



Organisasjonssignalers innvirkning på den psykologiske kontrakten sent i karrieren

Organizational Signals and the Psychological Contract in Late Career Employment

Hege Sofie Hesselberg

Ph.D.-stipendiat, Institutt for samfunnsforskning

h.s.hesselberg@samfunnsforskning.no

Sammendrag

Det er et uttalt politisk mål å fremme lengre yrkeskarrierer. Spørsmålet er likevel om senioransatte føler seg støttet og inkludert på arbeidsplassen, eller om de, til tross for politiske retningslinjer, føler seg presset til tidlig pensjonering. Artikkelen utforsker dette temaet ved å analysere hvordan organisasjonssignaler former ansattes oppfatning av den psykologiske kontrakten sent i karrieren. Dette gjøres ved hjelp av kvalitative intervjuer med senioransatte i private selskaper. Analysen viser at organisasjoner sender ulike typer signaler – både strukturelle og interaksjonelle – som kan bryte den psykologiske kontrakten med senioransatte. Dette kan redusere de ansattes motivasjon og føre til tidligere pensjonsavgang. For å oppnå målet med å forlenge arbeidstakeres yrkeskarriere er det viktig at arbeidsgivere anerkjenner sin rolle i å signalisere og opprettholde organisatorisk støtte, både på et strukturelt og interaksjonelt nivå, for å vedlikeholde den psykologiske kontrakten i ansattes sene karriere.

Nøkkelord

eldre arbeidstakere, den psykologiske kontrakten, organisasjonssignaler

Abstract

While a political objective exists to extend professional careers, senior employees may still face pressure for early retirement. This raises concerns about senior employees' perceptions of workplace support and integration. This article addresses these concerns by examining how organizational signals shape the perceptions of senior employees regarding the psychological contract during the late stages of their careers. This is achieved through qualitative interviews with senior employees in the private sector. The analysis reveals that organizations convey diverse types of structural and interactional signals. These signals can disrupt the psychological contract with senior employees, reducing employee motivation and early retirement. To prolong individuals' professional tenures, employers must recognize their role in signalling and upholding organizational support to balance the psychological contract throughout the late stages of employees' careers.

Keywords

older workers, the psychological contract, organizational signals

Innledning

Demografiske endringer i Europa har ført til en økning i andelen eldre i befolkningen (Wainwright et al., 2019), en trend som også gjenfinnes i Norge. I Norge er det derfor en politisk målsetning å oppfordre arbeidstakere til å jobbe så lenge som mulig. Pensjonsreformen, implementert i 2011, støtter dette målet ved å tilby mer fleksible pensjonsordninger og økonomiske fordeler for dem som velger å jobbe lenger (Grødem & Hippe, 2021). Reformen har imidlertid samtidig redusert arbeidsgiveres økonomiske insentiver til å beholde senioransatte (Grødem & Kitterød, 2023). Mens den tidligere AFP-ordningen påla arbeidsgivere å dekke en stor andel av kostnadene når ansatte gikk av med pensjon mellom 62 og 67 år, er ikke dette lenger tilfellet etter pensjonsreformen (Grødem & Hippe, 2021).

Mens insentivene på arbeidstakersiden til å stå lenge i jobb har blitt styrket, kan man samtidig si at virkemidlene rettet mot arbeidsgivere har blitt svekket.

Dette har ført til spørsmål om hvorvidt senioransatte blir tilstrekkelig ivaretatt og inkludert i arbeidslivet. Flere forskere har følgelig pekt på behovet for studier som undersøker det dynamiske og relasjonelle samspillet mellom arbeidsgivere og ansatte på arbeidsplassen, fremfor å fokusere på effekten av økonomiske insentiver alene (Frøyland et al., 2018; Midtsundstad & Hilsen, 2019).

Den psykologiske kontrakten er en teoretisk modell innenfor organisasjonsforskningen som er egnet til å kaste lys over relasjonelle dimensjoner ved arbeidsforholdet. Den fokuserer på arbeidstakers antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Rousseau, 1989, 1995). Med andre ord omfatter den de ansattes oppfatninger om hva de skylder arbeidsgiveren sin, og hva de forventer å få igjen. En psykologisk kontrakt er subjektiv, implisitt og har en grunnleggende psykologisk karakter. Dette skiller den fra en eksplisitt arbeidsavtale underskrevet av to parter.

Baruch og Rousseau (2019) belyser hvordan ulike «karriereøkosystemer» former den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgivere og ansatte. Disse økosystemene kan variere betydelig mellom land og kulturer avhengig av politiske, økonomiske og sosiale strukturer. Norge representerer et robust karriereøkosystem (Baruch & Rousseau, 2019) preget av sosialdemokratiske verdier, sterkt stillingsvern og betydelig innflytelse fra fagforeninger.

Stabiliteten og tryggheten som følger av det norske karriereøkosystemet, reduserer den økonomiske usikkerheten for arbeidstakere. Som et resultat av dette kan relasjonelle og sosioemosjonelle faktorer, som støtte, anerkjennelse, utviklingsmuligheter og opplevelse av tilhørighet, bli viktigere når arbeidstakere vurderer om de skal fortsette å jobbe eller gå av med pensjon.

Samtidig er det slik at arbeidsgivere lettere kan unnlate å innfri relasjonelle eller sosioemosjonelle forventninger, ettersom disse ofte er implisitte. Dette kan føre til brudd på den psykologiske kontrakten, som oppstår når ansatte opplever at organisasjonen bryter sine forpliktelser og løfter (Morrison & Robinson, 1997). Slike brudd kan være enten bevisste eller ubevisste. Ubevisste kontraktsbrudd skjer når organisasjonen uforvarende mislykkes i å oppfylle forventningene ansatte har til organisasjonen. Bevisste kontraktsbrudd oppstår derimot når arbeidsgivere med vilje bryter de underliggende forventningene ansatte har til arbeidsforholdet, for eksempel for å presse dem ut (Morrison & Robinson, 1997).

Det er bredt dokumentert at brudd på den psykologiske kontrakten har en rekke negative konsekvenser for arbeidsforholdet. Disse inkluderer blant annet økt mistillit, redusert jobbtillfredshet, lavere organisatorisk engasjement og økte intensjoner om å forlate stillingen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kickul, 2001; Zhao et al., 2007).

Nyere forskning (Roehl, 2019) har knyttet teorien om psykologiske kontrakter til signalteori (Spence, 1973) for å forklare hvordan ansatte oppfatter informasjon om organisasjonens

intensjoner, løfter og mulige brudd på den psykologiske kontrakten. Dette er en teoretisk kobling som representerer et relativt nytt innslag i organisasjonsforskningen, og som denne studien vil dra nytte av. Dermed introduserer studien også en ny teoretisk tilnærming til forskningen på samspillet mellom senioransatte og organisasjoner.

Signalteorien forklarer hvordan ansatte bruker organisasjonssignaler til å forstå og danne mentale kontrakter om ansettelsesforholdet (Spence, 1973; Townsend et al., 2012). Et økende antall studier antyder for eksempel at HR-praksiser har en innvirkning på ansattes holdninger til og atferd i organisasjonen fordi disse praksisene signaliserer organisasjonens hensikter, som enten kan være i samsvar med eller bryte med ansattes forventninger i den psykologiske kontrakten (Kaše et al., 2014; Lepak et al., 2012; Ostroff & Bowen, 2016; Wright & Boswell, 2002).

