

Jag trivs bäst i öppna landskap – eller kanskje ikke?

- **Hvordan kan kontorutformingen påvirke de eldste arbeidstakernes jobbengasjement?**

Høgskolen i Sørøst-Norge, Fakultet for helse- og sosialvitenskap

Master i helsefremmende arbeid

Siri Pernille Øverli

Mai/2016

Antall ord: 19609



Kontorlandskapet i Det tyske rikspatentkontoret i 1929.
Foto: Bundesarchiv, Bild 102-08642 / CC-BY-SA

1. Opplysninger om oppgaven

<i>Forfatter</i>	Siri Pernille Øverli
<i>Grad</i>	Master i helsefremmende arbeid
<i>Fakultet</i>	Fakultet for helsevitenskap
<i>Institutt</i>	Institutt for helsefremmende arbeid
<i>Veileder</i>	Anne Inga Hilsen
<i>Innleveringsdato</i>	03.05.2016
<i>Oppgavens tittel</i>	Jag trivs bäst I öppna landskap – eller kanskje ikke? – Hvordan kan kontorutformingen påvirke de eldste arbeidstakernes jobbengasjement?
<i>Antall ord</i>	19609
<i>Søkeord</i>	Senior arbeidstakere / kontorlandskap / senior employees / workspace design / work engagement

2. Sammendrag

Norge har behov for arbeidskraften og kompetansen til de eldste arbeidstakerne, også til de som kan velge å ta ut pensjon og forlate arbeidslivet. Den fysiske utformingen av arbeidsplassen kan bidra til å fremme eller redusere arbeidsglede og jobbengasjement. Den kan påvirke de eldste arbeidstakernes valg om å fortsette eller slutte i arbeidslivet.

Hovedproblemstillingen i oppgaven er: Hvordan kan kontorutformingen påvirke de eldste arbeidstakernes jobbengasjement?

Forskningsspørsmål: 1) Hva gir de eldste arbeidstakerne opplevelsen av jobbengasjement i dag? 2) Hvilke antakelser har de om hvordan jobbengasjementet vil bli påvirket av å jobbe i kontorlandskap?

Undersøkelsen er basert på data innhentet gjennom individuelle intervjuer med seks arbeidstakere i en statlig kompetansevirksomhet som snart skal flytte fra cellekontor til nytt kontorlandskap. Intervjupersonene var 62 år og eldre. I analysen støttet jeg meg til salutogene teorier, først og fremst jobbkrav- ressursmodellen, der jobbengasjement inngår som et viktig element.

Det som ga jobbengasjement i dag, viste seg å være: Å anvende og utvikle kompetansen sin, å oppleve mening, anerkjennende lederskap og sosialt fellesskap. Intervjupersonene

antok at arbeid i kontorlandskap kan føre til støy og forstyrrelser, påtvunget fysisk nærhet til andre og nye (sam)arbeidsmåter. Analysen viste at intervjupersonene frykter redusert jobbengasjement som resultat av tap av kontroll i de nye omgivelsene. En strategi for å gjenvinne kontrollen kan være å få tilrettelagt arbeidet eller selv å tilpasse arbeidet etter individuelle forutsetninger, ønsker og behov.

Arbeidstakerne må medvirke i utformingen av de nye lokalene. Lokalene må være utformet slik at de gir støtte til de ulike arbeidsoppgavene som skal utføres, og oppfattes som jobbressurser av arbeidstakerne som skal arbeide der. Aldring er forandring, men alder er en sosial konstruksjon som synes irrelevant med hensyn til hva som gir arbeidstakere jobbengasjement og hvordan jobbengasjementet påvirkes av kontorutformingen. Individuell tilpasning og tilrettelegging av arbeidet må vurderes og gjennomføres for alle gjennom hele arbeidslivet, uavhengig av alder.

Abstract

Norway needs the labour and the competence of the senior employees, also those who can choose to leave the labour force and live from their pension funds. The physical design of the work place may contribute to enhance or reduce job engagement. Work place design can effect the eldest employees' choice concerning continuing or leaving work.

The main question of this study is: How can work place design affect the eldest workers' job engagement? The research questions are 1) What make the eldest employees feel engaged in their work today? 2) How do they anticipate that their job engagement will be affected by their working in open-plan office?

Data were collected through individual interviews with six employees in a state organization who will soon move from cellular offices to new open-plan office. The interviewees were 62 years old or more. What seemed to contribute to job engagement, was to actively use and develop competence, meaningful work, recognition from leader and social fellowship. The interviewees anticipated that working in open-plan office will mean being disturbed by noise and forced physical proximity to colleagues, and new ways of working and collaborating. The analyzes make use of salutogenesis theories, mainly the job demand- resource model, in which job engagement is an important element. The participants anticipate that their job engagement will be reduced as a result of loss of

control in their new environments. A strategy to regain control may be having their work adjusted or to craft their jobs according to individual preferences, abilities and needs. This applies to employees of all ages, throughout their work life. The employees should participate designing their work place. The design should support those tasks that shall be performed in such a way that the employees who work there experience their physical environment as job resources. Ageing means changing, but age is a social construct that seems irrelevant in respect to what contribute to job engagement to the employees and to how their job engagement is affected by work place design.

Forord

Sent, men godt: Nå blir jeg endelig master, jeg også. Det har vært en lærerik og strevsom prosess.

Tusen takk til virksomheten som lot meg slippe til, og til arbeidstakerne som lot meg intervju dem. Takk til ledere og kolleger ved NAV Arbeidslivssenter Oslo, særlig til hefagrupper, Takk til lærere og takk til medstudenter. Samtalene i bilen tur/retur Bakkenteigen med Marianne og med Linda på skype ga økt faglig og teknisk innsikt. Takk til slekt og venner som med ulik grad av interesse har lyttet til min begeistring og frustrasjon. Særlig takk til min kunnskapsrike veileder Anne Inga Hilsen, som jeg synes jeg var spesielt heldig med. Og takk til mine to største inspirasjonskilder, Signe og Ane.

Mai 2016, Siri Pernille Øverli

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Bakgrunn	1
2.1	Status i virksomheten.....	2
3	Kunnskapsstatus	4
3.1	Eldre arbeidstakere	4
3.1.1	Begrepet «senior» eller «eldre arbeidstaker»	4
3.1.2	Aldring, arbeidsevne og arbeidsprestasjoner.....	5
3.1.3	Stereotype holdninger til eldre	6
3.1.4	Faktorer for fastholdelse i og utstøting fra arbeidslivet.....	6
3.2	Utforming av arbeidsplassen.....	9
3.3	Omstilling	11
3.4	Helsefremmende arbeidsplasser	11
3.5	Arbeidsglede og jobbengasjement	12
3.5.1	Jobbkraft- ressursmodellen	13
3.5.2	Jobbengasjement.....	15
3.5.3	Job crafting – egenutforming av arbeidet	16
3.6	Kunnskapsbehov	16
4	Problemstilling	17
5	Metodetilnærming	17
5.1	Kvalitativ metode og vitenskapsteoretisk forankring	18
5.2	Forskningsdesign og gjennomføring	19
5.2.1	Rekruttering av informanter. Metode for dataproduksjon.....	19
5.2.2	Forberedelser til og gjennomføring av intervjuene	20
5.2.3	Fenomenologisk dataanalyse	20
5.3	Metoderefleksjoner	23

5.3.1	Pålitelighet og troverdighet	23
5.3.2	Overførbarhet.....	23
5.4	Forskningsetiske vurderinger.....	24
6	Funn og diskusjon.....	25
6.1	Hvilke forhold ved arbeidet gir arbeidsglede?.....	26
6.1.1	Å anvende og utvikle kompetansen sin	27
6.1.2	Å oppleve mening.....	31
6.1.3	Sosialt fellesskap	32
6.1.4	Anerkjennende lederskap	34
6.2	Antakelser om kontorlandskap	36
6.2.1	Støy og forstyrrelser	38
6.2.2	Påtvunget fysisk nærhet til andre	41
6.2.3	Nye (sam)arbeidsmåter.....	42
6.3	Tap av kontroll – og muligheter for å gjenvinne den.....	47
6.3.1	Jobbkrav, jobbressurser og kontroll	49
6.4	Alder som sosial konstruksjon.....	53
6.4.1	Seniorer og datakompetanse.....	54
6.4.2	Eldre arbeidstakere, kunnskap og læring.....	55
7	Avslutning	57
	Litteraturliste	60

Vedlegg:

1. Meldeskjema til NSD.
2. Invitasjon til intervju.

«Når folk blir 62 år hva da? – Da kan vi slutte. Seniorer kan velge å gå. - Sorry Mac. Og det for en organisasjon, hvis alle finner ut at dette er ikke noe for meg, så blir det trist.» (Erik)

1 Innledning

Denne oppgaven skal handle om de eldste, godt kvalifiserte arbeidstakerne i en statlig virksomhet, og om hva som bidrar til at de opplever jobbengasjement. Arbeidstakerne som er 62 år eller eldre, har formell mulighet til å gå av med AFP. Virksomheten skal snart flytte fra lokaler der alle har cellekontor til nytt kontorlandskap. Endringene dette vil innebære kan for noen være en gylden anledning til å bestemme seg for å slutte.

Virksomheten vil i så fall kunne miste verdifull kompetanse. Jeg vil prøve å finne ut hvilke forhold ved arbeidet og arbeidsmiljøet arbeidstakerne på 62+ opplever som helsefremmende og viktige for å fortsette i arbeid også i nye lokaler med ny kontorutforming.

2 Bakgrunn

Gjennomsnittlig avgangsalder i Norge var i 2013 63,1 år¹ (Haga, 2016). For å opprettholde velferdsstaten er det viktig med høyest mulig sysselsetting. Med framskrivning av dagens velferds- og sysselsettingsnivå kan vi komme til å trenge 212.000 flere årsverk i 2030 enn i dag. Seniorene kan dekke opp til halvparten av dette gapet, om de velger å jobbe mer og lenger (NyAnalyse, 2013, 2015). Myndighetene legger opp til dette på flere måter. Delmål 3 i samarbeidsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv som er inngått mellom myndighetene og partene i arbeidslivet (Regjeringen, 2014) innebærer samarbeid om å øke avgangsalderen². Det nye pensjonssystemet gjør det mer økonomisk lønnsomt å fortsette i arbeidslivet etter oppnådd pensjonsalder (Pensjonskommisjonen,

¹Beregnet med utgangspunkt i de som var i arbeid da de var 50 år. Ifølge tall som publiseres i Arbeid og velferd 8. juni 2016, her gjengitt med tillatelse fra redaktøren.

² Samarbeidsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv ble inngått mellom myndigheten og partene i arbeidslivet i 2001, og er sist fornyet for perioden 2014-2018. IA-avtalen overordnede mål er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. NAV Arbeidslivssenter er regjeringens verktøy i det lokale trepartssamarbeidet.

2004), og revisjon av Arbeidsmiljøloven (2005) gir rett til økt avgangsalder. I Regjeringens strategi for et aldersvennlig samfunn skriver de at sysselsettingen spesielt bør øke for personer rundt 65 år (Regjeringen, 2016).

Høyt utdannede arbeidstakere har bedre helse og går av senere enn arbeidere og lavere funksjonærer (Midtsundstad, 2005). Svært mange av disse jobber på kontor. Stadig flere kontorvirksomheter endrer utforming, og krever at arbeidstakerne jobber i ulike typer kontorlandskap, så også virksomheten som denne studien er foretatt i. Vil slike kontorutforminger kunne bidra til å fremme seniorennes ønsker om å forlenge yrkeskarrieren? Vil de kunne bidra til å sikre et arbeidsmiljø som blant annet gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, i tråd med formålene med Arbeidsmiljøloven (2005), også for de aller eldste arbeidstakerne?

2.1 Status i virksomheten

Den statlige, kunnskapsbaserte virksomheten jeg skal studere har 260 medarbeidere fordelt på syv avdelinger. Virksomhetens hovedoppgave er å påse at spesielle produkter som produseres, importeres, selges og anvendes på det norske markedet holder seg innenfor strenge kravspesifikasjoner. Virksomheten samhandler med produsenter, distributører, utsalgssteder og myndigheter i inn- og utland. Medarbeiderne har variert utdanningsbakgrunn, de fleste fra akademiske studier. De anvender teoretisk kunnskap og læring i større grad enn de utfører repetitive oppgaver og følger avkryssningsskjemaer, og kan dermed karakteriseres som kunnskapsmedarbeidere (Smith, 2008). Partene i virksomheten har undertegnet IA-avtalen, og har utarbeidet mål- og handlingsplan for alle de tre delmålene. Etter HR-leders utsagn går de etter kompetanse når de ansetter nye medarbeidere, uten å ta hensyn til søkerens alder. For øvrig er virksomhetens policy å behandle alle likt – og hver enkelt forskjellig, ut fra individuelle behov.³

Gjennomsnittsalderen i virksomheten er 46 år. Tre fjerdedeler av medarbeiderne er kvinner. Virksomheten skal flytte ved årsskiftet 2016/2017. De skal flytte fra lokaler de har hatt i flere tiår, der alle har cellekontor, til nye, åpne kontorlandskap. Årsaken til at virksomheten skal flytte er at bygget er uhensiktsmessig og at leiekontrakten utløper. I det

³ Ifølge opplysninger gitt i foredrag og samtaler.

nye bygget, som ligger godt tilgjengelig ved et knutepunkt for kollektiv trafikk, har ledelsen ønske og forventning om bedre samarbeid på tvers av faggruppene i virksomheten, og en mer enhetlig kultur.

Det er et uttalt mål for virksomhetens ledelse at alle skal bli med til de nye lokalene, og at ingen skal foretrekke hjemmekontor framfor arbeidsplassen. Medarbeiderne er blitt informert og involvert helt fra starten av prosessen våren 2013 gjennom møter og skriftlige og muntlige kartlegginger. Prosessen er rigget som et prosjekt med bred deltakelse i ulike arbeidsgrupper. Gjennom intranettet og jevnlig allmøter har samtlige medarbeidere anledning til å stille spørsmål og holde seg oppdatert.

I det norske arbeidslivet er de tillitsvalgte viktige bindeledd mellom medlemmene i fagorganisasjonene og ledelsen gjennom medbestemmelsesapparatet (Hovedavtalen i Staten, 2012). Erik forteller om bakgrunnen for at de tillitsvalgte bestemte at en gruppe seniorer skulle lage en spørreundersøkelse for å lodde stemningen for kontorlandskap hos de eldste arbeidstakerne:

(---) Seniorer – Hva med oss? Når folk blir 62 år, hva da? – Da kan vi slutte. (---) Seniorer kan velge å gå. Sorry, Mac. (Vi) utgjør mellom 35 og 40 stykker på det tidspunktet, våren 2017. Og det for en organisasjon, hvis alle finner ut at dette er ikke noe for meg, så blir det trist. Og da ville vi finne ut hvor den skoen trykker, og hva kan vi gjøre med det.

Av de som er ansatt i dag vil 37 personer fylle 62 år i løpet av første halvår etter flyttingen. Disse har formell mulighet til å avslutte yrkeskarrieren og begynne å ta ut AFP eller alderstrygd. De kan oppfatte organisasjonsendringen, som en slik flytting vil innebære, som en anledning til å slutte (Hilsen & Salomon, 2010). Fagforeningene foretok derfor sommeren 2015 en spørreundersøkelse for å finne ut om det kunne være tilfelle, og om hva bekymringene eventuelt besto i. Hensikten med prosjektet var å sikre at ingen skulle velge å slutte som følge av flyttingen. De 37 seniormedarbeiderne som vil fylle 62 år i løpet første halvår etter flytting ble bedt om å besvare følgende tre spørsmål per e-post:

1. Har du allerede bestemt deg for om du skal pensjonere deg før vi flytter eller når vi flytter?
2. Har beslutningen om å gå av med pensjon vært påvirket av flyttingen?
3. Hvilke tiltak kan virksomheten initiere for at du skal vurdere å ombestemme deg?

31 svar kom inn. Svarene viste at svært få har bestemt seg for å slutte, men seks av de spurte var usikre, og fem av disse oppga at flyttingen ville påvirke deres avgjørelse om pensjonering. De oppga at de var særlig bekymret for at det kunne bli trangt og støyfullt i de nye lokalene. En prosjektgruppe sammenfattet svarene og kom med forslag til tiltak fordelt på fire tema: 1) Fysisk utforming av arbeidsplassen. 2) Støy. 3) Opplæring. 4) Kompensasjonsordninger.

Svarene ble overrakt ledelsen i form av en rapport i august 2015. I sitt svar gjorde ledelsen det klart at de ikke ønsker å tilrettelegge for seniorer på generelt grunnlag. De skrev:

«Vi tilrettelegger for alle livsfaser på individuelt plan. Vi tilbyr spennende oppgaver uavhengig av alder. Dette er det viktig å fortsette med. Lokalene (---) er ment å bli bedre enn i dag på alle måter og vi ønsker derfor ikke å avtale nye kompensasjonsordninger for senioren. Vi vil imidlertid se nøyere på, og diskutere videre forslaget om å kunne ta ut seniordager på timebasis. Individuelle behov for tilpasning av arbeidsplass, arbeidsoppgaver og opplæring tas med nærmeste leder».⁴

Ingen får cellekontor i de nye lokalene. Heller ikke lederne.

3 Kunnskapsstatus

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for aktuell forskning om seniorer i arbeidslivet og om arbeidsplassutforming og kontorlandskap. Jeg vil skrive om hva jeg legger i begrepet helsefremmende arbeidsplasser og arbeidsglede, og presentere teori om jobbengasjement.

3.1 Eldre arbeidstakere

3.1.1 Begrepet «senior» eller «eldre arbeidstaker»

I denne studien vil jeg konsentrere meg om de som er 62+, og som derfor har mulighet til å gå av med AFP eller pensjon. I litteraturen om seniorer i arbeidslivet eller eldre

⁴I følge referat fra informasjonsmøte februar 2016, der ledelsen responderte på rapporten fra de tillitsvalgte. Tekstutsnittet ble formidlet til meg i en epost fra avdelingsdirektøren for administrasjonsavdelingen.

arbeidstakere varierer alderen for hvem gruppa omfatter. Siden utdanningsnivået i befolkningen øker, øker også gjennomsnittsalderen på yrkesaktive, og alderen på hvem som regnes som senior eller eldre arbeidstaker. Seniorer i arbeidslivet oppfattes som yrkesaktive over 55/58 år i gjennomsnitt, skriver Solem (2012, s. 9). Senter for seniorpolitikk anser senioren for å være arbeidstaker mellom 50 og 70 år (Senter for seniorpolitikk, 2015). En ny, internasjonal kunnskapssamling: «More years, better lives» omhandler arbeidstakere over 50 år (Hasselhorn & Apt, 2015).

Seniorpolitisk barometer har siden 2003 gjennomført årlige spørreundersøkelser med henholdsvis ledere og ansatte om deres syn på eldre arbeidstakere. Fjorårets spørreundersøkelse viste at 63% av arbeidstakerne ønsker å fortsette i arbeid etter at de har rett til pensjon, og at det aller viktigste for senioren er at jobben bidrar til at en føler seg nyttig i samfunnet. De viktigste forholdene for at de spurte ville jobbe etter oppnådd pensjonsalder, var godt arbeidsmiljø, gode kolleger og interessante oppgaver. I gjennomsnitt svarte norske yrkesaktive at de kan tenke seg å tre helt ut av arbeidslivet når de er 66,2 år (Dalen, 2015). I dag er 22% av norske seniorer mellom 67 og 74 år i arbeid. De jobber i gjennomsnitt 23,5 timer i uka (NyAnalyse, 2015).

3.1.2 Aldring, arbeidsevne og arbeidsprestasjoner

Aldring er forandring. Det er viktig å skille mellom arbeidsevne og arbeidsprestasjoner. Fenomenene henger sammen, men er atskilte (Solem, 2012). Arbeidsevnen kan måles objektivt. Syn og hørsel, reaksjonsevne og muskelmasse svekkes gjerne ved stigende alder, med så store individuelle variasjoner at Solem (2012, s. 20) mener kronologisk alder er en dårlig indikator for arbeidsprestasjoner. Arbeidsprestasjoner er knyttet til oppgaver, mestring og organisering av arbeidet, og kan variere, uavhengig av alder. I mentalt arbeid der en tjener på erfaring kan eldre ha en fordel (Naumanen, 2006; Solem, 2007), og prestere bedre enn yngre kolleger. Diskriminerende holdninger overfor eldre arbeidstakere kan føre til at de får mindre stimulerende og kompliserte oppgaver. Dermed kan de miste motivasjonen og prestere dårligere, ifølge Solem (2007). Indirekte kan det gjøre at eldre arbeidstakere føler seg lite verdsatt, og bidra til at de velger å slutte (Hilsen & Midtsundstad, 2015). Ved å bedre både det fysiske, organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet kan arbeidsprestasjonene vedlikeholdes eller bedres (Naumanen, 2006).

