

Å være en byrde eller bidragsyter: Eldre arbeidstakere og den psykologiske kontrakten

Hege Sofie Hesselberg, PhD-stipendiat, Institutt for samfunnsforskning

Den psykologiske kontrakten

Arbeidstakers antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg og organisasjonen (Rousseau, 1989)

- Ikke skriftlig
- Implisitte krav og forventninger
- Relasjonelle og økonomiske
- Ikke juridisk bindende
- Stor innvirkning på ansattes atferd
- Subjektiv
- Formet av organisasjonen



Brudd på den psykologiske kontrakten

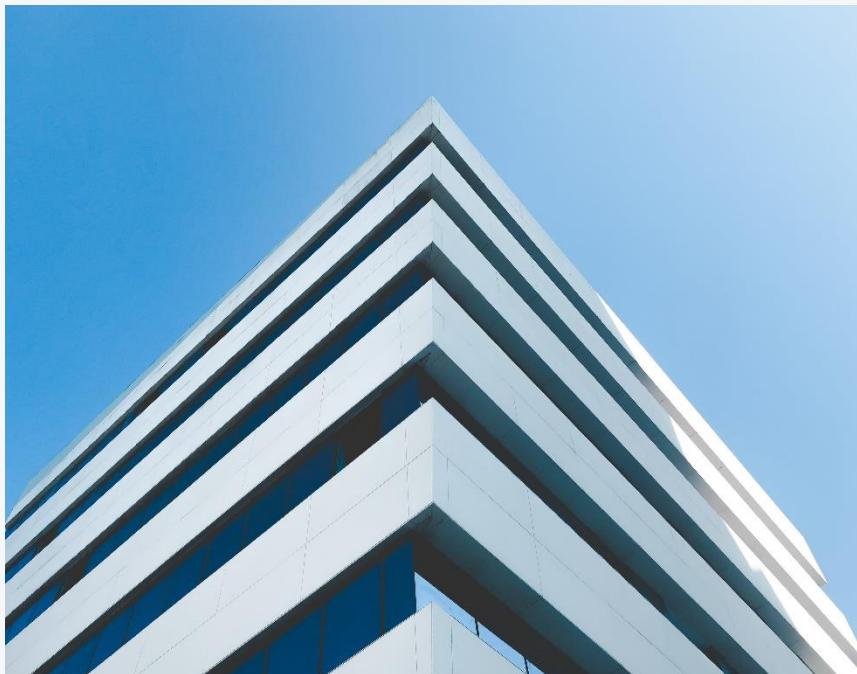
Følelser	Tanker	Handlinger
Sinne	'Hvordan kan jeg stole på denne organisasjonen igjen?'	Legge ned mindre innsats
Krenkelse	'Hva er poenget med å være lojal til denne organisasjonen når de oppfører seg sånn?'	Ikke gå den ekstra lengden for organisasjonen
Misnøye	'Hvordan våger de å behandle meg sånn?'	Nekte å jobbe utover arbeidskontrakten
Svik	'Hvordan våger de å behandle meg sånn?'	Tar hevn ved å komme sent, gå tidlig, melde fravær etc.
Irritasjon		
Nedstemthet		

Kunnskapshull

- 1) Hvilke uutalte forventninger har arbeidstakere i senkarrieren til organisasjonen sin?
- 2) Hva kan skape brudd på den psykologiske kontrakten i senkarrieren?



Datagrunnlag



Kriterier	Spesifikasjoner	Ansatte > 50 år
Sektor	Finans	12
	Eiendomsdrift	16
	Teknologi	8
Totalt		26

Informanter

- Kjønnsfordeling: 12 kvinner, 14 menn
- Gjennomsnittlig alder: 59 år
- Gjennomsnittlig ansiennitet: 25 år
- Roller: Administrative roller, 'kontorjobber'



Organisasjonskontekst

- Private aktører
- Konkurrans utsatte markeder
- Omstruktureringer og nedskjæringer
- Sluttpakker til ansatte over 62 år



Funn: Verdien av verdsettelse

...som senior blir du ikke tilstrekkelig verdsatt (...) Vi er ikke redde for å jobbe, og vi ser ikke på klokka i det hele tatt, men vi får ikke noe tilbake.

