbeidslivet, sammenlignet med seniorer i næringer som vektlegger mer favoriserende stereotypier av eldre, som stabilitet og erfaring. Bank- og finansnæringen kjennetegnes derimot av omstilling, samt en kontinuerlig utvikling av finansiell teknologi og digital tjenesteyting. De dominerende stereotypiene vil dermed kunne ha økt utbredelse innenfor næringen. Dette understøttes av Posthuma og Champion sin omfattende litteraturgjennomgang hvor de identifiserte fire næringer der stereotypier var særlig utbredt; disse inkluderte varehandel, it/teknologi bedrifter, samt finans og forsikring (Posthuma & Champion 2009; Arrowsmith & McGoldrick 1996; Perry & Finkelstein 1999). Videre vil jeg drøfte hvilke implikasjoner de to dominerende holdningene mot seniorarbeidere kan ha for de eldre ansatte i bank- og finansnæringen.

**Stereotype 1: "Eldre ansatte som mindre digitalt kompetente".** Et av de sentrale trekkene ved stereotypier er at de overdriver både forskjeller mellom grupper, og likheter innenfor grupper (Tajef, 1981). Dette er tydelig illustrert gjennom antagelsen om at "eldre" har lite digital kompetanse, mens de "yngre" antas å ha svært god digital kompetanse. Denne grunntanken om motsetningsforholdet mellom de eldre og yngre sin digitale kompetanse, har resultert i nye termer som "digital natives" og "digital immigrants" (Prensky, 2001). "Digital natives" referer til yngre generasjoner som har blitt eksponert for bruken av teknologi gjennom oppveksten, mens "digital immigrants" viser til mennesker født før teknologi ble allemannseie, og som dermed har adoptert bruken senere i livet (Prensky, 2001). Termen "digital natives" impliserer at yngre mennesker har en intuitiv forståelse av teknologi, og i mindre grad trenger innføring og opplæring i bruken av digitale systemer i arbeidslivet, sammenlignet med "digital immigrants" (ECDL, 2014). Dette støtter oppunder stereotypiene om eldre som mindre digitalt kompetente, "dyrere i drift" og vanskeligere å gi opplæring (Posthuma & Champion, 2009). Ideen om at "digital natives" sin økte eksponering og erfaring med teknologi er direkte overførbart til arbeidslivet kan imidlertid synes å være feilslått. En forskningsstudie av digitale brukervaner avdekket at tiden unge mennesker bruker på digitale kanaler i stor grad omfatter sosiale medier, kommunikasjonsplattformer, nettsider, spill og videoer (Kampelman et al., 2012)). Denne eksponering for teknologi og digitale verktøy, er imidlertid ikke det samme som evnen til å omsette digitale ferdigheter på arbeidsplassen. På tross av at dette kan medvirke til økte digitale ferdigheter, er ikke slike "digitale livsstilferdigheter" de samme som er nødvendig i arbeidslivet (ECDL, 2014).

En studie av digitale ferdigheter viste blant annet at yngre var svært dyktige på dagligdagse oppgaver som å opprette et bokmerke på en nettside, men at mindre enn 20% av utvalget under 30 år kunne foreta enkle operasjoner i et regneark eller tekstbehandlingsprogram, som å endre innstillinger for avsnitt og endre diagram (Quintini, 2014). Videre fant studien at ansatte under 25 år var de som i minst grad klarte å omsette sine digitale ferdigheter på arbeidsplassen, mens arbeidstakere mellom 55-65 år skåret signifikant høyere på bruken av digitale ferdigheter på arbeidsplassen (Quintini, 2014). Mye kan tyde på at de digitale ferdighetene til yngre ansatte overvurderes, mens ferdighetene til de eldre undervurderes. Dette er i tråd med resultatene fra analysen der informantene stiller seg uforstående til stereotypiene om deres lavere digitale kompetanse. Flere informanter kommenterte at disse stereotypiene eksisterte i organisasjonen, men at de derimot opplever å mestre den digitale arbeidshverdagen svært godt. Dette samsvarer videre med funnene fra kartleggingen av seniorarbeidere i bank og finansnæringen, der det store flertallet (71%) rapporterer at de behersker nye ikt-systemer og arbeidsmetoder godt (Gleinsvik & Busch, 2017).

**Stereotype 2: ”Eldre ansatte som mindre omstillingsdyktige”.** Den andre dominerende holdningen om eldre ansatte oppsummeres av Posthuma og Campion (2009) som ”endringsmotstand”. Denne holdningen innebærer konsistente stereotyper om eldre som vanskeligere å gi opplæring, mindre tilpasningsdyktige, mindre fleksible og at eldre ansatte innehar en motstand mot omstilling og endring (Capowski 1994; Ciu et al. 2001; Cuddy & Fiske 2002; McGoldrick & Arrowsmith 2001). I et arbeidsliv som mer en noen gang karakteriseres av høy endringstakt er de ansattes endringsvilje, og evne til å tilpasse seg nye arbeidsoppgaver avgjørende. Det er derfor svært uheldig at denne stereotypien fortsetter å farge organisasjoners oppfatning av eldre ansatte, og kan bli en begrensende faktor for økt sysselsetting blant seniorarbeidere. Analysen indikerer at dette er en stereotype informantene opplever som svært misvisende og som står i direkte kontrast til oppfatningen av egen omstillingsevne. I undertemaet ”Vi har klart å tilpasse oss” beskriver informantene hvordan de har inntatt en proaktiv holdning til endring, og viser at de har evnet å tilpasse seg i en næring som har vært preget av kontinuerlige endringer.

Majoriteten av informantene har jobbet i bank- og finansnæringen i over 20 år, og flere av de har nærmere 40 år bak seg i bransjen. I løpet av denne tidsepoken har næringen gjennomgått en rekke kritiske perioder; utallige omorganiseringer, flere runder med nedbemanning og en verdensomspennende finanskriser. Den typen *revolusjonære endringer* som næringen har gjennomgått beskrives som dramatiske, både i strukturell og økonomisk forstand (Bruke, 2008). Informantene kan dermed betraktes som “overlevende” av

organisatoriske endringer, samtidig som de opparbeidet seg positive læringserfaringer og vist for seg selv at de mestrer omstillinger. I tillegg kan det være at deltagerne har trivdes med endringene og hyppigheten av dem. Ifølge *self-concordance*-modellen blir mennesker bedre til å velge ut riktige mål med alderen (Sheldon, 2009). Eldre er imidlertid ingen homogen gruppe, og på samme måte som enkelte yngre ansatte vil motstride seg endring vil det også forekomme blant eldre ansatte. Med bakgrunn i de skisserte omorganiseringene og nedbemanningene i bank- og finansnæringen, er det mulig at denne gruppen har blitt selektert ut av næringen. I tråd med *self-concordance*-modellen vil arbeidstakere som har mistrivdes i et omstillingsintensivt miljø forlatt bank- og finansnæringen til fordel for mer forutsigbare arbeidsplasser.

***Stereotypier og avgangsprosesser.*** Informantenes opplevelser av eksponering for stereotypier, understøttes av forskningsfunn som indikerer at negative aldersstereotypier er mer utbredt i bank- og finansnæringen (Posthuma & Campion 2009; Arrowsmith & McGoldrick 1996). Videre utgjør de dominerende stereotypiene om eldre ansatte et direkte motsetningsforhold til de egenskapene som anses som attraktive og nødvendige innenfor bank- og finansnæringen, som digital kompetanse og omstillingsevne. Disse stereotypiene kan imidlertid fremstå som paradoksale, med tanke på den radikale digitaliseringen eldre ansatte innenfor bank- og finans har deltatt i, og omstillingstrykket de har levd under store deler av yrkeslivet. Negative stereotypier til eldre ansatte innenfor bank- og finansnæringen er dermed; (1) utbredt i omfang, (2) knyttet til deres primæroppgaver og (3) oppleves som både feilslått og urettmessig av informantene. Disse aspektene kan føre til at stereotyper om eldre påvirker avgangsprosesser blant seniorenne innfor næringen i større grad enn blant eldre ansatte i andre næringer. Det finnes lite forskning på hvordan stereotypier påvirker eldre ansatte i ulike yrker og næringer, men en del studier har undersøkt den generelle effekten aldersstereotypier har på ansatte. Gaillard og Desmette (2010) fant at eldre ansatte eksponert for stereotypier påvirket både intensjon om tidlig pensjonering og motivasjon for opplæring og for å tilegne seg nye ferdigheter i jobben. Dette understøttes av forskningsfunn som viser at opplevelsen av å være gjenstand for stereotypiske oppfatninger om aldring på jobben, var knyttet til større interesse for tidlig pensjonering (Von Hippe et al., 2013). Stereotypier kan også bidra til å fostre utbredelsen av aldersdiskriminering i organisasjonen (Levy & Banaji, 2004). Aldersdiskriminering er den atferdsmessige komponenten til alderisme og kan ha en direkte påvirkning på avgangsprosesser.