For de eldste, høyt utdannede arbeidstakerne synes det å være viktig at kompetansen deres blir verdsatt, at de blir sett av nærmeste leder og fortsatt får spennende og utfordrende oppgaver. Det handler om arbeidskår, om helse og verdighet, og om hvordan deres kompetanse og ressurser forvaltes på arbeidsplassen (Furunes, Heijden, & Lange, 2014; Midtsundstad & Bogen, 2011).

3.1.3 Stereotype holdninger til eldre

Holdninger er en beredskap til å handle på en spesiell måte overfor et objekt, et fenomen, en kategori, det som er gjenstand for holdningen (Solem, 2012). Det finnes stereotype holdninger til eldre. Blant disse er at de er a) mindre motivert, b) generelt lite interessert i karriere- og kompetanseutvikling, c) har motstand mot endringer, d) er mindre tillitsfulle, e) har dårligere helse, og f) er sårbare overfor manglende balanse mellom arbeid og familie ifølge Ng og Feldman (2012). I sin metaanalyse fant de at bare antakelsen om at eldre er mindre interessert i karriere- og kompetanseutvikling holdt stikk. De satte imidlertid den nedre grensen for eldre arbeidstakere til 40 år. Bare 7% av deltakerne i deres utvalg var over 50, og ingen var over 62. Undersøkelsen er derfor ikke særlig godt egnet til å belyse funn i undersøkelsen min, som omhandler arbeidstakere som er 62 år gamle eller eldre. Jeg anser nyere undersøkelser foretatt i Norden for å være mer aktuelle, selv om utvalget nok vanligvis omfatter arbeidstakere som er yngre enn de intervjupersonene jeg snakket med.

En dansk undersøkelse som omhandlet forholdet mellom det psykososiale arbeidsmiljøet for eldre arbeidstakere og pensjoneringsplanene deres tydet på at aldersisme – negative holdninger til eldre, manglende anerkjennelse og manglende utviklingsmuligheter påvirket planene om avgang fra arbeidslivet (Thorsen et al., 2012). Seniorpolitisk barometer viser at holdningene til eldre arbeidstakere har blitt gradvis mer positive, men svinger noe (Dalen, 2015).

3.1.4 Faktorer for fastholdelse i og utstøting fra arbeidslivet

I norsk forskning om seniorpolitikk refereres det ofte til teori om forskjellige faktorer for fastholdelse og utstøting, nemlig pull, push, jump, stay og stuck (Hilsen & Salomon, 2010; Solem, 2007, 2012). *Tiltrekning til pensjon / pull* kan motvirkes gjennom økonomiske

insentiver i pensjonssystemet eller lønssystemet som gjør det mer lønnsomt å jobbe enn å ta ut pensjon. Det nye pensjonssystemet (Pensjonskommisjonen, 2004) legger dette til grunn. *Tilknytning til arbeidet / stay* opprettholdes ved at arbeidet oppleves som lystbetont og motiverende fordi jobben i seg selv er interessant. *Utstøting / push* med grunnlag i økonomiske, helsemessige og/eller sosiale forhold kan motvirkes gjennom gode fysiske, psykososiale og organisatoriske forhold på arbeidet. *Tiltrekning til alternativ virksomhet eller fritid / jump* er vanskelig å motvirke annet enn med tiltak som kan styrke tilknytningen til jobben. *Fastlåsing i jobben / stuck* er faktorer som holder folk ufrivillig i arbeid, gjerne av økonomiske årsaker. Både stay- og pushfaktorene påvirkes gjennom arbeidet. I denne oppgaven er jeg interessert i å finne ut hva de eldste medarbeiderne i en kompetansevirksomhet oppfatter som stay-faktorer.

Hilsen og Salomon (2010) mener at seniorpolitikk omfatter innsats med ulike fokus, logikk og virkemidler i ulike faser gjennom hele yrkeskarrieren: Fase 1 innebærer normale HR-utfordringer gjennom hele karrieren for alle arbeidstakere. Fase 2 innebærer individuell tilrettelegging, som for eksempel kompetansetiltak, moderat endring av arbeidsoppgaver, eventuelt egne seniorstillinger. Fase 3 kan introdusere særtiltak som redusert arbeidstid eller økonomiske intensiver for å beholde seniorer, mens fase 4 kan dreie seg om forberedelser til pensjonsalder.

Hippe m.fl. (2012) foreslår seks idealtyper av 62-årige arbeidstakere: Disse er: *De standhaftige*, som er i full jobb, og er arbeidsglade pliktmennesker med god helse. *Flekserne*, som kombinerer deltidsarbeid med pensjon (fri). *De tvungne*, som ikke ønsker, men må jobbe av økonomiske grunner. *Liberøene*, som er selvstendig næringsdrivende, og gjerne vil jobbe på egne premisser. *De upåvirkelige*, som har pensjonert seg fordi de har fått nok av arbeidslivet. *De overflødige*, som har mistet jobben og ikke finner noen ny. Kanskje er det «de standhaftige» vi møter i denne undersøkelsen. Vi kan finne dem i alle yrkesgrupper, men andelen er nok høyere blant akademiker, ledere og selvstendige næringsdrivende enn i andre grupper, mener Hilsen og Midtsundstad (2014). Mange av dem har høy kompetanse og god økonomi, og trenger ikke å jobbe av økonomiske grunner.

Furunes et al. (2014) har undersøkt hvordan akademikere bestemmer avgangsalder, og hvordan arbeidsgiver kan påvirke beslutningen. De kom fram til at holdninger til arbeid henger sammen med kompetanse, arbeidsglede og engasjement. Videre delte de informantene inn i fire grupper: de som var forelsket i jobben, de som var midt i et prosjekt, de som var «på vent» og de som var ferdige med jobben. For alle gruppene var

deltakelse og oppgaveberikelse, karriereplanlegging, kontinuerlig utvikling, opplæring og forfremmelse mye viktigere enn ekstra fri, fritak for overtid, tidlig-pensjonering og ergonomisk tilpasning.

Ledere har stor påvirkning på arbeidsmiljøet. God ledelse er en «stay»-faktor (Terjesen, Lau, & Salomon, 2012), og dermed et seniorpolitisk virkemiddel (Terjesen & Hilsen, 2013; Terjesen & Salomon, 2015). Høyt kvalifiserte medarbeidere er profesjonelle aktører som langt på vei velger arbeidsplass for å finne en meningsfull sammenheng og rom for å virkeliggjøre egne ambisjoner. Det stiller krav til lederskapet (Hanson, 2012, s. 190-191). Eriksson, Axelsson og Axelsson (2011) understreker betydningen av det psykososiale arbeidsmiljøet, støttende lederstil og leders personlige egenskaper.

Ledere utforsker og anvender handlingsrommet sitt ulikt. Mange linjeledere er mer interessert i faget enn i å være personalleder (Hilsen & Salomon, 2010, s. 27). Det kan derfor oppstå et gap mellom seniorpolitikken slik den er utformet i HR-avdelingen og slik den faktisk utøves i linja. Årsaker til dette kan være at det kan være vanskelig å tilrettelegge i praksis uten å redusere produksjonen/servicen eller overlesse kolleger, eller fordi leder ikke ønsker å tilby tiltak (Midtsundstad & Bogen, 2011).

«Aldersriktig ledelse» er ledelse som benytter og videreutvikler eldre medarbeideres kompetanse, motivasjon og arbeidsevne, slik at eldre medarbeidere kan fortsette yrkeskarrieren, og ikke minst ønsker å bidra i verdiskapning på lik linje med andre medarbeidere i virksomheten, skriver Furunes og Mykletun (2010). Det krever at lederen iverksetter behovsprøvde, individuelle tiltak. Disse kan utfordre normer om likhet og rettferdighet, og kan gi mistanker om forskjellsbehandling (Hilsen & Midtsundstad, 2014). Mange ledere og tillitsvalgte foretrekker derfor universelle, standardiserte seniorgoder som gis til arbeidstakere som har nådd en viss kronologisk alder, uavhengig av individuelle behov. Det dreier seg gjerne om kortere arbeidstid og bonusordninger, til tross for at det ikke er dokumentert at slike tiltak har effekt (Hilsen & Midtsundstad, 2014, 2015; Hilsen & Salomon, 2010; Midtsundstad & Bogen, 2011).

3.2 Utforming av arbeidsplassen

I helsefremmende arbeid inngår en tro på at mennesker i avgrensede fellesskap kan styrke hverandres helse (WHO, 1986). Arbeidsplassen er en viktig setting, der arbeidstakerne både påvirker og påvirkes av det fysiske og organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Utformingen av kontorarbeidsplasser berører ulike fag som arkitektur, økonomi, organisasjonsteori, miljøpsykologi og stress- og sosialmedisin (Danielsson, 2010). Utformingen av arbeidsplassen kan bidra til å fremme eller bryte ned helsen til medarbeiderne som jobber der.

Begrepet «workspace» kan forstås som den dynamiske sammenhengen mellom den fysiske utformingen, teknologien som anvendes og den organiseringen arbeidet inngår i, skriver Grex, Hagedorn-Rasmussen og Broberg (2014, s. 5) med referanse til Horgen et al. (1999). Det fysiske rommet og organisasjonsstrukturen har betydning for medarbeiderne og samspillet mellom dem. Det påvirker kommunikasjonsmønstrene i organisasjonen, og bør derfor betraktes som en strategisk ressurs som bør interessere både ledelse og HR-avdeling. Arbeidsmiljø og arbeidslivsperspektiver i relasjon til arbeidsrommet er likevel lite undersøkt i forskningen (Grex et al., 2014). Arkitekten Christina Bodin Danielsson, som har skrevet doktorgradsavhandling om kontorutformingens betydning for medarbeideres helse, jobbtilfredshet og velbefinnende, kritiserer sitt eget fag, som hun mener legger for stor vekt på de økonomiske og praktiske sidene ved designet. Selve målet med arkitekturen burde være å skape et arbeidsmiljø til støtte for medarbeiderne og organisasjonen, skriver hun. Derfor mener hun de psykologiske aspektene ved utformingen av rommene bør ilegges større vekt. Formålet med studien hennes var å studere 1) kontormiljøets påvirkning på de ansattes oppfatning av egen arbeidsplass og organisasjonen, 2) trivsel med kontormiljøet inkludert 3) helse, velbefinnende og arbeidstilfredsstillelse. Studien bygger på empiriske studier av 491 kontoransatte fra 26 ulike virksomheter/avdelinger i store virksomheter. Studien har identifisert 7 ulike kontortyper: Cellekontor, delt rom, lite-, mellomstort- og stort kontorlandskap samt fleksikontor og kombikontor. (Danielsson, 2010).

Håp om innsparing er en vanlig begrunnelse for at arbeidsgivere ønsker at medarbeiderne skal sitte i kontorlandskap. På mange arbeidsplasser står pulter ledige fordi medarbeiderne er ute på oppdrag eller jobber hjemmefra. Med «free seating» eller «hot desking» kan

kontorarealene og dermed leieutgifter reduseres. Fordeler ved kontorlandskap som løsning kan være at de er lettere å omorganisere, letter kommunikasjon mellom arbeidstakere, gir økt innsikt i andres arbeidsoppgaver, bedrer teamfølelse og samarbeidsinnsats og skaper flatere hierarki i bedriften (Bakke et al., 2007).

Ifølge den danske psykologen Jan Pejtersen, som har forsket mye på arbeidsmiljø (Pejtersen, Allermann, Kristensen, & Poulsen, 2006; Pejtersen, Feveile, Christensen, & Burr, 2011), finnes det to tilnærminger til kontorlandskap innen epidemiologisk forskning. Den positive tilnærmingen er basert på at kontorlandskap kan gi økt tilgjengelighet mellom medarbeiderne og gi bedre samarbeid. Bedre sosiale relasjoner mellom medarbeiderne kan gi større arbeids glede. Den negative tilnærmingen bygger på at personer som arbeider i åpne landskap ikke får ro, og derfor får færre sosiale relasjoner og dermed en lavere tilfredshet. Det skyldes at man er redd for å forstyrre hverandre og at man kan føle seg overvåket.

Doktorgradsarbeidet til den svenske psykologen Christina Jahncke (2012b) viste at lydene i åpent kontorlandskap kan ha negativ effekt på tretthet, motivasjon og prestasjoner. Samtaler med et lydnivå som var høyt nok til at det var mulig å oppfatte ordene var verst. I hvilken grad prestasjonene ble svekket, varierte med oppgavenes kognitive krav og medarbeidernes hørsel. Fortsatt eksponering for støy i pausene kunne redusere motivasjonen og gi ytterligere negativ effekt på arbeidsprestasjonene.

Flere undersøkelser tyder på at sykefraværet øker i kontorlandskap (Danielsson & Bodin, 2009; Pejtersen et al., 2006; Pejtersen et al., 2011) Medarbeiderne i en dansk undersøkelse opplevde redusert trivsel og konsentrasjonsevne i kontorlandskap, uten at det kunne påvises fysiologisk (Lund et al., 2013). Arbeidstakerne i undersøkelsen til Jahncke (2012b) opplevde at de var sterkt plaget av støy, selv om forskerne ikke fant økt utskillelse av stresshormoner hos dem.

Rapporten «Welcoming workplaces» (Smith, 2008) legger til grunn at nesten halvparten av innbyggerne i Europa vil være femti år gamle eller eldre i 2020. Rapporten er utarbeidet for arkitekter og utbyggere med tanke på å imøtekomme de eldre kunnskapsmedarbeidernes ulike måter å arbeide på og deres behov for fysisk tilrettelegging. Den gir råd om hvordan kontorutformingen kan understøtte fysiske og psykososiale behov for syn, hørsel, ergonomi, kognisjon, helse og velvære. Forskerne bak rapporten mener at arbeidsplassen må tilby rom for å konsentrere seg, rom for å samarbeide og rom for å tenke

og vurdere, eller «spaces to concentrate, spaces to collaborate, spaces to contemplate» (s. 3). Rapporten konkluderer med at en inkluderende tilnærming til kontorutforming innebærer å utforme arbeidsplassen på en slik måte at designet støtter opp om behovene til samtlige medarbeidere. Slik vil også eldre medarbeideres behov ivaretas.

3.3 Omstilling

En organisasjon er å betrakte som et produksjonssystem. Atferden til menneskene i organisasjonen blir påvirket av den organisatoriske konteksten og av omgivelsene. En organisasjon består av formelle trekk som mål og strategi, av uformelle trekk som organisasjonskultur og maktforhold, av ledelse, og av organisasjonsatferd og prosesser. I de siste inngår motivasjon, kommunikasjon, beslutninger, læring og endring. Elementene i modellen kan påvirke hverandre. Endringer i ett element kan føre til endringer av andre elementer i modellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Å flytte en virksomhet fra en lokalitet med kontorutforming basert på cellekontor til et nytt sted med åpne kontorløsninger, innebærer innføring av nye systemer/konsepter for driften. Grimsmo og Hilsen (2000) fant i sin undersøkelse at slik systemendring førte til redusert mestring og negativ helseutvikling, og at dette handlet om at man med systemendringer *blir påført endring* som passiv mottaker. Alternativet er å *endre seg*, som aktiv deltaker i en endringsprosess.

3.4 Helsefremmende arbeidsplasser

Helsefremmende arbeid er prosessen som setter folk i stand til å ta kontroll over og forbedre forhold som har betydning for helse (WHO, 1986). Disse forholdene kalles helsedeterminanter, og vil variere i ulike kontekster. Helsefremmende arbeid retter oppmerksomheten mot forhold i omgivelsene som påvirker helsen. Helse anses som en ressurs for det daglige livet, ikke målet for tilværelsen (WHO, 1986). Ifølge Huber et al. (2011) kan helse defineres som evnen til å møte og mestre sosiale, fysiske og følelsesmessige utfordringer. Helse skapes og vedlikeholdes eller brytes ned i lokale settinger der folk bor, lærer og arbeider. Settinger defineres vanligvis ved å ha en fysisk avgrensning og en gruppe mennesker med definerte roller og en organisatorisk struktur.

Mennesker som inngår i og tar settinger aktivt i bruk, bidrar til å forme omgivelsene, og på den måten også til å skape eller løse helseutfordringer (WHO, 1986).

Helsefremmende arbeid tar sikte på å styrke individers og gruppers mulighet til å ta settingene aktivt i bruk for å styrke egen og andres helse. Det bidrar til at den enkelte får kontroll over sitt eget liv ved å bruke og utvikle ressursene sine, og til å motvirke og redusere belastninger og hindringer for å oppnå dette. Det forutsetter bemyndigelse (WHO, 1998). Det finnes mange definisjoner på bemyndigelse. Alle har utgangspunkt i et positivt menneskesyn. Folk ses på som aktører som ønsker og vet sitt eget beste, så sant det blir lagt til rette for en bemyndigende prosess som kan skape de rette forutsetningene (Askheim, 2007; Hauge, 2011; Stang, 2003). Idégrunnlaget bygger på demokratisk teori, og har vekt på enkeltmenneskers rettigheter, solidaritet og kollektivt ansvar. Medvirkning, likeverd, rettferdighet og likebehandling er kjerneelementer i helsefremmende arbeid.

Arbeidsmiljøloven (2005) slår fast at arbeidstakerne skal medvirke for å gjøre arbeidet helsefremmende. Gjennom Lillestrømerklæringen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2002) har arbeidslivets parter og regjeringen tilsluttet seg Luxembourgdeklarasjonen (European Network for Workplace Health Promotion, 1997), som blant annet sier at helsefremmende arbeidsplasser handler om å forbedre det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet, fremme aktiv deltakelse og styrke de ansattes faglige og personlige utvikling. Å skape en mer helsefremmende arbeidsplass innebærer en strategi for endring basert på salutogenese (Antonovsky, 1996) og følgende fire kriterier: Fokus på det som fremmer helse, arbeidsplassen som setting, medvirkning og prosess (Hanson, 2004). Det helsefremmende perspektivet må gjennomsyre bedriften og ivaretas i for eksempel planlegging, organisering, beslutningsprosesser og kompetanseutvikling.

3.5 Arbeidsglede og jobbengasjement

I mange virksomheter er det tradisjon for å måle jobbtilfredshet med utgangspunkt i blant andre Karasek og Theorells krav-kontrollmodell (Karasek & Theorell, 1990). Denne og lignende modeller er i hovedsak problemorienterte (Terjesen & Salomon, 2015), med mål om å forebygge sykdom og skade. Min erfaring som IA-rådgiver er at det i mange

virksomheter er økende interesse for ressursorienterte og helsefremmende modeller, med mål om å øke medarbeidernes arbeidsglede og jobbengasjement. Perspektivet endres fra patogenese – det som skaper sykdom, til salutogenese – det som skaper helse og velvære (Antonovsky, 2000). Dette er i tråd med Arbeidsmiljølovens formålsparagraf, som blant annet slår fast at arbeidet skal være helsefremmende (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Det finnes flere salutogene tilnærminger. Aron Antonovskys teori om opplevelse av sammenheng er sentral i helsefremmende arbeid. Teorien bygger på at alle individer er utstyrt med generelle motstandsressurser som gjør det mulig å sette alle stressfaktorene vi konstant utsettes for inn i en meningsfull sammenheng. Forskjellige mennesker klarer seg forskjellig avhengig av tilgang på og bruk av generelle motstandsressurser. Opplevelse av sammenheng (OAS) defineres som en holdning som uttrykker i hvilken grad en har en gjennomtrengende, varig, men dynamisk følelse eller tillit til at 1) stimuli som stammer fra ens indre eller ytre verden er strukturerte, forutsigbare og begripelige, 2) de ressurser som kreves for at man skal kunne møte de krav som disse stimuli setter er tilgjengelige, og at 3) disse krav er utfordrende, verd investering og engasjement (Antonovsky, 2000). Vinje (2008) skriver at den salutogene ideen innebærer å skape mening og å ta vare på medarbeidernes ressurser.

Vogt, Jenny og Bauer (2013) introduserer begrepet arbeidsrelatert opplevelse av sammenheng, og et verktøy for å planlegge og evaluere helserelaterte intervensjoner på arbeidsplassen. Studien redefinerer opplevelse av sammenheng til en kontekstavhengig konstruksjon. Mye jobbressurser er relatert til stor grad av opplevelse av sammenheng. Høye jobbkraav er relatert til lav grad av opplevelse av sammenheng.