Jeg tror vi blir tatt for gitt, at vi, som har vært her så lenge og alltid har krummet nakken... det blir en vane, en sovepute [for organisasjonen]. Det forventes ikke det samme av nye ansatte. De blir på en måte bedre ivaretatt... (ansatt, 56)



Funn: Statusen til yngre kollegaer

Kommer du hit i 20 årene blir du båret frem samme hva du kan og hvilken ballast du har.

Jeg sier ikke at de ikke er flinke mange av de, men de får kanskje tidlig en ufortjent høy status før de har begynt å jobbe, og før de har bevist hva de kan.

Man skal jo bygge seg opp. Kommer man rett fra skolen er det mye man har å lære, men her er du spydspissen, samme hva du kan, bare du er ung...
(ansatt, 59)



Funn: Bytteforhold



Jeg tror at hvis man bare opplevde å ikke bli sett på som en, kall det "byrde", men heller en fornuftig bidragsyter.

Jeg ser jo at etter mange år tjener du godt og da må du gi en avkastning til bedriften i forhold til lønnen, og det kan noen ganger bli for vanskelig, og så blir alternativet å slutte...
(ansatt, 53)

Funn: Organisasjonssignaler

Handlemåter

Organisasjonens praksiser
(rekruttering, medarbeidersamtaler,
HR etc.)

Belønninger

1. Økonomiske belønninger
(lønn, bonus etc.)
2. Følelsesmessige og sosiale
belønninger
(anerkjennelse, respekt etc.)



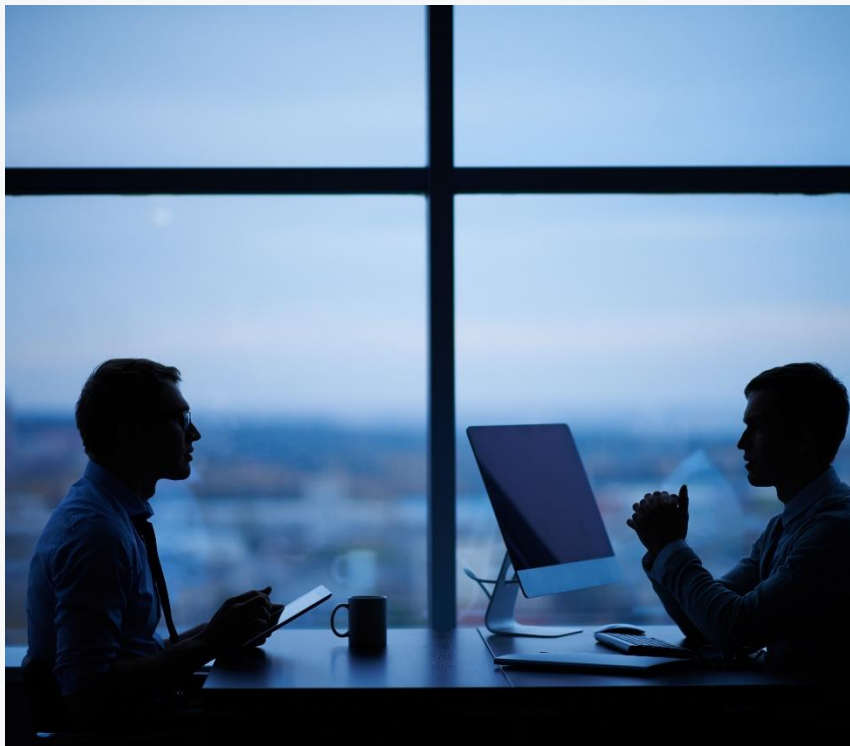
Funn: Organisasjonssignaler

De skulle nedbemanne med et gitt antall årsverk og da gikk det ut en beskjed til alle som hadde fylt 62 om at de kunne få lov til å slutte mot å få noen goder (...). Jeg synes ikke det var heldig. Det gir et signal om at når du er 62 så er du for gammel, vi kan kvitte oss med deg og så kan noen andre, yngre folk... nei, det ble ikke godt mottatt heller... (ansatt, 64)