### **Aldersdiskriminering**

Med bakgrunn i undertemaene ”Å bli tilsidesatt” og ”Sluttpakker” vil jeg drøfte informantenes opplevelser av ulike former for aldersdiskriminering, og hvordan dette kan



påvirke avgangsprosesser i bank- og finansnæringen. Aldersdiskriminering er uttrykt gjennom atferd komponenten i alderisme, og defineres som ”en usaklig forskjellsbehandling av mennesker på bakgrunn av deres alder” (LDO, 2006). Både indirekte og direkte aldersdiskriminering er ulovlig i henhold til Arbeidsmiljølovens §13 -1 (AML, 2006). Analysen indikerte at over halvparten av informantene hadde erfart opplevelser av aldersdiskriminering. Dette er langt høyere enn gjennomsnittet fra seniorbarometeret, der 1 av 5 har rapportert om opplevd aldersdiskriminering (Mortrøen & Hernes, 2019). Den høye andelen aldersdiskriminering som forekom fra analysen kan gjenspeile flere ting. Det kan muligens skyldes en seleksjonseffekt blant utvalget, der eldre ansatte som tok kontakt med interesse om å bistå som informant i større grad hadde opplevd forskjellsbehandling. Videre har ikke aldersdiskriminering hatt den eksponeringen og allmenne oppslutningen som andre former for diskriminering. Diskrimineringsgrunnlaget for alder har ikke hatt det samme lovvernet som for eksempel kjønn og etnisitet, og har relativt nylig blitt innført i loven mot diskriminering (LMD, 2017). Mye tyder på at det kan være store mørketall hva angår forekomsten av aldersdiskriminering i det norske arbeidslivet. Mange senioransatte vegrer seg for å omtale opplevd forskjellsbehandling som aldersdiskriminering, noe som har bidratt til at denne diskrimineringsformen gjerne blir omtalt som ”den skjulte diskrimineringen” (Roscigno, 2010:17). Analysen tyder også på en unnvikelse av diskrimineringsbegrepet. Selv om flere av informantene beskrev opplevelser som inngår i definisjonen av aldersdiskriminering, var det ingen av de som refererte til opplevelsen som ”aldersdiskriminering”, eller brukte ordet eksplisitt under intervjuene. Resultatene viste imidlertid at informantene opplevde både indirekte og direkte former for aldersdiskriminering, og at denne diskrimineringen var relatert til praksisen innad i organisasjonen og selve ansettelsesforholdet.

**Aldersdiskriminerende praksis innad i organisasjonen.** Med bakgrunn i undertema ”Å bli tilsidesatt” indikerer analysen at informantene opplever forskjellsbehandling med bakgrunn i alder. Noen av informantene opplevde færre muligheter for kompetanseutvikling og at yngre kolleger ble prioritert ved nye arbeidsoppgaver eller prosjekter. Dette sammenfaller med seniorpolitisk barometer sin hyppigste rapporterte form for forskjellsbehandling, som er i forbindelse med innføring av nye arbeidsoppgaver eller teknologi (Ruthe et al, 2020). Resultatene kan dermed synes å gjenspeile en gjennomgående utfordring for eldre ansatte i arbeidslivet. Dette er også en mindre synlig form for aldersdiskriminering. Da ikke alle ansatte vil kunne gis de samme mulighetene, kan det være utfordrende å argumentere for at praksisen er forbundet med direkte aldersdiskriminering. Denne typen aldersdiskriminering kan karakteriseres av mer indirekte form, og utøves ofte med bakgrunn i stereotyper om eldre

ansatte (Stypiska & Turek, 2017). For å illustrere gjensidighetsforholdet mellom komponentene vil en aldersstereotypi om eldre ansatte som ”lite interessert i utvikling” kunne føre til aldersdiskriminering ved at seniorarbeidere blir utelatt fra nye prosjekter eller kompetanseutvikling. I motsatt retning vil aldersdiskriminering kunne fostre eller forsterke stereotypier. Hvis resten av arbeidsstokken erfarer at de eldre ikke deltar på nye prosjekter eller kompetanseutvikling (grunnet aldersdiskriminering) kan dette skape stereotypier om de eldre ansatte som mindre kompetente, lite endringsvillige og ”utdaterte”. Forekomsten av indirekte diskriminering reflekterer ofte et miljø preget av alderisme, som igjen stimulerer til utbredelsen av det som karakteriseres som ”hard” aldersdiskriminering, som kan ha direkte påvirkning på ansettelsesforholdet (Stypiska & Turek, 2017).

**Aldersdiskriminering relatert til ansettelsesstatus.** Aldersdiskriminering har vist å være særlig utstrakt i forbindelse med rekruttering- og nedbemanningsprosesser (Stypiska & Nikander 2018; Ruthe et al, 2020). Dette er forhold som direkte påvirker ansettelsesforholdet til den eldre arbeidstakeren, og er dermed en avgjørende faktor for yrkesaktiviteten til eldre. Sluttpakker forbeholdt eldre arbeidstakere er et eksempel på direkte aldersdiskriminering som påvirker arbeidsforholdet (LDO, 2017). En av argumentene for eldre ansatte sin ugunstige situasjon i nedbemanningsprosesser har vært argumentet med at de er ”dyrere i drift”. Argumentet har vært som så; De har og krever høyere lønn en yngre og nyutdannede, men etter hvert som erfaring har måtte vike plass for fersk kompetanse har ikke de ”dyre seniorenene” den samme avkastning. Så, hvordan står det egentlig til med lønnsforskjellene i finansnæringen? Sammenlignet med øvrige næringer har finansnæringen et høyt lønnsnivå (Gleinsvik & Busch 2017; SSB 2021). Det er derimot noen særtrekk bak det gjennomsnittlige lønnsnivået for næringen. For ansatte som er 50 år og eldre er lønnsnivået klart lavere enn for ansatte i aldersgruppen 45-49 år, mens i arbeidslivet forøvrig er det aldersgruppen 50-59 år som har høyest lønn (Gleinsvik & Busch, 2017). Nedbemanningen av eldre ansatte kan dermed ikke forklares fra et kostnadsperspektiv, med vil heller være i tråd med perspektivet av sosial utstøting. Dette understøtter funn fra analysen der en av informantene beskrev hvordan bruken av sluttpakker ”var en måte å bli kvitt den eldre garde på”.

Gjennom hovedtemaet ”sluttpakker” indikerer analysen at flere av informantene opplevde organisasjonens pågående nedbemanningsprosess og tilhørende sluttpakker som rettet mot den eldste aldersgruppen. Tre av informantene hadde takket ja til sluttpakkene, men analysen indikerte en ambivalens knyttet til tilbudet og spesielt to informanter beskrev et særlig press fra ledelsen om å takke ja. På tross av at informantens beskrivelse av sluttpakker som “en stusselig avslutning på et langt yrkesliv”, kan det se ut som majoriteten av senioransatte i

næringen går av med pensjon som en følge av sluttpakker. I en rapport som undersøkte forholdene for seniorer i finansnæringen svarte hele 66% av pensjonistene i undersøkelsen at de gikk av med pensjon som en direkte følge av et tilbud om sluttpakke (Gleinsvik & Busch, 2017). Å stimulere til frivillig avgang gjennom bruken av sluttpakker og pensjonsgavepakker er en del av mekanismene som ligger bak *pull-faktorene* i forklaringsmodellen for avgangsatferd. Dette perspektivet vektlegger økonomiske incentiver som den dominerende påvirkningsfaktoren for avgangstidspunkt. Motivasjonen for økonomiske goder, vil altså overstige motivasjonen og verdien arbeidet gir for den enkelte. En av premissene bak pull-modellen, er derimot at avgangstidspunkt er en beslutning som tas frivillig av den ansatte. Det kan derimot tyde på at yrkesavgang gjennom sluttpakker ikke oppleves like "frivillig" i praksis. I rapporten om seniorer i finansnæringen svarte 19% av gruppen som hadde gått av med sluttpakker at de opplevde de ikke kunne fortsette å arbeide om de hadde takket nei til pakken (Gleinsvik & Busch, 2017). Dette er i tråd med analysen der de eldste informantene (60+) beskrev opplevelsen av et underliggende press om å takke ja til sluttpakkene. Dermed kan sluttpakker brukes som et middel til å "støte" ut eldre ansatte fra arbeidslivet og kan dermed sees i lys av utstøtingsperspektivet.

**Aldersdiskriminering og avgangsprosesser.** Aldersdiskriminering i arbeidslivet er ulovlig i henhold til arbeidsmiljøloven og bryter med den grunnleggende verdien om likebehandling. I regjeringens utredning omkring tiltak for økt sysselsetting ble; "aldersdiskriminering må unngås" trukket frem som et avgjørende virkemiddel for å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen (NOU 2021:2, s. 305). Forskning som undersøker konsekvensene av aldersdiskriminering på arbeidsplassen, har funnet at det kan påvirke de eldre ansattes intensjoner om pensjonering, organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet (Thorsen et al 2012; Schermuly et al 2014; Shape & Redman 2006; Orpen 1995). Dette tyder på at en organisasjon med høy forekomst av aldersdiskriminering, vil kunne føre til at de eldre ansatte i større grad ønsker å gå av med tidlig-pensjon. Analysen indikerer også at aldersdiskriminering gjennom sluttpakker medfører tidlig yrkesavgang, og kan dermed sees som en dominerende påvirkningsfaktor for avgangsprosesser i bank- og finansnæringen. Studier har også vist at aldersdiskriminering på arbeidsplassen også er relatert til dårligere arbeidsevne og lavere motivasjon, følelse av å ikke mestre og en reduksjon i jobbtrivsel og arbeidsprestasjoner (Furunes & Mykletun 2010; Marcus 2015; Barbara et al 2016). Dermed kan aldersdiskriminering medføre lavere arbeidsprestasjoner blant seniorarbeiderne, som igjen vil bidra til å forsterke eksisterende stereotypier om eldre ansatte som "mindre kompetente". Dette understreker igjen det gjensidige påvirkningsforholdet mellom komponentene i alderisme. Ved

å utfordre stereotypiske holdninger om eldre ansatte kan man redusere aldersdiskriminering, på samme måte kan man ved å redusere aldersdiskriminering også kan utfordre stereotypiske holdninger om eldre ansatte. Aldersdiskriminering forekommer imidlertid ikke isolert fra andre egenskaper og med bakgrunn i opplevelsene til de kvinnelige informantene vil jeg videre diskutere fenomenet ”multippel-diskriminering”.