Gitt at brudd på den psykologiske kontrakten ofte fører til at ansatte reduserer innsatsen sin (Robinson, 1996; Robinson et al., 1994), eller i noen tilfeller velger å avslutte arbeidsforholdet (Rousseau et al., 2018), blir det viktig for organisasjoner å forstå og håndtere senioransattes psykologiske kontrakt. Dette blir særlig relevant med tanke på det politiske målet om å forlenge yrkeskarrierene til eldre arbeidstakere. Denne studien vil derfor undersøke følgende forskningsspørsmål:

Hvordan oppfatter senioransatte at organisasjonssignaler er i samsvar med eller bryter med den psykologiske kontrakten?

Studien benytter kvalitative intervjuer med senioransatte fra private selskaper i Norge for å undersøke dette spørsmålet. Formålet er å oppnå innsikt i hvordan organisasjoner kan forvalte den psykologiske kontrakten med sine senioransatte på en måte som kan øke senioransattes motivasjon til å forlenge sine yrkeskarrierer.

Teori og tidligere forskning

I litteraturen om psykologiske kontrakter skilles det mellom transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontrakter (Rousseau, 1995). Transaksjonelle kontrakter refererer til konkrete, kortsiktige, økonomiske forpliktelser med begrenset relasjonell involvering fra begge parter. Relasjonelle kontrakter, derimot, omfatter bredere, mer åpne og langsiktige forpliktelser som går utover økonomiske belønninger. De inkluderer sosioemosjonelle elementer som lojalitet, støtte og forpliktelse (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

Forskningen som undersøker *hvilke* forventninger senioransatte har til sin organisasjon, er begrenset og varierende fordi forskning på den psykologiske kontrakten i hovedsak har konsentrert seg om yngre arbeidstakere i oppstarten av arbeidsforholdet (Vantilborgh et al., 2015). Likevel indikerer både teoretiske antakelser og empiriske funn at senioransatte har andre forventninger til sin organisasjon og reagerer annerledes på brudd på den psykologiske kontrakten enn yngre ansatte (Bal et al., 2008; Vantilborgh et al., 2015).

Det er kjent at lang tjenestetid hos en arbeidsgiver fører til etablering av en psykologisk kontrakt som omfatter en rekke relasjonelle og sosioemosjonelle betingelser (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995). På grunn av seniorers lave mobilitet i arbeidsmarkedet minker andelen arbeidstakere som skifter jobb, betydelig med alderen og når et bunnpunkt ved rundt 60 års alder (NOU 2019: 7). Derfor har senioransatte gjerne lang ansiennitet hos arbeidsgiveren sin. Gitt den lange fartstiden mange senioransatte har, er det rimelig å tro at de har utviklet forventninger til arbeidsforholdet som strekker seg utover de rent økonomiske forholdene. Dette støttes blant annet av en studie utført av Hellevik og Herlofson (2020), som viser at senioransatte med en sterk indre motivasjon for arbeidet har lengst

yrkesaktive karrierer. En rapport fra Oslo Economics (2018) bekrefter også denne antakelsen ved å påpeke at selv om økte økonomiske insentiver for å stå lenger i arbeid har økt sysselsettingen blant seniorer, er andre faktorer av betydning på lengre sikt.

Den psykologiske kontrakten er likevel dynamisk og utvikler seg over tid i takt med hvordan ansatte tolker organisatorisk informasjon og vurderer organisasjonens hensikter og evne til å oppfylle sine forpliktelser (Rousseau et al., 2018; Schalk, 2004; Schalk & Roe, 2007). Ansatte får informasjon om hva slags psykologisk kontrakt organisasjonen ønsker å etablere med dem, og hvorvidt denne faktisk blir innfridd, gjennom en rekke organisasjonssignaler (Lepak et al., 2012; Roehl, 2019; Rousseau, 1995; Sherman & Morley, 2015; Suazo et al., 2009).

Organisasjonssignaler hjelper dermed ansatte til å forstå ansettelsesforholdets natur og kontekst, samt hva som anses som forventet atferd og belønning i organisasjonen (Guzzo & Noonan, 1994; Ostroff & Bowen, 2016; Sherman & Morley, 2015; Suazo et al., 2009).

Såkalte strukturelle organisasjonssignaler formidler informasjon gjennom organisasjonens HR-praksiser. For eksempel kan belønningssystemer eller karriereveier basert på lojalitet signalisere organisasjonens ønske om å belønne langvarig engasjement. Måten ansatte tolker HR-praksiser på, kan ha stor innvirkning på hvordan de oppfatter kvaliteten og dybden av sitt forhold til organisasjonen, og dermed påvirke deres engasjement for organisasjonen (Guzzo & Noonan, 1994). Studier har vist at HR-praksiser har en signal- og kommunikasjonsfunksjon som påvirker hvorvidt ansatte har en positiv psykologisk kontrakt eller opplever brudd på den psykologiske kontrakten (Ostroff & Bowen, 2016).

HR-praksiser er ikke bare en kilde til kontraktsrelatert informasjon, men kan også brukes av organisasjonen til å oppfylle eller bryte den psykologiske kontrakten ved å belønne eller straffe ansattes atferd (Rousseau, 1995; Sonnenberg et al., 2011).

Når det gjelder eldre arbeidstakere spesifikt, viser forskning at opplevelsen av alder og aldring i arbeidslivet i stor grad formes av HR-praksisene som implementeres på arbeidsplassen (Lotherington et al., 2017). Måten organisasjoner behandler eldre ansatte på, kravene de stiller til dem, og ressursene de gjør tilgjengelige, kan spille en avgjørende rolle i hvordan senioransatte vurderer sin posisjon i organisasjonen.

Samtidig indikerer forskning at senioransatte ofte blir oversett når det gjelder utvikling og implementering av organisasjonspraksiser (Conen et al., 2012; Egdell et al., 2020; Fuertes et al., 2013; Jonsson et al., 2020). Mange arbeidsgivere mangler proaktive HR-strategier rettet mot senioransatte og adresserer ikke utfordringer knyttet til en aldrende arbeidsstyrke (Loretto et al., 2007). Norsk og internasjonal forskning antyder at eldre ansatte får færre utviklingsmuligheter enn sine yngre kolleger (Wainwright et al., 2019; Midtsundstad, 2011; Underthun, 2021)), selv om kompetanseutvikling anses å være viktig for å beholde eldre arbeidstakere (Hilsen, 2018; Midtsundstad et al., 2022). Det vil trolig påvirke den psykologiske kontrakten negativt fordi mangel på støtte og utviklingsmuligheter kan signalisere at senioransatte ikke blir like høyt verdsatt som sine yngre kolleger.

