

AALBORG UNIVERSITET

(Gen)rekruttering af seniorer

Hvilke faktorer spiller ind i genrekrutteringen af seniorer til
sundhedssektoren – en kvalitativ undersøgelse

Specialeafhandling 2023

Michelle Cederstrøm Christensen

Studienummer: 2018 3257

Institut for Politik og Samfund



STUDENTERRAPPORT

Titel: Hvilke faktorer spiller ind i genrekrutteringen af seniorer til sundhedssektoren – en kvalitativ undersøgelse.

Semester: 4. semester (kandidat)

Projektperiode: 01/02/2023 –06/06/2023

ECTS: 30 point

Vejleder: Per H. Jensen



Michelle Cederstrøm Christensen – 2018 3257
Tlf. +45 21 55 41 31

Oplag	1 oplag
Antal sider	93
Normal sider	61.6
Antal ord	21.301
Anslag	147.985
Bilag	2 vedhæftet digital eksamen 5 vedlagt i afhandlingen

Abstract

The purpose of this master thesis is to shed light on the factors that are at play in the recruitment of seniors within the healthcare sector. Both from an organizational point of view as well as from the seniors' point of view. A theoretical understanding of different exit factors has been put forth for the thesis to uncover which factors are at play for re-recruitment. This is done under the presumption that the same factors that make the senior exit the labor market have to be the same factors that can make them reenter, although these must be modified. The thesis uses two of the three new institutionalisms: social and historical institutionalism as a framework to understand the world and context in which the thesis is engaging. To better understand and construct the theoretical framework there have been an extensive literature review prior to the selection of articles and books used in this thesis. Therefore, one of the methods used is document analysis, where the main focus has been on a classic content analysis in regard to an article- or book's relevance and use. Semi-structured interviews have been used as a method to obtain insight from seniors and Aalborg University hospital as an extension of the healthcare sector.

The analysis reveals that Aalborg University hospital sees it necessary to have seniors as a part of their organization and therefore prioritizes the retention of senior's expertise and knowledge, whereas the primary factor for seniors regarding re-recruitment is flexibility. The flexibility that allows the seniors to decide when and how many hours they want to work while also being able to feel like they are contributing to the organization and society. Both organization and seniors acknowledge that flexibility plays a huge role when it comes to the re-entry to the labor market.

Forord

Denne kandidatafhandling er en kulmination af fem års studie i politik og administration med en specialisering i ledelse og forvaltning ved Aalborg Universitet.

Afhandlingen søger at sætte lys på de motiver og faktorer, der indgår i genrekrutteringsprocessen af seniorer til sundhedsvæsenet – både på organisationsniveau og individniveau. Afhandlingen er intenderet til at fungere som et refleksionsværktøj for de organisationer, der ønsker at ansætte seniorer, men i lige så høj grad et indblik i ting, der er vigtige for seniorerne, som allerede har bidraget med et langt arbejdsliv. Fra idéfase til udvikling, udfoldelse og afvikling bevidner dette speciale om en lærerig og omfattende proces, der har krævet fordybelse og akademisk refleksion samt har fordret en selvindsigt om, at det er okay at spørge om hjælp, når behovet opstår. Derfor vil jeg gerne rette tak til de mennesker, der har gjort denne afhandling mulig, og som jeg føler virkelig har bidraget til den udvikling – faglig såvel som personligt, jeg har gennemgået de sidste fem år.



Først og fremmest vil jeg gerne sige tak til alle mine undervisere, der har givet ud af deres enorme viden, brændt igennem med deres passion for faget og faglighed. Tak for at I altid har stået til rådighed, når jeg har haft spørgsmål, og hjulpet mig, når mine tvivl blev for meget at bære. I er årsagen til, at jeg forelskede mig i læring og akademia. En helt særlig tak skal gå til de administrative medarbejdere, der ofte bliver glemt i hverdagen, men virkelig er helte, når verden vælter.

Tak til Per H. Jensen for kyndig og konstruktiv vejledning og din særlige indsigt i feltet. Du har fortjent dit otium til fulde.

Fra bunden af mit hjerte skal Strategi og HR ved Aalborg Universitetshospital have den mest dybfølte tak. Tak for at give mig plads til at vokse og udvikle min faglige selvtillid i praksis, for altid at støtte op om mig og vise mig vejen i en travl og til tider frustrerende hverdag, for at gøre mine fordomme om HR-arbejde til skamme og tage imod med åbne arme. Et kontor har aldrig føltet som hjemme, før jeg mødte jer – der findes ikke én eneste kold hånd hos jer. Til Majken, Trebbien, Aamann og Antoft – tusind tak for at vise mig den store tillid og omsorg gennem det sidste år. Tak til Lisbeth Lagoni for at stille sig selv og sit personale til rådighed i udarbejdelsen af afhandlingen. Tak for dine venlige ord og gode konstruktive feedback.

Sidst, men bestemt ikke mindst, dedikerer jeg dette speciale til min bedste veninde Isabella og min bedste ven Jacob for altid at stå klar med kleenex, dybe samtaler, sparring og den bedste støtte, jeg overhovedet kunne bede om. Tak for at gøre Aalborg til mit hjem. Tak til min kæreste Alex for at finde sig i mine skæve sengetider, og tak til min (bonus)familie for altid at støtte op om mig, vise mig vejen, når den var svær at finde, for at være stolte, så længe jeg bare gjorde mit bedste. Jeg kunne ikke have gjort det uden alle jer.

Veni, Vidi, Vici
Michelle Cederstrøm Christensen

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 – Indledning	3
1.1 –Et aldrende samfund.....	3
1.2 –Ældrestyrken, der gerne tager endnu en tørn.....	8
1.3 –Problemformulering	10
1.4 –Afhandlingens forløbsplan	11
Kapitel 2 – Afhandlingens kontekstuelle ramme	14
2.1 – Sundhedssektoren som kontekst og afgrænsning.....	14
2.2 – Institutioner som samfundsmæssig forståelsesramme	17
Kapitel 3 – Afhandlingens teoretiske forståelsesramme	21
3.1 – Tilbagetrækningsbegreber.....	21
3.1.1 – Push, Pull, Jump, Stay og Stuck	22
3.2 – Operationalisering af tilbagetrækningsbegreberne.....	28
3.3 – Arbejdsevnetmetoden: Organisationens Stay-faktor	30
3.4 – Seniorpolitiske aftaler og instrumenter: Arbejdsgiverens perspektiv.....	32
Kapitel 4 – Afhandlingens metodiske tilgang	35
4.1 – En kvalitativ undersøgelsesramme.....	35
4.2 – Videnskabsteoretisk tilgang	37
4.3 – Case studiet som undersøgelsesdesign.....	39
4.3.1 – Aalborg Universitetshospital som kontekst	40
4.4 – Opmærksomhed på egen rolle og tilstedeværelse i afhandlingen.....	41
4.5 – Dokumentmetode til indsamling af empiri.....	42
4.6 – Interview som empirisk datamateriale.....	46
4.6.1 - Udvælgelse af og adgang til informanter	47
4.6.2 – Operationalisering af interviewspørgsmål.....	49
4.6.3 – Ethiske overvejelser i forbindelse interviews	51
4.7 – Analyse- og kodningsstrategi	51
Kapitel 5 – Analyse	53
5.1 – Seniorernes perspektiv	53
5.2 – Aalborg Universitetshospitals perspektiv.....	58
5.3 – Samspil mellem perspektiverne	62
Kapitel 6 – Konklusion	64
Kapitel 7 – Afhandlingens bidrag.....	65
Litteraturliste	67

Bilagsliste.....	72
<i>Bilag A – Transskriberede interviews</i>	<i>72</i>
<i>Bilag B – Fastholdelse af seniormedarbejdere på Aalborg Universitetshospital, en undersøgelse.....</i>	<i>72</i>
<i>Bilag 1 – Kategoriseringen af senioren</i>	<i>73</i>
<i>Bilag 2 – Definition af Sundhedsvæsenet.....</i>	<i>75</i>
<i>Bilag 3 – Tilmeldingsliste.....</i>	<i>78</i>
<i>Bilag 4 – Interviewguides.....</i>	<i>79</i>
<i>Bilag 5 – Kodningsstrategi.....</i>	<i>85</i>

Kapitel 1 – Indledning

I dette kapitel præsenteres afhandlingens interessefelt og undersøgelsesområde. Ydermere har dette kapitel til formål at præsentere afhandlingens fokus på aktuelle samfundsmæssige problemstillinger, og hvordan afhandlingen agter at bidrage til viden herom.

1.1 –Et aldrende samfund

Samfundet bliver ældre og ældre – den gennemsnitlige levealder er fordoblet i løbet af de sidste 180 år, og der bliver kun flere ældre i fremtiden (Rockwool Fonden 2022). Den stigende levealder har medført en vis debat i samfundet, hvor der i de senere år har været en relativ hård retorik om de ældste i samfundet – “*ældrebyrden*”. Et begreb, der ifølge den danske ordbog beskriver de ældre borgere som: “*den del af befolkningen som pga. alder ikke længere er på arbejdsmarkedet, men helt eller delvis forsørges af det offentlige, og som derfor betragtes som en økonomisk byrde for samfundet*” (Den Danske Ordbog, 2023). Definitionen indikerer, at de ældre borgere er en udgift for samfundet, og den samfundsmæssige accept af denne retorik kan ses manifesteret i forskellige finansudspil og udtalelser fra diverse danske finansministre, hvor der har været fokus på nedskæringer og reformbehov i det offentlige for at have råd til fremtidens velfærdsstat (Bahn & Sindberg, 2021). Ifølge den mest anvendte fremskrivningsmetode for den demografiske udvikling, ser det ud til, at antallet af danskere over 65 år i 2023 vil være 212.000 flere end i 2020, og antallet af borgere over 80 år vil stige med godt 160.000 i samme periode (Secher, M. 2022). Denne forventede stigning i antallet af ældre understøttes af en undersøgelse foretaget af Rockwoolfonden (2022), som netop fastslår én ting; antallet af ældre vil fortsat stige. På 180 år er den danske kvindes middellevealder fordoblet, fra 42,4 år i 1840 til 83,6 år i 2020, og det ser kun ud til at fortsætte. Det er dog usikkert, hvor mange ekstra danskere der vil være, da fremskrivningsmodellerne varierer i fremgangsmetode og resultat. I undersøgelsen sammenlignes resultaterne fra tre forskellige fremskrivningsmetoder, som er gengivet i Tabel 1. Her ses det at tallene varierer på tværs af metoderne, men de har dog en fælles konklusion –uanset hvilken metode og model der anvendes, så er en ting er dog sikkert – antallet af ældre vil fortsat stige (Rockwool Fonden, 2022).

Tabel 1 –Fremskrivningsmodellerne

Fremskrivningsmetode	Antallet af danskere i alderen 65+ år i 2020: 1.176.272			Antallet af danskere i alderen 80+ år i 2020: 282.106		
	i 2030	i 2050	i 2070	i 2030	i 2050	i 2070
Konstant dødsrate	174.722	167.312	134.231	138.535	196.042	137.851
DREAM	212.589	386.139	513.405	159.247	338.024	385.447
CoDA	213.437	393.083	538.264	160.909	244.673	404.330
Catch-Up	240.811	599.186	895.674	182.819	492.135	735.701

(Rockwool Fonden, 2022:27).

I første kvartal af 2023 er der ca. 200.000 borgere mellem 84 og 109 år (Mellemkrigstids Generationen¹) og knap 800.000 borgere mellem 69 og 83 år (68'er Generationen). Det vil sige, at der er knap 1 million, som har forladt arbejdsmarkedet eller er på vej til det, efterfulgt af Generation Jensen, som udgør over 800.000 borgere mellem 57 og 68, hvoraf knap 200.000 er over 65 år, og kan gå på pension indenfor de næste par år. De resterende arbejdsdygtige generationer udgøres af Generation X på ca. 800.000 borgere mellem 47 og 56 år: Generation Y, som udgør ca. 700.000 borgere mellem 34 og 46 år og afsluttende Generation Z, som udgør 950.000 borgere mellem 22 og 33 år. Den sidste generation, som betegnes New Millennium, udgør ca. 1,4 millioner borgere mellem 0 og 21 år, og medregnes i denne afhandling ikke som værende arbejdsdygtige, grundet deres brede kategorisering i statistikken, hvorfor det er svært at vide hvilken andel, der kan og må varetage et arbejde (Danmarks Statistik, u.d.). Jakob Kjellberg, der er professor i sundhedsøkonomi ved VIVE, argumenterer for, at den demografiske forandring fundamentalt udfordrer, hvordan de danske sundhedsydelser skal tilrettelægges. Udviklingen sætter dermed en klemme på systemet – desto ældre vi bliver, desto flere vil på et eller andet tidspunkt få en eller flere kroniske sygdomme, som den ældre skal leve med (Secher, 2022). Det øgede antal af ældre og manglende personale i sundhedssektoren udgør umiddelbart en udfordring for velfærdsstaten, ikke bare nu, men for fremtiden. Problemerne ser ud til at vokse sig større, hvis den nuværende udvikling inden for blandt andet sundhedspolitik, demografi og samfundsmæssige forventninger fortsætter (Secher, 2022). Sundhedssektoren er presset på personale, da der mangler henholdsvis knap 300 anæstesi- og operationssygeplejersker, næsten 16.000 social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere, cirka 800 speciallæger og cirka

¹ Se bilag 1 for kategorisering. Dette gør sig gældende for de øvrige generationsklassifikationer i dette kapitel.

5.000 sygeplejersker (Secher, 2022). Professor i sundhedsøkonomi på Syddansk Universitet, Kjeld M. Pedersen, argumenterer for, at løsningen på mange af sundhedsvæsenets problemer kan løses ved at løfte personalemanglen. Pedersen uddyber *“Hvis der ikke manglede personale, havde vi ikke ventelister, der ville være mere tid til patienterne, og vi kunne sikre bedre forhold til de ansatte og få mindre stresset personale”* (Secher, 2022).