### **En kjønnsdimensjon av alderisme**

Med bakgrunn i undertemaet ”Kvinner opplever å være ekstra utsatt”, vil jeg drøfte kvinners opplevelse av ”multippel-diskriminering” og hvordan dette kan påvirke avgangsprosesser i bank- og finansnæringen. Analysen identifiserte en gjennomgående opplevelse av å bli devaluert på bakgrunn av både *alder* og *kjønn* blant de kvinnelige informantene. Dette tyder på at deres opplevelse av å være eldre ansatt er kvalitativt forskjellig fra de mannlige informantene. Kvinneforskningen på 1970- og 80-tallet har ettertrykkelig vist at det ikke er nok å forstå kjønn som en uavhengig variabel. Når kjønn behandles som en variabel kan det føre til at betydningsfulle forskjeller nøytraliseres, og ikke blir gitt nødvendig oppmerksomhet (Taksdal & Widerberg, 1992). Kvinners posisjon i arbeidslivet har vært lenge vært gjenstand for forskning, men eldre kvinners status kan synes å ha vært mer neglisjert. Eldre ansatte studeres i hovedsak som én gruppe, selv om halvparten av gruppen tilhører en ytterligere marginalisert kategori i kraft av sitt kjønn. Dette gjør eldre kvinner sårbare for multippel-diskriminering, der de kan risikere å bli diskriminert på bakgrunn av både alder og kjønn (Crenshaw, 1991). Litteraturen om multippel-diskriminering går tilbake til arbeidet til Simone de Beauvoir og hennes bok ”The Coming of Age”. I dette klassiske verket ble eldre kvinners posisjon beskrevet som en ”double jepordy”, der eldre kvinner holdt to marginaliserte posisjoner, mens eldre menn kun holdt én (de Beauvoir, 1970).

Forskning på området av alder og flere gruppemedlemskap har identifisert en tendens av ulike arketyper knyttet til fordommer mot eldre kvinner og menn (Marcus & Fritzsche, 2015). Særlig er eldre kvinners arketype av ”bestemor” karakterisert av varme og inkompetanse, hvorav eldre menns arketype av ”gentleman” karakteriseres av kvaliteter knyttet til lederskap og styrke (Marcus & Fritzsche, 2015). Sammenlignet med menn kan kvinnelige stereotyper altså synes å være mer negative (Marcus & Sabuncu, 2015). Dette sammenfaller med funn fra analysen der flere av kvinnene beskrev negative stereotyper knyttet til det å bli ”plassert i en bestemorboks”. En av informantene beskrev det som følgende;

”...det er noe som skjer når man kommer til det ”bestemorstempelet”. Da er det liksom ikke noe rom for å bli sett på som en karrierekvinne lenger kan det virke som, mens mannfolka nesten bare oppfattes mer autoritær med alderen [...] at man bare er interessert i å strikke til

ungene og ikke har noe utviklingspotensial på en måte. Det er trist, og jeg syntes det er en svært grov generalisering der altså.”

Analysen indikerer at stereotyper av eldre kvinner er knyttet til mindre favoriserende egenskaper i en arbeidslivskontekst, sammenlignet med stereotypene om eldre menn. Dette understøttes av ulike studier som har vist at kvinner i større grad enn menn opplever aldersdiskriminering (Dunan & Loretto 2004; Krekula 2007). I fjorårets seniorpolitiske barometer rapporterte flere menn (49%) at de *aldri* har opplevd at det foregår diskriminering i arbeidslivet på grunn av alder, sammenlignet med kvinner (42%) (Ruthe et al, 2020). Dette tyder på at kvinner i større grad blir eksponert for aldersdiskriminering, som videre kan gjøre de mer utsatte i henhold til tidlig-pensjon.

Det er også en betydelig kjønnsforskjell i utdanningsnivået til senioransatte i bank- og finansnæringen, hvor menn i stor grad har et høyere utdanningsnivå enn kvinner (Gleinsvik & Busch, 2017). Av kvinner har kun 15% utdanning over videregående skole, sammenlignet med 34% av de mannlige seniorarbeiderne (Halrynjo et al., 2019). Dette fører til at kvinner i langt større grad besitter stillinger som er sårbare for automatisering, og at de ofte vil jobbe i avdelinger med flere yngre kolleger (Gleinsvik & Busch, 2017). Kvinnene har i stor grad gått fra stillinger som saksbehandlere, eller ”ekspeditører” over til det som i dag karakteriseres av ”slagsstillinger”. I disse avdelingene vil det også være en større andel yngre og nyutdannede ansatte (Halrynjo et al., 2019). Teorien om ”career timetables” peker på at individer beveger seg oppover i det organisatoriske hierarki etter hvert som de blir eldre, og at eldre ansatte som innehar tilsvarende stillinger som yngre ansatte er mer utsatt for aldersdiskriminering (Kunze et al. 2011; Shore & Goldberg 2012). Analysen indikerer at spesielt kvinnene som jobber i stillinger preget av salgspress opplever å være særlig utsatt for negative stereotyper, noe som samsvarer med teorien om ”career timetables”.

**Multipel-diskriminering og avgangsprosesser.** De kvinnelige senioransatte innenfor bank- og finansnæringen har i gjennomsnitt lavere utdanning sammenlignet med mennene i næringen. Dette fører til at de i større grad besitter stillinger som er sårbare for å bli automatisert og risikerer å bli ”overflødig” i organisasjonen. Mange års bransjeerfaring er imidlertid verdifullt, og næringen burde i større grad muliggjøre intern mobilitet da mye tyder på at kvinnene innenfor næringen er svært motiverte for å delta lenge i yrkeslivet. Gjennomsnittlig ønsket avgangsalder for yrkesaktive innenfor bank- og finans er faktisk noe høyere blant kvinnene som ønsker å jobbe til de er 66,1 år mens mennene i gjennomsnitt ønsker å jobbe til 65,7 år (Ruthe et al, 2020). I undersøkelsen som ble gjennomført i 2020 kommer det fram at kvinner i bank- og finans har den høyeste ønskede avgangsalderen, sammenlignet med

øvrige bransjer med unntak av varehandel der gjennomsnittet for kvinner er 66,2 år (Ruthe et al, 2020). Det foreligger dermed et stort potensial for å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen blant kvinnene i næringen. Det vil imidlertid være en barriere om de eldre kvinnene opplever negative stereotyper og økt forekomst av aldersdiskriminering. Dette kan medføre at bank- og finansnæringen ikke kun oppleves som en lite aldersvennlig kultur, men også en lite ”kvinnevennlig” kultur.

### **Organisasjonskultur**

I denne oppgaven har jeg valgt å anvende Bang (2015) sin definisjon av organisasjonskultur: *”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”* (Bang, 2015 s.23). I denne delen vil jeg drøfte funnene fra analysen i lys av verdier og virkelighetsoppfatninger, som tilsvarer to av kjerneelementene i organisasjonskultur.

Verdier er det som vektlegges som viktig for medlemmene av organisasjonen, og som organisasjonsmedlemmene tilstreber seg å leve etter (Bang, 2015). En forutsetning for å skape en aldersvennlig kultur er at organisasjonens verdier er i overensstemmelse med et syn på eldre ansatte som en ressurs. Dette betyr videre at det må være en klar sammenheng mellom virksomhetens verdier, og den praktiserte holdningen til eldre ansatte som uttrykkes gjennom personalpolitikken og den dagligdagse ledelse (Stypinska & Nikander, 2018). I motsatt ende vil disse handlingene også kunne gjenspeile et mindre aldersvennlig verdsett. Analysen indikerer at organisasjonen synes å ha en synkende interesse for de ansatte etter hvert som de blir eldre. Dette gjenspeiles gjennom medarbeidersamtaler der utviklingsorienteringen avtar med alder, informantenes opplevelser av et innskrenket mulighetsrom for kompetanseutvikling og nye prosjekter, samt følelsen av å bli ekskludert fra ”det gode selskap” etter fylte 60 år. I en søken etter å forstå verdiene innenfor en gitt kultur, undersøker man gjerne hvilken atferd som medfører reaksjoner i form av irettesettelse eller ulike sanksjoner (Stypinska & Nikander, 2018). Det som imidlertid kan fortelle oss mer om verdiene innenfor en bestemt organisasjonskultur er hvilken atferd som blir tolerert. Organisasjonspsykologen John Amaechi uttalte i podcasten ”Worklife” hvordan man kunne få økt innsikt i verdiene til en gitt organisasjonskultur; *”A culture is defined by the worst behaviour tolerated”* (Grant & Amaechi, 2021). Fra dette perspektivet vil organisasjonskulturen beskrevet av informantene karakteriseres av verdier som tillater systematisk utstøting av eldre ansatte, høy forekomst av negative stereotyper og utfrysning fra de uformelle sosiale arenaene.