Organisasjoner sender ikke bare strukturelle signaler, men også interaksjonelle signaler (Roehl, 2019), som er direkte kommunikasjon fra organisasjonens representanter. Disse signalene gir ansatte innsikt i organisasjonens fremtidige intensjoner (Rousseau, 1995), og de anses som vesentlige for hvordan ansatte former sin oppfatning av organisasjonen. Interaksjonelle signaler kan inkludere informasjon om organisasjonens visjon, mål og strategier, samt aspekter knyttet til arbeidsbelastning og muligheter for utvikling og karrierevekst (Guest & Conway, 2002; Turnley & Feldman, 1999). I tillegg blir ansattes tolkning av den psykologiske kontrakten ofte påvirket av signaler de oppfatter i arbeidsmiljøet (Rousseau, 1995; Salancik & Pfeffer, 1978).

Aldersdiskriminering er utbredt i organisasjonssammenheng, blant annet blir eldre ansatte ofte stempet som mindre kompetente og mindre produktive enn yngre kolleger (Finkelstein et al., 2013; Fuertes et al., 2013; Gaillard & Desmette, 2010; Grima, 2011; Harris et al., 2018). Ettersom lederes holdninger og atferd spiller en sentral rolle for senioransattes karrieremuligheter (Grødem & Kitterød, 2023), kan stereotypiske forestillinger om eldre komme til å påvirke beslutninger som tas om opplæring, forfremmelser og karriereutvikling (Harris et al., 2018).

I tillegg forekommer indirekte aldersdiskriminering gjennom neglisjering og passivitet (Duncan, 2008; Martin et al., 2014), noe som kan begrense eldre ansattes muligheter og skape en opplevelse av diskriminering og utstøtelse på arbeidsplassen. Interaksjonelle organisasjonssignaler som reflekterer aldersdiskriminerende holdninger, vil trolig påvirke senioransattes psykologiske kontrakt med organisasjonen negativt.

Oppsummert peker flere studier på utilstrekkelige HR-tiltak for senioransatte samt mulige negative arbeidsplassinteraksjoner på grunn av aldersdiskriminering, noe som kan antas å harmonere dårlig med senioransattes relasjonelle forventninger i den psykologiske kontrakten. Dette gir grunnlag for å utforske dynamikken mellom organisasjoner og senioransatte gjennom signalteori og teori om psykologiske kontrakter, slik denne studien tar sikte på.

Metode

Denne artikkelen tar utgangspunkt i kvalitative intervjuer gjennomført med senioransatte, og utforsker sentrale temaer på tvers av deltakernes perspektiver ved hjelp av en tematisk analytisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006, 2022). Datamaterialet består av intervjuer med 26 senioransatte i tre private selskaper i Norge som opererer innen teknologi-, eiendomsforvaltning- og finanssektoren. Selskapene ble valgt basert på flere kriterier, inkludert størrelse og tilstedeværelsen av en HR-avdeling som håndterer selskapenes retningslinjer og praksiser. Selskapene er store aktører som opererer i konkurranseutsatte markeder. Samtlige har gjennomgått nedskjæringer og omstruktureringer de siste årene for å tilpasse seg endrede økonomiske forhold og øke effektiviteten.

HR-spesialister i hvert av selskapene ble kontaktet, og det ble arrangert møter for å presentere prosjektet og kriteriene for utvelgelse av informanter. I tråd med tidligere forskning ble eldre arbeidstakere definert som personer fra 50 år og oppover (Choi et al., 2020; Jiang et al., 2022; Peters et al., 2019). For å minimere variasjonen blant deltakerne ble potensielle informanter avgrenset til ansatte med faste stillinger, tilsvarende roller (innen kontor/administrasjon) og lang ansiennitet (minimum 5 år). Etter at vi hadde mottatt kontaktinformasjonen til ansatte som oppfylte disse kriteriene, ble invitasjoner til å delta i forskningsstudien sendt ut.

Det ble utviklet en semistrukturert intervjuguide for å gi fleksibilitet i utforskningen av individuelle kontekster og erfaringer (Oliver et al., 2005). Intervjuene begynte med spørsmål om alder, utdanning og ansettelsestid, etterfulgt av spørsmål om temaer som inkluderte leders tilnærming til aldring på arbeidsplassen, normer for pensjonering, kompetanseutvikling og erfaringer med aldersdiskriminering. Deltakerne ble også spurt om nylige eller pågående omorganiseringsprosjekter og hvordan disse påvirket beslutninger om fortsatt arbeid eller pensjonering.

Intervjuene varte i omtrent 60 minutter. Det ble laget digitale opptak av alle samtalen. På grunn av covid-19-pandemien ble de fleste intervjuene gjennomført over Zoom eller Teams, men to intervjuer ble gjennomført per telefon. Intervjuene ble gjennomført i mai og

juni 2021, og alle lydopptak ble transkribert for å gi tekstbasert materiale til videre utforskning (Oliver et al., 2005).

Intervjuene ble transkribert av forskningsassistenter. Transkripsjonene ble deretter gjennomgått for å sikre nøyaktighet. Notater ble tatt under og umiddelbart etter intervjuene, noe som bidro til en større nærhet til datamaterialet.

I neste fase ble koder som representerte særtrekk ved dataene, og som ble ansett som relevante for forskningsspørsmålet, identifisert. For å oppdage gjentakende mønstre eller sammenhenger ble datasettet grundig gjennomlest i sin helhet. Flere forskere deltok både i datainnsamlingen og i gjennomgangen av datasettet, noe som bidro til å sikre pålitelige funn og tolkninger.

I begynnelsen av analysen var kodingen åpen og induktiv. Etter å ha fått bedre kjennskap til datamaterialet, vurderte vi tolkningen av funnene i sammenheng med eksisterende teoretiske rammeverk og litteratur, og tilnærmingen ble mer abduktiv (Tavory & Timmermans, 2014).

Overgangen til en mer teoridrevet tilnærming ble utløst av spørsmål som for eksempel «hvorfør føler informantene seg undervurdert av organisasjonen?» og «hva er det organisasjonen gjør eller signaliserer som fører til denne opplevelsen?». Disse spørsmålene drev analysen i en teoretisk retning som kunne forklare ansattes implisitte relasjonelle forventninger til sin organisasjon, i samsvar med teori om psykologiske kontrakter.

Identifiseringen av temaene bygde videre på en teoretisk forståelse av at organisasjoner sender signaler som ansatte tolker som indikasjoner på organisasjonens oppfyllelse av de implisitte forventningene i den psykologiske kontrakten sammen med empiriske observasjoner, dannet grunnlaget for identifiseringen av to overordnede a priori-temaer: «strukturelle organisasjonssignaler» og «interaksjonelle organisasjonssignaler».

Med disse temaene som teoretisk ramme for datamaterialet ble følgende underkategorier identifisert: «HR-tiltak for senioransatte», «nedbemanning», «rekruttering og kompetanseutvikling» og «sosiale tilbakemeldinger».

Fordi det har vært begrenset utforskning av hvordan organisasjonssignaler oppfattes av senioransatte, og følgelig også på hvordan de innvirker på den psykologiske kontrakten sent i karrieren, ble denne teoridrevne tilnærmingen ansett som relevant for å generere ny innsikt og gi en grundig forståelse av mønstrene i datamaterialet.