Udfordringen for personalemanglen er todelt, fordi både fastholdelse og rekruttering af personale er et problem for sygehusene. Sygeplejerskerne søger væk og over i det private, hvor vilkårene angiveligt er bedre, hvorfor sygehusene har svært ved at fastholde deres personale (Secher, 2022). Ydermere viser en opgørelse fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), at der fra september 2021 til og med februar 2022 har været 4.390 forgæves rekrutteringer på sygeplejerskestillinger, 16.179² forgæves rekrutteringer af social- og sundhedshjælpere samt social- og sundhedsassistenter og 1.080 forgæves rekrutteringer af læger (Secher, 2022: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2022:8). Dette er medvirkende til, at Sundheds- og Socialvæsenet oplever produktionsbegrænsninger som følge af rekrutteringsudfordringerne (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2022:8). En faktor, der ofte er diskuteret i forbindelse med fastholdelse af sundhedspersonale, herunder særligt sygeplejersker, er løn. Hertil er der dog eksperter og fagfolk, som mener, at udfordringen med fastholdelse ikke alene ses løst ved bedre løn. Dette skyldes, ifølge Kjeld M. Pedersen, at lønnen i sig selv ikke kan skaffe flere sygeplejersker end dem, vi allerede har (Secher, 2022). Ifølge en undersøgelse foretaget af Dansk Sygeplejeråd (DSR) har 72 procent af de medicinske afdelinger ledige stillinger, og på intensivafdelingerne er det 83 procent. Argumentet for de mange ledige stillinger er, at der mangler kvalificerede ansøgere (Ludvigsen, 2022). Hertil refererer DSR ligeledes til de knap 5.000 ubesatte stillinger, som giver udfordringer for medarbejdere og patienter (Ludvigsen, 2022). De nyeste optagelsestal for sygeplejersker viser, at der fortsat kommer til at mangle kvalificerede ansøgere, eftersom optaget på sygeplejerskeuddannelsen er 18 procent lavere i 2022 end i 2019 (Secher, M. 2022: Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2022).

Tidligere Uddannelses- og Forskningsminister, Jesper Petersen, problematiserer tendensen: *“De her meget vigtige fag er rygraden i vores velfærdssamfund, og vi kommer i år til at have mange ledige studiepladser særligt på sygeplejerskeuddannelsen. Det er dybt bekymrende. Der er allerede nu problemer med at få besat mange af de ledige stillinger på området, så vi har brug for*

² Sammenlagt tal for de to stillingsbetegnelser

flere nye studerende” (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2022). Men noget tyder på, at vagter på skæve tidspunkter af døgnet, det høje arbejdstempo og arbejdsmættheden som følge af Corona Pandemien, samt sygeplejerske-strejken, der tillige bør indregnes i ligningen om det manglende sundhedspersonale. Disse årsager er formentligt medvirkende til, hvorfor vi ser flere og flere sygeplejersker på deltid (Secher, 2022). Hertil argumenterer flere fagfolk dog for, at det ville lette presset på sundhedssektoren, hvis flere overgik til fuldtid. Dette er der dog ingen umiddelbare udsigter til (Secher, 2022). DSR peger dog på, at det kan lade sig gøre, hvis fuldtidsarbejdet gøres attraktivt, hvorfor DSR sammen med Lederforeningen og Sygeplejestuderendes Lands sammenslutning peger på nogle konkrete anbefalinger. Herunder bedre løn- og arbejdsvilkår, bedre vagtplanlægning, og større øget fokus på forsvarlige normeringer, mere tid til faglig ledelse og bedre onboarding og introduktion (Ludvigsen, 2022a). Hertil supplerer Grete Christensen, formand i DSR, med at sige: *“Sygeplejerskerne har sagt det igen og igen – det er først og fremmest bedre løn og arbejdsvilkår, der skal til. Det har de skullet spejle meget langt efter, og konsekvensen er, at nogle har valgt helt at forlade faget. Det skal vi have bremset, og vi er ikke i en situation, hvor der er tid til at vente”* (Ludvigsen, 2022a). Men uanset om der er tale om fuldtid eller deltid, så mener 64 procent af ledende sygeplejersker i regioner og kommuner, at manglen på personale har alvorlige konsekvenser for kvaliteten i tilbuddet til patienter og borgere (Ludvigsen, 2022b). Umiddelbart ansporer ovenstående udvikling grund til bekymring, såfremt der foretages en matematisk logisk slutning på den samfundsmæssige udfordring. Regnestykket er relativt simpelt – når den næste store generation af danskere skal på pension, vil der være flere ældre som skal forsørges – ikke alene i form af pensionsordninger, men ligeledes brugen af velfærdsydelser inden for sundhedssektoren, og der er færre og færre til at betale regningen (Bahn & Sindberg, 2021; Secher, 2022). Generationerne bliver mindre og mindre, og derfor må der logisk slutes, at regningen bliver dyrere og dyrere, eftersom der er færre om at betale den. Velfærdsstaten er derfor ikke alene udfordret på udgifter, men tillige serviceniveau og politisk bestemte garantier grundet manglende personale.

Den matematiske slutning virker dystert, men der er alligevel tegn på en positiv udvikling i forhold til, hvornår de ældre forlader arbejdsmarkedet og dermed, potentielt, får brug for velfærdsstatens ydelser. Ifølge Konsulenthus Ballisager stiger antallet af 55-årige på arbejdsmarkedet fra 23 procent i 2018 til 26 procent i 2030. Dette betyder at 55+ årige vil fylde mere end en fjerdedel af den samlede arbejdsstyrke i 2030 (Ballisager, & Horsten, 2019:5). Dette understøttes ligeledes af tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Tallene viser nemlig en stigning fra 15 procent i 2012 til 26 procent i 2022 af de 65-69-årige, der er i beskæftigelse. For 70-74-årige steg andelen af

personer i beskæftigelse med 3 procent i samme periode (Nygaard Madsen,. 2023). Ifølge Ballisager er udviklingen essentiel for samfundet, da den demografiske udvikling gør samfundet mere afhængige af at kunne fastholde de ældre på arbejdsmarkedet end tidligere, eftersom befolkningssammensætningen ændrer på arbejdsmarkedet (Ballisager & Horsten,. 2019: 5). *“Flere og flere i pensionsalderen fortsætter med at arbejde. Det vidner om, at mange, som har opnået folkepensionsalderen, kan og har muligheden for at arbejde. Og at det er en værdifuld arbejdskraft. Men også at der er stor efterspørgsel – også efter seniorernes arbejdskraft”* siger Mads Moberg Reumert, cheføkonom hos Danica Pension (Nygaard Madsen, 2023). Ifølge Danmarks Statistik var beskæftigelsesfrekvensen for personer mellem 65 og 69 år 25,8 procent i 2020, hvilket er hele 7.6 procentpoint forskel fra de 18.2 procent i 2008. Ligeledes er der observeret en stigning blandt de 70-årige i bekræftelse fra 5.3 procent til 7.6 procent i samme tidsperiode (Neergaard, 2022).

Dette kan ses i lyset af, at samfundet bliver ældre, og derfor følger de politiske tendenser med de demografiske kurver. Et eksempel på dette er tilbagetrækningsreformerne, der medvirker til en forhøjelse af folkepensionsalderen. Dette skyldes, at reformerne sammenkobler den forventede levetid med tilbagetrækningsalderen, hvorfor der ses en forhøjelse af pensionsalderen i takt med, at samfundet lever længere (DREAM, u.d.). Anvendes en opgørelse fra DREAM, ses det, at en person født i 1953 kunne gå på pension som 65-årig, hvorimod en person født i 1980 kan gå pension som 71-årig (DREAM, u.d.). Som det ser ud nu, vil denne stigning formodentligt fortsætte. Dette skyldes, at folkepensionsalderen reguleres efter restlevetiden for en 60-årig (DREAM, u.d.). Folkepensionsalderen i Danmark forhøjes hvert femte år på baggrund af denne udvikling, hvorfor folkepensionsalderen i 2021 var 66.5 år, men i 2035 vil være 69 år³. I kraft af denne udvikling, vil en person født i andet halvår 1996 først kunne gå på pension som 74-årig (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2021). Tilbagetrækningsreformen har derfor indflydelse på, hvornår ældre forlader arbejdsmarkedet, hvilket kan være en forklarende faktor til, hvorfor arbejdsstyrken øges. Udviklingen i levetiden ser ud til at højne erhvervsdeltagelsen hos seniorer. Anvendes forhøjelsen af folkepensionsalderen til 68 år, vurderes det at bidrage positivt til arbejdsstyrken med cirka 19.000 seniorer (DREAM 2022). Folkepensionsalderen har gentagende gange været op til diskussion og debat, men til trods for dette må det være værd at argumentere for, at denne gradvise forhøjelse af pensionsalderen er med til at stabilisere arbejdsstyrken, da en manglende justering ellers ville kunne ende med at skabe økonomiske og velfærdsmæssige udfordringer. Pensionsalder og den

³ Vedtaget af Folketinget.

samfundsmæssige forståelse samt accept heraf kan sammenkobles med institutioner, herunder normer, kulturelle regler, vaner og formelle regler. Disse institutioner manifesterer sig på forskellige måder og ud fra forskellige perspektiver, men giver et godt indblik i, hvordan samfundet; mennesker og organisationer, forholder sig til seniorer. Dette bliver uddybet i Kapitel 2 –*Afhandlingens kontekstuelle ramme*.

1.2 –Ældresterken, der gerne tager endnu en tørn

Til trods for at antallet af ældre ser ud til at stige, så er det ikke helt skidt. Hverken for økonomien eller sundhedsvæsenet. De ældre vil gerne bidrage, så længe de kan. Seniorarbejdskraften står nemlig klar til at trække tilbage i kitlen for at hjælpe et presset sundhedsvæsen. På Regionshospitalet i Gødstrup er der et korps på 30 mand, der hjælper på Covid-afsnittet. Lisbeth Andersen, der er pensioneret sygeplejerske, meldte sig til Vaccinationskorpsen, da Corona fyldte mest i samfundet. Her oplevede hun en gnist ved at vende tilbage til arbejdet. Andersen forklarer: *“Arbejdet er jo en stor del af ens liv og ens identitet. Den mister man, når man går på pension eller efterløn. På den her måde får man den lidt igen”* (Soelberg, Ibfelt, & Tjørnholm, 2022). Denne gnist gik ikke næsen forbi Gødstrups ledelse, hvorfor Gødstrup tilbød vaccinatorerne et job på hospitalets covid-afsnit. Ifølge den (tidl.) sygeplejefaglige direktør Ida Götke er dette personale guld værd. Særligt i en tid, hvor sygeplejersker og sundhedspersonale er svære at få. Götke uddyber: *“De er dybt kompetente. Det, de skal ind og yde, er grundlæggende sygepleje og behandling, som ligger på ryggraden hos dem. De har en ro over sig og nogle personlige evner qua deres mange år i faget”* (Soelberg, Ibfelt, & Tjørnholm, 2022). Hos Dansk Sygeplejeråd er de glade for tiltaget, og ser det som noget positivt, at ældre sygeplejersker kan og vil komme ind og give en hånd med. Dog understreger Bente Rasmussen, der er næstformand i DSR Midtjylland, at det kun er en lille del af løsningen på rekrutteringsproblemet (Soelberg, Ibfelt, & Tjørnholm, 2022).

Hos Aalborg Universitetshospital i Region Nordjylland har de draget inspiration fra Gødstrup, og udviklet nye fleksible stillinger; *ressourcestillinger*, som en del af et etårigt pilotprojekt i en forhåbning om, at kunne overbevise pensioneret sundhedspersonale om at trække tilbage i kitlen. Sygeplejefaglig direktør, Lisbeth Lagoni, mener, at der er viden og ekspertise at hente hos de pensionerede. I en udtalelse til TV2 Nord siger Lagoni *“Vi er sikre på, at der går nogen derude, der gerne vil ind og hjælpe os med nogle af de udfordringer, vi har i dag på hospitalet i forhold til, at vi mangler rollemodeller til nogle af de unge medarbejdere”* (Christensen, 2023).

Kirsten Højslet, der har 40 års erfaring som sygeplejerske med i bagagen, er blandt dem, som gerne vil hjælpe: *“Jeg vil gerne tilbage til sygehuset, fordi jeg er meget bekymret for den flugt, der er af unge sygeplejersker, der kommer ud til forhold, hvor de ikke har tid til at gøre det, de gerne vil”* (Christensen, 2023). Det er ikke kun hospitalsledelsen og de pensionerede, som synes, at det er en god ide. På afdelingerne kan de se et behov. Karina Mark Kristensen, der er ledende oversygeplejerske på Onkologisk Sengeafsnit, mener, at stillingerne kan være med til at lette presset hos det eksisterende personale og sikre bedre fastholdelse af de yngre medarbejdere. Kristensen siger: *“De nyansatte i afdelingen spørger jo rigtig meget, og det skal man også for at lære fagspecialet, men det kan også være en hård opgave for de erfarne, der er tilbage i sengeafdelingen. Så det kan også være en hjælp og støtte til dem, at der går en uden for normeringen, som man som nyansat kan ‘gå til’”* (Christensen, 2023). Det unge personale, som tiltaget er rettet imod, virker ligeledes positivt stemte over for tiltaget. Katrin Jacobsen, der er nystartet sygeplejerske, tænker, at det vil skabe en større tryghed at have en seniorkollega, som hun kan tilgå. På den måde kan de unge sygeplejersker nemlig stille alle de spørgsmål, som de måtte have til patienter og opgaver, og være tryk i at have en erfaren sygeplejerske med sig ind på stuen (Christensen, 2023).