Virkelighetsoppfatninger utvikler seg gjennom den formelle og uformelle samhandlingen til organisasjonsmedlemmene og er oppfatningen om virkeligheten som medlemmene i organisasjonen deler og utvikler sammen (Bang, 2015). Å skape en mer aldersvennlig organisasjonskultur vil medføre å utfordre noen etablerte virkelighetsoppfatninger innad i organisasjonen. Disse er gjerne i tråd med de dominerende stereotypene, men holdes gjerne til en høyere standard for ”gyldighet”, eller ”sannhet”. Disse blir automatisert over tid, og det stilles derfor lite spørsmål til virkelighetsoppfatningens gyldighet (Bang, 2015). Analysen indikerer en virkelighetsoppfatning av at eldre må skåne de yngre i nedbemanningsprosesser, gjennom å takke ja til sluttpakker. Dette kan gjenspeile en virkelighetsoppfatning som har fått fotfeste gjennom generasjoner med omorganisering og nedbemanningsrunder i bank- og finansnæringen. Denne typen solidaritetsargumenter knyttet til nedbemanning har ofte blitt brukt for å legitimere oppsigelser av eldre ansatte. Dette synet på de eldre sin plass i arbeidslivet går tilbake til etterkrigstiden da arbeidsledigheten var høy, og de eldre troppet av for å frigjøre plass til yngre arbeidsledige. Dette argumentet er derimot foreldet og ikke i tråd med dagens arbeidslivssituasjon. Arbeidsmarkedet kan heller beskrives ved at “arbeid avler arbeid” (Ruthe et al, 2020). Analysen indikerte imidlertid en oppfatning blant informantene om et press fra organisasjonen om å være solidarisk mot yngre medarbeidere i nedbemanningsprosesser, og illustrerer en type virkelighetsoppfatning i organisasjonskulturen som påvirker de eldre ansattes avgangsprosesser.

**Organisasjonskultur og avgangsprosesser.** Organisasjonskultur kan påvirke avgangsprosesser for (1) de senioren som har passert 62 år og dermed kan oppleve avgangspress grunnet oppnådd pensjonsalder, og (2) de yngre senioren som gjennom organisasjonskulturen internalisere normer for avgangstidspunkt i det gitte finanskonsernet. Analysen viser at informantenes opplevelse av ”en lite aldersvennlig kultur” blant annet omfatter indirekte og direkte avgangspress på de eldste ansatte. De ulike formene for avgangspress gjør seg gjeldende gjennom færre muligheter, opplevelser av sosial utfrysning og en følelse av at man ”ikke er spennende lenger” grunnet økt alder. Den direkte formen for avgangspress utgjør tilbudet om sluttpakker rettet mot de eldre ansatte, samt et opplevd press om å takke ja. Disse atferdene i organisasjonen kan anses som et symptom på et styrende verdsett der eldre betraktes som mindre kompetente og en mindre ønsket arbeidskraft, sammenlignet med yngre medarbeidere. Nedbemanningen er altså en betydelig bidragsyter i å fremskynde aktiv pensjonsavgang fra bank- og finansnæringen. Utover de åpenbare implikasjonene sluttpakker har for de som går av, innebærer det også en symboleffekt for den resterende arbeidsstokken.

Den store andelen av eldre ansatte som går av ved nedbemanningsrunder sier noe om hvem som anses som attraktive arbeidstakere i næringen. En lite aldersvennlig organisasjonskultur vil dermed også kunne påvirke fremtidige avgangsprosesser til yngre senioransatte. Utstøtingsmodellen vektlegger blant annen sosial utstøtning som en forklaringsfaktor for tidlig avgang (Solem, 2012). At de ansatte har en *forventning* om utstøtning kan også være en ytterligere forklaring på avgangsatferden i næringen. Organisasjonskulturen setter noen atferdsmessige forventninger innad i organisasjonen og legger føringer for holdninger relatert til en bestemt sub-gruppe, som eldre ansatte (Mo Barak, 2000). Som beskrevet tidligere vil disse holdningene påvirke de eldre som direkte blir eksponert for negative stereotypier. Det kan derimot også knyttes til konseptet om internaliserte stereotypier (Levy, 2009) og på denne måten påvirke yngre seniorarbeidere og de som enda ikke er omfattet av seniorbegrepet. Gjennom en internalisering av de dominerende verdiene og holdningene i organisasjonskulturen, vil de samme negative holdningene kunne bli aktivert når yngre ansatte på et tidspunkt begynner å se på seg selv som "eldre". På denne måten kan de eldre sin marginaliserte posisjonen i organisasjonen reproduseres gjennom generasjoner.

### **Funnene sett i sammenheng; Den perfekte storm for tidlig avgang?**

Studiens utgangspunkt var å undersøke forhold som påvirket avgangsprosesser hos eldre ansatte innenfor bank- og finansnæringen. I presentasjonen av ulike forklaringsmodeller ble utstøting- og tilknytningsperspektivet trukket frem som påvirkningsforhold på organisasjonsnivå. Tilknytningsperspektivet undersøker imidlertid positive forhold i jobben som stimulerer til lenger yrkesaktivitet, mens utstøtningsperspektivet belyser barrierer for lenger yrkesaktivitet. Analysen indikerte en rekke utfordringer knyttet til forlengelsen av yrkeskarrierer innenfor bank- og finansnæringen. Funnene kan ikke sees isolert, men kan synes å forsterke hverandre og dermed opprettholde den tradisjonelt lave avgangsalderen innenfor næringen. Videre kan det tyde på at samspillet mellom de ulike barrierene kan bli forsterket gjennom bransjekonteksten i bank- og finansnæringen.

Den høye forekomsten av negative stereotypier om eldre ansatte er svært uheldige da de står i direkte kontrast til egenskapene som blir verdsatt innenfor næringen; omstillingsevne og digital kompetanse. Dette kan igjen medføre økt aldersdiskriminering, som kan risikere å forsterke de negative holdningene ytterligere. Videre har næringen noen karakteristikk som kan fostre tidlige avgangsprosesser ytterligere. Grunnet finansnæringens sterke økonomiske posisjon, har man i nedbemanningsprosessene kunnet tilby ansatte sluttpakker som en kompensasjon for å avslutte av arbeidsforholdet. Prinsippet om ansiennitet gjelder også i bank- og finansnæringen som ellers i arbeidslivet, men undersøkelser tyder på at alder og



pensjonsmuligheter også tillegges mye vekt i nedbemanningsprosesser (Gleinsvik & Busch, 2017). Næringens høye avkastning har dermed muliggjort et avgangspress gjennom sluttpakker rettet mot de eldre ansatte. Den høye andelen senioransatte som går av i forbindelse med nedbemanningsrunder kan bidra til å fostre en organisasjonskultur der eldre blir ansett som overflødig og mindre kompetente. De overnevnte forholdene skisserer en rekke krefter som jobber mot myndighetenes ambisjon om lengre yrkesliv, og understreker den sterke effekten forhold i arbeids- og organisasjonslivet for avgangsprosesser.

### **Implikasjoner for praksis og videre forskning**

I denne studien har jeg identifisert forhold som påvirker avgangsprosesser hos eldre ansatte innenfor bank- og finansnæringen. Denne oppgaven kan dermed sees som et bidrag til et felt som har samfunnskritisk betydning i de forekommende årene; kunnskap om hva som påvirker avgangstidspunkt for eldre ansatte. Min hovedmotivasjon med denne oppgaven var å genere samfunnsnyttig forskning, og bidra med et organisasjonpsykologisk perspektiv mot det overordnede målet om å øke gjennomsnittlig avgangsalder. Min motivasjon hadde imidlertid ikke utspring i et samfunnsøkonomisk nytte-perspektiv, men et grunnleggende ideal om at enhver arbeidstaker er en ressurs uavhengig av fødselsår. Menneskelig ressurser har ingen utløpsdato, og arbeidet med denne oppgaven har på mange måter vært en brutal oppvekter fra et noe naivt syn på eldre ansattes posisjon arbeidslivet. Analysen identifiserer en rekke barrierer for økt avgangsalder innenfor bank- og finansnæringen. Resultatene tyder på en høy forekomst av alderisme blant eldre ansatte i bank- og finansnæringen, og belyser på mange måter skyggesiden av en næring kjennetegnet av høye avkastninger og en vellykket digitalisering.