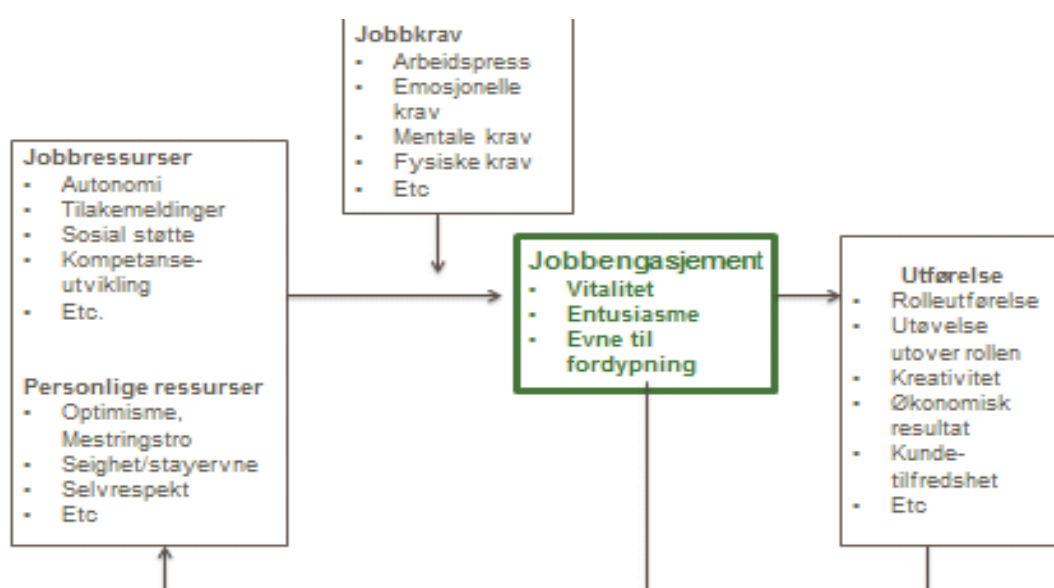
Jeg har valgt å anvende jobbkraav- ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007) i denne studien. Jeg vil nå gjøre rede for denne modellen, før jeg gir en nærmere forklaring på begrepet jobbengasjement, som er et viktig element i den.

3.5.1 Jobbkraav- ressursmodellen

I denne modellen (se figur 1 under) er jobbkraav definert som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende innsats. Jobbressurser karakteriseres som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan 1) redusere jobbkraav og relaterte fysiske og psykologiske kostnader, 2) aspekter

som kan være funksjonelle i forhold til å nå mål i arbeidet, eller 3) aspekter som kan stimulere til vekst, læring og utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004). Eksempler på jobbressurser kan være emosjonell og instrumentell støtte fra leder og medarbeidere, kompetanseutvikling og opplevelse av kontroll og støtte (Bakker, 2011).

I modellen under er det skilt mellom personlig ressenser og jobbressurser. Personlige ressenser ligner det Antonovsky (2000) karakteriserer som generelle motstandsressenser. I oppgaven vil jeg i liten grad problematisere forskjellen mellom det som i modellen er karakterisert som personlige ressenser (Leiter & Bakker, 2010) og jobbressurser.



Jobbkraft-ressursmodellen basert på Bakker og Demerouti 2007

Figur 1.

Lett modifisert etter (Terjesen & Salomon, 2015, s. 74), basert på Bakker og Demerouti, 2007.

Modellen kan benyttes på alle arbeidsplasser. Hvilke spesifikke faktorer som oppfattes som jobbkraft og jobbressurser vil variere individuelt og mellom ulike yrker. I et helsefremmende perspektiv må arbeidstakerne selv finne ut hvilke av dem som er viktige helsedeterminanter (Torp & Vinje, 2014).

Jobbkraft kan oppleves både som hindrende og som utfordrende. Kraft som oppleves som hindrende, kan føre til stress og utbrenthet. Eksempler på hindrende kraft kan være konflikter, rollekonflikt og rolletvetydighet. Høy arbeidsmengde, tidspress og mye ansvar

kan derimot oppleves som utfordrende krav, og kan bidra til opplevelse av mestring, personlig vekst og mulighet for senere gevinst.

Jobbressurser kan ha større betydning for opplevelse av jobbengasjement enn jobbkrav (Bakken & Torp, 2012). Jobbressurser bidrar til jobbengasjement, særlig når kravene er høye (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Torp, Grimsmo, Hagen, Duran, & Gudbergsson, 2012).

3.5.2 Jobbengasjement

Jobbengasjement er en forutsetning for å kunne føle glede ved å gå på jobben, det vil si arbeidsglede (Terjesen & Salomon, 2015). Ifølge Torp et al. (2012) og Bakken og Torp (2012) kan det være fornuftig av bedrifter å bruke jobbengasjement som et mål på arbeidsrelatert helse eller velvære. Undersøkelsene deres viser at høyt engasjerte arbeidstakere hadde langt færre symptomer på depresjon enn arbeidstakere som var lite engasjert på jobben, og at arbeidsmiljøet påvirker inntil tretti prosent av engasjementet blant de ansatte.

Jobbengasjement er et viktig element i jobbkrav- ressursmodellen (Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbengasjement kan defineres som en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand preget av vitalitet, entusiasme og evne til fordypning i arbeidet (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

Vitalitet (vigour) innebærer energi og vilje til å gjøre en innsats i arbeidet. – Å være utholdende i møte med utfordringer. Evne til fordypning i arbeidet (absorption) betyr å være dypt konsentrert og kjenne at tiden flyr. Det kan oppleves vanskelig å løsrive seg fra arbeidet. Entusiasme (dedication) innebærer sterk involvering i og identifisering med jobben. Å være inspirert og stolt av arbeidet sitt, og å synes det er viktig.

- Vitalitet er en følelsesmessig dimensjon.
- Evne til fordypning/absorpsjon er en kognitiv dimensjon.
- Entusiasme /dedikasjon innebærer motivasjon.

Vinje (2008) beskriver jobbengasjement som en prosess som handler om å søke etter mening, erfare mening og å bevare det meningsfulle i arbeidet som tillater en å realisere

kjerneverdier. Terjesen og Salomon (2015, s. 77) siterer en metaanalyse av Harter m.fl. 2009, som viser at jobbengasjement bidrar til bedre økonomiske resultater, mindre svinn og produksjonsdefekter og færre ulykker. Jobbengasjement kan altså være bra både for den enkelte medarbeider og for virksomheten.

3.5.3 Job crafting – egenutforming av arbeidet

Medarbeidere som opplever jobbengasjement finner positive utfordringer og måter å utføre oppgavene på som samsvarer med egne interesser, kompetanse og preferanser (Bakker, 2011). Bakker kaller dette «job crafting». Job crafting innebærer at arbeidstakeren utviser en form for proaktiv atferd for å endre jobbkrav og jobbressurser på en slik måte at jobben passer bedre til deres kunnskaper, ferdigheter og evner og til egne ønsker og behov. Dette kan bidra til økt motivasjon og økt jobbengasjement (Rugulies, Aust, & Pejtersen, 2010). Jobbengasjement blir dermed selvforsterkende. Dessuten smitter det over til arbeidskolleger (Bakker, 2011). Ausland og Vinje (2010) omtaler et tilsvarende fenomen som mestringsstrategier.

3.6 Kunnskapsbehov

Den norske befolkningen blir stadig friskere og lever lenger. Andelen av befolkningen med høy utdanning øker. I mange bransjer er det økende etterspørsel etter de eldste arbeidstakernes kompetanse og arbeidskraft, og interesse for å legge til rette for å beholde dem. Det trengs mer kunnskap om hva som gir de aller eldste arbeidstakere arbeidsglede og jobbengasjement og lyst til å fortsette å arbeide etter at de har mulighet til å forlate arbeidslivet med AFP og/eller alderspensjon fra folketrygden. Blant de aller eldste arbeidstakerne er det mange som arbeider på kontorarbeidsplasser. Vi ser en tendens til at stadig flere virksomheter velger nye kontorutforminger som innebærer arbeid i kontorlandskap.

Kunnskap om kontorutformingens betydning for de aller eldste medarbeideres helse og jobbengasjement synes ikke å foreligge.

Når det gjelder undersøkelser om hva som kan bidra til å skape jobbengasjement, ser det ut til at de fleste er basert på kvantitativ metode (Bakken & Torp, 2012; Brøgger & Salomon, 2013; Hakanen et al., 2005; Hakanen et al., 2006; Innanen, Tolvanen, & Salmela-Aro, 2014; Nafstad, Midje, Torp, & Syse, 2015; Torp et al., 2012; Xanthopoulou, Bakker, & Fischbach, 2013). Unntak er blant andre Naumanen (2006) og Vinje (2007). Kvalitative undersøkelser kan bidra til å utdype kunnskapen om forhold i det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet som er viktige for å styrke eldre arbeidstakeres jobbengasjement (Hasselhorn & Pohrt, 2015).

4 Problemstilling

Hovedproblemstillingen i oppgaven min er:

- Hvordan kan kontorutformingen påvirke de eldste arbeidstakernes jobbengasjement?

Forskningsspørsmål:

- Hva gir de eldste arbeidstakerne opplevelsen av jobbengasjement i dag?
- Hvilke antakelser har de om hvordan jobbengasjementet vil bli påvirket av å jobbe i kontorlandskap?

Som det går fram av vedleggene, ble problemstillingen en noe annen enn jeg hadde i utgangspunktet. Kontorlandskap som fenomen fikk plass på bekostning av selve flytteprosessen, fordi jeg oppfattet det som mer interessant og relevant etter hvert som jeg fordypet meg i analysen av intervjuene og i forskningslitteraturen.

5 Metodetilnærming

Etter at jeg kom i kontakt med virksomheten, gjorde HR-direktøren meg oppmerksom på at de tillitsvalgte i virksomhetens ulike fagforeninger hadde samarbeidet om å gjennomføre en spørreundersøkelse rettet mot seniormedarbeiderne. Hensikten med undersøkelsen var å finne ut om den forestående omstillingen/flyttingen ville føre til at seniormedarbeidere ville velge å slutte i jobben tidligere enn de ellers ville ha gjort. Fra det faglige perspektivet

til en «helsefremmer» anså jeg dette initiativet fra medarbeiderne for å være et eksempel på en bevegelse «bottom – up» i et forsøk på å ta kontroll over forhold som påvirker helse (WHO, 1986). Jeg ble interessert i å følge opp dette initiativet. Det er av interesse for virksomheten at de eldste, kunnskapsrike medarbeiderne fortsetter i arbeid. Det er også i tråd med «arbeidslinja» som rår i norsk arbeidsliv, og med regjeringens uttalte seniorpolitikk. HR-direktøren satte meg i forbindelse med en kontaktperson for gruppen av tillitsvalgte som gjennomførte undersøkelsen. Jeg fikk tilgang til spørsmålene og til svarene, etter at gruppen hadde bearbeidet og anonymisert dem. I oppgavens punkt 2.1 over har jeg gjort kort rede for innholdet i rapporten.

5.1 Kvalitativ metode og vitenskapsteoretisk forankring

Siden det allerede forelå resultat fra en spørreundersøkelse basert på enkel, kvantitativ metode, kom jeg til at jeg ville anvende kvalitativ metode. Kvalitativ metode bygger på teorier om menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk), og har som mål å avdekke meningssammenhenger gjennom fyldige, erfaringsbaserte beskrivelser av fenomenene som studeres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Fenomenologi er læren om det som kommer til syne og viser seg. Det er en bevissthets- eller konstitusjonsfilosofi. Hermeneutikk er fortolkningslære. Fenomenologi formidler respekt for det konkrete som konkret, og legger vekt på å forstå menneskers handlinger og begivenheter ut fra aktørenes eget subjektive perspektiv (Thornquist, 2003). Det innebærer at konteksten for handlingen må beskrives når man vil forklare hva handlingen kan bety. Kunnskapen som frambringes slik kan ikke uten videre forventes å ha relevans i andre kontekster. Kunnskapen om *måten* kunnskapen er frambragt på, derimot, kan være anvendelig i andre sammenhenger (Brox, 1995).

God helse er en subjektiv opplevelse. Likeledes hva den enkelte opplever som sine jobressurser og hvilke faktorer i arbeidsmiljøet som gir og kan tenkes å gi arbeidsglede og jobbengasjement. Det innebærer å studere enkeltfenomener med utgangspunkt i at verden er sosialt konstruert (Brox, 1995).

5.2 Forskningsdesign og gjennomføring

Problemstillingen for oppgaven min er todelt. Jeg ville vite hva som gir de eldste arbeidstakerne i denne spesifikke virksomheten jobbengasjement, og jeg ville vite hvordan de antar at jobbengasjementet de opplever vil kunne påvirkes når de skal arbeide i andre omgivelser, nemlig i kontorlandskap. Denne problemstillingen ligger til grunn for valg av informanter, utforming av intervjuguide, datainnsamling, analyse, fortolkning og rapportering (Johannessen et al., 2010). Jeg valgte å intervju 6 medarbeidere i aldersgruppen 62-69 år hver for seg. Deretter analyserte jeg de individuelle intervjuene ved hjelp av kvalitativ innholdsanalyse. Jeg skal nå redegjøre for framgangsmåten jeg har valgt.

5.2.1 Rekruttering av informanter. Metode for dataproduksjon.

Fagforeningenes undersøkelse omfattet arbeidstakerne som ville fylle 62 i løpet av første halvår etter flytting, altså de som allerede eller nokså snart etter flytting ville ha anledning til å gå av med AFP eller pensjon. Jeg innsnevret mitt utvalg til å gjelde de som på intervjutidspunktet (høsten 2015) hadde fylt 62 år, eller ville komme til å gjøre det i løpet av året, fordi jeg var spesielt interessert i synspunktene til de som allerede var gamle nok til å gå av med AFP eller pensjon. Det finnes få eller ingen studier som omfatter denne spesifikke aldersgruppen. Jeg hadde dermed en målgruppe som besto av 26 personer. Jeg skrev et brev stilet til disse, som kontaktpersonen for de tillitsvalgte distribuerte til de aktuelle kandidatene. (Vedlegg 2.) Jeg visste ikke hvem disse var. De som var villige til å la seg intervju, ble bedt om å svare meg direkte på epost. Jeg fikk svar fra syv personer, og avtalte i første omgang å intervju seks av dem. Etter å ha bearbeidet disse intervjuene, kom jeg til at jeg hadde et tilstrekkelig rikt materiale, og nøyde meg med disse.

Før jeg gikk i gang med intervjuene, innhentet jeg tillatelse fra SND. (Vedlegg 1.) Per epost avtalte jeg tidspunkt for intervju med hver av de seks arbeidstakerne, i forståelse med HR-direktøren og den enkelte ansattes leder. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden i møterom på intervjupersonenes arbeidssted. Intervjupersonene bestilte møterom. Intervjuene varte mellom 60 og 90 minutter. Jeg tok opp intervjuene på lydfil.

5.2.2 Forberedelser til og gjennomføring av intervjuene

Intervjuene var semistrukturerte. I informasjonsbrevet jeg hadde sendt alle i målgruppa på forhånd via kontaktpersonen blant de tillitsvalgte, hadde jeg gjort klart hva jeg ønsket å snakke med dem om. Brevet fungerte som temaguide. Jeg utarbeidet også en slags intervjuguide eller huskeliste for meg selv i form av stikkord. Før jeg gikk i gang øvde jeg meg ved å intervju tre venner i samme aldersgruppe som de virkelige intervjupersonene. Jeg opplevde dette som nyttig, og tror det bidro til at jeg formulerte meg klarere i selve intervjusituasjonen. Intervjuene ble til dels ganske springende. Jeg tok raske notater underveis. Ved hjelp av disse kom jeg tilbake til temaer jeg ønsket utdypet senere i intervjuet. Så raskt som mulig etter at jeg hadde foretatt intervjuene, hørte jeg gjennom dem, og tok notater. Deretter transkriberte jeg dem.

5.2.3 Fenomenologisk dataanalyse

Analyse innebærer en gjennomtenkt måte å organisere, sortere og finne meningsfulle sammenhenger i datamaterialet på (Johannessen et al., 2010). Målet er en systematisk og detaljert beskrivelse og fortolkning, i dette tilfellet av erfaringen av hva som gir seniormedarbeiderne opplevelser av jobbengasjement. Analysen av dataene foregår samtidig som de produseres av deltakerne.

Studien kan føre til utvikling av nye beskrivelser, begreper eller teoretiske modeller, som kan ha relevans for sammenhenger utover konteksten studien ble gjennomført i. Studien vil da være overførbar (Johannessen et al., 2010, s. 231).

Analysen foregår i en spirallignende prosess gjennom å lytte og reflektere, der forståelsen stadig øker. Forskeren må være kritisk til sin egen forforståelse, og være villig til å forkaste ideer og antakelser, selv om det kan være krevende (Johannessen et al., 2010; Malterud, 2012). Analyseprosessen krever «teoretisk sensibilitet, det vil si en følsomhet overfor nyansene i datamaterialet, og evnen til å forstå og identifisere hva som er viktig og mindre viktig for å gi det mening» (Johannessen et al., 2010, s. 180-181). Videre kreves passe balanse mellom kreativitet og metode, engasjement og avstand, nærhet og distanse.

Som uerfaren forsker strevde jeg mye med å finne ut av det veldige materialet jeg satt igjen med etter å ha transkribert de seks intervjuene jeg gjennomførte å vel en time. Jeg leste både Malterud (2012), Graneheim og Lundman (2004) og Lindseth og Norberg (2004).

Prosedylene jeg valgte å følge gikk ut på:

1. Å velge ut meningsbærende enheter basert på aktuelle sitater i det transkriberte materialet.
2. Å fortette ved å forkorte og omformulere utsagnene uten å endre budskapet / meningsinnholdet. Jeg har kalt dette trinnet for koder.
3. Å sortere (meningsenhetene eller) kodene etter noenlunde likt meningsinnhold i kategorier.
4. Å ordne kategoriene i tema
5. Å samle temaene under ulike hovedtema.

Her er et eksempel på hvordan jeg kom fram til et tema som gjelder spørsmålet om hva som gir arbeidsglede:

Kode	Kategori	Tema
Jeg opplever arbeidsglede når jeg oppdager og lærer nye ting gjennom faglig fordypning og tøffe utfordringer, og får følge med på den faglige utviklingen, lære og forstå.	Å lære gjennom faglig fordypning og utforskning	Å anvende og utvikle kompetansen sin

Ved å anvende denne metoden kom jeg fram til at utsagnene om hva som gir arbeidsglede omfattet følgende kategorier og tema.

Kategori	Tema
Å lære gjennom faglig fordypning og utforskning	Å anvende og utvikle kompetansen sin
Å lære gjennom diskusjon og samarbeid med andre	
Å mestre arbeidsoppgavene	

Å bidra med noe nyttig gjennom arbeidet	Å oppleve mening
Å oppleve at kompetansen og resultatet av arbeidet blir verdsatt av leder	Anerkjennende lederskap
Å bli vist tillit fra leder	
Å ha gode relasjoner til kolleger	Sosialt fellesskap

I analysen av intervjupersonenes syn på det å jobbe i kontorlandskap, brukte jeg samme metode som for analyse av hva de mente ga arbeidsglede. Jeg kom fram til følgende kategorier og tema:

Kategori	Tema
Usikkerhet med hensyn til konsekvens for evnen til å kunne konsentrere seg og fordype seg	Støy og forstyrrelser
Usikkerhet med hensyn til konsekvens for de med hørselsproblemer	
Usikkerhet med hensyn til konsekvens for smitte	Påtvunget fysisk nærhet til andre
Usikkerhet med hensyn til reaksjon på det å ha folk tett innpå seg	
Usikkerhet med hensyn til konsekvens for muligheten til å kunne samhandle	Nye (sam)arbeidsmåter
Usikkerhet med hensyn til konsekvens for evnen til å kunne jobbe effektivt	
Usikkerhet med hensyn til konsekvens av økt bruk av data som arbeidshjelpemiddel, og mindre bruk av papir	

Samtlige tema vil bli diskutert i kapittel 6 - Funn og diskusjon.

5.3 Metoderefleksjoner

5.3.1 Pålitelighet og troverdighet

Det kvalitative forskningsintervjuet kan karakteriseres som et håndverk. Kunnskapen i denne undersøkelsen er sosialt konstruert i samspillet mellom meg som intervjuer og personene jeg har intervjuet. Kvaliteten av undersøkelsen avhenger av at den er pålitelig og troverdig. Pålitelighet avhenger av at de funn som er gjort gjennom dataene er til å stole på. En pålitelig undersøkelse undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2010). Troverdigheten avhenger av mine ferdigheter som intervjuer og mine kunnskaper om temaet (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg er relativt erfaren som intervjuer, men ikke som forsker. Med referanse til Dreyfusmodellen for læring, som angir følgende fem stadier på veien til å bli ekspert, er jeg vel å regne som avansert begynner. Stadiene er: 1) nybegynner, 2) avansert begynner, 3) kompetent utøver, 4) kyndig utøver, 5) ekspert gjengitt hos Tiller (2006, s. 35). For å styrke troverdigheten av undersøkelsen har jeg forsøkt å gi en god beskrivelse av settingen og konteksten og en relativt detaljert framstilling av framgangsmåten. Gjennom å dokumentere analyseprosessen beskrevet over, kan lesere se hvordan jeg har kommet fram til resultatet. Jeg må likevel ta høyde for at min manglende kyndighet kan ha svekket kvaliteten av undersøkelsen.