I den avsluttende analysefasen ble utdrag fra transkripsjonene valgt ut for å belyse ulike elementer av hvert enkelt tema. Disse ble valgt for å klargjøre funnene og gi konkrete eksempler på poengene som skulle fremheves.

Strukturelle organisasjonssignaler

Analysen avdekket at flere strukturelle organisasjonssignaler påvirket hvordan ansatte oppfattet balansen i den psykologiske kontrakten med organisasjonen. Spesielt viktig var signaleffekten i HR-tiltak rettet mot senioransatte, tilbud om sluttpakker for eldre ansatte og prioriteringer innen rekruttering og kompetanseutvikling. Disse tiltakene preget opplevelsen av organisasjonens engasjement for og verdsettelse av senioransatte.

HR-tiltak for senioransatte: Støtte eller utstøtelse?

I intervjuene ble det klart at organisasjonenes HR-praksiser for senioransatte skapte tvetydige eller motstridende signaler om hvordan forholdet mellom organisasjon og senioransatt skulle forstås. Dette førte til forvirring om organisasjonens reelle støtte til senioransatte.

Et eksempel på denne uklarheten ble observert i teknologiselskapet. Her fikk ansatte på over 62 år systematisk innkalling til informasjonsmøter om pensjonering og økonomiske

aspekter knyttet til fortsatt arbeid eller pensjonering. Mens noen oppfattet dette som verdifull støtte, sa andre at de oppfattet dette som en subtil oppfordring fra organisasjonen om å vurdere pensjonering. En ansatt sa for eksempel:

Jeg vet jo at når du blir 62, så får du en mail og det er ikke «gratulerer med dagen, så hyggelig», men det er mer «når har du tenkt til å slutte?» (arbeidstaker, 59 år)

Dette illustrerer at organisasjonssignaler kan være åpne for tolkning og resultere i ulike reaksjoner fra ansatte. Samtidig kan det indikere en manglende klarhet i organisasjonens kommunikasjon om støtte til senioransatte. Et annet eksempel som indikerer tvetydige signaler fra organisasjonen, var ansattes sprikende reaksjoner på organisasjonspraksisen med å overflytte ansatte over 58 år til et såkalt ressurscenter for å skjerme dem mot oppsigelser i nedbemanningsprosesser. Noen så denne praksisen som en form for støtte til eldre ansatte. En kvinnelig informant fortalte for eksempel om en kollega som ville ha fått sparken dersom hun ikke hadde fått tilbud om omplassering til ressurscenteret.

Samtidig hadde andre ansatte en helt annen oppfatning av, og erfaringer med, denne praksisen. De så praksisen som et brudd på organisasjonens forpliktelser overfor sine senioransatte, og som en strategi for å fjerne eldre ansatte fra innflytelsesrike stillinger. Tvetydigheten i praksisen blir tydelig demonstrert gjennom følgende sitat, hvor en ansatt forklarer hvordan arbeidstakere reagerte på tilbud om å bli omplassert til ressurscenteret:

Mange takker ja, for man opplever jo at det er vanskelig å få jobb når man er 58 år [...]. Det er helt sikkert veldig nyansert hvordan det oppleves, men jeg har jo sett veldig flinke folk som brått har fått den beskjeden. De har kanskje fått heder og ære et kvarter før, og plutselig er de ute, og det har vært veldig vondt å følge med på. Men samtidig, hvis alternativet er å få sparken [...]. Men da har de jo et juridisk problem, for det er vanskelig å sparke noen som er 58 år og har erfaring, så det er nok [organisasjonens] måte å kjøpe seg ut på [...]. (arbeidstaker, 53 år)

En viktig tendens i datamaterialet var ansattes utfordringer med å forstå de egentlige intensjonene bak mange av de etablerte HR-praksisene for seniorer. Dette kan delvis skyldes at praksisene ble implementert på forskjellige måter av ulike ledere med ulike mål, men også at bruken av praksisene varierte avhengig av organisasjonens behov. HR-tiltak som intern omplassering og tilbud om nye stillinger for senioransatte kunne i visse situasjoner oppfattes som tegn på støtte, spesielt i perioder med nedbemanningsprosesser. Når det imidlertid ble tydelig at slike praksiser også ble brukt for å skyve ut senioransatte i perioder med behov for nedskjæringer, ble tolkningen av dem som støttende praksiser utfordret. Oppfatningen av organisasjonenes inkonsekvens syntes å ha sammenheng med pågående endringsprosesser og behov for nedskjæringer, et forhold som vil bli behandlet i neste avsnitt.

Nedskjæringer: Sluttpakker til seniorer

I organisasjonene var periodiske endrings- og omorganiseringprosesser vanlige. Større omstruktureringer ble forventet med en frekvens på omtrent hvert tredje til fjerde år, mens mindre endringsprosesser pågikk kontinuerlig. Når større omstruktureringer oppsto uventet, følte eldre ansatte seg spesielt sårbare. Dette hadde sammenheng med selskapenes tendens til å tilby sluttpakker til ansatte over 62 år som en måte å håndtere nedskjæringene på. Denne situasjonen skapte forvirring og usikkerhet om organisasjonens holdninger til senioransatte. En av dem uttrykte dette på følgende måte:

Det spisser seg til når det skjer nedbemanninger [...]. Du tror du er helt relevant, og plutselig er det en leder som sier at du er ikke det, du er ikke viktig nok [...]. Det har vært såpass mye omskiftninger, så jeg ser helt klart at 62-åringer har blitt skjøvet ut en periode [...]. Noen jeg oppfattet som svært dyktige, og som ikke ville slutte, ble skjøvet ut i disse nedbemanningsprosessene. Det er til og med sånn at de som skyver dem ut, beklager at de må det, men de er pålagt å gjøre det. (arbeidstaker, 52 år)

Sitatet fremhever arbeidstakeres opplevelse av en dobbeltkommunikasjon fra sine ledere i forbindelse med nedbemanningsprosesser. Noen ledere viste empati og ga uttrykk for medfølelse overfor de berørte ansatte, samtidig som de understreket at de følte seg forpliktet til å følge organisasjonens prioriteringer. Denne kontrasten mellom den emosjonelle forståelsen av situasjonen og den faktiske gjennomføringen av oppsigelser forsterket de blandede signalene som ble sendt til senioransatte i organisasjonen.