Funnene fra analysen gjør seg nyttende på flere områder. Bank- og finansnæringens posisjon som foregangsnæring innenfor digitalisering kan gi en indikasjon på utfordringer senioransatte kan støte på, etter hvert som det øvrige arbeidslivet gjennomgår den samme digitaliseringen. Funnene kan dermed sees som et ”varsku” for andre omstillingspregete og it-drevne næringer. Analysen peker på hvordan alderisme i form av negative stereotypier og diskriminering kan opptre som barrierer for eldre ansattes ønsker om å utsette yrkesavgang, samt myndighetenes ambisjoner om lengre yrkesliv. Dette kan tyde på at vi trenger økt oppmerksomhet rundt holdninger mot eldre og et mer systematisk vern mot aldersdiskriminering. Det fremkommer fra analysen at de eldre ansatte kan synes å vegre seg mot å karakterisere forskjellsbehandling som aldersdiskriminering, eller at de i liten grad har kjennskap til hva diskrimineringsbegrepet omfatter. Dette kan føre til at aldersdiskriminerende praksis i stor grad går ubemerket hen, og at denne praksisen vedvarer i fraværet av sanksjoner. For å styrke senioransatte sin posisjon i arbeidslivet og deres rettsvern mot diskriminering, kan

opplysningskampanjer om ulike former aldersdiskriminering i arbeidslivet være fruktbart.

Funnene tyder videre på et sterkt behov for en økt oppmerksomhet på seniorers muligheter for intern mobilitet og utvikling. En sentral målsetting vil være å praktisere en aldersvennlig personalpolitikk, der seniorpolitikken i virksomheten er forankret i et ressursperspektiv; bestående av muligheter for kompetanseutvikling og karriereplanlegging for eldre ansatte. Dette vil kunne utgjøre en stor ressurs og et konkurransefortrinn for virksomheten, og ikke minst føre til at seniorarbeidernes erfaring og kompetanse blir verdsatt og anerkjent. Bank og finansnæringen består i stor grad av større konserner og virksomheter med profesjonaliserte HR-avdelinger. De har dermed store ressurser og et sterkt potensiale til å implementere aldersvennlige strategier. Alderssammensetningen innenfor bank- og finansnæringen tilsvarer en særlig høy andel sysselsatte i aldersgruppen 55-66 år, og en mer seniorvennlig personalpolitikk vil komme hele 24% av arbeidsstokken til gode, og vil ha et sterkt potensiale for å øke den effektive avgangsalderen i næringen (SSB, 2019).

Funnene fra studiene kan også tyde på at kunnskap om de ulike utfordringene senioransatte møter på i forskjellige bransjer og næringer er viktig for å kunne implementere en mer treffsikker strategi for økt yrkesavgang. De institusjonelle tiltakene er stor grad standardiserte gjennom lovpålagte seniorgoder og incentiver i pensjonssystemene. Mer bransjespesifikk forskning på avgangsprosesser kan imidlertid være et substansielt bidrag for økt yrkesaktivitet blant den eldre befolkningen. I en omfattende litteraturgjennomgang av alderisme i arbeidslivet, ble det etterlyst mer fokus på interaksjonen mellom alderisme og andre former for diskriminering, som kjønnsdiskriminering (Harris et al., 2018). Forskning som undersøker hvordan alder interagerer med andre dimensjoner som kjønn, kan gi en ytterligere innsikt i ulike opplevelser og implikasjoner knyttet til alderisme. Om de politiske målene om å øke den gjennomsnittlig avgangsalderen skal nås, må man i større grad anerkjenne at "eldre ansatte" ikke er en homogen gruppe bundet sammen gjennom en delt alderskategori. I tråd med et stadig mer sammensatt og mangfoldig arbeidsliv, vil det være hensiktsmessig å undersøke hvordan aldersime interagerer med andre marginaliserte kategorier, som ansatte med minoritetsbakgrunn eller ansatte som besitter ulike funksjonsnedsettelse.

### **Metodiske betraktninger**

Hvilke kriterier som skal benyttes for å evaluere kvalitativ forskning har vært gjenstand for mye debatt gjennom forskningshistorien. I litteraturen hersker det fortsatt noen uenigheter rundt hvordan man best mulig kan evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006; Morrow, 2005). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) bør studiens validitet evalueres gjennom hele forskningsprosessen. I tråd med Tjora (2021) sine beskrivelser av kriterier for god kvalitativ

forskning, har jeg imidlertid valgt å begrense diskusjonen omkring studiens validitet til pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens.

**Pålitelighet.** Pålitelighet har mye til felles med reliabilitet, og det sier noe om i hvilken grad forskningsfunnene er konsistente og troverdige (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Tjora handler pålitelighet om intern logikk i forskningen, eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2021). For å gi leseren informasjon om studiens fremgangsmåte har det vært viktig å redegjøre for den systematiske innsamlings- og analyseprosessen gjennom en detaljert beskrivelse i ”metode” kapitlet. I ettertid av tolkning av data er det viktig å reflektere rundt hvordan man som forsker kan ha påvirket tolkningen av dataene (Tjora, 2021). Jeg har derfor foretatt en refleksiv prosess, hvor jeg vurderer min egen innvirkning på forskningsprosessen og beskrevet interaksjonen med informantene i metodekapitlet. Gjennom lydopptak av datainnsamlingen, etterfulgt av detaljert transkribering av hvert intervju, satt jeg igjen med direkte sitater fra informantene. Videre har jeg valgt å inkludere mange av disse sitatene både i analysen men også for å navngi undertema med direkte del-sitat fra informantene, for å få fram informantenes stemme og bidra til å styrke studiens pålitelighet (Thaglaard, 2013).

**Gyldighet.** Gyldighet handler om at man gjennom oppgaven finner svar på det man opprinnelig ønsket å finne svar på (Tjora, 2021). Grunnet studien induktive tilnærming ble det teoretiske rammeverket satt i etterkant av datainnsamling og påfølgende analyse. Dette kan øke gyldigheten ved at fokuset under forskningsintervjuene ikke bevisst eller ubevisst, ble dreid mot et forhåndsbestemt teoretisk rammeverk, men at informantene sto fritt til å beskrive deres opplevelse av betydningsfulle forhold for avgangsprosesser. Videre var jeg bevisst på gyldighet under selvet forskningsintervjuene. Jeg undersøkte regelmessig min egen oppfatning av det informantene fortalte med spørsmål som: ”Har jeg forstått deg riktig når du sier at..?”. Dette kan ha bidratt til at råmaterialet i større grad representerer en felles forståelse mellom forsker og informant, og dermed bidra til studiens gyldighet.

**Generaliserbarhet.** Generaliserbarhet handler om at resultatene fra en studie er overførbare til andre situasjoner enn den konteksten studien ble gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015). Spørsmålet som stilles her er om funnene kan gjøre seg gjeldende utover det utvalget jeg har undersøkt. Studien består av et datamateriale fra intervjuer med 10 informanter. Til tross for at alle informantene er ansatt i samme finanskonsern, arbeider informantene med ulike arbeidsoppgaver, i ulike avdelinger og i ulike deler av landet, og kan derfor sies å komme fra ulike kontekster. Dette kan være med på å øke funnenes generaliserbarhet til andre kontekster utover det aktuelle finanskonsernet.

**Transparens.** Tjora hevder transparens er et av de viktigste kravene til all forskning, og handler om å gi leseren innsyn, gjennom å formidle de metodevalgene som er tatt underveis (Tjora, 2021). Transparens handler om at man som forsker må formidle nøyaktig hvorfor, hvordan, og hva man har gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2015). For å oppnå transparens har jeg i kapitlet ”metode”, begrunnet og beskrevet vitenskapelig ståsted, metodevalg, analysemetode, datainnsamlingsprosessen og rekrutteringsprosessen av informanter, i tillegg er de ulike analysestegene beskrevet i detalj. Oppgavens resultater, temaer og undertema er også eksemplifisert med direkte sitater fra informantene, slik at leseren selv kan bedømme kvaliteten på studien.

## Konklusjon

Målet med den aktuelle studien var å undersøke hvilken forhold som påvirker avgangsprosesser for eldre ansatte i bank- og finansnæringen. Analysen indikerte at forekomsten av aldersime gjennom aldersdiskriminering og negative holdninger mot eldre ansatte påvirket avgangsprosesser i næringen. Informantene opplevde et avgangspress, både gjennom den utstrakte bruken av sluttpakker, og mer indirekte gjennom manglende muligheter for kompetanseutvikling og mobilitet. Seniorenes kompetanse og erfaring blir dermed ikke fullt utnyttet, eller blir sett på som utdatert. Alderisme er identifisert som en av hovedbarrierene for å øke yrkesaktiviteten blant eldre og studiens funn indikerer at alderisme kan være spesielt utbredt i bank- og finansnæringen. Diskriminering mot eldre har imidlertid fått lite oppmerksomhet sammenlignet med andre stigmatiserte grupper. Det er ikke hensiktsmessig å sette marginaliserte grupper opp mot hverandre, men et hvert medlem av en marginalisert gruppe vil med tiden også bli medlem av gruppen "eldre" og dermed eksponert for en ytterligere stigmatisering. Å utfordre alderisme er dermed essensielt for å øke avgangsalderen og skape et inkluderende arbeidsliv. Videre har det en egenverdi å gi de som ønsker det muligheten til å bli lenger i arbeid. Både fordi de eldste er en ressurs på lik linje som alle andre arbeidstakere, og fordi mange opplever at arbeid gir livet mening og innhold. Fra et humanistisk perspektiv vil det også være et mål i seg selv å kunne gi eldre ansatte en verdig avslutning på et langt yrkesliv.