5.3.2 Overførbarhet

Jeg har forsøkt å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, være åpen og selvkritisk og vise at mine fortolkninger støttes av annen litteratur. Dette kan styrke prosjektets bekræftbarhet (Johannessen et al., 2010, s. 232). Men siden funnene i undersøkelsen er resultat av konteksten, min forforståelse og aktive deltakelse, kan funnene neppe kopieres av andre eller generaliseres.

5.4 Forskningsetiske vurderinger

Virksomheten jeg har foretatt undersøkelsen i har IA-avtale, men den er ikke del av min portefølje som IA-rådgiver. Den oppgaven skjøttes av en av mine kolleger. Jeg ble gjort kjent med virksomheten gjennom et seminar om seniorpolitikk der HR-sjefen holdt en innledning på den tiden jeg holdt på med min vitenskapsteoretiske prosjektoppgave om seniorer og jobbengasjement. Jeg har ingen bindinger til virksomheten gjennom jobben min, og jeg har ingen grunn til å tro at jeg vil komme til å få det når studien min er avsluttet.

Gjennom forskningsprosessen har jeg bestrebet meg på å følge forskningsetiske spilleregler. Jeg har søkt å ivareta problemstillinger om personopplysningsloven, informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper (Busch, 2013, s. 62; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 93).

Likeverd er en viktig verdi i helsefremmende arbeid (WHO, 1998). I intervjusituasjonen er det viktig å utjevne maktulikheter mellom forsker og deltakere (Johannessen et al., 2010, s. 152). Jeg hadde muligens et overtak ved at det var jeg som spurte. Det var jeg som definerte hva samtalen skulle handle om, og som hadde makten til å avgrense og styre den. Ellers er jeg, som dem, en eldre arbeidstaker. Med erfaring fra ulike typer kontorutforming har jeg en viss nærhet til den generelle problemstillingen, men jeg har ikke samme utdanningsbakgrunn som noen av intervjupersonene, og jeg kjente ikke deres arbeidsoppgaver og arbeidshverdag. Jeg kunne langt på vei sette meg inn i deres livsverden (Hellesnes, 2002), uten å identifiserte meg med intervjupersonene i en slik grad at det hindret distansen jeg burde ha i intervjusituasjonen (Neumann & Neumann, 2012, s. 93). Intervjupersonene la vekt på det de ønsket å legge vekt på, og tiet om annet. Jeg noterte, og har uten videre lagt til grunn at de har svart ærlig, riktig og oppriktig på mine spørsmål (Kalleberg, 1999). Av intervjumaterialet på cirka 60 sider, er det jeg som har valgt ut de problemstillingene og de svarene jeg har syntes var mest interessante. Kanskje har jeg utelatt det intervjupersonene selv syntes var aller viktigst. Jeg er urutinert som forsker og ukjent med bedriftskulturen og eventuelle underliggende maktstrukturer i den.

Gjennom det Gadamer i følge Kvale og Brinkmann (2009, s. 247) kaller refleksiv objektivitet har jeg fortløpende i forskningsprosessen prøvd å se meg selv utenfra, og ta min førforståelse opp til vurdering. I løpet av prosessen fant jeg ut stadig mer - om meg

selv. Jeg er jo faktisk en eldre arbeidstaker, og jeg jobber i kontorlandskap. I utgangspunktet var det ikke meg selv og min egen situasjon jeg hadde satt meg fore å utforske, men underbevisstheten kan ha spilt meg et puss ved valg av tema.

6 Funn og diskusjon

Forskningsspørsmålene var:

- 1) Hva gir de eldre arbeidstakerne jobbengasjement i dag?
- 2) Hvilke antakelser har de om hvordan jobbengasjementet vil bli påvirket av å jobbe i kontorlandskap?

I dette kapittelet vil jeg diskutere de to forskningsspørsmålene hver for seg i lys av intervjupersonenes uttalelser og aktuell forskningslitteratur. Deretter vil jeg diskutere alder som sosial konstruksjon. Aller først vil jeg si noe om intervjupersonene.

I forskningslitteratur om eldre arbeidstakere ligger det ofte implisitt en forståelse av at seniormedarbeiderne har jobbet i samme virksomhet «bestandig». Det gjelder slett ikke for alle medarbeiderne jeg har intervjuet. To av dem kan regnes som veteraner. De har jobbet i virksomheten i over 20 år. De øvrige har vært ansatt fra tre til tretten år. Disse fire hadde alle fylt 50 år da de ble ansatt. To av intervjupersonene fortalte at de hadde gjennomført høyere utdanning i voksen alder, etter å ha vært i arbeidslivet i mange år. Siden dette er en statlig virksomhet, må arbeidstakerne gi seg når de blir 70 år gamle. En av informantene sa:

«Så jeg må slutte ett år før jeg får 25 års gullklokke. Det er greit nok. Jeg har arvet diverse gullklokker.»

Det er faktisk ingen av de seks jeg intervjuet som har fått eller kommer til å få gullklokke.
- Kan det være et tegn på at mobiliteten for senior kompetansemedarbeidere er økende?

Jeg vil nå gå over til å besvare forskningsspørsmålene ved å diskutere og fortolke et utvalg av dataene mine, som utgjøres av det transkriberte intervjumaterialet. Flere av utsagnene har jeg omskrevet noe for å lette lesbarheten. For å forsøke å anonymisere intervjupersonene har jeg gitt intervjupersonene fiktive navn.

Gjennom analysen av spørsmålet om hva som gir arbeidsglede, kom jeg fram til fire overordnede tema, som jeg vil drøfte i lys av utsagn fra intervjuene. Temaene er

- Å anvende og utvikle kompetansen sin
- Å oppleve mening
- Anerkjennende lederskap
- Sosialt fellesskap

I analysen av svarene på forskningsspørsmålet om hva intervjupersonene antar utformingen av kontorlokalene kan ha å si for opplevelsen av arbeidsglede, kom jeg fram til følgende tema:

- Støy og forstyrrelser
- Påtvunget fysisk nærhet til andre
- Nye (sam)arbeidsmåter

Jeg vil først diskutere funnene omkring forhold som gir arbeidsglede. Deretter vil jeg diskutere funnene som omhandler intervjupersonenes antakelser om hvordan arbeidsgleden kan bli påvirket av det å sitte i kontorlandskap.

6.1 Hvilke forhold ved arbeidet gir arbeidsglede?

Forhold som gir arbeidsglede for arbeidstakerne jeg intervjuet er:

- Å anvende og utvikle kompetansen sin
- Å oppleve mening
- Anerkjennende lederskap
- Sosialt fellesskap

Alle disse forholdene utgjør ressurser i jobbkrav- ressursmodellen. Jobbengasjement inngår her som et viktig element, definert som en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand preget av vitalitet, entusiasme og evne til fordypning i arbeidet (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbengasjement kan sies å være kjernen i begrepet arbeidsglede. Jeg velger derfor å legge jobbengasjement og jobbkrav-ressursmodellen til grunn for min analyse.

Jobbressursene utgjør samtidig stay-faktorer i teorien om faktorer for fastholdelse og utstøting fra arbeidslivet (Solem, 2007) og er positive helsedeterminanter (WHO, 1998). Videre kan forholdene som gir arbeidsglede nevnt over bidra til opplevelse av sammenheng (Antonovsky, 2000).

6.1.1 Å anvende og utvikle kompetansen sin

- *Sånt som vi kunne ane i framtiden da jeg holdt på med hovedfag – nå er vi der, altså.*

En definisjon på kompetanse er «å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål» (Lai, 2011). Kompetansen må mobiliseres; Den må tas i bruk. Med referanse til Parker, 2003 og Morrison, Corderey, Girardi og Payne, 2005 skriver Lai (2011, s. 50) at høy kompetansemobilisering er knyttet til høy trivsel og mestringstro og følelsen av å ha verdi på jobb. Mestringstro eller tro på egen kompetanse gjenspeiler i hvilken grad man har tillit til at man har de nødvendige forutsetningene for å møte ulike krav, oppgaver og utfordringer (Wood & Bandura, 1989). Indre motivasjon kjennetegnes av tro på egen kompetanse, opplevd autonomi i arbeidssituasjonen og opplevd tilhørighet (Lai, 2011). Men det er ikke nok å ha tro på egen kompetanse for å være sterkt indre motivert. Den enkeltes subjektive opplevelse av å få brukt kompetansen sin har større betydning for indre motivasjon enn tro på egen kompetanse, autonomi og tilhørighet (Lai, 2011). Denne opplevelsen er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med den faktiske, målbare utnyttelsen, men utgjør like fullt en selvstendig og viktig motivasjonsfaktor (Lai, 2011), som også bidrar til arbeidsglede.

Virksomheten jeg har gjennomført intervjuene i, er preget av arbeidstakere med ulik akademisk bakgrunn og høy kompetanse. Høy utdanning er en positiv helsedeterminant, som fungerer som buffer mot sykdom og uhelse (Green & Tones, 2010) ved at færre må slutte før de ønsker på grunn av helseproblemer. Gjennom analysen min har jeg funnet at alle intervjupersonene forbandt arbeidsglede med det å kunne anvende og utvikle kompetansen sin. Funnet sammenfaller med andre studier av hva som er viktig for senior arbeidstakere. (Furunes et al., 2015; Halvorsen & Tägstöm, 2013; Midtsundstad & Bogen, 2011; Terjesen & Salomon, 2015; Tønder & Hilsen, 2012).

Bjørns uttalelse bekrefter dette:

Intervjuer: Hva forbinder du med begrepet arbeidsglede?

Bjørn: Når jeg oppdager nye ting 'Dette her var jeg ikke klar over'. Det er morsomt med læreprosess, faglig fordypning sånn i det daglige.

Intervjuer: Hva kan du oppdage?

Bjørn: Det kommer nye (*produkter*), kunnskap som ikke var der da jeg studerte. Det å være med og følge med på den faglige utviklingen. Lære det og forstå det. Vi er midt oppe i en (---)teknologisk revolusjon nå, da. Og for en gammel (*nevner faget sitt*) så er det morsomt med (---)teknologi og anvendelse av det i (*fagområdet*). Sånt som vi kunne ane i framtiden da jeg holdt på med hovedfag – nå er vi der, altså. Det er morsomt å være med og se det. Det kan være ganske tøft faglig. Virkelig utfordrende, altså.

Bjørn får utfordret, brukt og utviklet kompetansen sin. Dette synes han er morsomt og motiverende.

I seniorpolitisk barometer for 2015 svarer nesten alle lederne at «i vår bedrift/virksomhet har ansatte over 50 år like gode muligheter til å lære nye ting som yngre» (Dalen, 2015), men jevnt over deltar eldre arbeidstakere mindre i etter- og videreutdanning enn sine yngre kolleger, ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå (2013, 2015). Mye tyder på at eldre foretrekker å lære på andre måter enn yngre. Mens yngre gjerne vil ha formell videreutdanning, synes interessen for dette å synke med årene (Nyen, 2004). Kompetansetiltak må være målrettet med tanke på å gjøre folk dyktigere i jobben, og de må være tilrettelagt for eldre arbeidstakere (Tønder & Hilsen, 2012). Det kan se ut til at mange seniorer foretrekker å lære gjennom den daglige utførelsen av arbeidet (Hilsen & Tønder, 2013). Arbeidstakerne jeg har intervjuet, synes å ha god anledning til å lære i det daglige arbeidet.

Intervjuer: Hva forbinder du med begrepet arbeidsglede?

Anne: Det er jo når en får til noe. Det er en tilfredsstillelse. Når en finner ut av ting. Sitte og nøste opp og så klare og forstå. Det er vel mest det. - Det der å kunne mestre noe. Det blir mest det. Det er da det er artigst.

Cecilie: Vi får stadig nye problemstillinger, og de dagene som det dukker opp noen nye problem, og jeg klare å løse dem, eller jeg får hjelp av andre til å løse dem, sånn at jeg lærer noe nytt, da synes jeg at jeg har hatt en veldig god dag på jobben.

Cecilie synes hun lærer tilstrekkelig gjennom arbeidet, og kurs er mindre aktuelt:

Jeg synes de eldre plikter å ta hensyn til og være grei mot de som er yngre. (---), for eksempel når det gjelder kursing. (---). Hver seksjon har en pott til kurs. Jeg meldte meg bare på (---), for det hadde jeg lyst til å gå på, og det er ikke så dyrt. Jeg tenker på at jeg har vært så heldig og har gått på så mye kurs før, og nå synes jeg det er veldig hyggelig hvis de yngre kanskje kan ta litt av den potten. - For de skal jo ha karriere, og ... (---). Vi har fått en veldig ung medarbeider nå, på seksjonen. Og da synes jeg det er så hyggelig at hun kan gå på kurs. Sånn rent faglig, så hadde jeg kanskje hatt behov for det, jeg også, for jeg kan jo ikke alt om (---). Men jeg kan jo lære når jeg får spørsmål.

Denne arbeidstakeren valgte selv å avstå fra kompetanseheving i form av kurs til fordel for en yngre kollega. Men hun har tiltro til at hun kan lære det hun trenger å kunne når hun får spørsmål. Hun har mestringstro, eller tillit til at hun har de nødvendige forutsetningene for å møte de kravene, oppgaven og utfordringene som hun stilles overfor (Wood & Bandura, 1989). Grimsmo og Hilsen (2000) skriver at mestring innebærer at arbeidstakere, alene eller sammen med flere, handler slik at han/hun når det mål han/hun har satt seg, kortsiktig eller langsiktig. Manglende faglig mestring kan innebære negativ balanse mellom krav og ressurser (Schaufeli & Bakker, 2010) og lavere opplevelse av sammenheng (Antonovsky, 2000). Det kan medføre lavere ytelse og større sjanse for å falle ut av arbeidslivet (Midtsundstad & Bogen, 2011).

Lai (2011) mener det er lite fruktbart å gi kompetansemedarbeidere stadig flere kurs for at de skal forbedre kunnskaper og ferdigheter som de opplever at de ikke får brukt. Lai mener at mange medarbeidere kan nok. Det de trenger er å få utviklet sine selvrefleksive holdninger, det vil si bevissthet om og opplevelsen av at de faktisk benytter kompetansen sin. Dette kan blant annet skje i slike møter som Cecilie beskriver under, der medarbeiderne diskuterer problemstillinger som de har fellesansvar for å løse. Ved felles refleksjon kan de sette ord på taus kunnskap og dele den med kollegene (Koren, 2013; Tiller, 2006). Slik kan den enkelte utvikle mer bevisst holdning til egen kompetanse.

Intervjuer: Hva gleder du deg mest over på en typisk arbeidsdag?

Cecilie: Det er når jeg ser at vi får inn ting som ikke er rett fram, noen spesielle problemstillinger som vi fører inn i et skjema og diskuterer på (---)møte en gang i uka. Sånne vanskelige saker. På møtene deler du ditt eget problem med de andre. Så diskuterer vi det, og så gjør vi beslutninger på hvordan vi skal jobbe. Det synes jeg er en fin måte å jobbe på.

Gruppene der arbeidstakerne gir hverandre faglig støtte utgjør en jobbressurs. De er tverrfaglig sammensatt. Felles refleksjon der kollegene setter ord på sine tanker om problemstillingene kan bidra til bevisstgjøring og til å gjøre arbeidet mer begripelig, håndterbart og meningsfullt (Antonovsky, 1996). Sammen kan gruppe-medlemmene finne løsninger og eventuelt utforske handlingsrommet de har for å utføre oppgavene, og skape individuell læring så vel som organisasjonslæring (Koren, 2013). Gruppene utgjør samtidig et horisontalt samarbeidsforum i avdelingen, der arbeidstakerne utvikler det psykososiale arbeidsmiljøet (Limborg & Nielsen, 2008). Slike grupper kan være viktige koordinerende ledd i organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 85).

Å få en mer bevisst holdning til egen kompetanse kan også skje gjennom direkte tilbakemeldinger:

Intervjuer: En arbeidsdag der du tenker at du har det bra, og kanskje reflekterer over det også, hva har du gjort da?

Frøydis: Da har jeg nok fått unna mye, gjort ferdig noe, og fått bra tilbakemeldinger.

Intervjuer: Fra hvem?

Frøydis: Fra min leder, fra hvem som helst andre, (*det*) kan være fra noen utenfra, (*jeg*) kan ha fått henvendelse fra (*samarbeidspartnere*) som jeg har besvart og så er de fornøyd. Eller det kan være andre seksjoner som gir tilbakemeldinger - 'Takk, det var fint forklart'.

I jobbkrav-ressursmodellen kan bevisstheten om å ha en kompetanse og opplevelsen av å få benyttet den utgjøre en ressurs som kan bidra til jobbengasjement. Kompetansen blir

dermed en stay-faktor og en positiv helsedeterminant, og er nær knyttet til det som gir mening med arbeidet.

6.1.2 Å oppleve mening

- *Det er dette jeg interesserer meg for, det er det jeg lever for.*

Som nevnt i punkt 3.5.2, kan jobbengasjement beskrives som en prosess som handler om å søke etter mening, erfare mening og å bevare det meningsfulle i arbeidet som tillater en å realisere kjerneverdier (Vinje, 2008). Alle har behov for å finne mening med det de driver med. Mening er det som skaper motivasjon. I teorien om opplevelse av sammenheng er opplevelsen av meningsfullhet selve motivasjonskomponenten, og klart den viktigste (Antonovsky, 1996). Wrzesniewski (2003) spør om det er individet selv som skaper meningen med arbeidet, eller om det er arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet som skaper meningen. Svaret er sannsynligvis begge deler. Noen individer har lett for å skape mening med det de holder på med, uansett hva det er. De kan sies å ha «en bærbar fordel» (Wrzesniewski, 2003, s. 303). De har god tilgang til sine personlige ressurser (Leiter & Bakker, 2010) og til sine generelle motstandsressurser (Antonovsky, 2000).

De to tekstene under er eksempler på at det gir mening å vite at man mestrer og er til nytte:

Intervjuer: Hva forbinder du med arbeidsglede?

Frøydis: Det forbinder jeg med å gå på jobben og ha det bra. Å glede seg til å gå på jobb, og ikke 'åh. Jeg må på jobben' liksom. Jeg synes jobben er bra. Jeg liker jobben min.

Intervjuer: Hva liker du ved den, da?

Jeg liker å føle meg trygg på at jeg kan det jeg skal gjøre og at jeg kan bidra og hjelpe andre, og ...

Intervjuer: Du har tydeligvis bestemt deg for å bli med (på flytting til kontorlandskap)?

Dag: Ja, det har jeg. (---). Fordi dette er så stor del av livet mitt. Noen ser fram til pensjonsalder fordi de har noen interesser som de brenner skikkelig for. *Dette* er min interesse. Det er *dette* jeg interesserer meg for. – Det systemet som jeg lager, alle disse tingene rundt dette at jeg skaper noe, jeg ser folk bruker det. De kommer tilbake og sier at sånn og sånn vil vi ha det. Vi får justert systemet, vi får det bedre. Nå gjorde vi en liten vri her en dag - hvor de sier (knipser med fingrene) – ‘vi har spart dem for tre månedsverk’ - bare ved å gjøre dette. Sånne ting, det er det jeg lever for.

Dag gir her til kjenne at han kan passe inn i gruppen av de standhaftige (Hippe et al., 2012) nevnt under punkt 3.1.4. Han finner mening med arbeidsoppgavene, han identifiserer seg med arbeidet og er stolt av det han får til, og opplever å være til nytte. Positive tilbakemeldinger bidrar til at han ser meningen og bevare motivasjonen. Når intervjupersonene snakker om hvordan de bruker kompetansen sin til å mestre og utføre kjerneoppgavene sine, snakker de med entusiasme og vitalitet, og gir til kjenne at de liker å fordype seg. De setter ord på både den følelsesmessige, den kognitive og den motivasjonsmessige komponenten i jobbkrav- ressursteorien (Bakker & Demerouti, 2007).

6.1.3 Sosialt fellesskap

- *Det er ingen som venter på meg på storsenteret.*

Seniorpolitisk barometer måler arbeidsglede. Ett av spørsmålene som årlig stilles til et tilfeldig utvalg arbeidstakere er hvorvidt de alltid gleder seg til å gå på arbeid. De øverste aldersgruppene, fra henholdsvis 50 og 60 år, er de som skårer høyest (Dalen, 2015). Solem (2012) foreslår at en av årsakene til dette kan være at de senioren som fortsatt er i arbeid er «stayerne», det vil si de som trives godt i jobben sin og har god helse.

Intervjuer: Hva tenker du om begrepet arbeidsglede?