Pilotprojektet er dermed rettet mod at give stabilitet ind i en travl hverdag, hvor personalet har travlt og ikke har tid eller overskud til at hjælpe de nye sygeplejersker ind i hospitalsverdenen. En verden, der som beskrevet, har brug for alle de hænder, der er og de hænder, den kan få. Lisbeth Lagoni erkender, at der ikke er den nødvendige tid til at sikre, at de nye sygeplejersker har ro om sig til at lære faget. *“Indlæggelsestiden er jo ikke ret lang, så vi giver nyuddannede sundhedspersonale en ret stejl læringskurve [...] derfor er det vigtigt, at de nyuddannede får tryghed – og hviler i at turde”* (Madsen, 2023). I ansøgningsfasen af pilotprojektet modtog Aalborg Universitetshospital 71 ansøgninger efter at have afholdt en informationsdag for 100 deltagere – heraf 85 eksterne deltagere (Madsen, 2023). Den store interesse for pilotforsøget danner grundlaget for denne afhandlings fokus og undren – *hvilke faktorer spiller ind, når en senior, der har forladt arbejdsmarkedet, vælger at søge tilbage?* Lisbeth Lagoni fremhæver, at der i pilotprojektet er vægtet at sikre fleksible rammer. Lagoni uddyber: *“Pensionister er jo travle folk, der rejser, går til yoga og passer børnebørn. Derfor er det også vigtigt, at det er pensionisterne, der bestemmer, hvor mange timer, de vil arbejde om ugen –og på hvilke tidspunkter”* (Madsen, 2023). Det er særligt seniorernes faglige og erfaringsmæssige bidrag, der bliver lagt vægt på ifølge Lagoni: *“Vi skal bruge deres viden. Deres hjerner. De er ressourcepersoner i forhold til de kliniske problemstillinger, de nyuddannede måtte stå i, [...] Så pensionisterne skal give faglig sparring, når de unge er i tvivl og står på en afdeling med et konkret*

problem” (Madsen, 2023). Det er interessant at undersøge om det er fleksibiliteten eller de faglige muligheder, der lokker senioren tilbage. Det kan være, at det er økonomien, der spiller en rolle i overvejelserne om at vende tilbage, eftersom samfundet igennem det sidste års tid har oplevet stigende inflation, og dermed kan der være tale om et økonomisk boost til pensionen. Dette kan ses i forlængelse af den nye pensionsreform, som trådte i kraft d. 1. januar 2023. Pensionister vil i kraft af de nye regler ikke længere blive modregnet deres pensionsydelse, hvis de yder ekstra arbejde. Det skaber glæde hos Danske Regioner, hvor formand Anders Kühnau udtaler følgende: "Jeg tror, at mange i samfundet ønsker at bidrage til vores sundhedsvæsen i en situation, hvor vi er rigtig pressede. "Der er mange pensionister og efterlønnere, som ønsker at yde den her indsats, og det får de mulighed for uden at blive modregnet, og det synes jeg kun er rigtig godt." (Tholstrup Bach, 2022).

1.3 –Problemformulering

Ud fra det ovenstående er der blevet belyst et samfundsmæssigt problem og et bidrag til en potentiel løsning. Velfærdsstatens sundhedssektor er presset på personale og det stigende antal af ældre, der kommer i fremtiden. Arbejdsmarkedet vil opleve en større efterspørgsel på arbejdskraft, end der umiddelbart er og produceres. Dog er der fortsat seniorer, som gerne vil blive på arbejdsmarkedet – spørgsmålet hertil bliver dermed, hvordan vi får dem til at blive: hvordan forlænges et arbejdsliv, og hvilke faktorer er medvirkende til, at seniorerne bliver på, eller kommer tilbage til, arbejdsmarkedet. Hvorfor er det, at en organisation som Aalborg Universitetshospital satser på at genrekruttere seniorer, og hvilke motiver kan forklare det høje antal af ansøgere, som Aalborg Universitetshospital har modtaget på deres ressourcestillinger? Dette søger denne kandidatafhandling at undersøge, hvorfor der stilles følgende problemformulering:

Hvilke faktorer spiller ind i genrekrutteringen af seniorer indenfor sundhedssektoren?

1.4 –Afhandlingens forløbsplan

For bedst muligt at besvare ovenstående problemformulering opstilles der to underspørgsmål, der vil være hovedfokus for afhandlingens analyse, da der er præsenteret en todelt overvejelse. Den ene går på de bagvedliggende motiver for, hvorfor Aalborg Universitetshospital vælger at genrekruttere seniorer, da de repræsenterer *sundhedssektor*-delen af problemformuleringen. Den anden overvejelse opstår på baggrund af den umiddelbart store opbakning, der ses fra seniorernes side til eksempelvis Aalborg Universitetshospitals pilotprojekt og de nye ressourcestillinger.

Problemformuleringen søges dermed besvaret ved hjælp af følgende underspørgsmål:

1. *Hvad fylder mest i senioren overvejelse om at vende tilbage til arbejdsmarkedet?*
2. *Er der noget, som Aalborg Universitetshospital er særligt opmærksomme på i forbindelse med deres pilotprojekt?*

For at besvare ovenstående spørgsmål bedst muligt anvendes der i denne afhandling forskellige teorier, der søger at forklare årsager og motiver for seniorers og organisationers handlinger. Hertil anvendes institutionalismen, henholdsvis historisk og sociologisk institutionalisme, til at forklare og forstå, hvordan mennesker og samfund kan forstås og fortolkes forskelligt, og at der derigennem kan være forskellige perspektiver på, hvorfor en organisation handler på én måde, og et individ handler på en anden. Dette er valgt for at skabe en forståelsesramme, der giver rum til forskellige fortolkningsperspektiver og forklaringer, men samtidig give afhandlingens analyse dimension og dybde, eftersom det i afhandlingen antages, at institutionalismen kan anvendes på forskellige analyseniveauer og dermed anvendes til at besvare problemformuleringen. Herunder anvendes den historiske institutionalisme til at forklare, hvordan en organisation, som Aalborg Universitetshospital, forstår de samfundsmæssige strukturer og forsøger at handle i henhold til disse, hvor sociologisk institutionalisme anvendes til at forklare, hvordan samfundet og individer forholder sig til at de samfundsmæssige ændringer, og derigennem fortolker samfundet og deres rolle heri. Institutionalismen anvendes dermed som forståelsesramme for den kontekst, hvori afhandlingen opererer og bidrager dermed til afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt. Dette udbydes i afsnit 2.3 –*Institutioner som samfundsmæssige forståelsesramme* og afsnit 4.2 –*Videnskabsteoretisk tilgang*

I forsøget på at besvare problemformuleringen er der udvalgt én central teori: tilbagetrækningsteorien, som udbydes i Kapitel 3 –*Afhandlingens teoretiske forståelsesramme*. Denne anvendes for at skabe en begrebsramme, som forklarer, hvilke faktorer, der driver seniorerne ud af arbejdsmarkedet, hvortil det argumenteres, at det modsatte må gøre sig gældende for *genrekrutteringsperspektivet*. Genrekrutteringsbegrebet operationaliseres til at omhandle rekrutteringen af personer, der tidligere har haft en ansættelse i en organisation eller sektor. Dette betyder, at genrekrutteringsprocessen søger at ansætte sundhedspersonale, som enten har forladt arbejdsmarkedet eller skiftet sektor. Eksempelvis kan dette være en sygeplejerske, der har forladt et offentligt hospital for at arbejde på en privatklinik, eller er skiftet fra den sekundære sektor over til den primære sektor ved at arbejde på et plejehjem. I forsøget på at afgrænse afhandlingens fokusområde bliver seniorer defineret som værende borgere i deres femogtressende (65) år eller ældre. Dette er defineret ud fra, at den mest typiske pensionsalder er 65 år i de fleste europæiske lande, herunder Danmark, trods at seniorer indenfor litteraturen ofte defineres som værende 50-55 år og ældre, og andre forskere starter definitionen allerede ved 40+ år. (Hellevik & Herlofson, 2020:96; Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2021). Ved denne afgræsning afskrives nogle seniorer, der potentielt kunne have bidraget med indsigt til afhandlingens besvarelse af problemformuleringen. Det er dog vurderet, at seniorer, der er under 60, ikke er blandt målgruppen for genrekrutteringen, eftersom de ikke er nået pensionsalderen, hvorfor disse ikke er blevet udvalgt.

Det gør sig gældende for denne afhandling, at der anlægges en antagelse om, at de samme faktorer, der er drivkræfter for at forlade arbejdsmarkedet, – alt andet lige – må være de samme faktorer, som kan trække senioren tilbage igen, såfremt der tages højde for disse. Eftersom denne afhandling er interesseret i de motiver og faktorer, der spiller ind i genrekrutteringen hos henholdsvis Aalborg Universitetshospital som organisation, og hos seniorerne som individer, anses det som værende gavnligt at indsamle kvalitativ empiri i form af interviews. Denne metode tillader et dybdegående indblik i og mulighed for at indfange den erfaring, der findes hos organisation og senior. Den kvalitative tilgang er valgt, da den bruges til at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere de kvaliteter, der findes i de erfaringer, som mennesker gør sig. Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (2015) fremhæver, at kvalitative metoder; såsom interviews eller feltstudier, er udviklet for at belyse menneskelige erfaringsprocesser og det sociale liv, hvilket forstærker valget om at anvende den kvalitative tilgang i denne undersøgelse, eftersom der er fokus på individet og sociale processer samt erfaringer. Dette udspiller sig ud fra afhandlingens interesse for, hvilke elementer og faktorer, der gør sig gældende for seniorerne i overvejselsen om at vende tilbage til arbejdsmarkedet, såvel som Aalborg

Universitetshospitals overvejelser i udviklingen af ressourcestillinger. Dermed er det ligeledes muligt at argumentere for, at de kvalitative tilgange tilbyder et mere nuanceret og dybdegående indblik i undersøgelsesobjektet – faktorer – sammenlignet med mere kvantitative og statistiske studier (Brinkmann og Tanggaard, 2015:13). Dette udbydes i afsnit 4.1 – *En kvalitativ undersøgelsesramme*. Interviewene kodes med udgangspunkt i tilbagetrækningsteorien, hvoraf centrale citater vil blive anvendt i afhandlingens analyse. Denne analyse er todelt grundet afhandlingen interesse i organisation såvel som individ, hvorfor den første del af analysen vil have fokus på seniorernes erfaringer og holdninger til genrekruttering og dét at vende tilbage til arbejdsmarkedet, hvorefter anden del af analysen har fokus på Aalborg Universitetshospitals tanker og tiltag i henhold til deres pilotprojekt om genrekruttering af seniorer. Analyseresultaterne vil derefter blive sammenfattet i en konklusion, hvorefter resultaterne vil blive diskuteret ud fra flere kvalitetskriterier, samt afhandlingens videnskabelige og samfundsmæssige bidrag, se Kapitel 7 – *Afhandlingens bidrag*.

Kapitel 2 – Afhandlingens kontekstuelle ramme

Kapitlet har til formål at sætte en ramme for afhandlingens kontekst og samfundsforståelse. Rammen er med til at afgrænse afhandlingens eksterne fokus, og beskriver afhandlingens fokus på mennesker og samfund som helhed ud fra forskellige institutionelle perspektiver.

2.1 – Sundhedssektoren som kontekst og afgræsning

I Danmark er det en kombination af kommunale og regionale myndigheder, der driver de offentlige sundhedsinstitutioner – herunder sygehuse og hospitaler. For at besvare afhandlingens problemstilling findes det nødvendigt at definere, hvad der menes med *sundhedssektoren*. World Health Organization's sundhedsvæsen sonderer mellem to begreber: *health systems* og *health service*. Sondringen mellem disse to er væsentlig, og bliver sjældent foretaget i dansk kontekst, da sundhedsvæsenet oftest bliver tænkt som én altomfattende størrelse. Vallgård og Krasnik oversætter *health systems* til sundhedssystem og *health service* til sundhedsvæsen, og selvom nogle skelner mellem begreberne til at definere sundhedsvæsenet til alene at omfatte professionelle institutioner, og sundhedssystem til alene at indbefattede øvrige sundhedsrelaterede aktiviteter i samfundet, så anvender Vallgård og Krasnik begreberne synonymt med hinanden (Vallgård & Krasnik, 2010:12). Denne synonym-anvendelse adopteres ligeledes i denne afhandling, hvorfor der ikke vil blive sondret mellem sundhedssystemet eller sundhedsvæsenet, dog vil der blive sondret mellem primær, sekundær og tertiær sektor. Definitionerne for disse tre tager udgangspunkt i, hvor specialiserede og avancerede ydelserne og serviceyderne er.

“Primær sundhedstjeneste er en helhedstilgang til sundhed, der har til formål at sikre højest mulige niveau inden for sundhed og velvære, samt disses retfærdige fordeling blandt befolkningen ved at fokusere på borgernes behov, og skal samtidigt sikre så tidlig som muligt sundhedsfremme og sygdomsforebyggelse til behandling, rehabilitering og palliativ pleje så tæt som muligt på borgernes hverdagsmiljø⁴”

(World Health Organization, 2021).

⁴ Oversat fra engelsk og modereret.