### Referanser

- Abuladze, L. and Perek-Bialas, J. (2018), “Measures of ageism in the labour market in international social studies”, in Ayalon, L. and Tesch-Römer (Eds), *Contemporary Perspectives of Ageism*, Springer, Cham, Switzerland, pp. 461-491, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8>
- Ainsworth, S. (2002). The ‘feminine advantage’: A discursive analysis of the invisibility of older women workers. *Gender, Work & Organization*, 9(5), 579–601. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00176>
- Aosved, A. C., Long, P. J., & Voller, E. K. (2009). Measuring sexism, racism, sexual prejudice, ageism, classism, and religious intolerance: The intolerant schema measure. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2321–2354. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00522.x>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2020 06-23-97). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arrowsmith, J. & McGoldrick, A. E. 1996. HRM service practices: Flexibility, quality and employee strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7: 46.
- Ashkanasy N M, Wilderom CPM and Peterson MF (2011) *Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ayalon, L. (2014). Perceived age, gender, and racial/ethnic discrimination in Europe: Results from the European social survey. *Educational Gerontology*, 40(7), 499–517.
- Bal, P.M. & Jansen, P.G.W. (2015). Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhance the need for I-deals. Bal, P.M., Kooji, D.T.M & Rousseau, D.M. (red.). *Aging workers and the employee-employer relationship* (s. 129-144). Cham: Springer
- Bal, A. C., Reiss, A. E. B., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *The journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66, 687–698. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056>
- Bang Henning (2015) *Organisasjonskultur* (4 utgave, 3 opplag) Oslo, Universitetsforlaget
- Barak, M. E. M. (2000) ‘The inclusive workplace: an ecosystems approach to diversity management’, *Social Work*, 45, 339–353.
- Bellmann, L., Hilpert, M., Kistler, E. & Wahse, J. (2003). Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. *Mitteilungen aus der*

- Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 36(2), 133–149.
- Binstock, R. H. (1983). The aged as scapegoat. *The Gerontologist*, 23(2), 136–143.
- Blaakilde, A.L. (2002). Ord skaber alder. In C.E. Swane, A.L. Blaakilde & K. Amstrup (Red.), *Gerontologi – livet som gammel* (pp. 265-276). Forlaget Munksgaard Danmark.
- Blekesaune, M. & Solem, E. P. (2005). Working Conditions and Early Retirement. A Prospective Study of Retirement Behaviour. *Research on Aging*, vol. 27 (1), s. 3 – 33.
- Blekesaune, M. & Øverbye, E. (2001) *Levekår og livskvalitet hos uførepensjonister og mottakere av avtalefestet pensjon*. Oslo: NOVA, rapport 10/01.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:1478088706qp063oa
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: another form of bigotry. *Gerontologist*, 9(4), s. 243-246.
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A Foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), s. 8-11.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Burke, W. W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice: Theory and Practice*. Sage Publications
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2013). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Cappelen, Å. et al. (2019). *Grunnlaget for innetktsoppgjørene 2019*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Chernesky, R. H. (1998). Advancing women into the managerial ranks. R. L. Edwards, J. A. Yankey, & M. A. Altpeter (Red.), *Skills for effective management of nonprofit organizations* (s. 200–218). NASW Press.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, 629\_661. <https://doi.org/doi.org/10.1177/0018726701545004>
- Ciampa, E & Chernesky, R. (2013). Creating Supportive Workplace Environments for Older Workers. P. Bownell & J. J. Kelly. (Red.), *Ageism and Mistreatment of Older Workers*. (s. 93- 110). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5521-5>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence

- against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 631\_648.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.631>
- Dahl, E.H. & Lien, O.C. (2013). Pensjonsreformen, Flere eldre i arbeid. (fyll inn) s. 58-71.
- Dalen, E. (2014). Norsk Seniorpolitisk Barometer 2014 kommentarrapport LEDERE I ARBEIDSLIVET. Hentet fra  
<http://seniorpolitikk.no/fagfakta/statistikk/1112014nspb.pdf>
- Davies, D. R., Taylor, A. & Dorn, L. (1992). Aging and human performance. Jonesa, D. M. & Smith, A. P. (red.). *Handbook of Human Performance*, vol. 3 (s. 25-63). London Academic Press.
- Davis MA. 2003. Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *J. Vocat. Behav.* 63:55–71
- de Beauvoir, S. (1970). *The coming of age*. New York: G.P. Putnam.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 2(3), s. 619.
- Doerwald, F., Scheibe, S., Zacher, H. & Van Ypren, N. W. (2016). Emotional competencies across adulthood: State of knowledge and implications for the work context. *Work, Aging and Retirement*, 21. April 2016.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? gender and age-based discrimination in employment. *Gender Work and Organization*, 11, 95–115.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x>
- ECON (2009). Samfunnsøkonomisk gevinst ved økt pensjoneringsalder. Notat 2009-020.
- Eurobarometer. (2012). Active ageing. Report. Eurobarometer 378. Retrieved April 3, 2012, from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm).
- Fasbender, U. (2016). Stereotype, Prejudice, and Discrimination toward Older Workers: A Wind of Change?, A.S. Antoniou, R. J. Burke & C.L. Cooper (red.). *The Aging*



*Workforce Handbook: Individual, Organizational and Societal Challenges*, s. 159-184

Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: a review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19(2), s. 285.

Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, M. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80, 652\_663. <https://doi.org/doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652>

Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 357\_411). Oxford: Oxford University Press.

Furunes, T. & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(1), 23–30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x>

Gaillard, M. & Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. 86– 98.

Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C.,...Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332, 1100–1104. <https://doi.org/10.1126/science.1197754>

Gergen, K. J. (2015). *An invitation to social construction* (3. utg.). London: SAGE Publications Ltd.

Gleinsvik, A. & Busch, R. (2017). *Seniorer i finansnæringen*. (Proba-rapport 2017:05). Proba Samfunnsanalyse.

Greenberg, J., Schimel, J. and Martens, A. (2002), “Ageism: denying the fact of the future”, in Nelson, T.D. (Red.), *Ageism: Stereotyping and Prejudices against Older Persons*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, s. 27-48.

- Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, **22**, 1312–1332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559101>
- Haavind, H. (2017). Kvinneforskning og vitenskapelige paradigmer. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, vol.41.(4). s.232-239
- Halvorsen, K. (1990) *Innføring i sosialpolitikk*. Oslo: TANO
- Hanks, R. S., and Icenogle, M. (2001). Preparing for an age-diverse workforce: intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula. *Educ. Gerontol.* 27, 49–70. <https://doi.org/10.1080/036012701750069049>
- Halrynjo, S., Kjos, L. K. & Torjussen A.A.S. (2019), Kvinner og karriere i finans: Får ikke, kan ikke eller vil ikke?. *Institutt for Samfunnsforskning*. Rapport 2019:7.
- Harris, K., Krygsmann, S., Waschenko, J. & Rudman, L. D. (2018). Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *The Gerontologist*, vol. 58(2). S. 1 – 14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Herlofsen, K., Hellevik, T., Frøyland K., Salomon, H. R., Terjesen, A. C. H. & Solem, E. P. (2020). *Hevet aldersgrense i arbeidslivet – problemer eller nye muligheter?* (NOVA Rapport 2020:6). Velferdsforskningsinstituttet NOVA.
- Hermansen, Å. (2014). Additional leave as the determinant of retirement timing. Retaining older workers in Norway. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), s. 89-108.
- Hess, M. (2013, September 5–7). *Age-stereotypes and their effect on retirement intentions*. Paper presented at the 11th annual ESPAnet conference in Poznan.
- Hofaecker, D. (2010). *Older workers in a globalizing World*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Holst, Mortrøen & Hernes (2019). *Norsk Seniorpolitisk barometer 2019. Yrkesaktiv befolkning*. Ipos-rapport (2019:08).
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Weigl, M., Müller, A. & Glaser, J. (2014). Redesigning work through ideosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), s. 608-626.

- Iversen, N. T., Larsen, L. & Solem, E. P. (2009). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, vol. 61(3), s. 4-22. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.3.4>
- Jakhelln, H. (2006). Oversikt over arbeidsretten. (4. Utg.).
- Jensen, P. H. & Kjeldgaard, T. (2002). Årsager og effekter af den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. *Arbejdsliv* 3:43–62
- Kampelman, S., and Rycx, F. (2012), “The impact of educational mismatch on firm productivity: Direct evidence from linked panel data”, IZA Working Paper No. 7093, Bonn, Germany: IZA.
- Kolberg, J. E. (1991) En empirisk prøving av utstøtingsmodellen. I: Hatland, A. (red.) *Trygd som fortjent?* Oslo, Ad Notam
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., & Dijkers, J.S.E. (2011). Age and work- related motives: Results of a meta-analysis. 197-225.
- Koren, C. (2009). «Eldres inntektssikring» i Bay, Ann-Helén, Aksel Hatland, Tale Hellevik, Charlotte Koren (red.). *De norske trygdene*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Korsvik, R. T. & Rugstad, M. L. (2018) . *Hva er kjønnsperspektiver i forskning?: eksempler fra tverrfaglige forskningsområder*. Kilden Kjønnforskning.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskriminerings- loven): Prop 81L (2016-2017), Innst. 389L (2016-2017), Lovvedtak 118.
- Levy, B.R. & Banaji, M.R. (2002). Implicit Ageism. In T.D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons* (pp. 49-75). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Levy, B.R. (2003), “Mind matters: cognitive and physical effects of ageing self-stereotypes”, *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, Vol. 58, pp. P203-P2011.
- Levy, B.R. (2009), “Stereotype embodiment. A psychological approach to aging”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 18 No. 1, pp. 332-336.