Erik: Det er å ha et sted å gå til, der folk setter pris på deg. Oppgaver som samfunnet har bruk for. Ser at du behersker, og kanskje kan bidra med noe nytt. Det er noe av gleden. (---). Det å jobbe er tross alt det å kunne ta seg to minutters kaffe om morran og prate med noen, i stedet for å gå på storsenteret. Her er det noen. (---). Det er viktig jo

eldre du blir, at jobben betyr noe. Det tror jeg absolutt. Arbeidsoppgaver, min funksjon, å være noen som bidrar med noe. (---). Det er ingen som venter på meg på storsenteret. - Hvor skal jeg møte folk? Her kan jeg morne til alle sammen. Litt sladder, hverdagslig. (---). At det er behov for deg på en eller annen måte. Å komme på jobb og fortelle at - nå har jeg vært ute og reist. (---). Jobb er en sosial greie.

Svare (2008, s. 34-36) viser til at tilsynelatende formålsløse samtaler kan bidra til viktig refleksjon, og til å finne sammenhenger som vi ellers ikke hadde sett. Med henvisning til litteraturviteren Patricia Meyer Spacks om narrativ teori skriver han at fortellingene holder erfaringene våre fast. Vi tilegner oss verden i samtale med andre. Slik konstruerer vi virkeligheten.

På jobb kommer man hverandre nærmere enn man gjør på storsenteret, som Erik snakker om. Dermed kan også vennskap oppstå. Dag sier:

Veldig mange av mine venner er mine kolleger.

Arbeidsplassen byr på sosialt nettverk og faglig fellesskap. Cecilie setter pris på det sosiale fellesskapet rundt de faglige problemstillingene.

Cecilie: Jeg synes jeg jobber sammen med så mange hyggelige mennesker, flinke, flinke folk. Jeg lærer videre. Det er veldig morsomt. (---) Og jeg setter stor pris på å ha faglige diskusjoner, at noe nytter å diskutere. Jeg liker både å bli spurt, og å spørre selv. Det er spennende å være på en sånn arbeidsplass, hvor det er så mye flinke mennesker.

Sosiologen Axel Honneth, 2003, skriver ifølge Mac (2008, s. 170) at identitet og selvverd først og fremst vedlikeholdes og utvikles gjennom samspill med andre. Selvverd er knyttet til å prestere og bidra med noe verdifullt på arbeidsplassen. Sosial anerkjennelse oppnås gjennom tilbakemeldinger på at man faktisk bidrar med noe nyttig. Anerkjennelse er å bli tatt alvorlig. I arbeidslivet innebærer det å få ærlige tilbakemeldinger på utført arbeid, bli stilt overfor passende utfordrende krav og få lov til å utføre arbeidet sitt (Mac, 2008). Vinje og Ausland (2012) skriver at kollegafellesskap som fremmer nærvær og velvære i seniorers arbeidsliv blant annet er at de opplever at de vil hverandre vel. Det innebærer å møte

hverandre med respekt, anerkjennelse, likeverd og omsorg. I deres undersøkelse så dette ut til å forsterke tilhørighet og trygghet og øvrige forhold som gjorde at de hadde det godt på jobb.

6.1.4 Anerkjennende lederskap

- *Et klapp på skulderen til selvgående seniorer med frie tøyler?*

Arbeidstakerne jeg intervjuet er langt på vei eksperter innen sine områder. Lederne har tillit til dem, og gir dem autonomi. Tillit defineres som troen på at den andre part i relasjonen ikke vil utnytte ens egen sårbarhet (Møller, 2008). Tillit og selvstendig arbeid utgjør jobressurser som bidrar til jobbengasjement.

Intervjuer: Hva slags forhold har du til lederen din?

Cecilie: Jo, det er veldig greit, Hun er grei, hun. Når jeg sier jeg vil (---) ta fri en dag i uken og hente i barnehagen, hun sier ja til alt. Hun er veldig snill sånn. Så kan jeg være fleksibel tilbake (---). Jeg synes det er en fin ordning, gjensidig tillit. (---). Jeg har ikke så mye direkte faglig eller noe sånt med min nærmeste sjef, da. Men det er jo greit, for det er ikke nødvendig, heller.

Dag forteller om gleden ved å få lov til å jobbe selvstendig:

Jeg fikk fullstendig frie tøyler av lederen til å bygge systemet fra bunnen av. Jeg kunne alt om (---), det kunne ikke lederen. Lederen stolte på meg. Jeg bygde det systemet fra bunnen av på min måte. Det var en veldig tilfredsstillelse.

Interesse og faglig oppfølging fra leder kan likevel være et savn. Anne opplever at lederen ikke er særlig interessert i hennes fagområde:

Han ser veldig lite av det jeg gjør. Ja, men nå er jeg stygg; Han er ikke så veldig interessert i det vi gjør (---). Så jeg sa til ham en gang at han kunne jo vært litt interessert i det jeg holdt på med og vist litt interesse for det. 'Jamen du er jo selvgående', sa han til meg. Så jeg klarte meg selv, jeg. – Så han behøvde jo ikke det.

Han er sjef for (---), det er det han er, men han er mer interessert i sånne oppgaver litt på siden.

Det å ha «frie tøyler» kan altså ha en bakside. Tilbakemeldinger fra leder kan bidra til at medarbeiderne utvikler mer bevisst holdning til egen kompetanse, opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011), og dermed økt arbeids glede. Også spisskompetente, selvstendige seniormedarbeidere trenger tilbakemeldinger, anerkjennelse, støtte og oppmuntring fra nærmeste leder; eller et klapp på skulderen:

Dag: Vi ser det som en pluss i marginen at lederen ser vår verdi, på sin måte, og gir oss en del andre typer oppgaver som vi synes det er gøy å jobbe med. Det er i seg selv en viss anerkjennelse at (---) lederen benytter oss til andre typer oppgaver, men ikke en uttalt anerkjennelse. Men vi som hungrer litt for å få det, vi tar også dette som en anerkjennelse. (---). Å gi anerkjennelse når noen virkelig føler at han fortjener en anerkjennelse, det er helt gratis, og det gir en sånn bra effekt. (---). - Når du har gjort en innsats og føler at «fanker'n, dette klarte jeg bra», og du får en anerkjennelse for det, så lever du lenge på den, altså. Og den koster så mye (Viser null med fingrene). (---). Litt anerkjennelse fordi man står på langt utover det som er forventet synes jeg man kan få. - Et lite klapp på skulderen i ny og ne. Det koster ingenting. Det er helt gratis.

Det kan være verdt å undersøke om eldre arbeidstakere er mer utsatt for svak ledelse enn yngre medarbeidere er. Ledere får et nærmere forhold til arbeidstakere de har lest CV-en til, som de selv har intervjuet og bestemt seg for å ansette. Det kan være at de blir dårligere kjent med arbeidstakerne som var der før de begynte. Mange eldre medarbeidere har ledere som er langt yngre enn dem selv. Disse kan være nokså uvitende om den typen utdanning og arbeidserfaring som de eldre har. Det kan utgjøre en risiko for at seniorennes kompetanse ikke blir tilstrekkelig anerkjent. Anne har en fortelling som tyder på dette:

Men han sjefen, han har ikke skjønt helt at vi som var her før han begynte å jobbe, vi kan litt. (---) Men det er de han har ansatt som er flinke, de har han valgt ut, det er min teori, min følelse. Han sier jo, vet jo 'din kompetanse den må vi jo passe på'. Men (*det*)

kunne vært mer presisert overfor de nye at det kan være lurt å spørre oss som har vært her en stund.

Som en oppsummering av svarene på det første forskningsspørsmålet vil jeg si at jobbengasjement er nær knyttet til opplevelsen av opplevd kompetansemobilisering, meningsfullt arbeid og anerkjennende ledelse i et sosialt og faglig fellesskap.

6.2 Antakelser om kontorlandskap

I analysen av svarene på forskningsspørsmålet om hvordan intervjupersonene antar at jobbengasjementet vil bli påvirket av å jobbe i kontorlandskap, kom jeg fram til følgende tema:

- Støy og forstyrrelser
- Påtvunget fysisk nærhet til andre
- Nye (sam)arbeidsmåter

Jeg understreker at jeg foretok intervjuene mer enn ett år før flytting skal finne sted. Medarbeiderne opplevde derfor mye usikkerhet, til tross for at prosjektledelsen hadde gjort og gjør mye for å holde alle løpende orientert. Hver seksjon skal sitte sammen i kontorlandskapet, men arbeidstakerne visste ved intervjutidspunktet ennå ikke hvem de skulle sitte aller nærmest.

Med referanse til Krantz, 2001, skriver Olsén og Hagedorn-Rasmussen (2008, s. 199-200) at usikkerhet med hensyn til hvilken betydning endringer kan ha for selve arbeidet, kan skape angst, meningstap og motstand mot endringene. Medarbeiderne har hatt mulighet til å påvirke utformingen av lokalene. Dette kan ha bidratt til å dempe eventuell angst og motstand. Ved juletid året før flytting ble et stort hjørnekontor innredet med mange pulter, slik det framtidige kontorlandskapet var tenkt utformet. Medarbeidere som ønsket det fikk prøvesitte gjennom en arbeidsdag. Deretter rapporterte de hvilke erfaringer de gjorde. De fleste meldte tilbake at de ønsket mer plass til dokumenter. Dessuten at de ønsket bedre skjerming for å unngå å se rett inn i ansiktet på arbeidstakeren ved pulten overfor dem. Ledelsen valgte å rette seg etter disse ønskene. Skilleveggene heves fra 42 til

51 centimeter, og høyden på skapene økes for å gi mer plass og bedre skjerming. Dessuten får alle lyddempede tastaturer.⁵

Ledelsens motivasjon for å opprette kontorlandskap i det nye bygget som virksomheten skal flytte til, er å bedre samhandlingen mellom faggruppene og skape en mer enhetlig bedriftskultur. Alle, også lederne, skal sitte i åpne kontorlandskap. Alle skal ha faste plasser. I det største kontorlandskapet vil det bli over 70 arbeidsplasser. Det skal opprettes mange møterom og stillerom og uformelle møteplasser. De gamle lokalene er svært romslige. Nå blir det trangere om plassen, men ifølge ledelsen, likevel mer hensiktsmessig.

Det fysiske arbeidsmiljøet, kontorutformingen, representerer såkalte «hygienefaktorer» i Herzbergs kjente to-faktorteori (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993).

Hygienefaktorene kan motvirke mistriivsel om de er til stede, men de skaper ikke trivsel. Det er «motivasjonsfaktorene» som skaper trivsel på arbeidsplassen. I min undersøkelse vil dette si å anvende og utvikle kompetansen sin, å oppleve mening, anerkjennende ledelse og det sosiale fellesskapet. Arbeidsplassen bør utformes slik at den understøtter det som bidrar produktivt til at arbeidstakeren få utført kjerneoppgavene sine (Grex et al., 2014; Olsén & Hagedorn-Rasmussen, 2008). Omgivelsene må betraktes som en strategisk ressurs, fordi det påvirker medarbeiderne og samspillet mellom dem (Grex et al., 2014). Ett av Lillestrømerklæringens kjennetegn på helsefremmende arbeidsplasser er: «Fysiske omgivelser som løfter oss, gjør oss glade og skaper arenaer å være sammen i» (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2002).

Det er en heller avventende gruppe seniorer som snart skal flytte inn i nye lokaler og kontorlandskap. Alle de jeg intervjuet har likevel tenkt å bli med.

Anne: Jeg er nysgjerrig. Det er ingen grunn til å slutte. – Får nå se hvordan det går.

Frøydis: - Men det med åpne landskap, det må jeg nesten se hvordan blir. Må se det an.

⁵ Opplysning om at ønskene til de som hadde «prøvesittet» den nye kontorutformingen ble imøtekommet, fikk jeg per epost fra avdelingsdirektøren for administrasjonsavdelingen i mars 2016.

Dag: - Men det jeg har sagt, er at når vi har sittet oss inn litt grann, så vil jeg gjøre en vurdering. For hvis det er for meg sosialt veldig dårlig, så vil jeg vurdere om jeg vil være med videre eller ikke.

Intervjupersonene kan koste på seg å «se det an» og vurdere forholdene i det nye landskapet, for de kan velge å slutte dersom de ikke liker seg i de nye omgivelsene. De eldste arbeidstakerne har fått en økt maktposisjon vis à vis arbeidsgiverne, og en annen status enn de øvrige arbeidstakerne. Dersom samfunnet skal lykkes med å beholde de eldste arbeidstakerne som aktive bidragsytere må arbeidsgiverne imøtekomme deres ønsker og behov, og tilrettelegge for dem i tråd med fase 3 i faseteorien til Hilsen og Salomon (2010) omtalt i punkt 3.1.4. Klarer virksomhetens det, gjennomfører de sannsynligvis en god omstillingsprosess og utøver en god senior- eller personalpolitikk som når ut til de ansatte.

6.2.1 Støy og forstyrrelser

- *En del må lære seg å bruke innestemme.*

Økt støy er det intervjupersonene er mest bekymret for når de skal jobbe i landskap. Alle har arbeidsoppgaver som er konsentrasjonskrevende. De er redde for å forstyrre andre, og for å bli forstyrret. Lund et al. (2013) skriver at støy er den årsaken som blir hyppigst oppgitt som årsak til klager over inneklimaet hos ansatte som jobber i kontorlandskap. Helt opp til 60% av de ansatte i store åpne kontorlokaler klager over dette, mens det bare gjelder 6% i alminnelige cellekontorer.

Dag: Jeg plager nok andre med min høye stemme, særlig når jeg blir engasjert.

Intervjuer: Hva tror du blir de største endringene når dere kommer i nye kontorlokaler?

Frøydis: Det blir kanskje litt den der småpraten kanskje. Jeg har litt problemer med hvordan det vil bli når jeg får telefoner. Jeg ser for meg at jeg må ta med meg pc inn på et rom, for jeg må ofte sjekke (---). Det er jeg litt spent på hvordan blir. Det ser jeg ikke helt for meg, hvordan en sånn arbeidsdag blir. Så jeg får se.

Frøydis uttrykker paradoksalt nok en viss frykt for å bli isolert når hun skal arbeide i landskap. Hun ønsker å kunne fange opp lyd som er relevant, for eksempel telefonen, uten å bli forstyrret av lyder som ikke er relevante for henne:

Frøydis: Jeg hører noen må sitte med øreklokker for ikke å bli forstyrret. Og bl.a. vet jeg en hos oss på min alder som er plaget med tinnitus, hun sier hun må ha sånne klokker. Da ville jeg følt meg enda sånn; – må høre telefonen –.

Jahncke (2012b) skriver at den lyden som forstyrrer mest i kontorlandskap, er lyden av stemmer/samtaler. Jo bedre vi oppfatter samtalene, desto mer synker arbeidsprestasjonene. Prestasjonene reduseres særlig ved oppgaver som krever episodisk hukommelse, for eksempel ved informasjonssøk og når det er nødvendig å memorere enkelte ord. God skjerming kan dempe støy fra ventilasjonsanlegg og kontormaskiner, men gjøre det lettere å oppfatte samtaler. Jahncke kalkulerer produksjonstapet på grunn av irrelevant prat i bakgrunnen i virksomheter med kontorlandskap til å være et sted mellom 2% og 10%, avhengig av arbeidsoppgavene. Hun skriver videre at 230.000 svenske arbeidstakere jobbet i kontorlandskap i 2010. Med bare 2% produksjonstap kan redusert effektivitet ha utgjort 2,164 milliarder svenske kroner for det svenske samfunnet i 2010 (Jahncke, 2012a, s. 36).

Det å skjelne relevant lyd fra bakgrunnsstøy, kan være vanskelig. Det kan gå ut over prestasjonen når man har konsentrasjonskrevende arbeid, skriver Jahncke, Hongisto og Virjonen (2013). I deres studie sank prestasjonene ved utførelse av kognitivt krevende og moderat krevende oppgaver ved høy arbeidsbelastning når arbeidstakerne ble utsatt for lav lyd. Ved lav arbeidsbelastning sank prestasjonene ved utførelse av mindre krevende arbeidsoppgaver. En av informantene i undersøkelsen *Welcoming workplaces*, sier:

“Noise affects concentration. Nonwork related noise is very distracting, snippets of conversation and laughing and joking. Sometimes the work is not so interesting and it’s easy to be distracted... I very rarely ask for quiet” (Smith, 2008, s. 9).

Det betyr at det også er fare for å bli distraheret av bakgrunnsstøy når arbeidet er mindre konsentrasjonskrevende, særlig av kollegenes samtaler. I følge Karlsen (2015, s. 130) er det gjerne de som kjenner hverandre best som forstyrrer mest.

Som Bjørn sier:

En del må lære seg å bruke innestemme.

Arbeidstakerne ønsker å gjøre en god jobb. De har mye å gjøre, og er avhengige av å jobbe effektivt. Flere er bekymret for at kontorlandskap kan komme til å hindre dem i å jobbe så effektivt som de er vant til og ønsker. «Å få ting unna» er noe av det som bidrar til arbeidsglede.

Frøydis frykter for effektiviteten når hun skal sitte i landskap, og viser til at også visuell støy, det å se bevegelser i rommet, kan føles forstyrrende:

Intervjuer: Hva ville du valgt da, om du kunne velge.

Frøydis: Jeg ville nok valgt cellekontor.

Intervjuer: Hvorfor det?

Frøydis: Jeg føler at jeg får konsentrert meg bedre, sitte mer i fred, Og ikke så mye - ikke bare fysiske støy – en blir litt forstyrret av å se folk også - folk som går - og så - jeg veit ikke om jeg vil komme til å jobbe så effektivt som i dag. Vi får se.

Cecilie har en god stund delt kontor med en kollega, og har fått erfaring med å måtte ta hensyn:

Så jeg har jo fått øvd meg litt på det å være stille også, da. Så får jeg en telefon – noen ganger, (---) så må du jo ta en telefon i arbeidstiden. Da (---) er det en regel at da går jeg ut av kontoret. Og sånn vil det jo bli på det nye stedet også; at vi må gå ut fra plassen vår hvis vi skal snakke i telefonen.

Cecilie har funnet en løsning også, nemlig å jobbe mer digitalt, per epost:

Ofte så ber jeg dem om å sende en epost, så jeg kan svare på epost, eller så svarer jeg.

I kontorlandskap er det sannsynligvis en god strategi å gå over til mer skriftlig kommunikasjon. Ellers kan man komme til å snakke høyere i telefonen fordi det er bråk i lokalet, og slik bidra til å øke lydvolument og forstyrrelsene i lokalet.

6.2.2 Påtvunget fysisk nærhet til andre

- *Lyder og lukter - folks behaviour, altså.*

Intervjupersonene er usikre på hvordan de vil oppleve å få kollegene så tett innpå seg som de kommer til å få i kontorlandskapet. De frykter at de vil få mer sosial kontakt enn de ønsker og har behov for.

Frøydis forteller:

Jeg har eget kontor. Har som regel åpen dør, men jeg kan lukke den hvis det er noe jeg må konsentrere meg om, hvis det er noe jeg skal ha gjort, da kan jeg sette et sånt opptattskilt på døra. Ellers har jeg folk på døra. (---). Det er det med å bli forstyrret i det små, og.

Bjørn uttaler:

Har inntrykk av det indirekte, at de vil hegne om privatlivet. At de vil ha sitt lille avlukke. Men det har aldri vært uttrykt direkte, mer generell følelse (*av at*) de vil ha sitt lille cellekontor og holde seg der, følelsen av å ha sitt lille privatliv

Flere undersøkelser understreker at mange arbeidstakere som jobber i kontorfellesskap opplever manglende «privathet», uønsket sosial kontakt og overstimulering. Arbeidstakere rapporterer at de føler seg overeksponert og invadert i kontorlandskap (Danielsson, 2010; Danielsson & Bodin, 2009; Kim & de Dear, 2013). Dette innebærer tap av kontroll. Sundström, 1986, skriver ifølge Danielsson (2010, s. 33) at mennesker har behov for både akustisk og visuell privathet, og nevner i den forbindelse tre viktige forhold 1) Behov for å kunne trekke seg tilbake fra mennesker, 2) Behov for å kontrollere informasjon, 3) Behov for å kunne regulere interaksjon.

Intervjuer: Hva tror du selv om det (*å sitte i åpent landskap*)?

Erik: (*Ler.*) Det er vanskelig. Vi voksne har sittet i cellekontor bestandig, og nå skal du forlate det. Det er den store nøtta Og det er det mange som tenker på. Også jeg.

Intervjuer: Hva tenker du at det vil innebære for deg?