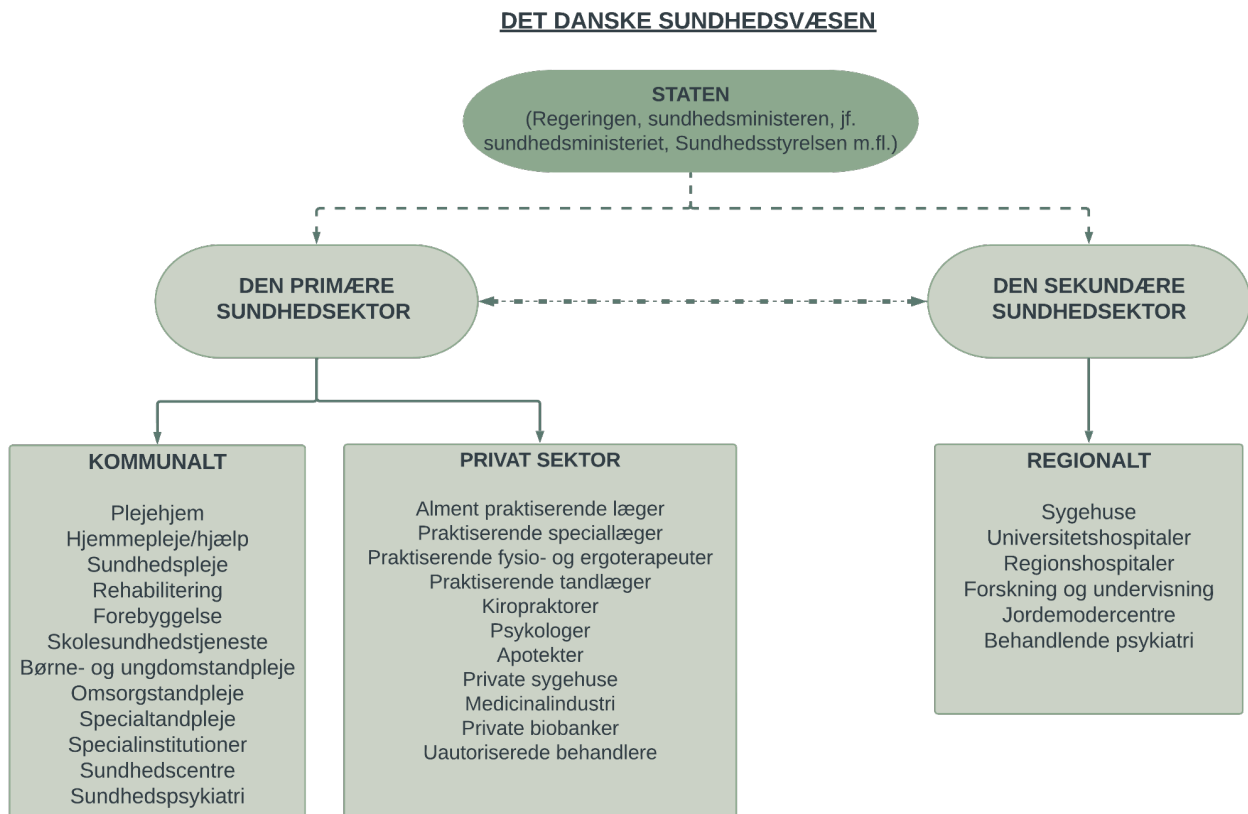
Den primære sundhedstjeneste (primary healthcare) defineres af World Health Organization som værende de basale forhold, der skal til for at sikre et lands befolkning en bedre sundhed, hvorfor der her er et større fokus på ydelsernes art end på hvem der yder dem. I denne definition er der en forståelse af, at den primære sundhedstjeneste er funderet i en forpligtelse til at sikre social retfærdighed, lighed, solidaritet og deltagelse (World Health Organization, 2021). Denne forståelse kan kobles sammen med de grundsten, WHO har defineret for et godt sundhedsvæsen, se Bilag 2 – *Definitionen af sundhedsvæsenet* for disse. I Danmark anvendes begrebet *primær sundhedstjeneste* derimod til afgrænsning og indsnævring af bestemte sundhedsydere. På baggrund af den gennemgående opbygning og definitioner er der i denne afhandling opstillet en model, der har til hensigt at visualisere det danske sundhedsvæsens størrelse og opdeling. Af modellen er der lavet to hovedkategorier, hvoraf den primære og sekundære er opdelt efter, hvilket statsligt niveau, der har ansvaret for at drive de pågældende sundhedsinstitutioner. Den tertiære sundhedssektor angives, ifølge World Health Organization, til at omfatte det højtspecialiserede sundhedsområdet, herunder universitetshospitaler, hvorimod disse i Danmark falder ind under den sekundære sundhedssektor. I Danmark dækker den sekundære sundhedssektor alle standardsygehus- og specialbehandlinger, universitets- og regionshospitaler samt alle sygehuses stationære og ambulante aktiviteter. Den tertiære sektor kan ifølge Vallgård og Krasnik defineres til at omfatte plejehjem (Vallgård, & Krasnik, 2010:13). Af hensyn til at sikre et relativt simpelt overblik er det dog valgt at samle denne under de øvrige opgaver, som varetages kommunalt. Dette skyldes, at det er et kommunalt anliggende at sikre og forvalte omsorgsområdet, hvortil plejehjem hører under (Grønnegård Christensen, Munk Christiansen & Ibsen, 2017:190)

Af Figur 1 – *Model over det danske sundhedsvæsen*⁵ fremgår de tre sundhedssektorer, som beskrevet i ovenstående, samt hvilket statsligt niveau, der har det overordnede ansvar for forvaltningen. I modellen angiver de stiplede linjer fra *regeringen* hen til de to sektorer, at der her er tale om et regulerende og kontrollerende forhold. Staten har det overordnede ansvar for den danske befolknings sundhed, hvorfor det er den siddende regering og dennes respektive ministre, der har til opgave at føre kontrol gennem forskellige organisatoriske organer. Ydermere er det statens ansvar at sikre finansiering til henholdsvis regionerne og kommunerne gennem skatter og bloktilskud – dog er

⁵Kilder anvendt til modellen: Vallgård & Krasnik, 2010; World Health Organization, 2007:2010, Grønnegård Christensen, Munk Christiansen, & Ibsen, 2017)

det ligeledes et kommunalt ansvar at finansiere regionerne baseret på antallet af borgere i den pågældende region.

Figur 1 – Model over det danske sundhedsvæsen



Regionerne har ansvaret for at sikre og forvalte den sekundære sundhedssektor, herunder sygehuse, hospitaler etc., hvorimod kommunerne har ansvaret for at sikre omsorgsområdet og sundhedspleje. Der er et symbiotisk samarbejde mellem den primære og sekundære sektor, hvorfor det er svært at adskille sektorerne fuldstændigt fra hinanden i praksis, eftersom det private, kommunale og regionale har samme formål: at hjælpe syge mennesker og sikre borgernes sundhed (Vallgård. & Krasnik, 2010:150-153; Grønnegård Christensen, Munk Christiansen & Ibsen, 2017:175-199).

I forsøget på at besvare afhandlingens problemformulering foretages en afgrænsning til det regionale sundhedsvæsen, herunder en afgrænsning til universitetshospitaler. Dette skyldes, at afhandlingen undersøger Aalborg Universitetshospital som en case på genrekruttering af seniorsundhedspersonale. Dette vil blive uddybet i Kapitel 3 – *Afhandlingens metodiske tilgang*. Det erkendes dog, at der er begrænsninger ved denne afgrænsning, da de øvrige sektorer, der kan være berørt af de førnævnte udfordringer, kunne have bidraget positivt til afhandlingen.

2.2 – Institutioner som samfundsmæssig forståelsesramme

Som nævnt i afslutningen af indledningen, så foreligger der i indeværende afhandling en antagelse om, at den samfundsmæssige opfattelse af ældre og alderdom formodentlig er skabt og/eller bundet i institutioner. Hermed menes normer, sociale kontrakter, forståelser, vaner, rutiner og regler, der både kan være eksplicitte og implicitte. Ikke blot på individniveau, men i organisationer og virksomheder. Afhandlingen anvender institutionalismen som forståelsesramme om mennesker og samfund, og søger derigennem at forstå, forklare og beskrive, hvorfor samfundet og menneskene heri reagerer og agerer ud fra forskellige præmisser og perspektiver. Institutionalismen giver et indblik i, hvordan et samfund former og formes af institutioner, og hvordan organisationer forholder sig til disse.

Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling og Alexander Styhre (2012) definerer begrebet *institutioner*, som værende mangefacetterede og disciplinspecifikt, men fremsætter tre anvendelser: sociologien; hvor institutioner sigter efter at organisere og etablere handlemåder, hvoraf disse handlinger ses som værende spilleregler for samfundet, statskundskab; hvor begrebet institution anvendes til at beskrive store eller vigtige sammenslutninger eller foreninger, herunder det offentlige som institution, og antropologi; der anser institutioner som værende kulturelle og historiske resultater af den sociale orden (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012:287). Institutioner kan tillige anses som mønstre for kollektiv handling inden for organisationsteori, hvor en institution står i kontrast til en vane, der opfattes som en individuel handling. Der foreligger ligeledes en normativ forklaring bag institutionen, som kan fremkaldes, når og hvis en institution bliver betvivlet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012:287). Eriksson-Zetterquist, Kalling og Styhre argumenterer for at *“institutioner er et resultat af vores behov for at skabe mønstre i vores måde at handle på. Ved hjælp af disse mønstre kan vi spare energi og i stedet hellige os de ekstraordinære handlinger såsom refleksion eller skabelse af ‘innovationer’”* (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012:287). Sættes dette i relation til indeværende afhandlings interesseområde, så ses det, at det offentlige som institution, jævnfør statskundskabens anvendelse af begrebet, har skabt mønstre for, hvordan borgerne og virksomhederne anskuer alder og handlingsmønstre i forhold til dette. Argumentet herfor skal findes i statens rolle som moderator for pensionsalder og diskurs. Måden, hvorpå staten som offentlig institution italesætter og handler, reflekteres af borgerne i samfundet, jævnfør den sociologiske og antropologiske anvendelse af begrebet. Dette sker, fordi individer i et samfund eller organisation gerne vil tilpasse sig de regler, der gør sig gældende for at kunne være en del af "flokken". Når individer forstår og efterlever disse regler, er de medvirkende til at sikre

institutionernes orden, stabilitet og forudsigelighed (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012:287). Arbejdsdygtige mennesker i Danmark ved, at de kan forvente at have en længere karriere og tilknytning til arbejdsmarkedet, fordi de har lært, at pensionsalderen er stigende, og arbejdsmarkedet mangler arbejdskraft. De samme individer ved dermed, at de er nødt til at bidrage til samfundet ved at arbejde, hvis de ønsker at have del i velfærdsstatens ydelser. Organisationer og virksomheder er (som oftest) bevidste om de samme institutioner og følger derfor den officielle pensionsalder, fordi der er en social norm om, at når pensionsalderen er nået, så har vedkommende bidraget med sit. Institutioner hjælper individer og organisationer med at forstå handlinger, og derigennem skabes orden og stabilitet i dagligdagen. Sociale institutioner hjælper individer og organisationer til at træffe valg og beslutninger om, hvordan der skal ageres i en konkret situation. Herunder om et individ skal forlade arbejdsmarkedet, og hvilke begrundelser der kan ligge til grund for dette. Som pendant til dette ses tilsvarende mekanismer i *The Principle of Linked Lives*, der gennemgås i Kapitel 3. Derudover hjælper disse institutioner med fortolkning af verdenen og menneskene heri, samt forudsige eller kode forventninger til en given situation og udfaldet heraf (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012:287).

Peter Hall og Rosemary Taylor præsenterede i 1996 en gennemgang af tre forskellige analysetilgange indenfor institutionalismen: *historisk institutionalisme*, *rational choice institutionalisme* og *sociologisk institutionalisme*⁶. Historisk institutionalisme ser på organisationer og mennesker som rivaliserende grupper, der kæmper om knappe ressourcer. Den institutionelle organisation af politiske og økonomiske strukturer er i konflikt med hinanden, fordi nogle interesser bliver favoriseret, og andre bliver demobiliseret. Denne konflikt ses som den principielle faktor for konstruktionen af kollektiv adfærd og udviklingen af politiske udfald (Hall & Taylor, 1996:938-939). Institutioner bliver dermed defineret som værende “*formelle eller uformelle procedurer, rutiner, normer og konventioner som er indlejret i de organisatoriske strukturer i politik og økonomi*”. Historisk institutionalisme anvender generelt institutioner i forbindelse med organisationer og de regler og normer, som en organisation formelt bekendtgør; eksempelvis en ny finanspolitik eller sociale retningslinjer, som blev fremsat under Corona (Hall & Taylor, 1996:938-939). Verdenssynet i denne institutionalisme anser den institutionelle udvikling som værende præget af stiafhængighed og ikke-intenderede konsekvenser. Individer anses i forlængelse heraf som værende bevægende i et spændingsfelt mellem ‘beregning’ og ‘kulturelt betinget’. Organisationer og individer er

⁶ Kaldes tillige organisatorisk institutionalisme (Campbell, 2013:556)

beregne, fordi de følger de stier, der allerede er lagt – individer følger disse, fordi afvigelse vil medføre negative eller ukendte konsekvenser, hvorfor institutionerne her bidrager med forklaringer og sikkerhed på de valg, der foretages af individet. Kulturbetinget adfærd forklarer, hvordan visse institutioner blot tages for givet uden større modstand eller betænkelighed, fordi de har en lang historie bag sig, og derfor har kollektivet accepteret dem som præmisser for samfundet, hvorfor der opstår stiafhængighed i organisationer og mennesker (Hall & Taylor, 1996:940; Campbell, 2013:557).

Rational Choice institutionalisme anser individer for at være egennyttemaksimerende, og søger derfor at sikre deres egen interesse i så vid udstrækning som muligt (Hall & Taylor, 1996:944-945; Campbell:555). Rational Choice institutionalisme ser politik som værende kollektive adfærdsdilemmaer, hvor individer handler efter at opnå mest muligt inden for deres egne interesser, og derved skabe et politisk udfald, der kollektivt er suboptimalt, forstået således, at et andet givet udfald kunne have været bedre for én aktør, men mindre attraktivt for andre. Dette skyldes, at individer ses som værende drevet af en mere beregnende mentalitet end stiafhængighed. Individer agerer derfor strategisk beregnende ud fra, hvad de forventer, at andre individer gør (Hall & Taylor, 1996:945). Disse institutioner bliver skabt af individer ud fra antagelsen om at skabe handlings- og forståelsesmønstre, der sikrer individets interesser.