Situasjonen ble enda mer kompleks fordi senioransatte kunne føle seg verdsatt i stabile perioder, men raskt oversett når organisasjonens prioriteringer endret seg. Dette kunne føre til forvirring og usikkerhet om deres virkelige betydning og rolle i organisasjonen. Dette resulterte i at mange hadde en usikker forståelse av forholdet mellom seg selv og organisasjonen, noe som ble reflektert gjennom uttalelser som antydte svekket tillit til organisasjonen. En tydelig tendens i datamaterialet var at ansatte ga uttrykk for usikkerhet på om de ville bli spart i neste runde med nedbemanning. Tidligere erfaringer med uventede oppsigelser hadde ført til at de manglet tillit til at de ikke kunne bli rammet igjen, slik denne informanten uttrykte det:

Det har vært behov for nedbemanning, antakelig, men alder har blitt brukt som et utvelgelseskriterium [...]. Det har helt klart vært sånn. Uten tvil. Det er helt klart. Det er jeg ikke et øyeblikk i tvil om. Men akkurat nå ser det ikke sånn ut. Men det kommer jo en bombe ifra, eller et lyn i fra klar himmel en vakker dag, da er vi der igjen, tenker jeg [...]. (arbeidstaker, 62 år)

Selv om organisasjonene tilbød attraktive sluttpakker som kompensasjon for nedbemanningsprosesser, skapte de negative og overraskende erfaringene med hvordan senioransatte ble behandlet, en vedvarende følelse av usikkerhet når det gjaldt de eldre ansattes fremtidige karrieremuligheter i organisasjonen. Dette førte til bekymring og tvil blant de ansatte angående organisasjonens intensjoner. Det resulterte også i at ansatte begynte å stille spørsmål ved om organisasjonen vurderte senioransattes innsats som generelt utilstrekkelig:

Man kan jo gjøre seg noen tanker om at «åkei, har vi gjort en så dårlig jobb at de er så desperate etter å sparke oss ut, at de gir oss denne pakka her da». Jeg nevnte jo det med den nye prosjektmetodikken og sånn, det kan nok være at de tror at vi ikke henger helt med på de nye begrepene og de nye metodene og alt som skjer her [...]. (arbeidstaker, 52 år)

Praksisen med å tilby sluttpakker hadde også paradoksale konsekvenser og bidro til å sende tvetydige signaler, spesielt fordi den skapte en forskjellsbehandling blant eldre arbeidstakere. Noen av dem fikk tilbud om sluttpakker, mens andre, som hadde verdifull kompetanse som organisasjonen ønsket å beholde, ikke mottok slike tilbud. Dette førte til en opplevelse av diskriminering innenfor den allerede diskriminerende praksisen, og dette forsterket de tvetydige signalene som ble sendt til senioransatte:

Det var en veldig bra pakke, og veldig mange hadde jo lyst til å gå av. Men signalet var jo ikke noe særlig. Og så var det jo til og med folk på 62 som faktisk hadde lyst til å gå, men så, «deg må vi ha», ikke sant. Så det var noen folk som ikke fikk. Det henger jo ikke på greip. Men noen hadde vel kompetanse og kvaliteter som gjorde at [selskapet] ikke hadde lyst til å miste akkurat de, da [...]. Jeg tenker bare at den signaleffekten, at vi setter streken her ved 62, de kan slutte [...]. (arbeidstaker, 64 år)

Negative erfaringer med nedskjæringer som rettet seg mot senioransatte, hadde en betydelig innvirkning på deres trivsel, motivasjon og tillit til organisasjonen. Slike organisasjonsinitiativer ga senioransatte sterke insentiver til å forlate arbeidet, og sendte signaler som brøt med arbeidstakernes forventninger om å bli verdsatt som fremtidige bidragsytere i organisasjonen.

Rekruttering og kompetanseutvikling: Ungdom som signal om innovasjon

Organisasjonens rekrutteringspraksiser sendte også signaler om verdien og betydningen av senioransatte for organisasjonen. Flere av deltakerne i studien hadde lange karrierer innenfor samme organisasjon. Imidlertid manglet de den formelle utdannelsen som de oppfattet ble sterkt vektlagt av organisasjonen i forbindelse med nyrekrutteringer. Dette skapte en følelse av at erfaringsbasert kompetanse ble undervurdert i forhold til den formelle kompetansen til yngre kolleger. En ansatt uttalte:

[...] blant de eldste kollegene så er det selvfølgelig dette med endring i krav til kompetanse når de skal ansette noen. Nå skal jo alle være jurister. Vi vanlige hadde jo aldri fått jobb i dag [...]. Så jeg tror kanskje de tenker at de har sittet med jobben selv i så mange år, og kan den så godt, de kan den jo bedre enn de nye juristene som kommer inn, for dem må de jo lære opp. Jeg tror de føler at dette her kan en oppegående person gjøre, du trenger ikke å være jurist. Men jeg vet ikke om jeg personlig er helt enig. Jeg forstår det jo, konsernet skal tross alt ha et ansikt utad, omdømme. Og kan de skilte med utdanna folk, så gir det jo en annen styrke [...]. (arbeidstaker, 63 år)

Sitatet illustrerer hvordan organisasjonens rekrutteringspraksis sendte signaler om hvilke ansatte som ble betraktet som ideelle for organisasjonen og dens omdømme. Den økte etterspørselen etter ansatte med formell utdanning indikerte at organisasjonen i mindre grad verdsatte den erfaringsbaserte kompetansen som senioransatte hadde utviklet. Opplevelsen av at kompetansen deres ikke lenger var like relevant, påvirket ansattes opplevelse av det de anså at de kunne bidra med i organisasjonen, negativt. En annen informant stilte seg selv følgende spørsmål:

Hvordan kan seniorers kompetanse utnyttes bedre? En som har gått i en driftsavdeling i 40 år [...], kan være mentor for unge ingeniører. De kan lære yngre kollegaer ikke bare faget, men om bedriften, all erfaringen de har med seg [...]. Generelt i norsk næringsliv, vi kan ikke si helle barnet ut, men kanskje helle gamlingene ut med badevannet. Kunnskapen de sitter på, er historien, og uten historien tar vi ikke godt vare på framtiden. (arbeidstaker, 61 år)

Med andre ord: Selv om eldre ansatte opplevde at de hadde verdifull erfaring og kompetanse som de kunne bidra med, hadde denne likevel tapt seg i verdi. Dette skapte en ubalanse i hvordan de oppfattet sin egen forhandlingsposisjon i organisasjonen, og det bidro også til at de satte spørsmålsteget ved organisasjonens langsiktige strategi for å utnytte den ressursen som de selv anså at de som senioransatte representerte.

Dette aspektet kom også til uttrykk når ansatte reflekterte over spørsmål knyttet til kompetanseutvikling og hvilke medarbeidere organisasjonene investerte i. Følelsen av skuffelse over det begrensede tilbudet av målrettede muligheter for kompetansebygging og karriereutvikling var fremtredende. De opplevde at organisasjonen ikke vektla deres potensial og erfaring på samme måte som de gjorde med yngre kolleger, noe som brøt med forventninger om å bli verdsatt og anerkjent for ens eget bidrag til organisasjonen gjennom lang tid.

Interaksjonelle organisasjonssignaler

Gjennom analysen av intervjuene ble det tydelig at interaksjonelle organisasjonssignaler, som forekom på flere organisasjonsnivåer, spilte en sentral rolle i å påvirke hvordan ansatte opplevde balansen i den psykologiske kontrakten med organisasjonen. Sosiale tilbakemeldinger var spesielt betydningsfulle, da de disse preget ansattes forståelse av organisasjonens oppfatning og holdning til alder og aldring.