Erik: Det vil innebære at du får folket på deg, akkurat som vi sitter nå, du og jeg. Vi vil i hvert fall sitte fire stykker på et sånt areal som dette, kanskje fem. Og det å vite at i dag så er jeg ikke helt kvikk, jeg tok Paracet i går, for jeg brygga på noe, og hvis du da

kommer på jobben, - kommer du deg på jobben? - Hvordan blir det da og sitte sammen med noen? Og lyder? – Lukter? Folks behaviour, altså, du vet ingenting. Du vet ikke hvem du skal sitte sammen med ... Kommandolinjer; Nye ledere som kanskje skal sitte i nærheten, som kanskje ikke er lederen min, vi vet ikke åssen det der vil være.

Intervjuer: Nei?

Erik: Så det er usikkert med dette. Jeg har erfaring med å sitte med folk i nærheten av meg, og det har ikke alltid vært lett. Det kan godt hende det har vært meg. Poenget er et det er ikke alltid like lett å ha folk på seg. (---) - Jeg vet at dette er en ting folk er opptatt av. (*Pause*). Og det er naturlig.

Erik påpeker at det å ha «folk på seg» i påtvunget fysisk nærhet kan være ubehagelig. Han nevner lyder og lukter og ulike individers væremåte. I cellekontor kan man lukke døra for slik uønsket påvirkning. Den kontrollen har man ikke i kontorlandskap.

Erik nevner også at smittefare kan være større i kontorlandskap enn i cellekontor. (Pejtersen et al., 2011) viser til at sykefravær er høyere blant arbeidstakere i fellesløsninger. Sammenlignet med cellekontor var sykefraværet i deres undersøkelse 50% høyere i 2-personskontorer, 36% høyere i kontorfellesskap med 3 til 6 personer, og 62% høyere i landskap med mer enn 6 personer. Mye av dette hadde sammenheng med slimhinnesymptomer (Pejtersen et al., 2006). Danielsson og Bodin (2009) skriver at helsestatus ser ut til å være dårligst i små og mellomstore landskap og best i cellekontor.

6.2.3 Nye (sam)arbeidsmåter

- *Samarbeid på tvers er ikke alltid greit.*

Blant ledere og utbyggere synes det å råde en grunnleggende antakelse om at det å sitte i kontorlandskap øker samarbeidet mellom dem som sitter der. – Gjør det egentlig det? Til nå har de kollegene som har følt behov for å snakke sammen stukket inn på hverandres kontor. Ledelsen ønsker nå at medarbeidere som ikke har samarbeidet før skal begynne å gjøre det. I følge Karlsen (2015, s. 130) fungerer tverrfaglig samsplassing ofte dårlig.

Anne: Jeg tror det er mer tungvint å prate med hverandre. Må få med vedkommende inn i et stillerom for å prate. Kan ikke bare komme innom og spørre «du, hvordan er

det med det? Hvor finner jeg det?»? Særlig om du skal ha hjelp til noe datagreier. Vi kan ikke bare slå opp på pulten slik vi gjør nå. Må ut av landskap og inn i stillerom.

Kollegene er blant annet vant til å stikke inn til hverandre for å ta en uformell prat, for å spørre hverandre om råd, og for å diskutere problemstillinger.

Erik: Cellekontoret er viktig, for folk har behov for å snakke - om seg. Om seg og sitt. (---). Den nærmeste form for kommunikasjon vi har, det er å bare stikke inn og å stikke ut. Og det kan vi ikke gjøre.

Med referanse til Sundstrom et al., 1980, skriver Brennan, Chugh og Kline (2002, s. 282) at åpne landskap har vist seg å hemme kommunikasjonen mellom arbeidstakere fordi utformingen gjør det vanskelig å gjennomføre konfidensielle samtaler. Folk kommuniserer mindre når de oppfatter at de ikke har kontroll med kommunikasjonen iflg Bencivenga, 1998, referert av Danielsson (2010, s. 43). Det betyr at dersom man ønsker kommunikasjon, informasjonsdeling og kompetanseoverføring må arkitekturen understøtte arbeidstakernes behov for kontroll. Jeg oppfatter det som at arbeidstakerne må ha tillit til at det de sier blir oppfattet riktig av den de sier det til. Da egner samtale under fire øyne seg best.

Intervjuer: Hva er viktigst for deg at de nye kontorlokalene ivaretar?

Bjørn: Godt arbeidsmiljø, og likevel at du kan omgås kolleger på den samme måten som nå. (---). At man kan sette seg ned og ta en kaffekopp med en kollega, som nå.

Intervjuer: Gleder du deg eller gruer du deg?

Bjørn: Jeg er nysgjerrig. Det kan bli lettere å samarbeide i noen sammenhenger. Vi kommer nærmere seksjoner som vi har mye samarbeid med. Det er her som andre steder: Samarbeid på tvers er ikke alltid greit. Det henger en del sammen med fysisk avstand også.

Uttalelsene tyder på bekymring for at de gode sosiale forholdene vil forverres i kontorlandskap, og at det vil bli vanskeligere å samarbeide. At samhandling har sammenheng med fysisk avstand, bekreftes av Danielsson m.fl. (2013, s. 4), som med referanse til Sailer og Penn, 2009, skriver at samhandling mellom arbeidstakere stort sett foregår innenfor en radius av 18 meter.

Kim og de Dear (2013) fant i sin undersøkelse ut at fordelene ved økt mulighet for samhandling i åpne landskap var mindre enn ulempene forårsaket av mer støy og opplevelsen av redusert «privacy». For å understøtte mulighetene til samhandling i virksomheten jeg studerer, legges det opp til flere formelle og uformelle møteplasser der medarbeiderne kan utveksle informasjon av faglig eller sosial art. Kaarlela-Tuomaala m.fl. (2009) fant ut at bortkastet arbeidstid daglig utgjorde 9 minutter per medarbeider i cellekontor, 20 minutter i åpne landskap. Hva som er bortkastet eller nyttig samhandling kan imidlertid ikke alltid være godt å vite. Kjennskap som oppnås gjennom småprat kan styrke det sosiale fellesskapet, og i neste omgang benyttes til kunnskapsutveksling av mer faglig verdi.

Et forhold som kan bidra til negativ innstilling til å flytte fra cellekontor til kontorlandskap, kan være at det kan oppleves som tap av status (Becker & Sims, 2001). Det faktum at også lederne skal sitte i det nye landskapet, kan bidra til å motvirke slike følelser.

Arbeidstakerne er forespeilet å få mindre pulter og redusert hylleplass når de kommer i landskap. Flere er bekymret for at de ikke kan ha med seg bøker og oppslagsverk som de liker å bruke.

Frøydís: Jeg bruker to skjermer. Har mange dataprogram. Har to store skjermer oppe samtidig, og masse papirer på pulten. Jeg leser nok bedre på papir enn på skjermen. Så det blir det nok endring på. Jeg har forholdsvis stort kontor

Intervjuer: Liten plass på pulten – hva betyr det?

Bjørn: Det er en bekymring som har kommet opp. For vi er vant til å sitte med veldig mye dokumentasjon, ofte veldig spredt rundt hele. Vi jobber veldig mye elektronisk. Jeg sitter med to svære skjermer, i tillegg er jeg vant til å ha bokhylle og permer. Når jeg leser en utredningsrapport er jeg vant til å ha den på pulten, og gjøre notater på den. Det tror jeg blir en overgang, særlig det siste. (---). Jeg bruker permene mindre og mindre. Tar det opp elektronisk. Greit å lese på nettet, men ikke i timevis. (*Jeg blir*) stiv i nakken, og. Det er jeg ikke vant til. - *Der* kan det være forskjell på generasjonene, altså. De som er vant til det, er vokst opp med det, vil synes det er lettere. Det tror jeg.

Intervjupersonene mente at det ikke bare var seniorenene som var skeptiske til å jobbe i landskap.

Bjørn: De som er mest bekymret – det er dette med støy og forstyrrelser og trangboddhet. Ha en trang pult å sitte ved. Det er sånn jeg tenker selv og. De fleste hadde ønsket seg cellekontor. Det var urealistisk. Folk er fornøyd med at de i alle fall får faste plasser. At det ikke blir sånn «free seating». De yngre der jeg sitter ønsket mye av det samme. (---). De sitter og arbeider konsentrert og faglig. Uansett alder er de opptatt av det samme. Kommer an på hvor du er her, tror jeg. På informasjonsavdelingen er de fornøyd med å kunne prate og vrimle mere rundt. Det henger sammen med oppgaver. De trenger ikke fordypning på den måten. De trenger å snakke sammen. De jobber mye mere kollektivt.

Intervjuer: Tar de eldre flytteprosessen roligere enn de yngre?

Bjørn: Nei det tror jeg ikke. Noen av de eldre er mer bekymret. Synet på det i miljøet der jeg er, - de er like. Synet på det er at de er bekymret for at de må sitte i åpent landskap, at det blir mindre plass. Det henger mest sammen med hvilken funksjon du har.

Intervjuer: er det noe forskjell på eldre og yngres behov?

Bjørn: Jeg er ikke så sikker på det. De er mer bekymret for at – de vil ha mere ro. Kanskje er det noe der sånn. De jeg har snakket med – det er ikke noen radikale forskjeller, altså.

Intervjuer: Merker du forskjell på dine behov?

Bjørn: Egentlig ikke.

Dag: (*Jeg har*) vanskelig for å se at seniorer trenger noe annet enn yngre. Har lagt seg til uvaner, som kanskje blir hemmet i åpne landskap. Det blir nok verst for de som jobber med konsentrasjonskrevende arbeid. (*Jeg*) vil savne kommunikasjonen mellom kontorene.

Intervjupersonene mener at type oppgaver, ikke alder, styrer preferanse for kontorutforming, og at det for de som jobber tett og teambasert kan passe med fellesløsninger. Det understøttes av blant andre Danielsson (2010), som foreslår såkalt kombikontor for grupper der alle fortløpende diskuterer og deler informasjon for å komme fram til kreative løsninger på felles utfordringer. Intervjupersonene er usikre på hvor godt

stort, åpent kontorlandskap egner seg når man har konsentrasjonskrevende arbeid. Ifølge Danielsson (2010, s. 61) er åpne landskap mest i bruk for arbeidstakere med rutinepregede oppgaver, men det ser ut til at kontortypen blir stadig mer vanlig, også på arbeidsplasser preget av kunnskapsarbeid (Karlsen, 2015). Arealeffektivitet er viktig for eiere og utbyggere (Bakke et al., 2007).

Becker og Sims (2001) er opptatt av at kontorutforming skal legge til rette for effektiv kommunikasjon og samhandling. De legger til grunn at kunnskapsoverføring skjer lettere i kontorlandskap enn i cellekontor. I sin undersøkelse fra USA fant de at yngre arbeidstakere var mer positive til å arbeide i åpne kontorlandskap enn eldre var, og at yngre arbeidstakere var mer interessert i å lære av sine eldre medarbeidere enn vice versa. Seniorene, på sin side, var komfortable med den måten de hadde lært og arbeidet på i årevis. De opplevde at de jobbet mindre effektivt når de satt sammen med andre enn når de satt alene, og syntes å være mindre opptatt av å strekke seg intellektuelt for å tilegne seg ny kunnskap. En mulig innvending mot forfatterens tolkning kan være at yngre opplever å ha større glede av å ha sine mer erfarne arbeidskolleger tilgjengelig for spørsmål. Det er fint å ha noen å spørre når man er ny og uerfaren med en oppgave. Det viktigste for en positiv opplevelse av arbeidet er det å oppleve at man mestrer oppgavene og at arbeidet og produktet har kvalitet, ifølge Olsén og Hagedorn-Rasmussen (2008). De som er rutinerte kan være vant med å jobbe konsentrert, uavbrutt og effektivt med å løse utfordrende oppgaver og få dem unna så fort som mulig. Disse kan oppleve det som forstyrrende, eller som hindrende krav (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010) å bli avbrutt av vitebegjærlige nykommere.

En av intervjupersonene har likevel positiv erfaring med å dele kontor med en yngre medarbeider med en annen bakgrunn og kortere fartstid i virksomheten enn hun har selv:

Cecilie: Vi kommuniserer så bra, og det er veldig kjekt. - Han er (*nevner faglig bakgrunn*), og han har jeg veldig mye å lære av, for jeg er jo ikke (*nevner yrket til han hun deler kontor med*). Jeg kan spørre ham, hvis det er noe, og han kan spørre meg, for jeg har jo vært her lenger enn ham. - Og vi kan ta en liten pause når vi trenger å ha et blikk vekk fra skjermen, også.

Det å bli utfordret til nærmere samarbeid med yngre kolleger kan bidra til at seniorenene får oppdatert kompetansen sin og at de får nye ideer til måter å løse oppgaver på. Ikke minst antar jeg de kan de lære mye av de yngre når det gjelder å utnytte potensialet i nye dataløsninger. Positive tilbakemeldinger og bekreftelser fra de yngre kan bidra til opplevd kompetansomobilisering (Lai, 2011). En slik samlokalisering kan derfor i det lange løp gagne seniorenenes arbeidsglede. Det forutsetter at det å sitte sammen faktisk øker samhandling og samarbeid. Vil det gjøre det? - Det gjenstår å se.

En grunn til at det rår en viss skepsis mot flytting til kontorlandskap, kan være en generell motstand mot forandring, og en motvilje mot å forlate en komfortsone som man har vent seg til. Dersom det skulle være slik at eldre arbeidstakere har større motstand mot endringen, kan det rett og slett være fordi de har vært lenger i denne komfortsonen.

Det kan være at undersøkelser som skiller på deltakernes alder tar for gitt at jo eldre en arbeidstaker er, jo mer erfaring har vedkommende med arbeidsoppgavene som skal løses. Dette er ikke nødvendigvis tilfelle, slik vi ser med utvalget for undersøkelsen min. Til tross for nokså framskreden alder, hadde ikke alle svært lang ansiennitet. Det kan finnes førtiåringer som har femten års fartstid i virksomheten, noe ikke alle over 62 har. Alle arbeidsoppgaver kan heller ikke løses på bakgrunn av rutine. Også de eldre medarbeiderne står daglig overfor nye utfordringer. Det viser flere av uttalelsene jeg har referert over.

Det ser ut til at det er arbeidsoppgavenes art og arbeidstakernes personlighet, ikke alder, som styrer kontorutformingens betydning for jobbengasjementet.

6.3 Tap av kontroll – og muligheter for å gjenvinne den

Forskningsspørsmålene var:

1. Hva gir de eldste arbeidstakerne arbeidsengasjement i dag?
2. Hvilke antakelser har de eldste arbeidstakerne om hvordan arbeidsengasjementet vil bli påvirket av å jobbe i kontorlandskap?

Opplevd kompetansemobilisering, mestring, mening og anerkjennende ledelse i et sosialt og faglig fellesskap synes å være det viktigste for at de eldste arbeidstakerne skal oppleve jobbengasjement. Når arbeidstakerne flytter inn i kontorlandskap endres settingen, og intervjupersonene er usikre på hvordan de kommer til å mestre arbeidsoppgavene under andre forutsetninger. Uønsket støy, påtvunget sosial kontakt og mulig manglende mestring av nye samarbeidsmåter kan gi opplevelse av tap av kontroll.

Alle arbeidstakere trenger god ergonomisk utforming, tilpasset individuell fysiognomi. Vi trenger tilstrekkelig arbeidslys. Vi trenger å kunne høre det som er nødvendig å høre, og samtidig kunne koble ut forstyrrende lyder og samtaler. Menneskets utvikling gjennom tidene har utstyrt oss med evnen til å følge med på bevegelser og mulige trusler som kan «lure» i omgivelsene. Det krever mer oppmerksomhet og energi å holde oversikt i et stort rom der mange mennesker lager lyder og bevegelser enn i sitt eget avlukke. Jeg antar det kan være en grunn til at produktiviteten kan være lavere i kontorlandskap enn i cellekontor (Jahncke, 2012a). Karlsen (2015, s. 140) skriver at arbeidstakere har behov for å «bygge rede» og å hegne om sitt territorium. Vi trenger å føle at vi har en viss kontroll for å kunne ivareta vår egen helse, sikkerhet og utvikling, og for å kunne utføre et godt stykke arbeid.

I følge Ottawacharteret (WHO, 1986) er helsefremmende arbeid prosessen som setter folk i stand til å ta kontroll over og forbedre forhold som har betydning for helse. Omgivelsene, det fysiske, psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, utgjør viktige helse-determinanter. Likeverd og myndiggjorte medarbeidere som tar i bruk sine ressurser og medvirker er forutsetninger for å skape mer helsefremmende arbeidsplasser.

Frødis: Selve prosessen kunne sikkert ha vært bedre. Men vi har kunnet bli hørt, og har hatt diskusjoner og sånn. (Vi) har kunnet sagt hva vi mener. Om det blir tatt hensyn til eller ikke er noe annet. Men en kan vel ikke vente at alle skal få sine ønsker.

Som jeg var inne på i kunnskapsstatusen, er medvirkning viktig for å få til en vellykket omstillingsprosess (Hilsen, 2013), slik flyttingen til kontorlandskap vil innebære. Problemer kan oppstå når ledelsen inviterer medarbeiderne med i prosessen, men velger å ikke etterkomme forslagene deres, skriver Våland og Georg (2014) om brukermedvirkning

i arkitektoniske og organisatoriske designprosesser. Medvirkningen kan da bli en form for symbolsk medvirkning eller tokenisme (Arnstein, 1969).

Arbeidstakerne er fremdeles usikre på hvor de skal sitte i landskapet, hvem de skal sitte ved siden av, og hvordan de vil komme til å like å sitte så nær hverandre. De arbeidstakerne som har deltatt i en av flyttestreksjektets arbeidsgrupper har samarbeidet med interiørarkitekt og entreprenør har hatt en viss påvirkning på utformingen. Ellers er det bare arbeidstakerens egen pult med eventuelle skjermvegger rundt den enkelte kan gi sitt eget personlige preg. Det kan gi økt følelse av kontroll.

6.3.1 Jobbkrao, jobbressurser og kontroll

I jobbkrao-ressursmodellen er jobbkrao definert som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende innsats. Jobbressurser karakteriseres som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan 1) redusere jobbkrao og relaterte fysiske og psykologiske kostnader, 2) aspekter som kan være funksjonelle i forhold til å nå mål i arbeidet, eller 3) aspekter som kan stimulere til vekst, læring og utvikling (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Flytting til kontorlandskap vil innebære nye jobbkrao, som arbeidstakerne kan oppleve som utfordrende eller hindrende for å mestre arbeidsoppgavene. For dem som oppfatter konsekvenser av arbeid i kontorlandskap som hindrende krao, kan flytting utgjøre det Hilsen og Salomon (2010) og Solem (2007, 2012) kaller push-faktorer eller utstøttingsmekanismer. De arbeidstakerne som oppfatter flyttingen som et utfordrende jobbkrao kan inspireres til å finne og ta i bruk nye mestringsstrategier og andre ressurser enn dem de bruker til vanlig. Dette kan bidra til å gjenopprette kontrollen de måtte oppleve å ha i de nåværende lokalene.

I følge jobbkrao-ressursmodellen er det tre måter arbeidstakere kan tilpasse jobben til egne evner og ønsker:

- Ved å øke jobbkraoene
- Ved å øke jobbressursene
- Ved å senke jobbkraoene

Det er dette Bakker (2011) kaller job crafting. (Se punkt 3.8.3). Her er tre eksempler på slike tilpasninger hentet fra intervjumaterialet:

Dag: Vi ser det som en pluss i marginen at lederen ser vår verdi, på sin måte, og gir oss en del andre typer oppgaver som vi synes det er gøy å jobbe med. (---)lederen har utvidet arbeidsområdet vårt, sett verdien av kompetansen vår, at den også kan brukes på andre arbeidsområder. Han kan benytte oss til å gjøre en del tilleggsoppgaver.

Dag har fått økte jobbkrav. De nye oppgavene bidrar til hans opplevelse av jobbengasjement.

Anne strever og strekker seg for å imøtekomme høye jobbkrav, og setter ord på en opplevelse av jobbengasjement. Ved hjelp av sterk indre motivasjon skaffer hun seg kompetansepåfyll. Slik øker hun ressursene sine for å mestre oppgavene:

Intervjuer: Jeg får inntrykk av at jobben mot (---) er tilfredsstillende for deg?

Anne: Ja tilfredsstillende, men også stressende. Jeg skal jo da skrive rapporter, og jeg skal jo da presentere det på engelsk. Og jeg strever med å skrive på engelsk, og jeg kvier meg for å presentere det. For jeg er jo elendig i engelsk. - Så jeg har jo tatt noen kurs her da, på Friundervisningen. (---) Jeg skriver rapportene selv, og så har jeg en (---) som er språkvasker for meg.

En tredje intervjuperson valgte å redusere jobbkravene for å tilpasse kravene til sine helsemessige ressurser. Hun jobber 80 prosent.

Intervjuer: Hvordan synes du det er å jobbe 4 dager i uken?