Modsat historisk institutionalisme og Rational Choice institutionalisme findes sociologisk institutionalisme. I den sociologiske institutionalisme argumenteres der for, at institutioner bliver accepteret af individet, ikke fordi de er mere effektive eller nyttemaksimerende, men fordi at institutioner i stedet ses som procedurer og normer, der er kulturspecifikke. Denne institutionalisme definerer institutioner til at være normer, procedurer, regler, moral og etik, og har til formål at være meningsdannende for den menneskelige adfærd. Der ses ligeledes på forholdet mellem institutionerne og individet (Hall & Taylor, 1996:947; Campbell, 2013:556). Der argumenteres for, at individer bliver socialiseret til at acceptere givne institutioner, hvorfor disse institutioner følger individet i ageren og tænkning. Et eksempel på dette er, hvor individer i et velfærdssamfund er socialiseret til at ville bidrage til fælleskassen, fordi der er en forståelse af, at alle hjælper hinanden, og der er lige adgang til velfærdsydelserne, eftersom alle bidrager. Institutioner påvirker derfor individets handlinger ved ikke bare at specificere, hvad vedkommende bør gøre, men samtidig ved at specificere, hvad individet kan gøre ved at give kontekst til handling (Hall & Taylor, 1996:948).

Institutionerne manifesterer sig dermed som værende vaner, rutiner og præferencer, som former individets identitet og forståelse af samfundet, samtidig med at disse institutioner anses som værende regler og handlingsmønstre for, hvordan individet og samfundet agerer. Der ses en større plasticitet hos den sociologiske institutionalisme, eftersom institutioner ses som værende foranderlige og bøjelige af natur, og derfor følger institutionerne ofte de samfundsmæssige ændringer, eftersom institutionerne tillader en grad af skepsis fra individet (Hall & Taylor, 1996:949). Derfor argumenteres der for, at organisationer i højere grad tager højde for og accepterer institutioner, fordi det legitimerer organisationerne og tilknytningen hertil. Et eksempel herpå er regeringens Arne-pension, der muliggør tidlig pension, hvis en person er nedslidt efter mange år med fysisk eller hårdt arbejde. Dette kom i kølvandet på, at pensionsalderen i mange år har været til debat, da der er mange (u)faglærte i Danmark, der ikke ser det muligt at arbejde til den officielle pensionsalder. Her er det individernes moral og normer, der påvirker regeringens institutioner og accept heraf. Havde regeringen ikke accepteret dette, risikerede den at miste opbakning fra individerne, fordi den ikke længere ville kunne ses som foranderlig eller adaptiv til samfundsmæssig kultur og forståelse.

Indeværende afhandling anvender ikke én bestemt institutionalisme til at forstå, hvordan organisationer og individer agerer, men derimod et spændingsfelt mellem historisk institutionalisme og sociologisk institutionalisme. Dette skyldes antagelsen om, at organisationer og individer reagerer og agerer ud fra forskellige præmisser. Det antages, at organisationer vil være mere tilbøjelige til at 'tilhøre' den historiske institutionalisme, eftersom disse følger de foreskrevne regler og lovgivninger fremsat af staten og foreninger, hvorimod individerne, der har et tilknytningsforhold til organisationerne, vil være mere præget af den sociologiske og rationelle institutionalisme, eftersom de indgår i en anden social sammenhæng, og er formet af andre menneskers tanker, handlinger og erfaringer. Der vil ikke blive foretaget en analysestrategi for at undersøge om disse antagelser er korrekte, men der vil være opmærksomhed på, om institutionalismen fremtræder af analyse materialet, samt hvilke implikationer dette kan have for afhandlingens resultater.

Kapitel 3 – Afhandlingens teoretiske forståelsesramme

Indeværende afhandling søger at belyse, hvilke motiver og faktorer, der spiller ind i genrekrutteringsprocessen. En proces, der i afsnit 1.4 – Afhandlingens forløbsplan, blev operationaliseret til at omhandle organisationers rekrutteringsproces med fokus på at generhverve ansatte, der enten tidligere har været ansat ved organisationen eller som tidligere har været ansat i samme sektor. Som det ligeledes fremgår af afsnit 1.4 – Afhandlingens forløbsplan, er der tale om et todelt fokus; Aalborg Universitetshospitals argumentation for at oprette ressourcestillinger med henblik på at genrekruttere seniorer, og seniorens eget grundlag for at søge stillingerne, hvorigennem afhandlingens problemformulering søges besvaret. Som tidligere nævnt i afsnit 1.4 – Afhandlingens forløb, opererer afhandlingen ud fra en grundlæggende antagelse om, at de samme faktorer, som er medvirkende til at en person forlader arbejdsmarkedet – alt andet lige – må være de samme drivkræfter, som kan få vedkommende til at vende tilbage igen. I kraft af denne antagelse vil dette afsnit præsentere den grundlæggende teori omhandlende tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og denne teoris centrale begreber, samt hvordan indeværende afhandling forstår og operationaliserer disse til at gælde for afhandlingens kontekst.

3.1 – Tilbagetrækningsbegreber

Indeværende afhandling opererer med antagelsen om, at tilbagetrækningsfaktorerne kan bidrage til viden om genrekruttering. Tilbagetrækningsfaktorerne anvendes oftest i forbindelse med tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Denne defineres ifølge Per H. Jensen og Jørgen G. Andersen (2011) således: en tidlig tilbagetrækning foretages af personer, der ophører med at være erhvervsaktive før de fylder 65 år, og som trækker fra deres pensionsopsparing eller andre pensionsmidler (enten offentlige eller private) fra den periode de forlader arbejdsmarkedet frem til at de går pension (Andersen & Jensen, 2011:35). Hvad, der forårsager denne tidlige tilbagetrækning, er der i litteraturen ikke enighed om, og der er ligeledes heller ikke enighed om, hvilke mekanismer der er involveret i tilbagetrækning, herunder hvorvidt udbuds- og efterspørgselsfaktorer og de individuelle og strukturelle faktorer spiller en rolle, og hvis – om nogen – hvilken (Andersen, & Jensen 2011:36). Dertil er der forskellige måder at undersøge tilbagetrækningsfaktorerne, og hvordan disse påvirker tilbagetrækningsprocessen. Der sondres henholdsvis mellem makro-, meso- og mikroniveau. Det vil sige arbejdsmarkedet og velfærdsordningerne, virksomheden eller arbejdstageren (Andersen & Jensen, 2011:36). Indeværende afhandling erkender, at tilbagetrækningsteorien og litteraturen primært beskæftiger sig med den tidlige exit fra

arbejdsmarkedet, men finder, at samme teori kan anvendes til at undersøge, hvorfor nogle individer vælger at foretage en sen exit. I kraft af dette anvender indeværende afhandling tilbagetrækningsteorien til at skitsere de forskellige faktorer, der kan være medvirkende til, at en person skubbes, trækkes eller forbliver på arbejdsmarkedet, og dertil vil samme faktorer blive operationaliseret ind i afhandlingens kontekstramme og analysestrategi.

3.1.1 – Push, Pull, Jump, Stay og Stuck

Litteraturen indenfor seniorforskning og pensionsadfærd angiver to faktorer, som benævnes *Push* og *Pull* faktorer, der begge søger at forklare, hvorfor en person vælger at forlade arbejdsmarkedet. Push-faktorer er negative omstændigheder, der enten har medført eller bidraget til en tidlig exit fra arbejdsmarkedet, herunder dårligt helbred eller dårlige arbejdsvilkår (Hellevik & Herlofson, 2020:96: Andersen & Jensen, 2011:36). Hvis Push er den dominerende faktor for tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet, vil dette oftest blive betragtet som værende en ufrivillig og uønsket tilbagetrækning. Dette skyldes, at Push-faktoren ofte beror på fysiske og psykiske mekanismer, som individet ikke nødvendigvis selv er herre over. Dermed kan Push ses som værende en funktion af aldersbetinget eller relateret sygdom, der medfører svækkelse af arbejdsevnen (Andersen & Jensen, 2011:37). Push-mekanismer kan analyseres ud fra tre forskellige niveauer: *individ*, *virksomhed* og *arbejdsmarked*. Push-mekanismer på individniveauet er en stærk indikation for en tidlig tilbagetrækning, eftersom individet ikke længere har mulighed for at efterleve de krav og forudsætninger, der er i forbindelse med vedkommendes arbejde grundet forværende og/eller dårligt helbred. Helbreds-motiverede årsager til tidlig exit ses, typisk, som et udtryk for dårlige arbejdsvilkår og -miljø, hvor arbejdets karakter har været fysisk og/eller psykisk krævende, herunder eksempelvis et arbejde, hvor individet har været under et konstant arbejds- og tidspres (Andersen & Jensen, 2011:37). Derfor argumenteres der for, at desto tidligere en person vælger at trække sig fra arbejdsmarkedet, desto større er sandsynligheden for, at årsagen til dette er helbredsbegrundet (Andersen & Jensen, 2011:37). Hvis en person oplever at blive skubbet ud i forbindelse med en virksomheds fyringsrunde, er der tale om en virksomhedsbetinget Push-mekanisme. Virksomhedsbetinget Push kan have mange årsager, men er hovedsageligt forbundet med virksomhedens kognitive forestillinger om, at alder medfører svækkelse og svaghed hos den ansatte, hvilket kan medføre et effektivitetstab (Andersen & Jensen, 2011:38).

I studiet “*When and why do employers (re)hire employees beyond normal retirement age*” af Orlaith Tunney og Jaap Oude Mulders (2021) fandt de, at de virksomheder, der var tøvende med at (gen)ansætte seniorer, ofte var virksomheder med sociale og strukturelle normer, der havde et mindre favorabelt syn på ældre medarbejdere – ofte forbundet med bias og opfattelser om aldersrelaterede mentale og fysiske udfordringer – eller var virksomheder, der ikke havde en intern kultur for at have ældre medarbejdere i deres ansættelsesdemografi (Tunney & Mulders, 2021:10). Dette kan tillige være en medvirkende faktor til, hvorfor virksomheder ikke investerer i uddannelsesstrategier og -muligheder for deres ældre medarbejdere, som de gør for deres yngre medarbejdere, hvorfor de ældre medarbejdere dermed ikke længere får udvidet deres kompetencer eller opdateret deres viden. Dette understøttes af Tunney og Mulders fund om, at virksomhedens bias medvirker til, at ældre dermed står dårligere end deres yngre kollegaer, og dermed står ringere på arbejdsmarkedet i tilfælde af afskedigelse (Andersen & Jensen, 2011:38). Disse bias ligestilles med afhandlingens forståelse og anvendelse af institutionalismen, hvorfor der her argumenteres for at være tale om bias, der er institutionaliseret i medarbejderne og dermed ledelsen gennem samfundsmæssige interaktioner, hvilket formodes at påvirke virksomhedens syn på og kultur for at have ældre medarbejdere. Hvorvidt en ældre medarbejder klarer sig godt i en virksomhed, afhænger dermed af virksomhedens ledelsesfilosofi og kultur (Andersen & Jensen, 2011:38; Tunney & Mulders, 2021:10; Campell, 2013).

Hvis en virksomhed vælger at afskedige medarbejdere, der ikke kan efterleve deres krav, så er der tale om en *numerisk* virksomhed. Denne form for virksomhed luger ud i de ‘svageste’ og mindst ‘kvalificerede’ medarbejdere, hvilket ofte rammer seniorerne som personalegruppe, eftersom denne gruppe vil blive opfattet som værende omkostningstung i forhold til deres produktion, hvilket leder tilbage til virksomhedens kognitive bias og forestillinger (Andersen, & Jensen, 2011:38). Virksomheder, der søger at imødekomme nye udfordringer samtidig med at bevare deres seniorers niveau, vil derimod tilbyde uddannelse og intern omrokering mellem funktioner, således at seniorerne har mulighed for at trives og bidrage til virksomheden. Virksomheden er dermed opmærksom på at være *fleksibel* i forhold til sine medarbejdere (Andersens & Jensen 2011:39). Det er muligt at argumentere for, at graden af fleksibilitet eller ‘numeriskhed’ afhænger af virksomhedens branche (Andersens & Jensen, 2011:38), såvel som af virksomhedens strukturelle og kulturelle opbygning (Tunney & Mulders, 2021).

Denne opdeling er interessant, da der formentligt vil være en diskrepans mellem virksomhedens egen opfattelse og narrativ og virksomhedens reelle praksis. Anvendes denne opdeling på afhandlingens case, Aalborg Universitetshospital, vil det umiddelbart være muligt at argumentere for, at Aalborg Universitetshospital er en relativ fleksibel virksomhed, eftersom knap 20 procent af virksomhedens ansatte er 50 år eller derover, og derfor må Aalborg Universitetshospital anses for at have fleksible tiltag til fastholdelse af deres seniorer jævnfør egne udsagn om, at de søger at uddanne morgendagens personale (Aalborg Universitetshospital, 2023). Hvorvidt Aalborg Universitetshospital i praksis uddanner og udvikler sit ældre personale bliver ikke yderligere undersøgt i analysen.

Virksomheds- og *arbejdsmarkedsbetinget* Push kan ses som en sammenhængende duo, eftersom en (ufrivillig) afskedigelse fra virksomheden efterlader personen arbejdsløs. For ældre medarbejdere gør dette, grundet de ofte manglende kompetencer og opdateret viden, det svært at finde nyt arbejde, hvorfor arbejdsmarkedsbetinget Push skubber den ældre helt ud af markedet og over på efterløn eller pension, afhængigt af vedkommendes alder (Andersen & Jensen, 2011: 40). Arbejdsmarkedsbetinget Push kan fluktuere alt efter, hvilken konjunktur samfundet befinder sig i, hvorfor ledighedsniveauet har en væsentligt, hvis ikke afgørende, rolle for tilbagetrækningstidspunktet (Andersen & Jensen, 2011: 40).