Sosiale tilbakemeldinger: Alder som stigma

Gjennom intervjuene ble det avdekket at senioransatte opplevde at organisasjonene de jobbet i, fremmet oppdatert kompetanse, endringsvilje og innovasjon som ettertraktet ideal. Samtidig ble dette i stor grad assosiert med yngre arbeidstakere. Måten ledere omtalte yngre ansatte på, og hvordan yngre ansatte oppførte seg på jobben, var med på å legge grunnlag for denne oppfatningen. En av informantene sa for eksempel:

De [lederne] kan si «de unge» sånn at du skjønner at «jöss, her har de fått litt bredere skuldre enn de egentlig fortjener». De har fått et mantra om at «jeg er ung, jeg er innovativ». Da blir jeg litt provosert, for det er mange innovative blant 50- og 60-åringene også. I det siste har jeg fått, at yngre kan skrive mail og si «er det noen av dere eldre som trenger hjelp til dette?» Da har jeg blitt så provosert at jeg har svart at «dette var *piece of cake*, det var bare å trykke på den og den knappen». (arbeidstaker, 59 år)

Måten både ledere og yngre kolleger håndterte og snakket om alder på, hadde med andre ord en betydelig innvirkning på hvordan senioransatte forsto sin rolle i organisasjonen. Dette ble demonstrert på flere måter. Noen av deltakerne la for eksempel merke til at de hadde fått signaler som indikerte at det ikke var akseptabelt å tulle med senioransatte på samme måte som med yngre kolleger. Dette skapte en følelse av at det var visse grenser og forventninger knyttet til alder. En informant i studien delte en personlig opplevelse som illustrerer dette poenget. Da alderen hennes ble kjent blant kollegene i forbindelse med en bursdagsfeiring, bemerket hun en endring i hvordan kollegaene forholdt seg til henne:

Da de trodde at jeg var på samme alder, var det en annen fleiping og tone, men da det viste seg at jeg var 15 år eldre enn de, var det mer sånn «nei, hun her er gammel, så da fleiper vi ikke sånn». Det ble en endring, det er helt klart. Jeg innbiller meg at det kommer fra signaler ovenfra. Jeg kan ikke huske at det var sånn selv da jeg var 30 [...]. Men når det over år har vært så stort fokus på det, tror jeg det preger de yngre også. (arbeidstaker, 59 år)

Som informanten påpeker, oppfattes signalene om hvordan alder skal forstås, som signaler som kommer ovenfra. Dette indikerer at organisasjonens øverste ledelse kan ha betydelig innvirkning på hvordan alder håndteres og kommuniseres internt. Toppledelsens holdning og prioriteringer knyttet til alder ble opplevd å sette tonen for organisasjonens kultur og for hvordan ansatte oppfattet og forholdt seg til aldersrelaterte spørsmål.

Det ble også tydelig at senioransattes opplevelse av seg selv og sin verdi i organisasjonene var sterkt påvirket av tilbakemeldinger fra de nærmeste lederne. Noen ganger kunne de senioransatte mistenke at tilbakemeldingene fra nærmeste leder var negativt preget av aldersstereotyper og normer i organisasjonen, noe som berørte deres oppfatning av sin egen verdi. Gapet mellom senioransattes oppfatning av seg selv som erfarne og lojale ansatte, og tilbakemeldingene de fikk, skapte frustrasjon og misnøye. De følte seg undervurdert og usikre på om de faktisk var verdsatt og ønsket av ledelsen.

Samtidig bemerket andre informanter at deres nærmeste ledere klart ga uttrykk for at de var verdsatt og ønsket, selv om signalene fra ledelsen på høyere nivå kunne indikere noe annet. Dette gjorde nærmeste leder til en viktig aktør i å motvirke negative aldersstereotyper og signalisere inkludering av senioransatte. En informant uttrykte det slik:

Det er klart det, når at jeg føler meg velkommen, når jeg kjenner at dem bryr seg om meg, det er noe helt annet enn å kjenne den atmosfæren av ... ja, usagte ting. Det ligger i lufta liksom. Det er, ja atmosfære. Det må man ikke si med ord, det er bare noe man kjenner. (arbeidstaker, 63 år)

Dette utsagnet understreker også at følelsen av å bli verdsatt på arbeidsplassen går utover verbale uttrykk og avhenger av den generelle atmosfæren i arbeidsmiljøet.

Gjennom intervjuene ble det klart at senioransatte jevnlig ble utsatt for motstridende signaler fra ulike nivåer i organisasjonen når det gjaldt status og rolle i organisasjonen. Disse signalene viste seg imidlertid å være subtile og utfordrende å uttrykke i klare ord, eller å knytte direkte til bestemte aktører innen organisasjonen. De manifesterte seg i stedet gjennom subtile sosiale tilbakemeldinger, utvekslinger av humor og den generelle atmosfæren som preget arbeidsmiljøet.

Diskusjon

Denne studien utforsker hvordan senioransatte oppfatter at organisasjonssignaler er i samsvar eller bryter med forventninger i den psykologiske kontrakten. Analysen indikerer at organisasjonene ikke alltid oppfyller senioransattes forventninger, spesielt når det gjelder relasjonelle og sosioemosjonelle belønninger.

Ansatte vurderer kontinuerlig om organisasjonen lever opp til sine løfter og behandler dem rettferdig i samsvar med forventningene i den psykologiske kontrakten (Morrison & Robinson, 1997). Hvis de opplever at organisasjonen ikke oppfyller sine forpliktelser på en måte som samsvarer med hva de selv har bidratt med, blir dette oppfattet som et brudd på den psykologiske kontrakten.

Brudd på den psykologiske kontrakten mellom organisasjoner og senioransatte kan forstås i sammenheng med organisasjoners behov for å forbli konkurransedyktige i et arbeidsliv preget av raske teknologiske endringer og økt globalisering (Alcover et al., 2016; Baruch & Rousseau, 2019). Evnen til å tilpasse seg endringer blir ofte ansett som et av de mest verdifulle konkurransefortrinnene for organisasjoners overlevelse. Aspekter som produktkvalitet, kort produksjonstid og teknologisk innovasjon styrer organisasjoners suksess (Bailey et al., 2019; Rantanen et al., 2020; Sorensen et al., 2021). Selv om sterk organisasjonstilholdighet og langsiktig lojalitet tidligere ble høyt verdsatt av organisasjonene, kan det fra organisasjoners perspektiv være mindre ønskelig å etablere relasjonelle psykologiske kontrakter i et konkurranseutsatt marked (Alcover et al., 2016).

Denne studien indikerer at eldre ansatte i konkurransedrevne organisasjoner, som legger vekt på innovasjon og rask tilpasning, kan føle seg utfordret av yngre kolleger. Eldre ansatte opplever at deres erfaring ofte blir undervurdert, og at yngre medarbeidere fremstilles

som mer attraktive. Organisasjonens preferanser signaliseres på ulike måter, for eksempel gjennom å tildele yngre ansatte større ansvar eller karrieremuligheter, samtidig som støtten og utviklingen av eldre ansatte nedprioriteres, eller ved at organisasjonen rekrutterer nyutdannede yngre arbeidstakere fremfor eldre arbeidstakere med erfaringskompetanse. Dette støttes av funn fra Norsk seniorpolitisk barometer, som viser at ledere i liten grad ansetter personer over 50 år og nøler med å innkalle personer over 57 år til jobbintervjuer (Dalen, 2015).