Frøydis: Jeg har fri hver onsdag normalt, og på den ene sida synes jeg det er deilig å jobbe to dager og ha fri. Jeg har litt helseplager. Denne uka har jeg byttet, så jeg har fri fredag. Vet ikke helt hva som er best. Det blir litt oppstykket. Jeg får mye mail, så når jeg kommer på torsdag bruker jeg mye tid på mail. (---) Jeg har hatt en del oppgaver og ansvarsområder før som jeg har kvittet meg med. Det måtte jeg gjøre. Når jeg bare jobber 80 prosent kan jeg ikke ha de samme oppgavene som før.

Tims og Bakker (2010) argumenterer for at man framfor å kreve at arbeidstakerne tilpasser seg nye, fastsatte måter å utføre arbeidsoppgavene på, heller bør tilpasse oppgavene til menneskene som skal utføre arbeidet. Når arbeidstakerne opplever at jobben er tilpasset deres evner og behov, vil de i større grad oppleve motivasjon og velvære.

Det ser ut til at begrepet «job crafting» forstås på to ulike måter i forskningslitteraturen. Begrepet kan både innebære tilrettelegging slik den er omtalt i arbeidsmiljøloven og som en atferd arbeidstakerne selv gjennomfører, med eller uten lederens godkjenning.

Terjesen og Salomon skriver at job crafting dreier seg om et håndverk ledere kan benytte seg av for å påvirke jobbkrav og jobbbressurser» (Terjesen & Salomon, 2015, s. 75). Det innebærer at lederne følger tilretteleggingsplikten de har i henhold til Arbeidsmiljøloven (2005) paragraf 4-2. *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling* og paragraf 4-6. *Særlig om tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne*. Furunes et al. (2015) ser også ut til å anvende begrepet «job crafting» på denne måten.

Som nevnt under oppgavens punkt 2.1, oppga seniorene i undersøkelsen at de var særlig bekymret for at det kunne bli trangt og støyfullt i de nye lokalene. Ledelsen har replisert at forholdene kommer til å bli bedre på alle måter i de nye lokalene, og at samtlige medarbeider skal få tilrettelegging ved behov, uavhengig av livsfaser. Dette betyr at virksomheten vil praktisere god personalpolitikk gjennom alle livsfaser, i samsvar med faseteorien (Hilsen & Salomon, 2010), som jeg har redegjort for under punkt 2.2.5. God tilrettelegging forutsetter ledere som «ser» og kommuniserer godt med sine ansatte, som anerkjenner arbeidstakernes individuelle behov, og som evner å sette virksomhetens HR-policy ut i livet (Midtsundstad & Bogen, 2011). En slik policy innebærer at det må finnes tilfredsstillende tilretteleggingsmuligheter for medarbeidere som av ulike årsaker kan ha behov for særskilt skjerming i perioder. Seniorene i undersøkelsen til Terjesen og Salomon (2015) sa de satte pris på fleksibilitet. Respondentene i de tillitsvalgtes undersøkelse blant seniorene i virksomheten sommeren 2015 sa at de ønsker mulighet til økt bruk av hjemmekontor. Men hjemmekontor er ikke alltid et godt alternativ, for de fleste hjem mangler arbeidsplasser som er ergonomisk tilpasset med (to) store dataskjermer, hev-/senkepulter m.m. Hvordan man bruker kroppen sin tidlig i livet kan ha konsekvenser senere, i form av blant annet slitasjeskader. Arbeidstakere som arbeider hjemmefra kan løpe en større risiko for å pådra seg muskel- skjelettplager. Det gjelder også for de som

jobber fra kaféer, transportmidler og venterom. En slik fragmentering av arbeidsplassen vil dessuten sannsynligvis kreve en annen type lederkompetanse enn den som er vanlig i dag. Lite sosial interaksjon mellom arbeidstakerne fremmer neppe et godt psykososialt arbeidsmiljø. Tilknytningen til arbeidsplassen kan bli redusert. Når arbeidsplassen blir en mindre viktig sosial setting, kan jump-faktorene (Hilsen & Salomon, 2010; Solem, 2007, 2012) friste seniorenene med mulighet til å gå av med pensjon til å ta farvel med arbeidslivet.

Job crafting kan innebære tilrettelegging i overenskomst med leder, men kan også i høy grad være selvinitiert (Rugulies et al., 2010). Bakker (2011) definerer job crafting som selvinitiert endring av atferd med mål om å justere oppgavene i samsvar med egne preferanser, motiver og verdier. Han skriver videre at medarbeidere som opplever jobbengasjement finner positive utfordringer og måter å utføre oppgavene på som samsvarer med egne interesser, kompetanse og preferanser. Slik blir jobbengasjement selvforsterkende, og kan smitte over til arbeidskolleger (Bakker, 2011). Ausland og Vinje (2010) kaller et tilsvarende fenomen som «mestringsstrategier», mens Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen og Pahkin (2012 Abstract) omtaler det som mulighet for egenutforming av arbeidet, og mener det kan øke interessen for å stå lengre i arbeid.

Engasjerte medarbeidere er energiske, dedikerte og ofte dypt konsentrert om arbeidsoppgavene sine (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Skal arbeidstakere gjøre jobben sin, må de være åpne for å finne nye måter å løse oppgavene på når kravene endrer seg. De fleste arbeidsgivere vil både forvente og sette pris på at de slik bidrar til å nå virksomhetens mål (Terjesen & Salomon, 2015). Anne, referert over, som lærte seg mer engelsk for å kunne holde presentasjoner og skrive rapporter, er eksempel på dette.

Kunnskapsmedarbeidere med spesialkompetanse og høy grad av selvstendighet har gode muligheter til å utforme arbeidsoppgavene i samsvar med egne ønsker. De kan utforske tema litt på siden av det de er ansatt for å gjøre, og de kan slik gjøre oppdagelser som kan være av stor verdi for virksomheten. Men i noen tilfeller kan egenutforming ha negativ effekt. I faglig nysgjerrighet og iver kan noen komme til å følge egne særinteresser i en slik grad at de beveger seg bort fra sine egentlige arbeidsoppgaver, og bli det Crozier, 2011, ifølge Terjesen og Salomon (2015, s. 81) kaller «løse kanoner. Dette kan resultere i en form for tillitsbrudd som det kan ta en tid før ledere oppdager. Ledere kan oppleve det som ubehagelig å konfrontere medarbeideren med en slik uønsket atferd.

Den fysiske utformingen av arbeidsplassen vil kunne sette muligheter og begrensninger for handlingsrommet den enkelte har for å utforme selve utførelsen av arbeidet. Medarbeidere som har vært vant til å jobbe i cellekontor med lite innsyn fra ledere og kolleger, kan bli nødt til å finne nye mestringsstrategier når de kommer i kontorlandskap. Innsynet og mangelen på privathet kan gjøre det vanskelig. Brøgger og Salomon (2013) fant at enkelte medarbeidere kunne oppleve stort jobbengasjement inntil kolleger og ledere oppfattet at retningen på arbeidet deres ikke var i samsvar med virksomhetens mål. For medarbeidere dette gjelder, kan det være snakk om at viktig, taus mestringsstrategi blir avslørt. Åpenhet om slik kunnskap kan være destruktiv, fordi ledere som ikke er klar over at mestringsstrategiene kan ha positiv innvirkning for medarbeideren og virksomheten, kan komme til å sette en stopper for dem. (Ausland & Vinje, 2010).

6.4 Alder som sosial konstruksjon

Alder er en sosial konstruksjon med ulik betydning i ulike kontekster. Høy alder assosieres gjerne med forfall og sykdom, og eldre arbeidstakere med blant annet manglende evne til å tilpasse seg, svak datakompetanse og høyt sykefravær. Dette inngår i en negativ diskurs om eldre arbeidstakere. En diskurs kan betraktes som institusjonaliserte fortolkninger, oppfattelser og normer som determinerer tankene og handlingene våre (De los Reyes, 2001). En negativ diskurs kan bidra til at både eldre arbeidstakere selv, kollegene og lederne nedvurderer eldre arbeidstakere. Vi forholder oss til situasjonen slik vi *tror* at den er, ikke slik den faktisk måtte være (Johannessen et al., 2010, s. 43) ifølge Thomas og Thomas (1928). Mennesker handler ut fra hvordan vi oppfatter situasjonen, basert på sin livsverden og forforståelse skapt i den sosiale verden av samfunnets normer og verdier (Hellesnes, 2002). Vi skaper orden ved å strukturere og polarisere og ekskludere, og konstruerer slik sosial identitet og tilhørighet. Hver kategori skaper sin egen motsats, et «oss» og «de andre», i hierarkisk orden legitimert av dem som har definisjonsmakt (De los Reyes, 2001). Det er en måte å objektivere grupper på, etter visse kjennetegn. Det er dette som skjer når vi lar det faktum at en arbeidstaker har visse karakteristika, som en bestemt alder, overskygge det personen sier og gjør (Habermas, 1999; Skjervheim, 2001).

Aldring er uunngåelig. Eldre er en sosial kategori, men en heterogen sosial gruppe. Ulikheter mellom individer i samme aldersgruppe synes å øke med alderen, blant annet avhengig av klasse, kjønn, etnisitet, arbeidserfaringer og arbeidstilknytning (De los Reyes,

2001; Solem, 2012). Aldersgrenser og aldersreguleringer synes i større grad å være basert på myter, fordommer og generelle økonomiske forhold enn på grundig kunnskap om menneskers fysiologiske og psykologiske kapasitet. Aldring bør betraktes ikke bare som en biologisk prosess. Avhengig av konteksten kan aldring betraktes som en dynamisk prosess som byr på stadig nye muligheter gjennom hele arbeidskarrieren (De los Reyes, 2001).

I lys av intervjupersonenes uttalelser, vil jeg nå diskutere to tema som ofte assosieres negativt med eldre arbeidstakere. Det gjelder datakompetanse og kognitiv funksjon.

6.4.1 Seniorer og datakompetanse

En av stereotypiene om eldre arbeidstakere er at de er dårligere når det gjelder bruk av datamaskin enn yngre mennesker, som har vokst opp med det. Seniorene i undersøkelsen er bare delvis enige. De har holdt på med data lenge, helt fra slutten av 1970-tallet for noens vedkommende.

Cecilie: Jeg begynte jo å programmere i 78. Jeg begynte på ny avdeling 1980, og da brukte vi allerede datastyrte programmer med sånne floppydisker, og vi brukte andre ting, så jeg har jo brukt det siden 1980, ja, i femogtredve år.

Anne: Inntil for 8-9 år siden var jeg den som var best i data. Men nå er det de som er yngre enn meg, de som er vokst opp med data. Nå blir jo *jeg* treig. (*Jeg*) lærte på Blindern. Jeg tok jo noen kurs. Har dataprogrammering i fagkretsen. - Flere vekttall. Måtte lære meg et databehandlingsprogram da jeg skulle skrive hovedfag.

Intervjuer: Har eldre og yngre ulike behov i arbeid i landskap?

Frøydis: Neeei. Jeg veit ikke om det går så mye på om en er eldre eller yngre, jeg har på følelsen av at det går mer på person. Hvis du tenker litt på sånn data, så er det noen som synes det er spennende, og er interessert og sånn, og noen er ikke så interessert.

Det er klart at de som er helt unge, de er jo vokst opp med det. Men jeg tror det går mer på person.

Som vi ser, mener disse arbeidstakerne at de har god datakompetanse. Uttalelsene bekrefter funnene fra Seniorpolitisk barometer (Dalen, 2015), som viser at arbeidstakerne over 50 år har bedre tro på sin egen aldersgruppes dataevner enn de øvrige yrkesaktive og lederne har.

For selv om både ledere og arbeidstakere i den årlige undersøkelsen viser stigende tro på seniorers evne til å mestre data, er det fortsatt slik at halvparten av lederne og de yrkesaktive under 50 år mener at de over 50 år har dårligere evner enn yngre til å mestre data og PC. Flere av de intervjuede var inne på at de yngre, som var vokst opp med data, nok hadde lettere for å lære nye datasystemer:

Bjørn: Men det er klart at et ungt menneske har raskere læreprosess. Det ser jeg. Det er sånn med IT, ikke sant. Nye IT-systemer. Det kommer av at de er vokst opp med det.

Intervjuer: Mener du at det også gjelder andre ting enn IT?

Bjørn: Nei, det er mer sånn at hele systemet rundt det tar de raskere. De teknologiske arbeidsprosessene som vi som er vokst opp med papir, er vant til å ha en annen bakgrunn å arbeide på. - Så endringen har vært større for oss enn for dem - med utviklingen. Det blir mer og mer digitalt.

Intervjuer: Det gir dem et fortrinn?

Bjørn: Særlig den digitale arbeidsflyten tar de lettere, helt opplagt.

6.4.2 Eldre arbeidstakere, kunnskap og læring

Dag: Alle er ikke like seine i hue som meg, men jeg tro at det tar lengre tid å lære når de har kreka seg over 60. Sånn er det bare.

I følge Solem (2007) har Dag rett i at læring tar lengre tid jo eldre man blir. Eldre kan kompensere ved bruk av erfaring, tilegnede kunnskaper og ekspertise når de skal løse problemer. I noen tilfeller kan dette kan gå fortere enn de overveielsene yngre må foreta. Arbeidspresentasjonene reduseres ikke (Solem, 2007).

I sin kunnskapsstatus om kompetanse og rekruttering skriver Hilsen og Tønder (2013, s. 17) at det ikke ser ut til at de eldre arbeidstakerne har dårligere evne til å lære enn yngre, men de lærer bedre i jobbsituasjonen der de ser hensikten og klar nytteverdi av den nye kunnskapen.

Dag: (Vi) trenger mer nitid opplæring i nye tekniske duppeditter. (Vi) henger ikke så kjapt med som en 25-åring (---). Vi trenger ekstra veiledning og ro nok (*til å*) skjønne. Vi er ikke så brichte som vi var. Det tar lenger tid å lære nye ting som en ikke har brukt

før. (*Det*) gjelder tekniske og logiske ting i funksjonalitet. Ikke andre ting.

Applikasjoner og sånt kan det være vanskeligere å få fatt i.

Flere viktige egenskaper og evner kan utviklers og bedres i løpet av årene. Mykletun og Furunes (2009) nevner vurderingsevne, evne til å se løsninger og å omgås medarbeidere og kunder i vanskelige situasjoner. De sier videre at erfaringer kan bidra til å øke evnen til å forstå feil og uønskede hendelser. Det kan gjøre oss klokere med alderen.

Intervjuer: Er det noe forskjell på det å være senior og det å ikke være senior?

Cecilie: Det jeg *vet* er jo at det *går* jo tregere oppi topplokket da. Bruker jo lenger tid på å sette seg inn i nye ting enn man gjorde da man var yngre, det er jo klart.

Intervjuer: Ja?

Cecilie: Ja, det tror jeg.... For det sier jo alle.... - Og jeg er jo ikke noe unntak der.... Så at det tar lenger tid å sette seg inn i nye ting, gjør det, det vil jeg si. – Ja -. Hvor mye lenger det er jo ikke godt å si, men...Ja. Men jeg tror det.

Intervjuer: er det noe du opplever selv, og?

Cecilie: nei..nei, jeg vil ikke si det sånn...men jeg *tenker* sånn at det går tregere, da. - Man må jo bare konsentrere seg. Og notere litt, og... så... så... nei, ellers så *synes* jeg ikke det er så mye som trenger å bli tatt hensyn til.

Intervjuer: Har eldre noen fortrinn, har *du* som eldre noen fortrinn? Nå, som du ikke hadde før?

Cecilie: Man blir jo heldigvis litt klokere med årene da. ...så jeg er nok blitt mye klokere.

Solem (2012, s. 11) viser til Langer, 2009 og Crum og Langer, 2007, og skriver at de begrensninger en har innebygget i sin mentale forutinntatthet i seg selv er med på å sette grenser for utviklingen. Cecilie synes å være preget av fordommer og stereotyper mot eldre arbeidstakere som gruppe, men det virker ikke som hun kjenner seg helt igjen som «treg». Kanskje oppfatter hun heller ikke seg selv som en som tilhører kategorien «eldre arbeidstaker»?

Ifølge Giddens (1996) er selvidentitet dynamisk. Den endrer seg over tid og i ulike kontekster som resultat av våre refleksjoner og samspillet med andre. Cecile synes å mene at alder er relevant i privatlivet, men irrelevant i arbeidslivet:

Det går liksom på tvers av alder i arbeidslivet, og det har det i grunnen alltid gjort. Privat er det helt annerledes, mens på jobb er det sånn at du har bare medarbeidere.

Kronologisk alder kan betraktes som en sosial konstruksjon som understreker og styrker ulikheter mellom aldersgrupper framfor å fremme likeverd, rettferdighet og likebehandling. Holdninger, oppfatninger og myter bestemmer forholdene for arbeidstakere i arbeidsorganisasjonen, og i det lange løp også utsiktene deres til å forbli i arbeidslivet. I en tid med behov for at flere står lenger i arbeid (EU-OSHA, 2016; Regjeringen, 2016) innebærer det en spesiell utfordring for både arbeidstakere og arbeidsgivere å endre sine mentale kart, og verdsette alle arbeidstakere på lik linje. Aldring er forandring i individuell takt (Solem, 2012). Aldringsprosessen utspiller seg i stor grad i den konkrete arbeidskonteksten og i settingen som arbeidstakeren befinner seg (De los Reyes, 2001). Settingen kan bidra til å bryte ned, opprettholde eller bygge helse, blant annet avhengig av kontrollen arbeidstakerne har med det fysiske, psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. Arbeidsplassen kan by på stadig nye muligheter for arbeidsglede og jobbengasjement for arbeidstakerne opp gjennom stigende alder, forutsatt at det legges til rette for det, etter behov. Den fysiske utformingen av arbeidsplassen må da by på «places to concentrate, places to collaborate, places to contemplate» (Smith, 2008) eller rom for å konsentrere seg, rom for å samarbeide og rom for å tenke og vurdere.

7 Avslutning

I denne oppgaven har jeg undersøkt spørsmålet om hvordan kontorutformingen kan påvirke de eldste arbeidstakernes jobbengasjement. Forskningsspørsmålene mine var

- Hva gir de eldste arbeidstakerne opplevelsen av jobbengasjement i dag?
- Hvilke antakelser har de om hvordan jobbengasjementet vil bli påvirket av å jobbe i kontorlandskap?

Jeg har besvart spørsmålene på bakgrunn av intervjuer jeg gjorde med seks arbeidstakere i alderen 62-69 år i en statlig kunnskapsvirksomhet. Det som synes å gi intervjupersonene opplevelse av jobbengasjement i dag, er:

- Å anvende og utvikle kompetansen sin
- Å oppleve mening
- Anerkjennende lederskap
- Sosialt fellesskap

Ettersom virksomheten skal flytte inn i kontorlandskap først ved juletider 2016, er svarene på det andre forskningsspørsmålet basert på antakelser. Svarene røpet usikkerhet med hensyn til hvordan de ville takle følgende utfordringer som de antok de ville møte:

- Støy og forstyrrelser
- Påtvunget fysisk nærhet til andre
- Nye (sam)arbeidsmåter

Jeg presentere intervjupersonenes uttalelser og diskuterte dem i lys av relevant forskning om eldre arbeidstakere og om kontorutforming og jobbkrav- ressursteorien (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Gjennom analysen kom jeg fram til at intervjupersonene frykter redusert jobbengasjement som resultat av tap av kontroll i de nye omgivelsene. Å få medvirke i den fysiske utformingen av den nye arbeidsplassen kan bidra til opplevelse av kontroll. Lokalene må utformes med tanke på at de skal gi støtte til de ulike arbeidsoppgavene som skal utføres, og oppfattes som ressurser av arbeidstakerne som skal arbeide der. En strategi for å gjenfinne jobbengasjement i de nye omgivelsene kan være å få tilrettelagt eller selv å tilpasse arbeidet etter individuelle forutsetninger, ønsker og behov, job crafting, med eller uten arbeidsgivers samtykke (Bakker, 2011). Dette gjelder for arbeidstakere i alle aldre, gjennom hele yrkeskarrieren.

Jeg ønsket å studere arbeidstakere fra aldersgruppen som formelt sett kan velge å avslutte yrkeskarrieren for heller å nyte pensjonisttilværelsen. Konsekvensene av å ikke ivareta de eldste arbeidstakernes jobbengasjement, kan være at virksomheten og samfunnet går glipp av deres kompetanse og ressurser. Funnene tilsier at aldring er forandring, men alder er en sosial konstruksjon som synes irrelevant med hensyn til hva som gir arbeidstakere opplevelsen av jobbengasjement og hva kontorutformingen betyr for jobbengasjementet.