- Loretto, W., Duncan, C., & White, P. J. (2000). Ageism and employment: Controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing and Society*, 20(3), 279–302. <https://doi.org/10.1017/S0144686X00007741>
- Loretto, W., & White, P. (2006). Population ageing and older workers: Employers' perceptions, attitudes and policies. *Population, Space and Place*, 12, 345–361. <https://doi.org/10.1002/psp>
- Malinen, S., & Johnston, L. (2013). Workplace ageism: Discovering hidden bias. *Experimental Aging Research*, 39(4), 445–465. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808111>
- Malmberg, B., Lindh, T., & Halvarsson, M. (2008). Oswick & Rosenthal Oswick & Rosenthal In A. Prskawetz, D. E. Bloom, & W. Lutz (red.), *Population aging, human capital accumulation, and productivity growth* (s. 238–257). Population Council.
- Marcus, J., & Fritzsche, B. A. (2015). One size doesn't fit all: Toward a theory on the intersectional salience of ageism at work. *Organizational Psychology Review*, 5, 168–188. <https://doi.org/10.1177/2041386614556015>
- Marcus, J. & Fritzsche, A. B. (2016). The Cultural Anchors of Age Discrimination in the Workplace: A Multilevel Framework. *Work, Aging and Retirement*, vol.2(2), s. 217–229. <https://doi.org/10.1093/workar/waw007>
- Marcus, J., & Sabuncu, N. (2015). “Old oxen cannot plow”: Stereotype themes of older adults in Turkish folklore. *The Gerontologist*, 2015, 1–17. <https://doi.org/10.1093/geront/gnv108>
- McDaniel, M.A., Pesta, B.J., & Banks, G.C. (2012). Job performance and the aging worker. In J.W. Hedge, & W.C. Borman, W.C. (eds.),
- McGoldrick, A. E., & Arrowsmith, J. 2001. Discrimination by age: The organizational response. In I. Golver & M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment: 75-96*. Burlington, VT: Ashgate.
- McGregor, J., and Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. *Soc. Policy J. N. Z.* 18, 163–177.
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive

approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11, 799–808.

<http://doi.org/10.1177/1359105306066643>

Midtsundstad, T. (2013). *Voksende seniorengasjement i Norsk arbeidsliv. En virksomhetsundersøkelse fra 2013*. Fafo-Rapport (2014:30).

Midtsundstad, T. & Bogen, H. (2014). Active aging policies between individual needs and collective goods. A study of active aging policies and practices in Norway. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), s. 139-158.

Midtsundstad, T. & Nielsen, R. (2019). *Heving av aldersgrensen for stillingsvern. Hvordan har virksomhetene og de ansatte tilpasset seg?* Fafo-rapport 2019:27. Oslo: Fafo.

Mykletun, A. (2000) *Overgang fra arbeid til trygd: Attraksjon eller utstøtning?* Hovedoppgave i sosiologi. Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.

Naeyegele, L. De Tavernier, W. & Hess, M (2018). Work Environment and the Origin of Ageism. L. Ayalon, C. Tesch-Rödmer (red.). *Contemporary Perspectives on Ageism*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_5)

NAV. (2021,18. Januar). *Alderspensjon*. Hentet 4. Mars 2021 fra <https://www.nav.no/no/person/pensjon/alderspensjon>

North, M. S. & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, 138(5), 982–997. <https://doi.org/10.1037/a0027843>

North, M.S., & Fiske, S.T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 141, s. 993–1021. <https://10.1037/a0039469>

Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), s. 392-423.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858.

Ng, R., Allore, H. G., Trentalange, M., Monin, J. K., & Levy, B. R. (2015). Increasing negativity of age stereotypes across 200 years: Evidence from a database of 400 million words. *PLoS ONE*, 10(2), e0117086. <https://10.1371/journal.pone.0117086>

NOU 1979: 39. (1979). *Eldre og arbeid. Tiltak for å lette arbeidsvilkårene og tilpasse*

- arbeidsforholdene for eldre yrkesaktive*. Kommunal- og arbeidsdepartementet.
- NOU 2019: 2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II. Utfordringer for kompetansepolitikken*. Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2021: 2. (2021). *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring. Tiltak for økt sysselsetting*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Orpen, C. (1995). The effects of perceived age discrimination on employee job satisfaction, organizational commitment and job involvement. *Psychology*, 32(3–4), 55–56.
- Oswick, C., & Rosenthal, P. (2001). Towards a relevant theory of age discrimination in employment. In M. Noon & E. Ogbonna (Eds.), *Equality, diversity and disadvantage in employment* (s. 156–171). Hampshire: Palgrave.
- Palmore, E. (1999). *Ageism, negative and positive* (2nd ed.) Springer.
- Palmore, E. (2001). The ageism survey first findings. *The Gerontologist*, 41(5), 572–575.
- Riley, M. W., & Riley, J. W., Jr. (1994). Structural lag: Past and future. In M. W. Riley, R. L. Kahn, & A. Foner (Eds.), *Age and structural lag: Society's failure to provide a meaningful opportunities in work, family, and leisure* (pp. 15–36). New York: Wiley.
- Palmore, E. B., Branch, L., & Harris, D. (2005). *Encyclopedia of age-ism*. New York: Haworth Pastoral Press.
- Parry, E., & Tyson, S. (Eds.). (2011). *Managing age diverse workforce*. Palgrave Macmillan.
- Perry, E. L., & Finkelstein, L. M. 1999. Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9: 21-49.
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188. <https://10.1177/0149206308318617>
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. On the horizon. Vol.9(5) s.1-6-
- Quintini, G. (2014). *Skills at work: How skills and their use matter in the labour market*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. Vol.4(158) doi: <https://dx.doi.org/10.1787/5jz44fdfjm7j-en>

- Rathe, L., Hernes, D., Rosness, M. & Motrøen, M. (2020). *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2020. Yrkesaktiv befolkning. Rapport (08:2020)*. Ipos for Senter for Seniorpolitikk.
- Regjeringen. (2017, 25. April). *Alderspensjon fra Folketrygden*. Hentet 10. Mars 2021 fra [https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/pensjoner/alderspensjon/id449656/#tocNode\\_1](https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/pensjoner/alderspensjon/id449656/#tocNode_1)
- Richardson, B., Webb, J., Webber, L., & Smith, K. (2013). Age discrimination in the evaluation of job applicants. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(1), s. 35–44.
- Robinson O, Demetre J, Corney R. 2010. Personality and retirement: exploring the links between the Big Five personality traits, reasons for retirement and the experience of being retired. *Personal. Individ. Differ. 48*:792–97
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, London.
- Schermuly, C., Deller, J., & Büsch, V. (2014). A research note on age discrimination and the desire to retire: The mediating effect of psychological empowerment. *Research on Aging, 36*(3), 382–393.
- Shiu, E., Hassan, L. M., & Parry, S. (2015). The moderating effects of national age stereotyping on the relationships between job satisfaction and its determinants: A study of older workers across 26 countries. *British Journal of Management, 26*(2), 255–272.
- Shultz, S. K., Morton, R. K. & Weckerle, R. J. (1998). The Influence of Push and Pull Factors on Voluntary and Involuntary Early Retirees' Retirement Decision and Adjustment. *Journal of Vocational Behaviour. (53/1998)*, s. 45-57.
- Shultz KS, & Wang M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *Am. Psychol. 66*:170–79
- Schur, L., Kruse, D. & Blanck, P. (2005) 'Corporate culture and the employment of persons with disabilities', *Behavioral Sciences & the Law*, vol. 23, s. 3–20.
- Shuey KM. 2004. Worker preferences, spousal coordination, and participation in an employer-sponsored pension plan. *Res. Aging 26*:287–316
- Sinclair, L., & Kunda, Z. (2000). Motivated stereotyping of women: She's fine if she praised me but incompetent if she criticized me. *Personality and Social Psychology Bulletin*,

- 26, 1329\_1342. <https://doi.org/10.1177/0146167200263002>
- Snartland, V. & Øverbye, E. (2003). *Skal jeg bli eller skal jeg gå? Pensjonsforventninger hos lærere og ingeniører*. NOVA-Rapport (21/2003).
- Snape, E., & Redman, T. (2006). Too old or too young? The perceived impacts of age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78–89.
- Solem, E. P. (2012). *Ny kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA-Rapport (6:2012).
- Solem, E. P. (2016). Ageism and age discrimination in working life, *Nordic Psychology*, vol. 68(3), s. 160-175, <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1095650>
- Solem, P.E., Syse, A., Furunes, T., Mykletun, J. R., De Lange, A., Schaufeli, W. & Ilmarinen, J. (2016). To leave og not to leave: retirement intentions and retirement behaviour. *Aging & Society*. (36:2016), s. 259 – 281.
- Staavi, T. (2018, 26. Februar). *Lønnsvekst i bank og finans*. Finans Norge. <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2018/02/lonnsvekst-i-bank-og-finans/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2019). *Statistikkbanken. 06106: Andel sysselsatte i befolkningen per 4. kvartal (prosent), etter år, statistikkvariabel og alder*. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/06161/tableViewLayout1/?loadedQueryId=10040009&timeType=from&timeValue=2019>
- Statistisk Sentralbyrå. (2019). Alderstabell: *Egen fremstilling, Prosent 2019*. Hentet 01.04.2021 fra: SSB Statistikkbanken tabell 07984.
- Statistisk Sentralbyrå. (2021). *Statistikkbanken. 07984: Sysselsatte per 4. Kvartal, etter næring (SN2007), alder, statistikkvariabel, kjønn og år*. Hentet 01.04.2021 fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/07984/chartViewColumn/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2021, 11. Mars). *Sysselsetting, registrerbaset. Tabell 1: Sysselsatte 15-74 år, etter kjønn og næring. 4. Kvartal*. Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/regsys>
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: how stereotypes shape intellectual identity and performance. *Am. Psychol.* 52, 613–629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>
- Steele, C. M., Spencer, S. J., and Aronson, J. (2002). “Contending with group image: the psychology of stereotype and social identity threat,” in *Advances in Experimental*