Modsat Push-faktorer, så anses *Pull-faktorerne* som grundlæggende positive begrundelser. *Pull-faktorer* defineres som værende faktorer, der gør det attraktivt eller gunstigt for en person at forlade arbejdsmarkedet. Dette kan være en god pensionsopsparing, frivilligt arbejde, børnebørn eller andre fritidsaktiviteter (Hellevik & Herlofson, 2020:96: Andersen & Jensen, 2011:36). Pull-faktorer kan dermed beskrives som værende eksternt funderet, eftersom de trækkende faktorer udgøres af incitamenter eller værdier, der påvirker senioren, hvorfor Pull betragtes som et tilvalg foretaget af individet muliggjort af økonomisk sikkerhed og/eller symbolske handlinger. Dermed kan Pull-motiveret tilbagetrækning anskues ud fra at være en funktion af en god pensionsopsparing eller som individets reaktion på ændrede normer, værdier og behov (Hellevik & Herlofson, 2020:96: Andersen & Jensen, 2011:41). Hvis seniorer vurderer, at vedkommende har en tilstrækkelig pensionsopsparing, og dermed foretager et bevidst valg om at foretage en tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, er der tale om en økonomisk drevet Pull-faktor. Økonomi og velfærdsordninger bliver derfor ofte et omdrejningspunkt i tilbagetrækningsanalyser (Andersen & Jensen, 2011:42).

Det kan i denne sammenhæng være analytisk interessant at se på hvilket politisk fokus, der er på velfærdsordningerne, da en justering af velfærdsordningerne, herunder en nedskæring i ydelsernes størrelse, vil have en direkte effekt på tilbagetrækningen, hvorfor seniorernes erhvervsdeltagelse formodes at ville stige, givet en nedskæring. Et eksempel på, hvordan justeringer i velfærdsordningerne kan påvirke seniorernes erhvervsdeltagelse, er tidligere nævnt i *Kapitel 1 – Indledning*, hvor der per 1. januar 2023 er vedtaget en ny pensionsreform, der skal gøre det mere attraktivt for seniorer at arbejde (Tholstrup Bach, 2022). Denne reform kan derfor ses som værende en positiv modvægt til Pull-faktoren, eftersom der nu er et potentielt økonomisk incitament for at fortsætte med at arbejde. Ses Pull som en sociologisk forklaring på individets tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, betragtes pensionssystemer og pensionsalder som værende en funktion af institutionaliserede normer, værdier og forventninger, der former de forventninger samfundet, virksomheden og individet har til pensionistlivet, herunder pensionsalderen, og hvornår det er socialt acceptabelt og passende at forlade arbejdsmarkedet (Andersen & Jensen, 2011:42; Tunney & Mulders, 2021:10; De Vroom, 2004). Pensionsalderen bliver dermed en social indikator for, hvornår det er forventeligt at forlade arbejdsmarkedet, men som fremsat tidligere i afhandlingen, er pensionsalderen politisk betinget og baseret på restlevetiden. Selvom det kunne være analytisk interessant at dykke ned i velfærdsordningerne, og hvordan disse er medvirkende til at forme samfundets forestillinger, vil disse ikke blive yderligere undersøgt i denne afhandling. Udover over Push og Pull anvendes tillige begrebet *Jump*, der omhandler begrundelser for, hvorfor en senior vælger at forlade arbejdsmarkedet af fri vilje.

Ifølge Per H. Jensen ses Jump som værende et frivilligt fænomen i lighed med Pull. Jump anses som værende individets egne behov for realisering af ønsker og behov. Jump betragtes som værende funderet i individets søgen eller længsel efter selvrealisering og/eller selvaktivering, hvorfor Jump kan manifestere sig som konstruktionen af nye livsprojekter (Andersen & Jensen, 2011:42). Jump kan udspringe af forskellige årsager, hvorfor det økonomiske incitament ofte anses som en sekundær faktor i denne sammenhæng, selvom velfærdsordningerne kan ses som en motiverende faktor, da disse kan realisere nogle midler, således senioren kan udleve sine drømme og ønsker. Jump kan på et overordnet plan opdeles i to kategorier. Den første er oplevelsesgevinster og handler om realiseringen af seniorens drømmeprojekter, hvilket kan være udfoldelse af hobbyer eller fritidsinteresser, uddannelse eller rejser. Den anden kategori er de sociale gevinster, hvor seniorer realiserer sig selv og fordyber sig selv i sociale relationer og fællesskaber, herunder familie, vennekredse, fritidsklubber og lignende (Andersen & Jensen, 2011:42). Push, Pull og Jump-

begreberne kan holdes op imod *The Principle of Linked Lives*, som er forfattet af Glen H. Elder, Monica K. Johnson og Robert Crosnoe i 2004. *The Principle of Linked Lives* indebærer, at individer er og bliver påvirket af større sociale forandringer, der ændrer på individets interpersonelle kontekst på et mikroniveau (Elder, Johnson, & Crosnoe, 2004:13). Helt konkret betyder det, at individet påvirkes af de sociale begivenheder, der forekommer i deres liv, hvoraf partnere spiller en helt særlig rolle i senioren overvejelser om tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. I undersøgelsen “*67+ and still working: The Importance of earlier job situation and retirement plans for extended careers*” af Tale Hellevik og Katharina Herlofson (2020) finder de, at kvinder og mænd foretager deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet ud fra forskellige overvejelser, hvoraf partneres tilbagetrækning anses som værende en faktor (Hellevik & Herlofson. 2020:98). Ægteskabet spiller, ifølge flere undersøgelser, en stor rolle for kvinder, og har derfor en stor indflydelse på deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, hvorfor kvinder ofte følger med deres ægtefælle ud af arbejdsmarkedet. Dette gør det muligt for ægteparret at realisere og nyde deres seniortilværelse sammen (Andersen & Jensen, 2011:44; Hellevik & Herlofson. 2020:98).

Hellevik og Herlofson fremsætter i deres undersøgelse et argument om, at de omstændigheder, der fører til, at en person forlader arbejdsmarkedet før pensionsalderen, ikke nødvendigvis er de samme faktorer, der er medvirkende til en sen exit fra arbejdsmarkedet. Hertil fremhæves to andre begreber: *Stay* og *Stuck*, der belyser og erkender behovet for separate forklaringer til, hvorfor personer fortsætter indtil den ‘typiske’ eller pensionsberettigede alder. Stay-faktorer anvendes til at beskrive årsagerne bag dem, der vælger at blive på arbejdsmarkedet fordi de kan lide dét de laver (Hellevik & Herlofson, 2020:97). Stay-faktorer søger dermed at forklare hvilke mekanismer, der spiller ind i valget om at blive, hvorfor der kan stilles spørgsmål til arbejdsvilkår, løn, arbejdsrelationer og mulighed for vækst i virksomheden (Andersen, & Jensen, 2011:46). Hertil gælder det, at virksomheder er nødt til at have en bæredygtig behandling af deres arbejdsstyrke, hvis de gerne vil have, at seniorerne bliver (Andersen & Jensen, 2011:46). Denne faktor kan sættes i relation til undersøgelsen fra Tunney og Mulders, hvor arbejdsgivere bliver spurgt ind til deres villighed til at ansætte seniorer, og hvordan deres svar var sammenhængende med virksomhedens interne strukturer og opfattelser. Ydermere kan dette sættes i forlængelse af arbejdssevnemetoden, der fremsætter forskellige bud på, hvordan der kan balanceres i de komplekse forhold mellem seniorens ressourcer, virksomhedens arbejdskrav og -forhold, såvel som de sociale, politiske, samfundsmæssige og økonomiske omgivelser (Andersen & Jensen, 2011:47). Arbejdssevnemetoden vil blive uddybet yderligere i afsnit 3.3 - *Arbejdssevnemetoden: organisationens Stay-faktor*. Sidste

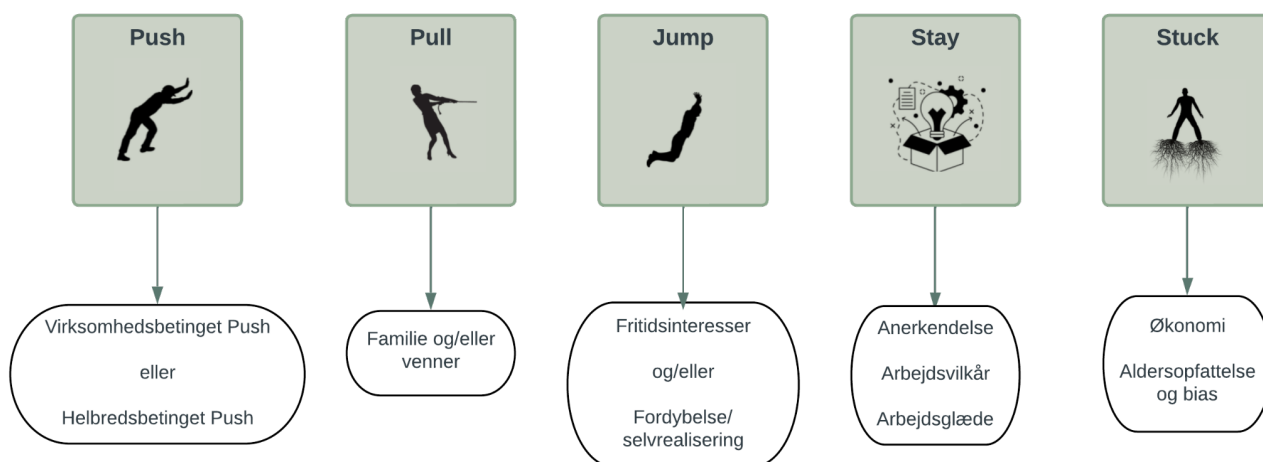
begreb inden for forskning om tilbagetrækning er *Stuck*-faktorer, og disse anvendes til at forklare, hvilke elementer, der er medvirkende til at fastholde en person (Hellevik & Herlofson, 2020:97: Andersen & Jensen, 2011:36).

Ældre kan føle sig fastlåst på arbejdsmarkedet af forskellige årsager, men i litteraturen sondres primært mellem økonomisk fastlåsning og social fastlåsning. *Stuck*-faktorer henviser, modsat *Stay*-faktorerne, til personer der ikke har lyst til at være på arbejdsmarkedet, men oplever at være tvunget til at blive, da en tilbagetrækning vil medføre negative konsekvenser for senioren's livssituation (Andersen & Jensen, 2011:45). Disse konsekvenser kan eksempelvis være af økonomisk karakter, hvis personen skal klare sig for færre midler, eller af social karakter, hvis vedkommende ender med at føle sig afskåret fra kolleger, klienter, borgere og lignende (Andersen & Jensen, 2011:45). Indtil 2023 gjaldt det stadig, at en senior, der modtog pension, ville blive modregnet, såfremt vedkommende tjente penge ved siden af. Dette er i mellemtiden ikke ændret for efterlønnere, hvorfor det stadig kan være et emne for debat i forhold til seniorers levestandard og økonomi, da der ikke nødvendigvis foreligger et økonomisk incitament i at forlade arbejdsmarkedet for at gå på efterløn, hvis økonomi er den eneste forklarende faktor. Derfor ses det, at det oftest er personer med en høj indkomst, der er de første til at forlade arbejdsmarkedet kontra personer med en lav indkomst/pension (Andersen & Jensen, 2011:45). Seniorer, som dermed har en lav indkomst og/eller pensionsopsparing, vil derfor have økonomisk sværere ved at forlade arbejdsmarkedet, da de sandsynligvis vil opleve økonomiske konsekvenser. Seniorer kan ligeledes have svært ved at forlade arbejdsmarkedet, fordi de er eller bliver ensomme, og derfor vil føle sig afskåret fra deres kollegaer, medarbejdere, kunder og/eller klienter. Dette er ofte de ældre, der ikke har en ægtefælle, samboende, eller en meget lille kontaktflade i forhold til venner og familie (Andersen & Jensen, 2011:46).

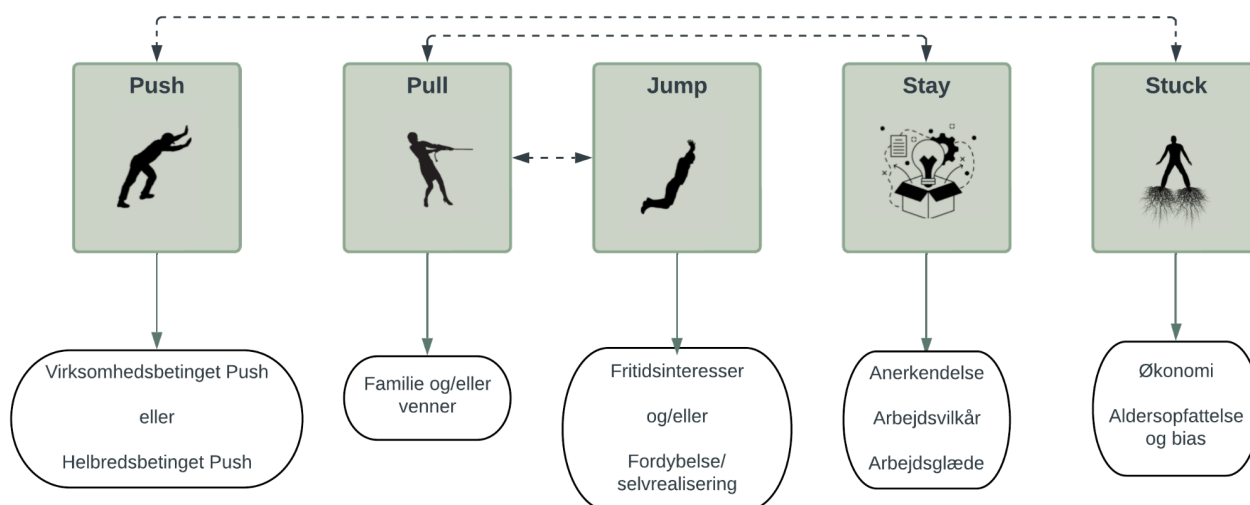
3.2 – Operationalisering af tilbagetrækningsbegreberne

Ovenstående begreber giver et teoretisk indblik i, hvad der kan ligge til grund for, at en person vælger at forlade arbejdsmarkedet. Det er afhandlingens antagelse, at disse faktorer kan anvendes til at sikre en succesfuld genkruttering af seniorer. Figur 2 – *Tilbagetrækningsfaktorer* viser en opsummering af de fem begreber samt de elementer, som afhandlingen finder interessante at inddrage i undersøgelsen.