Imidlertid er situasjonen i organisasjonene mer nyansert enn som så. Med en stadig eldre befolkning er betydningen av å beholde flere eldre arbeidstakere i arbeidslivet mer anerkjent, også av organisasjonene. Forskning tyder på at organisasjoner som tilpasser seg den nye virkeligheten og ser på eldre arbeidstakere som produktive nøkkelbidragsytere, oppnår en betydelig konkurransefordel (Moen et al., 2017). Dette perspektivet innebærer en forståelse av at alder ikke nødvendigvis er en hindring, men en ressurs som kan bidra til organisasjonens suksess på lengre sikt.

I denne studien ble dette organisasjonsperspektivet gjenspeilet gjennom organisasjonenes implementering av HR-tiltak som senioransatte betraktet som en betydelig støtte, spesielt i perioder med nedskjæringer og omstruktureringer. Dette inkluderte tilbud om intern omplassering som en alternativ til oppsigelse. Likevel oppsto det tvetydige signaler om å være ønsket. Dette skyldtes blant annet at ulike aktører i organisasjonene hadde ulike intensjoner, og at organisasjonens behov endret seg over tid. Dette førte til endringer i bruken av HR-praksisene, og dermed i signalene som ble sendt til de eldre ansatte. På den ene siden kunne intern omplassering tolkes som en hjelp til eldre ansatte under nedskjæringer, men på den andre siden kunne omplasseringspraksisen mistenkes for å være en måte å skyve eldre ansatte vekk fra innflytelsesrike stillinger for å gi plass til yngre medarbeidere. Dette skapte usikkerhet om organisasjonens intensjoner og førte til stress og usikkerhet, selv i perioder med stabilitet.

Som vi har sett, inneholder strukturelle og interaksjonelle organisasjonssignaler informasjon om hva som forventes, verdsettes og belønnes av en organisasjon (Guzzo & Noonan, 1994; Roehl, 2019; Rousseau, 1995). Når organisasjonens signaler er konsistente og klare, blir intensjonene tydeligere, og det oppnås større samsvar mellom organisasjonens signaler og ansattes underliggende forventninger i de psykologiske kontraktene (Den Hartog et al., 2013; Rousseau, 1995; Tekleab & Taylor, 2003). Hvis ansatte derimot oppfatter tvetydighet eller inkonsekvens, kan dette føre til brudd på den psykologiske kontrakten og til negative reaksjoner fra de ansatte (Rousseau et al., 2018).

Inkonsistente signaler fra toppledelsen, HR-ledelsen og linjeledelsen kan medføre at ansatte blir usikre på organisasjonens egentlige forventninger (Ostroff & Bowen, 2016). Som vist i denne studien kan organisatoriske praksiser som sender motstridende eller paradoksale signaler om alder og erfaring, gi opphav til en generell usikkerhet blant senioransatte om hvorvidt de faktisk er ønsket og verdsatt, eller om de blir forsøkt presset ut av arbeidsplassen. For eksempel kan de oppleve å få tilbakemelding om at organisasjonen verdsetter kunnskapen og erfaringen deres, samtidig som de ser yngre ansatte få flere muligheter for karriereutvikling og oppmuntring. I visse situasjoner kan de motta støttende tiltak eller positive tilbakemeldinger fra ledere som representerer organisasjonen, mens de i andre situasjoner kan føle seg forsøkt presset ut, spesielt i forbindelse med nedbemanningsprosesser. Mens noen ansatte kan sette pris på hjelp til å ta økonomisk fornuftige valg angående pensjonering, kan et generelt fokus på pensjonering tolkes som en indikasjon på at arbeidsgiveren ikke ser en fremtid for senioransatte i organisasjonen.

Denne type motstridende signaler, selv om de kommer fra ulike aktører innenfor samme organisasjon, kan skape betydelig grad av usikkerhet og føre til både kognitivt og emosjonelt stress, noe som blant annet er grundig dokumentert i studier av Greenbaum et al. (2015). Det er også velkjent at kognitiv dissonans, som oppstår som følge av motstridende signaler, kan føre til psykologisk ubehag og utløse følelser som frustrasjon, tvil og stress (Festinger, 1957). I slike situasjoner kan ansatte føle seg usikre på hvordan de skal håndtere støtten de mottar, og de kan ende opp med å tære på sine personlige ressurser i forsøket på å forstå og takle situasjonen (Greenbaum et al., 2015).

Som denne studien viser, kan organisasjoners innsats for å etablere HR-tiltak for å støtte senioransatte noen ganger føre til misforståelser eller svekkes på grunn av variasjoner i implementering, ulike tolkninger blant organisasjonsmedlemmene og endringer i organisasjonens behov. Dette kan skape usikkerhet blant senioransatte om hvorvidt de faktisk blir støttet og anerkjent, eller om de opplever utstøtelse og marginalisering basert på alder. I sin endelige konsekvens kan dette resultere i at arbeidstakere forlater jobben eller pensjonerer seg tidligere enn de ellers hadde ønsket.

Selv om pensjonsreformen har resultert i en økning av antall sysselsatte blant eldre arbeidstakere, avtar sysselsettingen betydelig etter fylte 60 år (NOU 2019: 7). For organisasjoner som ønsker å beholde sine senioransatte som aktive og engasjerte bidragsytere, er det avgjørende å sikre klare og konsistente signaler som formidler at senioransatte er viktige bidragsytere i organisasjonen. Dette er nøkkelen for å opprettholde balansen i den psykologiske kontrakten. For organisasjoner innebærer dette å være oppmerksom på både de strukturelle og interaksjonelle signalene som sendes til senioransatte, samt å forstå både de tilsiktede og utilsiktede virkningene av disse signalene.

Om artikkelen

Denne studien er del av forskningsprosjektet «Shades of Grey: Aldersnormer, klasse og kjønn i pensjonsreformens tid», som er finansiert av Norges forskningsråd. Jeg ønsker å takke Anne Skevik Grødem for hennes ledelse og det gode samarbeidet gjennom prosjektperioden. En stor takk også til Tone Alm Andreassen og Sidsel Sverdrup for deres konstruktive veiledning, og ikke minst til informantene for deres verdifulle bidrag til studien.