- Social Psychology*, Vol. 34, ed. M. P. Zanna (Cambridge, MA: Academic Press. ), 379–440. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80009-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80009-0)
- Strøm, T, Sivam, R, Trøstad, T. & Bredesen, L. (2017). *Samfunnsverdien ved økt yrkesaktivitet for seniorer. Delmål 3: Avtalen om inkluderende arbeidsliv innen 2018*. 2017:03.
- Stypińska, J., & Turek, K. (2017). Soft and hard age discrimination - dual nature of work place discrimination. *European Journal of Ageing*, 14(1), 49–61.  
<https://doi.org/10.1007/s10433-016-0407-y>
- Svalund, J & Veland, G. (2016). *Aldersgrenser for oppsigelse og særordninger for eldre i arbeidslivet*. Fafo-rapport. (2016:22).
- Szinovacz ME. 2013. A multilevel perspective for retirement research. See Wang 2013, pp. 152–73
- Sørensen, B.O. (1999). ”Ældre på arbeidsmarkedet”. I *Seniorerne & arbeidsmarkedet nu og i fremtiden*. Del 2, 72-92. *Rapport fra Det Seniorpolitiske Initiativudvalg*. København:Arbejdsministeriet
- Tajef, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Taksdal, A. & Widerberg, K. (red.) (1992). *Forståelser av kjønn i samfunnsvitenskapenes fag og kvinneforskning*. Oslo: ad Notam Gyldendal
- Talaska, C. A., Fiske, S. T., & Chaiken, S. (2008). Legitimizing racial discrimination: Emotions, not beliefs, best predict discrimination in a meta-analysis. *Social Justice Research*, 21, 263\_296. <https://doi.org/10.1007/s11211-008-0071-2>
- Thorsen, S., Rugulies, R., Longaard, K., Borg, V., Thielen, K., & Bjømer, J. B. (2012). The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. *International Archive of Occupation Environmental Health*, 85(4), 437–444.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. Utg.) Gyldendal.
- Tornstam, L. (2006). The complexity of ageism. A proposed typology. *International Journal of Ageing and Later Life*, 1(1), 43–68.
- Torsteinsen, A. & Holmøy, A. (2019). *Den Norske studien av livsløp, aldring og generasjon*

- tredje runde*. (NorLag3). *Dokumentasjonsrapport*. Notater 2019/25. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: Example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), s. 648-664.
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E.K., & Henry, J.D. (2013). Stereotype threat among older employees: relationship with job attitudes and turnover intentions. 17-27.
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., Haanterä, K., and Zacher, H. (2019). Age- based stereotype threat and work outcomes: stress appraisals and rumination as mediators. *Psychol. Aging* 34, 68–84. <https://doi.org/10.1037/pag0000308>
- Wang, M. & Shi, J. (2013). *Psychological Research on Retirement*. *Annu. Rev. Psychol.* 2014. 65(1). s. 209-233. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115131
- Wang M, Zhan Y, Liu S, Shultz K. 2008. Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation. *J. Appl. Psychol.* 93:818–30
- Warr, P. (1994). Age and job performance. I J. Snel & R. Cremer (eds.)
- Westendorp, R. (2015). *Growing Older without Feeling Old on vitality and ageing*. Scribe Publications
- Wickre, K. (2017). *Surviving as an old in the tech world*. Retrieved on 17.05.2017. Hentet fra: <https://www.wired.com/story/surviving-as-an-old-in-the-tech-world/>
- Wrenn, K. A., & Maurer, T. J. (2004). Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age- related decline, and control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 223-242. <https://doi.org/10.1111/j.15591816.2004.tb02546.x>
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (s. 257-272). London: SAGE Publications Ltd.
- Young, I.M. (1990), *Justice and the Politics of Difference*, Princeton University Press, Princeton, NJ.



## Vedlegg 1: Semi-strukturert intervjuguide

### Intervjuguide; Temaguide

#### Introduksjon

- Presentasjon av meg selv og prosjektet
- Informerer om anonymisering og taushetsplikt
- Bruk av båndopptaker/video og sletting av data
- Annen praktisk info.

#### Bakgrunn

- Utdanningsbakgrunn?
- Hvor lenge har jobbet i bank/finansbransjen?
- Kan du fortelle litt om hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut for deg?
  - Hva med gårdsdagen, hva gjorde du da?
  - Er det en typisk dag?
  - Hva innebærer en god dag på jobben for deg?

#### *1. Arbeidsoppgaver + avdekke bransjemotivasjon*

Kan du fortelle litt om hvorfor du valgte å jobbe innen bank og finans?

- Hva var motivasjonen din?
- Har motivasjonen din endret seg i løpet av karrieren?
- Hvordan da? Hvilke faktorer har påvirket dette?

#### *2. Omstilling og kompetanse*

I hvilken grad har du opplevd at endringer/omstilling har preget arbeidshverdagen de siste årene?

- Hva har endringene vært? Har de vært omfattende?
- Hvordan har de preget arbeidshverdagen din?
- Hva har omstillingen mot digitale løsninger gjort med arbeidsoppgavene deres?
- Krever det en nye type kompetanse? Hvilken?

#### *3. Motivasjon*

- Hvilken tanker har du gjort deg omkring pensjonsalder?/ Hva slags holdning/innstilling har du til egen avgangsalder?
  - Hvordan påvirker bransjefaktorer avgangsalder?
  - Har du noen tanker om hvorfor avgangsalderen i bank- og finans er lavere sammenlignet med andre næringer?
  - I hvilken grad opplever du at forventninger fra kolleger eller ledere påvirker avgjørelsen omkring avgangsalder?
- Hvordan opplever du at holdningene til yngre sammenlignet med eldre arbeidstakere er hos dere?
  - Hvordan kommer dette til uttrykk?
  - I hvilken grad opplever du at alder påvirker muligheter for forfremmelse eller økt
- Opplever du at det eksisterer noen stereotyper om eldre ansatte?
  - Hvordan kommer eventuelt dette til uttrykk?
- Hvordan er din opplevelse av forholdet mellom kompetansen til nyutdannede/yngre i bransjen og dere som har jobbet der lengre?
  - Hvordan påvirker dette samarbeid? Kommunikasjon?
- I hvilken grad foregår det kompetanseoverføring mellom de yngre og eldre i bedriften?
- Opplever du at alder påvirker muligheter for kompetanse- og karriereutvikling?
  - Hvis ja:
    - Hvilken begrensninger eller hindringer opplever du får kompetanseutvikling?
    - Hvordan påvirker dette motivasjon?
    - Hvordan påvirker det tanker omkring avgangstidspunkt?

### 3.1 Tiltak

- Kan du fortelle litt om hva slags senior/livsfasepolitikk de har hos dere?
  - Har du noe kjennskap til dette?
- Hva slags type tiltak/ordninger har dere?
  - Hvordan blir disse kommunisert?
  - Hva slags effekt opplever du disse tiltakene har?
  - I hvilken grad benytter du deg av de ulike tiltakene?
  - Har det noen ulemper/slagsider knyttet til seg? Hvordan påvirker for eksempel redusert arbeidstid oppgaver og ansvar? Kan de virke mot sin hensikt?

- Hva signaliserer disse tiltakene?
- Hvordan påvirker det motivasjon?
- Opplever du at medarbeidersamtalen endrer seg etter hvert som man blir eldre? Egne senior samtaler (jeg vet at de har det)
  - Hvilken retning går disse samtalene i? Hva er fokuset?
  - Er det utvikling eller tilrettelegging?
- Hva kommuniseres fra arbeidsgiver i disse samtalene, både eksplisitt og implisitt?
- Har du noen tanker omkring mulige tiltak for å beholde eldre ansatte lengre? Hva skal til for at flere ønsker å jobbe lengre?
  - Hvilken tiltak hadde du selv opplevd som motiverende?

Helt avslutningsvis, om du kunne valgt helt fritt; Hvordan hadde de ideelle 5 siste årene i arbeidslivet sett ut for deg?

- Hvilke arbeidsoppgaver ville du likt?
- Hva er ideelle kompetanseutviklingsmuligheter?
- Hva slags samarbeidsmuligheter?
- Hadde du hatt andre oppgaver enn de du har i dag?
- Hva slags muligheter hadde du ønsket?
- Hva gjør at du ikke kan drømme om dette her?

## Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

**Melding** 27.10.2020 10:47

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 183053 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø Tlf.  
Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