Figur 2 – Tilbagetrækningsfaktorer



Af ovenstående figur fremgår økonomi selvstændigt under *Stuck*. Dette skyldes at indeværende afhandling gerne vil undersøge, hvorvidt denne faktor har været en primær årsag til, at en person vender tilbage grundet finansielle udfordringer, men åbner ligeledes op for muligheden for, at en person måske oplever at være blevet på arbejdsmarkedet til en sen alder grundet frygt for ikke at kunne finde nyt arbejde. I Figur 3 – *Tilbagetrækningsbegreberne i kontekst* opstilles de måder, hvorpå faktorerne forventes at manifestere sig i afhandlingens analyse.

Figur 3 – Tilbagetrækningsbegreberne i kontekst


De stiplede linjer præsenterer antagelsen om, at én eller flere faktorer kan manifestere sig og gøre sig gældende i relation til en anden faktor. Eksempelvis kan Stuck forværres af en virksomheds tendens til at skubbe ældre medarbejdere ud til fordel for yngre medarbejdere, hvilket kan være medvirkende til at seniorerne er bekymret for, hvorvidt de kan finde nyt arbejde og dermed sikre deres økonomi. Pull og Stay ses i forlængelse af hinanden, grundet antagelsen om at kollegaer efter en årrække ofte bliver nære venner, hvorfor de samme motiver i Pull kan gøre sig gældende for, hvorfor en senior bliver. Medvidere er der en forventning om, at en senior vil søge tilbage, hvis én eller flere af vedkommendes venner eller tidligere kollegaer gør det samme. Dette argument kan ligeledes strækkes til at gælde for de seniorer, som stadig er ansat i en virksomhed, men som overvejer at gå på pension, men vælger at blive, fordi vedkommende ved, at der er udsigter til at en gammel bekendt vender tilbage igen. Ved Pull og Jump ses en stiplede linje fordi disse to i litteraturen ofte præsenteres sammen, og der foreligger en antagelse om at disse to må have en indbyrdes relation, såfremt senioren stadig har en ægtefælle eller tætte relationer, hvorigennem fritidsinteresse og projekter kan dyrkes.

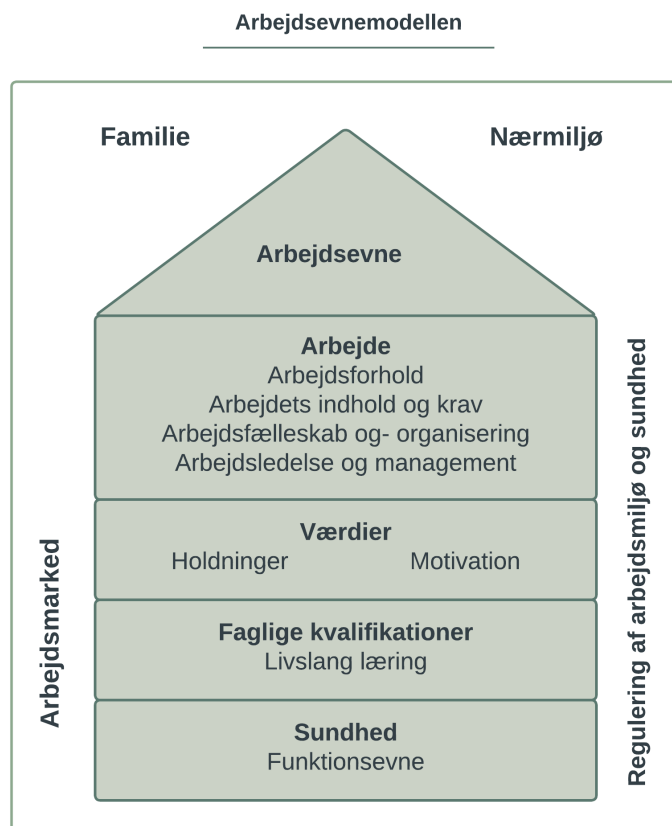
Det gør sig yderligere gældende for indeværende afhandling, at det må gælde for Pull og Jump, at disse kan være faktorer, der bidrager til at senioren vender tilbage. Dette skyldes antagelsen om, at hvis en senior har haft mulighed for at nyde sit otium sammen med familie og venner, og derigennem har opnået en vis selvrealisering eller har færdiggjort sit drømmeprojekt, så vil personen måske savne sit gamle arbejde eller rutine. Det kan ligeledes være, at seniorens partner eller forældre er gået bort, og der dermed ikke længere er nogen, som "holder" dem hjemme på samme måde som tidligere. Stay er den eneste faktor, der forventes at manifestere sig hos senioren, men derimod

nærmere forventes at fremgå af organisationens fokus og argumentation for at vende tilbage til arbejdsmarkedet. Derudover er det interessant at undersøge, hvorvidt Aalborg Universitetshospital som organisation er opmærksom på disse faktorer, herunder Push og Pull faktorerne. Modellen i Figur 2- *Tilbagetrækningsbegreberne i kontekst* anvendes ligeledes i sammenhæng med teorien i udarbejdelsen af afhandlingens interviewguide, se eventuelt Bilag 3 – *Interviewguides*

3.3 – Arbejdsevne metoden: Organisationens Stay-faktor

Som nævnt i det ovenstående afsnit er en bæredygtig behandling af arbejdsstyrken en motiverende faktor for, at seniorerne bliver længere på arbejdsmarkedet. Den bæredygtige behandling udfoldes yderligere i *arbejdsevne modellen*. Modellen er forfattet af Juhini Ilmarinen, og giver en ramme for, hvordan der kan skabes balancere alle de ovenstående faktorer, der indgår i senioren (arbejds)liv. Modellen indeholder fem primære lag, der udgøres af: *sundhed, faglige kvalifikationer, værdier, arbejde og arbejdsevne*. Sundhed danner fundamentet og forudsætningen for senioren mulighed for at arbejde, hvorfor denne grundsten handler om de helbredsmæssige forhold, såsom fysiske, mentale og sociale forhold på arbejdspladsen. Derfor er det væsentligt, at der er styr på arbejdsforholdene, således at disse øger sandsynligheden for, at seniorerne ønsker at blive på arbejdspladsen. Det er dermed i virksomhedens interesse at sikre og implementere arbejdsmiljøtiltag, der fostrer et godt og sundt fysisk, psykisk og socialt arbejdsmiljø (Andersen & Jensen, 2011:48). Dette kan være alt fra behagelige stole, ergonomiske greb og bevægelser, til kollegial førstehjælp. Mangel på faglige kompetencer gør senioren mere udsat ved en potentiel afskedigelse, derfor er der i modellen fokus på udvikling af medarbejderens evner og viden. Dette gør det muligt for senioren at følge med i organisationens udvikling (Andersen & Jensen, 2011:48). Desuden er det muligt at argumentere for, at dette vil medvirke til, at seniorerne føler sig set og værdsat, da der bliver prioriteret midler til at videreudvikle deres evner i organisationen. En kontinuerlig læring kan være medvirkende til, at seniorerne bevarer deres selvtillid og lyst til at fortsætte med at arbejde.

Figur 4 – Arbejdsevne modellen jævnfør Ilmarinen.



Kilde: Andersen & Jensen, 2011:47 & Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo, 2008:19)

Hvis senioren har mulighed for at skabe balance mellem sit privatliv og arbejdsliv, er der større sandsynlighed for, at vedkommende fortsætter med at arbejde. Dette skyldes, at senioren har mulighed for at fostre de værdier og motivation, der er vigtige for dem og deres livssituation. Det er vigtigt, at der er gode, spændende og udfordrende arbejdsvilkår, som medvirker til at holde motivationen levende og lysten til at arbejde høj (Andersen & Jensen, 2011:48). Dette hænger sammen med organisationens arbejdskrav og organiseringen af arbejdet i sig selv. For at sikre at senioren arbejdslev er bæredygtigt, og deres arbejdsglæde bevares, er det væsentligt at aldrig i organisationen afspejles af organisationens ledelsesstrategier. Manglende ledelsesstrategier inden for seniorområdet kan være en skubbende faktor for medarbejderen (Push faktor). Derfor er det væsentligt, at organisationens personale og livsfasepolitik reflekterer, hvordan en person er 'senior' i virksomheden samt hvilke rekrutterings- og ansættelsesstrategier, der er sat i værk for ældre medarbejdere (Andersen, & Jensen, 2011:48). Det er ligeledes vigtigt, at der er fleksibilitet i

ansættelsen af senioren, således at vedkommende har mulighed for at tilrettelægge sit arbejde på en sådan måde, at arbejdets omfang, indhold og belastning modsvarer individets (og virksomhedens) ønsker og behov (Andersen, & Jensen, 2011:48). Dermed forudsætter Stay-faktoren i denne kontekst, at seniorerne oplever at have indflydelse på sit arbejde og dets vilkår. De forskellige "byggesten" i modellen, illustreret i Figur 4 – *Arbejdsevne modellen jævnfør Ilmarinen*, er ikke gensidigt udelukkende for livet uden for arbejdet, hvorfor byggestenene dermed ikke afsondres fra samfundet. Elementerne i modellen skal ses i forhold til og i forlængelse af det omliggende samfund, da dette har indflydelse på individets arbejdsevne og lyst.

3.4 – Seniorpolitiske aftaler og instrumenter: Arbejdsgiverens perspektiv

Arbejdsgiverne er blevet bedre til at beholde seniorerne i beskæftigelse, hvorfor det heller ikke er underligt, at fastholdelsesraten er steget fra 33 til 55 fra 2008 til 2020. Per H. Jensen og Jeevitha Y. Qvist præsenterer i "*Seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter og arbejdsgiverens oplevelse af deres effekter*" (2022) en antagelse om, at forandringerne i den demografiske udvikling og arbejdsmarkedet har medført et intensivt brug af seniorpolitiske instrumenter og aftaler. Jensen og Qvists undersøgelse indeholder en bred vifte af politikker, der søger at understøtte fleksible arbejdsforhold, ergonomisk jobdesign, godt arbejdsmiljø, bearbejdning af fordomme over for ældre medarbejdere etc. (Jensen & Qvist, 2022:75). Seniorpolitiske aftaler er typisk forankret i overenskomsterne og interne aftaler med den enkelte organisation. Aftalerne og ordningerne i overenskomsten dækker knap to tredjedele af de ansatte på arbejdsmarkedet og rummer primært muligheden for, men ikke retten til, at gå ned i tid for medarbejdere over en bestemt alder samt seniorsamtaler i forbindelse med MUS-samtaler (Fælles Forhandlingsforbudet, 2021: Jensen & Qvist, 2022:75).

Hvordan senioraftalerne manifesterer sig på arbejdspladserne, er meget forskelligt. Nogle virksomheder har en selvstændig seniorpolitik, andre kan have den som en del af deres samlede HR-politik. Dette er selvom seniorpolitiske aftaler er den del af de kollektive overenskomster. Ifølge Jensen og Qvists undersøgelse finder de, at 42 procent af danske arbejdspladser rapporterer, at de har en seniorpolitik. Det fremgår af samme undersøgelse, at mere end 70 procent af de offentlige arbejdspladser tilkendegiver, at de har en seniorpolitik, hvoraf denne er mest udbredt i regionerne med hele 95 procent (Jensen & Qvist, 2022:76). Derimod svarer 62 procent af de private arbejdspladser nej til at have en seniorpolitik. Ses der på formaliseringsgraden af seniorpolitikken, hvorvidt den er nedskrevet eller ej, svarer 16 procent af de private arbejdspladser, at de har en

formaliseret seniorpolitik og 18 procent svarer at de har en uskreven seniorpolitik. I det offentlige ses der en relativ høj formaliseringens grad af seniorpolitikken (Jensen & Qvist, 2022:76). Umiddelbart ses der ikke nogen større eller mindre effekt på, om en arbejdsplads gør en indsats i at fastholde deres seniorer (55 år+). I Jensen og Qvists undersøgelse fandt de, at de arbejdspladser som har formaliseret seniorpolitik, praktiserer 64 procent en "større" eller "i nogen grad" fastholdelsesindsats, medens dette praktiseres af 70 procent af de arbejdspladser, der ikke har en formaliseret seniorpolitik (Jensen & Qvist, 2022:79). Dertil er det interessant at undersøge, hvilke seniorpolitiske tiltag og instrumenter, der anvendes i forbindelse med fastholdelse af seniorerne. Seniorpolitik indeholder en bred vifte af virkemidler og tiltag, hvorfor det kan være svært at skelne mellem dets indhold (Jensen & Qvist, 2022:80). Jensen og Qvist anvender i deres undersøgelse en fire-grenet kategorisering af seniorpolitikkerne: *forebyggende helbredstiltag, tids- og opgavemæssig fleksibilitet, karriereudvikling, arbejdstidsreduktion* jævnfør nedenstående Tabel 2 – *Seniorpolitiske virkemidler*. Af denne tabel ses en fremgang i seniortiltagene, herunder mere fleksible arbejdstider, færre eller mindre belastende arbejdsopgaver, nedsat arbejdstid før pensionering uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag. Kompetenceudvikling og rygestop er to tiltag, der har oplevet et løft. Ovenstående tabel giver et konkret overblik over, hvilke redskaber og instrumenter virksomheder p.t. har og anvender til at fastholde deres medarbejdere, om end det ikke er alle parametre, der fylder lige meget. Dette afhænger ifølge Jensen og Qvist ligeledes af virksomhedstypen, hermed menes hvilke kerneopgaver virksomheden varetager. Virksomheder, der varetager administration, IT, analyse og kontorarbejde, prioriterer i mindre grad karriere- og lønfremmende aktiviteter, men er derimod fleksible i tid og arbejdsopgaver. Virksomheder, som arbejder med mennesker, service og omsorg vægter i høj grad nedgang i arbejdstid, men knap så meget karriere- og lønfremmende aktiviteter. Virksomheder, der arbejder med at bearbejde, flytte og producere ting, scorer lavt på alle fire kategorier, hvor nedgang i arbejdstid vægtes højest, mens karriere- og lønfremmende aktiviteter scorer lavest (Jensen & Qvist, 2022:82). Alt andet lige er det muligt at argumentere for, at karriere- og lønfremmende aktiviteter scorer lavest for alle tre virksomhedskategorier fordi (a) dette kan være overenskomstbestemt og anciennitetsbaseret, og (b) der ofte er ekstra omkostninger associeret med uddannelse og lønforbedring.