Funn: Organisasjonssignaler

- Sluttpakker
- Rekrutteringsprosesser
- Gavepensjoner
- Omplussing
- Kompetanse- og talentutvikling
- Sosiale signaler

Funn: Nærmeste leder



Alt handler om å ha en bra leder i et system som dette, en som ser deg og snakker deg opp. Er du litt uheldig har du ikke det når det skjer endringer og nedbemanninger, og da kan man som senior fort bli omplassert (...).

Det handler mye om å bli sett, anerkjent for prestasjonene, få tydelige mål, ha relevante oppgaver og bli satset på... (ansatt, 53)

Retrospektiv byttelogikk (RXL)

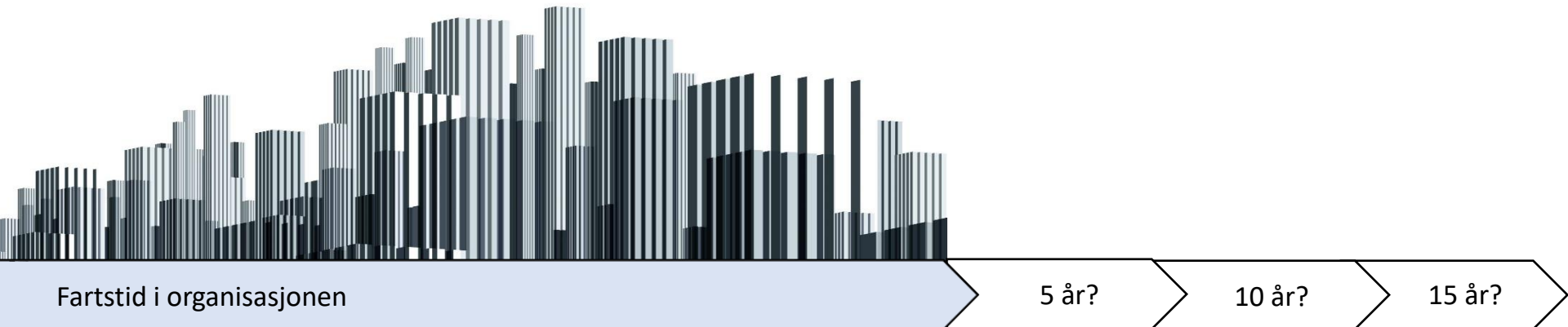
- Anerkjennelse av tidligere bidrag
- Forventninger: Relasjonelle

- Organisasjoner kan bryte forventningene ved å feile i å belønne lojalitet, organisasjonstilhørighet og mangeåring innsats relasjonelt.