Litteraturliste

- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health promotion international*, 11(1), 11-18.
- Antonovsky, A. (2000). *Helbredets mysterium : at tåle stress og forblive rask*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (Arbeidsmiljøloven). Hentet 06.01.2016, fra www.lovdatabasen.no
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224.
- Askheim, O. P. (2007). Empowerment - ulike tilnærminger. I O. P. Askheim, B. Starrin & C. Heyerdahl (Red.), *Empowerment : i teori og praksis* (s. 21-33). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ausland, L. H., & Vinje, H. F. (2010). Når det tause får ord på seg: etiske overveielser i et forskningsprosjekt om nærvær. I J. K. Hummelvold, Andvig, E. and Lyberg, A. (Red.), *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 134-153). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bakke, J. W., Bjarnason, T., Bjerrum, E., Gunnarsdóttir, S., Hreinsdóttir, H., Julsrud, T. E., . . . Þorsteinsson, S. E. (2007). *A Nordic guide to workplace design (DEKAR)*. Oslo: Nordic Innovation Centre. Hentet fra <http://www.nordicinnovation.org/Publications/>
- Bakken, B., & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1).
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Becker, F., & Sims, W. (2001). *Offices that work: Balancing communication, flexibility, and cost*. Cornell University. Hentet fra <http://iwsp.human.cornell.edu>
- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design a longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299. doi: 10.1177/0013916502034003001
- Brox, O. (1995). *Praktisk samfunnsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brøgger, B., & Salomon, R. (2013). *Å jobbe med arbeidsglede - hva kan virksomheter få ut av det?: en kunnskapsstatus*. (AFI-rapport 6/2013). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dalen, E. (2015). *Norsk seniorpolitisk barometer 2015*. Hentet 29.12.2015, fra <http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/SPB-ledere15.pdf>
- Danielsson, C. B. (2010). *The Office - An Explorative Study: Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being* (Doktoravhandling). KTH School of Architecture and Built Environment, Stockholm.
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 241-257.

- Danielsson, C. B., Wulff, C., & Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment? *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 194-212.
- De los Reyes, P. (2001). *Diversity and differentiation : discourse, difference and construction of norms in Swedish research and public debate*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2011). Health-Promoting Leadership. *Nordic school of public health* doi: 10.3233/WOR-2011-108
- EU-OSHA. (2016). *Healthy Workplaces for All Ages - Campaign Guide - Promoting a sustainable working life*. Hentet 08.04.2016, fra www.healthy-workplaces.eu
- European Network for Workplace Health Promotion. (1997). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. Version of January 2007. Hentet 10.03.2016, fra <http://www.enwhp.org>
- Furunes, T., Heijden, B. I. J. M. v. d., & Lange, A. H. d. (2014). HRM i et livsfaseperspektiv. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM* (s. 466-500). Oslo: Cappelen Damm.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). *Tid for lederskap. En oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2007-2010*. Stavanger. Hentet fra <http://seniorpolitikk.no/search/?query=aldersriktig%20ledelse&sort=date&sorting=desc>
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Solem, P. E., de Lange, A. H., Syse, A., Schaufeli, W. B., & Ilmarinen, J. (2015). Late Career Decision-Making: A Qualitative Panel Study. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 284-295. doi: 10.1093/workar/wav011
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet: selvet og samfundet under sen-moderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Green, J., & Tones, K. (2010). *Health promotion* (Second edition. utg.). Los Angeles: Sage.
- Grex, S., Hagedorn-Rasmussen, P., & Broberg, O. (2014). Workspace design-arbejdsrummet og brugerinvolvering i dets tilblivelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(2).
- Grimsmo, A., & Hilsen, A. I. (2000). *Arbeidsmiljø og omstilling*. (AFIs skriftserie nr 7). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. Hentet fra http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010011104032
- Habermas, J. (1999). *Kraften i de bedre argumenter*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Haga, O. (2016). *Forventet pensjoneringsalder og yrkesaktivitet*. Hentet 08.06.2016, fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/>
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012 Abstract). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali–innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämisshankkeen tuloksia - Abstract*. Helsinki: Työterveyslaitos. Hentet fra <http://www.ttl.fi>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001

- Halvorsen, B., & Tægstöm, J. (2013). *Det dreier seg om helse og arbeidsglede. Om seniorer, arbeid og pensjonering i Norden.* (TemaNord 2013:519). København.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur.
- Hanson, A. (2012). *Salutogent lederskap : for helse og framgang.* Stockholm: Fortbildning AB.
- Hasselhorn, H. M., & Apt, W. (2015). *Project results: Understanding employment participation of older workers: Creating a knowledge base for future labour market challenges.* Berlin: Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Hentet fra <http://www.jp-demographic.eu/about/fast-track-projects/understanding-employment>
- Hasselhorn, H. M., & Pohrt, A. (2015). *Work factors: Understanding employment participation of older workers: Creating a knowledge base for future labour market challenges.* Berlin: Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Hentet fra <http://www.jp-demographic.eu/about/fast-track-projects/understanding-employment>
- Hauge, H. A. (2011). *How can empowerment be made conducive to both employee health and organisation performance?* (Doktoravhandling). Universitetet i Bergen, Bergen. Hentet fra <http://hdl.handle.net/1956/5040>.
- Hellesnes, J. (2002). Den galne grisen hans Lars Liabø og dei tre verdene hans Jürgen Habermas, eller om formalpragmatikkens grunnlag. I J. Hellesnes (Red.), *Grunnane* (s. 93-109). Oslo: Universitetsforlaget. (Syn og Segn 1985 91(3), 274-283)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work.* New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.
- Hilsen, A. I. (2013). *Omstilling* (Andre. utg.). Oslo: Idébanken for et mer inkluderende arbeidsliv ; [distributør: Tiden].
- Hilsen, A. I., & Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet*(1-2), 157-182.
- Hilsen, A. I., & Midtsundstad, T. (2015). *Human resource management and interventions.* Berlin: Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Hentet fra <http://www.jp-demographic.eu/about/fast-track-projects/understanding-employment>
- Hilsen, A. I., & Salomon, R. (2010). *Seniorpolitikk – virker virkemidlene?* (Afi-rapport 4/2010). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. Hentet fra <http://www.afi.no>
- Hilsen, A. I., & Tønder, A. H. (2013). "Saman om" kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus. (Fafo-notat 2013:03). Oslo Fafo. Hentet fra <http://fafo.no>
- Hippe, J. M., Midtsundstad, T., Seip, Å. A., Bogen, H., & Hernes, G. (2012). "When I'm Sixty-Four" - seniorpolitiske framtidsbilder. (Fafo-rapport 2012:02). Oslo: Fafo.
- Hovedavtalen i Staten. (2012). *Hovedavtalen i Staten fra 1. januar 2013 til og med 31. desember 2015.* Hentet 21.01.2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/>
- Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., Horst, H. v. d., Jadad, A. R., Kromhout, D., . . . Meer, J. W. (2011). How should we define health? *British Medical Journal*, 343:d4163.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38-49.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Jahncke, H. (2012a). *Cognitive performance and restoration in open-plan office noise* (Doktoravhandling). Luleå tekniska universitet, Luleå.

- Jahncke, H. (2012b). Open-plan office noise: the susceptibility and suitability of different cognitive tasks for work in the presence of irrelevant speech. *Noise & health*, 14(61), 315. doi: 10.4103/1463-1741.104901
- Jahncke, H., Hongisto, V., & Virjonen, P. (2013). Cognitive performance during irrelevant speech: effects of speech intelligibility and office-task characteristics. *Applied Acoustics*, 74(3), 307-316.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423-1444. doi: 10.1080/00140130903154579
- Kalleberg, R. (Red.). (1999). *Moderne samfunns utfordringer. I J. Habermas, R. Kalleberg & A. Eriksen (Red.), Kraften i de bedre argumenter (s. 11-44)*. Oslo Ad notam Gyldendal.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life* New York: Basic Books
- Karlsen, J. K. (2015). *Tid til arbeid - tid til overs : tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Koren, P. C., Lindøe, Preben. (2013). *Metoder for bedre arbeidsmiljø: Involvering og gode prosesser*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave, 3. opplag 2012. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 03/2011, 49-55.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 1-9). New York: Psychology Press.
- Limborg, H. J., & Nielsen, K. T. (2008). Som en hund i et spil kegler - hvem og hvad har betydning? I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis* (s. 80-104). København.
- Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of caring sciences*, 18(2), 145-153.
- Lund, S. P., Kristiansen, J., Persson, R., Shibuya, H., Toftum, J., & Clausen, G. (2013). *Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden - Støj og Stress i storrumskontorer. (14-2009-03)*. København. Hentet fra <https://arbejdstilsynet.dk>
- Mac, A. (2008). Ledelse - muligheder og hindringer. I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne - Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis* (s. 154-179). København: Frydenlund.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian journal of public health*, 40(8), 795-805.
- Midtsundstad, T. (2005). *Ikke nødvendigvis sliten. En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten. . (Fafo-rapport 482)*. Oslo.
- Midtsundstad, T., & Bogen, H. (2011). *Ulikt arbeid - ulike behov. Seniorpraksis i norsk arbeidsliv. (Fafo-rapport 2011/10)*. Oslo: Fafo. Hentet fra <http://www.fafo.no>

- Mykletun, R. J., & Furunes, T. (2009). *Hva bør ledere vite om alder?* Hentet 05.04.2016 2016, fra <http://seniorpolitikk.no>
- Møller, N. (2008). Tillid og psykisk arbeidsmiljø. I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbeidsmiljø i praksis* (s. 129-153). København: Frydenlund.
- Nafstad, T. I., Midje, H. H., Torp, T. S., & Syse, T. J. (2015). Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2/2015, 22-33.
- Naumanen, P. (2006). The health promotion of aging workers from the perspective of occupational health professionals. *Public Health Nursing*, 23(1), 37-45. doi: 10.1111/j.0737-1209.2006.230106.x
- Neumann, C. E. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen : en metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.
- NyAnalyse. (2013). *Arbeidsmarkedet mot 2030*. (Juni 2013). Oslo: NyAnalyse as.
- NyAnalyse. (2015). *Seniorer i arbeid. Bærekraft ved ulike scenarier for arbeidsdeltakelse*. (Januar 2015). Oslo: NyAnalyse as.
- Nyen, T. (2004). *Lærevilkår for eldre arbeidstakere i staten*. (Fafo-notat 2004:34). Oslo: Fafo. Hentet fra [http://www/fafo.no](http://www.fafo.no)
- Olsén, P., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). Meningsskabelse og meningstab - om organisatoriske forandringsprosesser. I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbeidsmiljø i praksis* (s. 198-216). København: Frydenlund.
- Pejtersen, J., Allermann, L., Kristensen, T., & Poulsen, O. (2006). Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air*, 16(5), 392-401. doi: 10.1111/j.1600-0668.2006.00444.x
- Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B., & Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared and open-plan offices — a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(5), 376-382.
- Pensjonskommissjonen. (2004). *Modernisert folketrygd — Bærekraftig pensjon for framtida*. (2004:1). Oslo: Finansdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Regjeringen. (2014). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 – 31. desember 2018 (IA-avtalen)*. Hentet 20.02.2015, fra <http://www.regjeringen.no>
- Regjeringen. (2016). *Flere år - flere muligheter. Regjeringens strategi for et aldersvennlig samfunn*. Hentet 10.03.2016, fra <https://www.regjeringen.no>
- Rugulies, R., Aust, B., & Pejtersen, J. H. (2010). Do psychosocial work environment factors measured with scales from the Copenhagen Psychosocial Questionnaire predict register-based sickness absence of 3 weeks or more in Denmark? *Scandinavian journal of public health*, 38(3 suppl), 42-50.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10-24). New York: Psychology Press.

- Senter for seniorpolitikk. (2015). *Virksomhetsidé*. Hentet 18.02.2015, fra <http://seniorpolitikk.no>
- Skjervheim, H. (2001). *Deltakar og tilskodar*. Oslo: Aschehoug. (1957)
- Smith, J. (2008). *Welcoming Workplace: Designing Office Space for an Aging Workforce in the 21st Century Knowledge Economy*. Hentet 13.10.2015, fra <http://hhc.rca.ac.uk/welcomingworkplace/>
- Solem, P. E. (2007). *Seniorer i arbeidslivet : kunnskap om aldring og arbeid*. (NOVA-rapport 16/2007). Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. Hentet fra <http://www.nova.no>
- Solem, P. E. (2012). *Ny kunnskap om aldring og arbeid*. (NOVA-rapport 6/2012). Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Stang, I. (2003). Bemyndigelse. En innføring i begrepet og ”empowermenttenkningens” relevans for ansatte i velferdsstaten. I H. A. Hauge & M. B. Mittelmark (Red.), *Helsefremmende arbeid i en brytningstid. Fra monolog til dialog?* (s. 141-161). Bergen: Fagbokforlaget.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2002). *Lillestrømerklæringen om helsefremmende arbeidsplasser*. Hentet 28.04.2015, fra http://www.stamiweber.no/hefa/lillestrom_erklar.html
- Statistisk sentralbyrå. (2013). *Voksnes læring, 2012 Publisert: 28. juni 2013* Hentet 28.04.2015 2015, fra <http://www.ssb.no/utdanning/statistikker/vol/hvert-5-aar/2013-06-28?fane=tabell&sort=nummer&tabell=125720>
- Statistisk sentralbyrå. (2015). *Livslang læring 2015 1. kvartal*. Hentet 01.01.2016, fra <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/lvm/aar/2015-06-23?fane=tabell&sort=nummer&tabell=229578>
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen : kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Terjesen, H. C. A., & Hilsen, A. I. (2013). *Samarbeid om redusert sykefravær i prosessindustrien*. Hentet 10.04.2015, fra <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI>
- Terjesen, H. C. A., Lau, B., & Salomon, R. (2012). «Er du her, så regner jeg med deg!» En studie av god ledelse innenfor pleie og omsorg: Hvordan kan utøvelse av ledelse bidra til å forlenge yrkeskarrieren for seniorer i en sektor preget av tidligpensjonering og uførhet? (AFI-rapport 19/2012). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Terjesen, H. C. A., & Salomon, R. H. (2015). *Langsiktig ledelse. Om bærekraftig aldring i arbeidslivet*. Oslo Cappelen Damm akademisk.
- Thornquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori: for helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsen, S., Rugulies, R., Løngaard, K., Borg, V., Thielen, K., & Bjorner, J. B. (2012). The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. *International archives of occupational and environmental health*, 85(4), 437-445.
- Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring - forskende partnerskap i skolen: Motoren i det nye læringsløftet*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Torp, S., Grimsmo, A., Hagen, S., Duran, A., & Gudbergsson, S. B. (2012). Work engagement: a practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International* doi: 10.1093/heapro/das022

- Torp, S., & Vinje, H. F. (2014). Is workplace health promotion research in the Nordic countries really on the right track? *Scandinavian Journal of Public Health*(42(Suppl 15)), 74-81. doi: 10.1177/1403494814545106
- Tønder, A. H., & Hilsen, A. I. (2012). *Hvordan beholde, utvikle og overføre kompetanse?* Hentet 23.04.2015, fra <http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/2013-SSP-dokumenter/2013-3-SpFo.pdf>
- Vinje, H. (2008). Spenningsfylt omsorgspraksis og selvomsorg: Hvordan kan jobbengasjement bevares og stimuleres i sykepleien. *Tidsskrift for Kreftskykepleie*, 24(4), 6-13.
- Vinje, H. F. (2007). *Thriving despite adversity: Job engagement and self-care among community nurses*. The University of Bergen, Bergen.
- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012). *Kollegafelleskap fremmer nærvær og velvære i seniorers arbeidsliv*. Hentet 01.04.2015, fra <http://seniorpolitikk.no>
- Vogt, K., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-8. doi: 10.4102/sajip.v39i1.1111
- Våland, M. S., & Georg, S. (2014). Brugerinddragelse i arkitektoniske og organisatoriske designprosesser. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(2), 12-29.
- WHO. (1986). *The Ottawa Charter for Health Promotion*. Hentet 24.10.2012, fra <http://www.who.int>
- WHO. (1998). *Health Promotion Glossary*. Hentet 21.03.2013, fra http://www.who.int/hpr/NPH/docs/hp_glossary_en.pdf
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. I J. E. Dutton, R. E. Quinn & K. Cameron (Red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 296-308). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands - The Role of Personal Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84 .

**MELDESKJEMA**

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NBI Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	arbeidsplass, kjønn, alder	NBI For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema.
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videocopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NBI Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NBI Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Fra cellekontor til kontorlandskap: Hvordan bevarer de eldste medarbeiderne arbeidsgleden gjennom flytteprosessen?	Oppgi prosjektets tittel. NBI Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Buskerud og Vestfold	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for helsevitenskap	
Institutt	Institutt for helsefremmende arbeid (Vestfold)	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Anne Inga	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Eternavn	Hilsen	
Stilling	Førsteamanuensis	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon	22088600	
Mobil	92662169	Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
E-post	anne.inga.hilsen@fafo.no	
Alternativ e-post	anne.inga.hilsen@hbv.no	NBI Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Arbeidssted	Høgskolen i Buskerud og Vestfold/FAFO	

Adresse (arb.)	Box 2947 Tøyen	
Postnr./sted (arb.sted)	0608 Oslo	
Sted (arb.sted)	Oslo	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Siri Pernille	
Etternavn	Øverli	
Telefon		
Mobil	41231773	
E-post	siri.pernille.overli@nav.no	
Alternativ e-post	siri.pernille.overli@gmail.com	
Privatadresse	Pilotveien 10	
Postnr./sted (privatadr.)	0770 Oslo	
Sted (arb.sted)	Oslo	
Type oppgave	<input checked="" type="radio"/> Masteroppgave <input type="radio"/> Bacheloroppgave <input type="radio"/> Semesteroppgave <input type="radio"/> Annet	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Kunnskap om hva som får arbeidstakere over 62 år til å oppleve arbeidsglede. - Hvilke forhold ved arbeidet mener de eldste arbeidstakerne har større betydning nå enn da de var yngre for opplevelsen av arbeidsglede? - Fra cellekontor til kontorlandskap: Hva får de eldste medarbeiderne til å bevare arbeidsgleden gjennom flytteprosessen? - Hva har utformingen av arbeidsplassen å si for de eldre medarbeidernes opplevelse av arbeidsglede?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input checked="" type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Noen av de eldste medarbeiderne. [redacted] En gruppe kvinner og en gruppe menn.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	HR-direktør [redacted] samråd med tillitsvalgte og undertegnede.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.
Førstegangskontakt	Via HR-direktør og epost	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	10	

Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input checked="" type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internet <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier her.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer her.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, internt eller eksternt) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videooptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydoptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		

Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Brukernavn og passord. Lydbåndopptaker låses inn.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	16.09.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	01.07.2017	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering.
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		

Til arbeidstakerne som er 62 år eller mer i (---)

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Hvordan bevarer de eldste medarbeiderne arbeidsglede gjennom en flytteprosess?

Jeg er rådgiver i NAV arbeidslivssenter Oslo og masterstudent ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Temaet for masteroppgaven min er eldre arbeidstakere og arbeidsglede. I den forbindelse ønsker jeg å intervju noen av de eldste medarbeiderne i (---).

Hvilke forhold ved arbeidet og arbeidsmiljøet bidrar til opplevelse av arbeidsglede?

Målet med studien er å få mer kunnskap om forhold ved arbeidet og arbeidsmiljøet som får de eldste medarbeiderne til å oppleve arbeidsglede, også gjennom en flytteprosess, slik dere nå opplever i (---).

Individuelle intervju

Jeg ønsker å snakke med tre kvinner og tre menn som er 62 år eller eldre per 31.12.2015, altså de som (snart) er gamle nok til å ha formell rett til AFP eller pensjon. Intervjuene vil foregå på arbeidsstedet i arbeidstiden, og vare ca. en og en halv time. Jeg vil gjøre lydopptak, som skal overføres til tekst for videre bearbeiding. Deretter slettes lydopptaket.

Konfidensialitet

I den ferdige rapporten som publiseres vil verken virksomheten eller deltakere kunne identifiseres. Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2016. Intervjuene som er overført til tekst vil da bli slettet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tekstmaterialet vil oppbevares på privat datamaskin med passordbeskyttelse. Sikkerhetskopi lagres i en sikker, web-basert tjeneste.

Vil du være med?

Prosjektgruppen «Seniorer med til (---)» v/ (---) vil bistå meg med å kontakte arbeidstakere i den aktuelle aldersgruppen. Jeg vil gjerne ha informanter fra ulike avdelinger.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. De som eventuelt måtte ønske å trekke seg, kan gjøre det når som helst uten å oppgi noen grunn. Lydbåndopptak og alle andre opplysninger vil da bli slettet.

Spørsmål?

Har du spørsmål, ta kontakt med undertegnede på telefon 41231773 eller epost siri.pernille.overli@nav.no Nærmere informasjon kan også fås av min veileder Anne Inga Hilsen, telefon 92662169 eller på epost anne.inga.hilsen@fafo.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Oslo, 18. september 2015

Vennlig hilsen Siri Pernille Øverli