Referanser

- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W.H., & Bolino, M.C. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4–35. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Bailey, S.I.E.D., Faraj, S., Hinds, P., Krogh, G. v., & Leonardi, P. (2019). Special issue of Organization Science: Emerging technologies and organizing. *Organization Science*, 30(3), 642–646. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1299>
- Bal, P., De Lange, A., Jansen, P., & Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Baruch, Y., & Rousseau, D.M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84–111. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

- Choi, M.S., Dabelko-Schoeny, H., Lee, M.Y., & Bungler, A.C. (2020). Does self-efficacy and team leader equity matter for older workers' mental health? *The Gerontologist*, 60(6), 996–1004. <https://doi.org/10.1093/geront/gnz191>
- Conen, W.S., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 33(6), 648–665. <https://doi.org/10.1108/01437721211261804>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Dalen, E. (2015). *Norsk seniorpolitisk barometer – Kommentarrapport til Senter for seniorpolitikk*. Oslo: Ipsos MMI.
- Den Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M., & Croon, M.A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- Duncan, C. (2008). The dangers and limitations of equality agendas as means for tackling old-age prejudice. *Ageing & Society*, 28(8), 1133–1158. <https://doi.org/10.1017/S0144686X08007496>
- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R., & Chen, T. (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, 40(4), 784–804. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001307>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Finkelstein, L.M., Ryan, K.M., & King, E.B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633–657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279>
- Froyland, K., Nordberg, T.H., & Nedergård, O. (2018). *Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA)* (AFI-rapport 2018:6). Arbeidsforskningsinstituttet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/89d196542a374299b7487426dd7e9431/kunnskapssammenstilling-ia-rapport-2018-06.pdf>
- Fuertes, V., Egdell, V., & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: Age management in SMEs. *Employee Relations*, 35, 272–293. <https://doi.org/10.1108/01425451311320477>
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *BASIC AND APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY*, 32, 86–98. <https://doi.org/10.1080/01973530903435763>
- Greenbaum, R.L., Mawritz, M.B., & Piccolo, R.F. (2015). When leaders fail to “walk the talk” supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929–956. <https://doi.org/10.1177/0149206312442386>
- Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1312–1332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559101>
- Grødem, A.S., & Hippe, J.M. (2021). How occupational pensions shape extended working lives: Gender, class and chance after the Norwegian pension reform. *Work, Employment and Society*, 35(6), 1115–1132. <https://doi.org/10.1177/0950017020952619>
- Grødem, A.S., & Kitterød, R.H. (2023). For gammel til jobbintervju? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 64(4), 339–363. <https://doi.org/10.18261/tfs.64.4.3>
- Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Guzzo, R.A., & Noonan, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *Gerontologist*, 58(2), e1–e14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>

- Hellevik, T., & Herlofson, K. (2020). 67+ and still working. *Nordisk välfärdsforskning | Nordic Welfare Research*, 5(2), 95–108. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2020-02-03>
- Hilsen, A.I. (2018). *Hvordan skape gode senkarrierer?* (Fafo-Rapport 40). Fafo.
- Jiang, K., Zhang, Z., Hu, J., & Liu, G. (2022). Retirement intention of older workers: The influences of high-involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. *Personnel Psychology*, 75(4), 929–958. <https://doi.org/10.1111/peps.12480>
- Jonsson, R., Lindegard, A., Björk, L., & Nilsson, K. (2020). Organizational hindrances to the retention of older healthcare workers. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(1), 41–58. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i1.118679>
- Kaše, R., Paauwe, J., & Batistič, S. (2014). In the eyes of Janus: The intellectual structure of HRM-performance debate and its future prospects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 56–76. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0002>
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289–307. <https://doi.org/10.1023/A:1010734616208>
- Lepak, D.P., Jiang, K., Han, K., Castellano, W.G., & Hu, J. (2012). Strategic HRM moving forward: What can we learn from micro perspectives? I G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 231–259). John Wiley & Sons.
- Loretto, W., Vickerstaff, S., & White, P. (2007). *The future for older workers: New perspectives*. Policy Press.
- Lotherington, A.T., Obstfelder, A.U.D., & Halford, S. (2017). No place for old women: A critical inquiry into age in later working life. *Ageing and Society*, 37(6), 1156–1178. <https://doi.org/10.1017/S0144686X16000064>
- Martin, G., Dymock, D., Billett, S., & Johnson, G. (2014). In the name of meritocracy: Managers' perceptions of policies and practices for training older workers. *Ageing & Society*, 34(6), 992–1018. <https://doi.org/10.1017/S0144686X12001432>
- Midtsundstad, T.I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277–1293. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559099>
- Midtsundstad, T., & Hilsen, A.I. (2019). *Engagement – including the elderly's participation in work and working life* (Fafo-paper 2019:04). Fafo. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/tove-midtsundstad-and-anne-inga-hilsen>
- Midtsundstad, T., Hilsen, A.I., & Nilsson, K. (2022). *Bransjespesifikk seniorpolitikk. Utfordringer, erfaringer og forskningslag til løsninger* (Fafo-rapport 21). <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/bransjespesifikk-seniorpolitikk>
- Moen, P., Kojola, E., & Schaefer, K. (2017). Organizational change around an older workforce. *Gerontologist*, 57(5), 847–856. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw048>
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- NOU 2019: 7. *Arbeid og inntektssikring – Tiltak for økt sysselsetting* Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon – Teknisk redaksjon. <https://www.regjeringen.no/nou/dokumenter/nou-2019-7/id2637967/?ch=1>
- Oliver, D.G., Serovich, J.M., & Mason, T.L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social Forces*, 84(2), 1273–1289. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0023>
- Oslo Economics. (2018). *Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner* (OE-rapport 2018-32). <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2019/10/2018-oslo-economics.pdf>
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Peters, P., Van der Heijden, B.I., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way: An empirical study into the effects of age-based (meta-) stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 249. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249>

- Rantanen, J., Muchiri, F., & Lehtinen, S. (2020). Decent Work, ILO's response to the globalization of working life: Basic concepts and global implementation with special reference to occupational health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3351. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103351>
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Roehl, M.T. (2019). The impact of SHRM on the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 48(6), 1580–1595. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0063>
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D.M., Hansen, S.D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. I J.A. Coyle-Shapiro, L. Shore, M.S. Taylor & L. Tetrick (red.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (s. 284–311). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199269136.003.0013>
- Schalk, R., & Roe, R. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167–182. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x>
- Sherman, U.P., & Morley, M.J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160–192. <https://doi.org/10.1177/1059601115574944>
- Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664–683. <https://doi.org/10.1108/00483481111169625>
- Sorensen, G., Dennerlein, J.T., Peters, S.E., Sabbath, E.L., Kelly, E.L., & Wagner, G.R. (2021). The future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 269. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113593>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Suazo, M.M., Martínez, P.G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. The University of Chicago Press.
- Tekleab, A.G., & Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608. <https://doi.org/10.1002/job.204>
- Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C., & Bamber, G. (2012). Mixed signals in HRM: The HRM role of hospital line managers. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 267–282.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Underthun, A., Solberg, A.G., Steen, A.H., Moen Dahl, E., & Solem, P.E. (2021). *Et arbeidsliv under omstilling: Er det plass for seniorene?* (AFI-rapport 2021:7). Arbeidsforskningsinstituttet. <https://seniorpolitikk.no/content/uploads/2021/10/AFI-rapport-2021-07-Et-arbeidsliv-under-omstilling-er-det-plass-for-seniorene.pdf>

- Vantilborgh, T., Dries, N., de Vos, A., & Bal, P.M. (2015). The psychological contracts of older employees. I P. Bal, D. Kooij & D. Rousseau (red.), *Ageing workers and the employee-employer relationship*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_7
- Wainwright, D., Crawford, J., Loretto, W., Phillipson, C., Robinson, M., Shepherd, S., Vickerstaff, S., & Weyman, A. (2019). Extending working life and the management of change: Is the workplace ready for the ageing worker? *Ageing and Society*, 39(11), 2397–2419. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000569>
- Wright, P.M., & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>