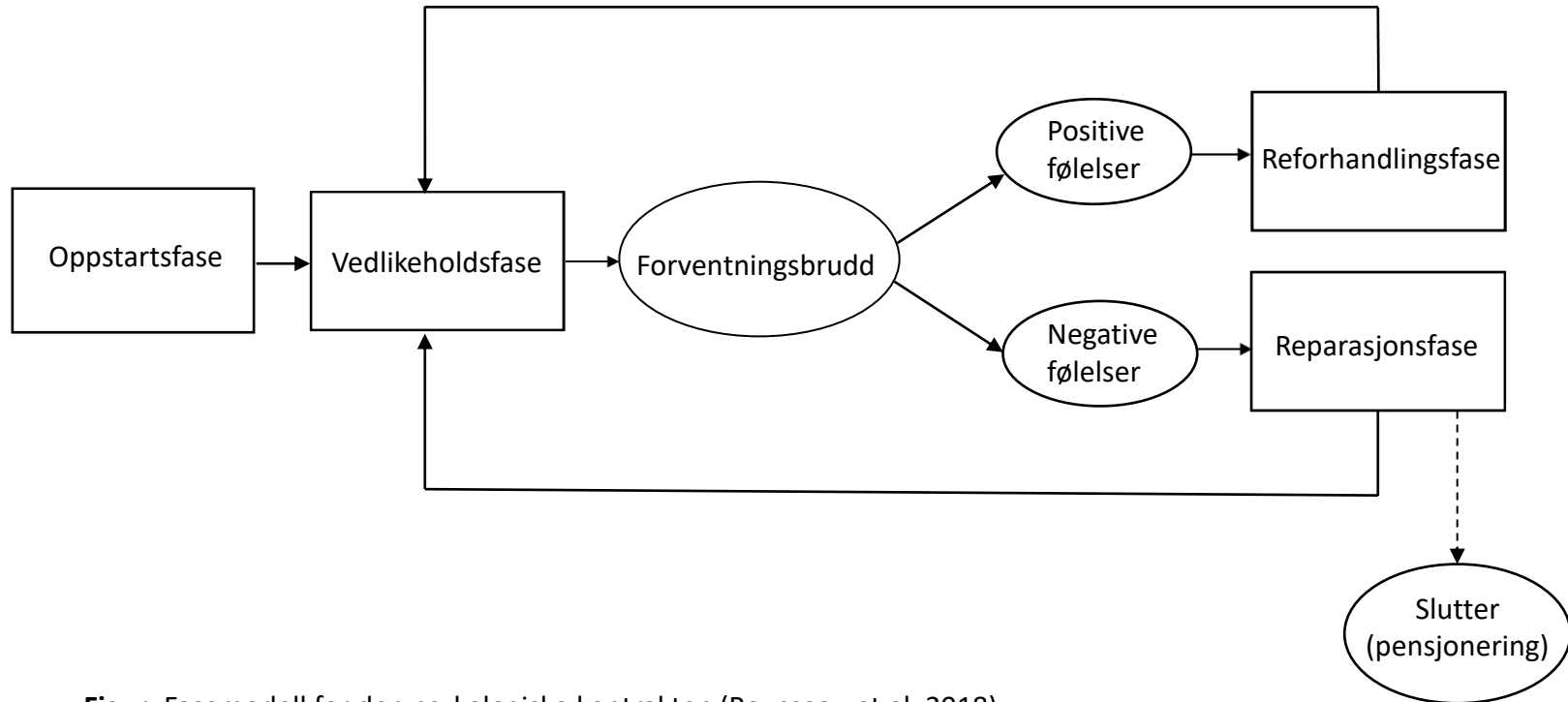
Prospektiv byttelogikk (PXL)

- Løfter om fremtidig utbytte
- Forventninger: Økonomiske

- Organisasjoner kan feile i å forstå seniorer som idelle bidragsytere innenfor en prospektiv byttelogikk.



Fasemodell for den psykologiske kontrakten



Figur: Fasemodell for den psykologiske kontrakten (Rousseau et al. 2018)

Konklusjon



- Verdsetting og inkludering
- Sosiale og emosjonelle belønninger
- Fremtidsrettet engasjement

Avsluttende sitat

Jeg skulle gjerne sett at man faktisk hadde hatt en uttalt seniorpolicy, at man ønsket å la folk stå lengst mulig i jobb. Det har man jo hatt før, innenfor dette talent-programmet jeg snakket om, som var inkluderende også for eldre eksperter (...). Da skilte man ikke på alder, men på hvem som hadde talent. Hva man hadde å bidra med. Man fikk vist evne til å fornye seg, og man hadde framtidsperspektiver.

Jeg ser ikke noe tilsvarende i dag, som sagt, nå gjør man det mer fristende å slutte enn å fortsette... (ansatt, 56)

Takk for meg!