Tabel 2 – Seniorpolitiske virkemidler

Arbejdspladsens seniorpolitiske fastholdelsesinstrument			
Kategori	Arbejdspladsens seniorpolitiske virkemidler	Procentsats ⁷ (2018)	Procentsats (2020)
Reduktion af arbejdstid	Nedsat arbejdstid før pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i løn	15 %	24 %
	Nedsat arbejdstid før pensionering med hel eller delvis kompensation for nedgang i pensionsbidrag	13 %	23 %
	Nedsat arbejdstid før pensionering uden kompensation for nedgang i løn eller pensionsbidrag	25 %	37 %
	Mulighed for flere fridage/mere ferie til de ældre medarbejdere	34 %	53 %
Fleksibilitet i tid og arbejdsopgaver	Mere fleksible arbejdstider (flectid)	39 %	59 %
	Færre eller mindre belastende arbejdsopgaver	32 %	40 %
	Arbejdspladsens krav og den ældres ressourcer tilpasses hinanden	31 %	-
	En øvre aldersgrænse for ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde (2018) eller mulighed for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde (2020)	3 %	15 %
	Understøtte intern jobmobilitet	6 %	6 %
Karriere- og lønfremmende aktiviteter	Seniorrådgivning f.eks. intern eller ekstern konsulent	6 %	12 %
	Seniorkarrierer kurser og lignende	2 %	3 %
	Kompetenceudvikling/efteruddannelse	6 %	20 %
	Kontinuerlig karriereudvikling	14 %	8 %
	Lønforbedring	3 %	1 %
	Bonus stillet til udsigt, hvis tilbagetrækning udskydes	1 %	1 %
Helbredsopimende tiltag	Tilbud til fysisk træning	10 %	13 %
	Tilbud til behandlingsordning (fysio-/ergoterapi, psykolog etc)	24 %	27 %
	Rygestop	7 %	19 %
	Sund kost/kostvejledning	6 %	9 %
	Sundhedstjek	6 %	11 %
	Total N	1.689	2.224

Kilde: Jensen og Qvist, 2022 s. 81

⁷ Arbejdspladser, der gør en indsats for at fastholde seniorer angivet i procent.

Kapitel 4 – Afhandlingens metodiske tilgang

Dette kapitel har til hensigt at belyse projektets metodiske afsæt og redskaber anvendt til at besvare afhandlingens problemformulering. Hertil vil afhandlingens undersøgelsesdesign blive beskrevet, samt hvorfor der er valgt en kvalitativ tilgang.

4.1 – En kvalitativ undersøgelsesramme

Indeværende afhandling har til hensigt blandt andet at undersøge, hvilke faktorer, der spiller ind hos senioren i overvejelsen om at vende tilbage til arbejdsmarkedet efter at have påbegyndt pension eller efterløn. Dette betyder, at der i indeværende undersøgelse⁸ er fokus på seniorer som individer og deres livserfaring, forståelse og holdninger gennem udsagn, hvorfor dette fordrer en kvalitativ tilgang til dataindsamling og analyse. Benny Karpachof (2015) argumenterer for, at den kvalitative tilgang gør det muligt at se personernes individualitet og erfaringer, men også hvordan individerne skal ses ind i den sociale kontekst – en unikhed, der ofte forsvinder ved brugen af kvantitative metoder i undersøgelser, hvor den menneskelige erfaring er i fokus (Karpachof, 2015: 447). Karpachof argumenterer for, at den kvalitative tilgang er en samfundsmæssig nødvendighed inden for undersøgelser om fænomener, mennesker og strukturer. Ydermere argumenterer Karpachof for, at den kvalitative tilgang har et mere forstående sigte end forklarende, som typisk ses ved kvantitative tilgange, hvor der afsøges kausalmekanismer (Karpachof, 2015: 452).

Der sondres mellem to anskuelser inden for den kvalitative forskning, hvoraf kvalitativ forskning enten anskues som værende en særlig erkendelsestradition og et undersøgelsesfelt, eller som en helt naturlig del af enhver form for forskningsproces (Brinkmann og Tanggaard, 2015:14). Dette fordrer en indsnævring af afhandlingens anvendelse og forståelse af kvalitativ forskning. Den første anskuelse fordrer en tilkendegivelse af tilknytningen til en bestemt videnskabsteori og højnet metodeopmærksomhed, hvorfor anskuelsen vægter videnskabsteoretiske argumenter og filosofiske paradigmer, hvorimod den anden anskuelse anser kvalitativ forskning som en del af undersøgelsesprocessen, hvor der ikke følges en bestemt videnskabelig skole eller forskningstradition, men derimod en, angiveligt, mere naturlig tilgang i arbejdet med undersøgelsen. Sidste anskuelse tillader en mere fri tilgang til undersøgelsen, da det ikke i samme grad er de

⁸ Undersøgelse og afhandling anvendes synonymt, hvor undersøgelse refererer til de mere metodiske overvejelser og valg, hvor afhandling refererer til al indhold.

videnskabsteoretiske og filosofiske diskussioner, der fylder, men der er derimod et fokus på forskningslogik og -teknik (Brinkmann og Tanggaard, 2015:16).

Afhandlingen vil bevæge sig i et spændingsfelt mellem disse to anskuelser. Det skyldes, at der ikke anvendes en idealtypisk videnskabsteoretisk tilgang, men der drages inspiration fra *institutionalismen* i forhold til verdenssyn og analyseobjektet. Dette betyder, at afhandlingen ikke fastlåser sig på en rendyrket videnskabsteoretisk tilgang, men erkender nødvendigheden af erkendelsesperspektivet, som eksisterer heri, samtidig med at indeværende undersøgelse lader sig inspirere af det videnskabsteoretiske verdenssyn, der former undersøgelsesprocessen og udvalgte metoder. Dette vil blive uddybet senere i kapitlet.

For at sikre den bedst mulig undersøgelse og anvendelse af de særlige kvaliteter ved den kvalitative tilgang, er det vigtigt, at denne afhandling lever op til visse kvalitetskriterier. Der hersker en vis uenighed om, hvilke kriterier en kvalitativ undersøgelse helt specifikt skal bestræbe sig på at efterleve, og oftest bliver disse kriterier sidestillet med dem, som kendes fra naturvidenskaben og de kvantitative metoder: *reliabilitet(gyldighed)*, *validitet(pålidelighed)* og *generaliserbarhed*. Reliabilitet og validitet anses som værende bestræbelsesværdige kriterier i forhold til de kvalitative metoder, men der opstår en diskrepans, hvis der anvendes de samme betingelser og forståelsesrammer for begreberne validitet og reliabilitet som disse kendes fra de kvantitative studier. Derfor defineres validitet til at “*omhandle refleksion over betydning, underbetydning og merbetydning*”, samtidig med erkendelsen om, at de sproglige og menneskelige ytringer og erfaringer, der undersøges, naturligvis skal afspejle det genstandsfelt, som undersøges (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:60: Kristensen & Hussain, 2019:19). Ingemann et al. argumenterer for, at der ved brug af validitetskriteriet stilles spørgsmål ved det kvalitative *hvad* og det kvalitative *hvorfor*. Hermed menes dét som undersøges, og hvorfor det undersøges, og sammenhængen herimellem (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:60). Ingemann et al. definerer *reliabilitet* som omhandlende konsistens og troværdighed: “*Reliabilitet [...] som et kriterium, der handler om, at vi undersøger de rigtige slutninger på baggrund af vores informationer, og undersøgelsesprocessen er transparent*” (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:62: Bryman, 2008:31-32). Alan Bryman (2008) tilføjer til reliabilitet og validitet begrebet *replikation*. Her sammenholder Bryman reliabilitet og replikation og anerkender, at selvom de to måske kan minde om hinanden, så handler replikation om at sikre en udførlig beskrivelse af alle trin, overvejelser, tilvalg og fravalg foretaget i undersøgelsen, således andre forskere har mulighed for at gennemføre undersøgelsen i andre kontekster (Bryman, 2008:31-32). Afhandlingen forholder sig løbende til kriterierne, men søger at sikre reliabilitet ved at

præsentere og argumentere for de valg og fravalg, der er truffet, samt hvilke konsekvenser disse har for afhandlingens resultater. Disse vil blive diskuteret yderligere i Kapitel 7 – *Afhandlingens bidrag*.

4.2 – Videnskabsteoretisk tilgang

Som det fremgår af ovenstående afsnit, befinder denne afhandling sig et sted mellem erkendelsestraditionen og en undersøgelsesproces, hvoraf der er et større fokus på processen. Det vil dog være at gøre afhandlingen en bjørnetjeneste, hvis ikke der blev taget stilling til brugen af videnskabsteori, eftersom dette ofte er noget, der fremgår af projekter samt et element, der påvirker, hvordan den verden og kontekst, som undersøges, ses og forstås. Derfor er det nødvendigt for indeværende afhandling at definere, hvordan viden indsamles, erkendes og forstås. Ingemann et al., argumenterer for, at *“viden kan forstås som opsamlede erfaringer om os selv og vores omverden [...], at viden er sande udsagn, der kan begrundes”* (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:34). Der er her tale om, at viden er noget, der skal have sit belæg i noget – der skal være en form for eksistensberettigelse bag de udsagn, der fremsættes, så de er sande. For at sikre, at ens udsagn er sande, bør en undersøgelse følge sandhedskriterierne, der ofte dikteres af den anvendte videnskabsteoris epistemologi – *hvordan vi erkender verden og dennes viden*. Videnskabsteoriene er indbyrdes uenige om erkendelsen af verdenen, hvorfor det ofte er genstandsfeltet, der dikterer hvilken videnskabsteori, der er mest hensigtsmæssig for undersøgelsen (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:34). Med afsæt i dette argumenteres der for, at det er muligt for indeværende afhandling at anvende institutionalismen som værende videnskabsteoretiske perspektiver. Argumentet for dette skal findes i det faktum, at selvom institutionalismen har divergerende måder at forstå den verden, de undersøger, så er det muligt at argumentere for, at de undersøger et samfund, der udgør et fælles genstandsfelt for deres erkendelsesforsøg (Hansen, 1991:136). Ingemann et al. og Fuglsang, Olsen og Rasborg (2018) argumenterer for, at videnskabsteorier indeholder, som oftest, minimum én ontologi og én epistemologi. Hermed menes genstandsfeltet, der undersøges og læren herom, samt antagelser om, hvordan genstandsfeltet erkendes og undersøges (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:37; Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2018:32). Ikke alle videnskabsteorier dikterer undersøgelsesmetoder på forhånd, om end visse metoder fremstår mere naturligt givet videnskabsteoriens ontologi (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2018). Som nævnt i afhandlingens Kapitel 2 – *Afhandlingens kontekstuelle ramme*, har hver institutionalisme forskellige antagelser (erkendelsesmål) om mennesker og samfund (genstandsfelt), hvis handlinger de søger at finde forståelse for og skabe mening med. Historisk institutionalisme ser på mennesker og samfund med

lånte briller fra strukturfunktionalismen i måden, hvorpå den søger at forklare handlinger og derigennem dens erkendelse af samfundet (Hall & Taylor 1996:937). Rational Choice institutionalisme er langt mere økonomisk og ‘beregneende’ i perspektivet på mennesker og samfund, og antager, at mennesket er egennyttmaksimerende, hvilket ses i mange af de økonomiske perspektiver (Hall & Taylor 1996:937). Sociologisk institutionalisme antager, at mennesker påvirkes af sociale begivenheder, normer, rutiner, regler med mere, og søger dermed at forklare mennesker og samfund i lys heraf. Sociologisk institutionalisme har rødder i blandt andet hermeneutik og fænomenologi (Hall & Taylor 1996:940). På baggrund af dette og med inspiration fra idealismen søger afhandlingen erkendelse og viden gennem forståelse og fortolkning af subjekternes (*seniorernes*) erfaringer i deres erfaringsverden. Ydermere argumenterer indeværende afhandling for, at erkendelsen sker på baggrund af antagelsen om, at samfundet (genstandsfeltet) består af tænkende, reflekterende og individuelle mennesker, der hver har en unik fortælling og forståelse – et genstandsfelt som er ens på tværs af institutionalismene. I forlængelse af dette vedkender afhandlingen ligeledes, at det er svært at fremlægge en endegyldig sandhed, eftersom sandhed qua idealismen kun kan tilnærmes gennem den fortolkning, der foretages (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:40). Den sandhed afhandlingen forsøger at tilnærme sig er kohærens, hvilket vil sige, at der søges at sikre meningsmæssig overensstemmelse mellem afhandlingens metoder og resultater samt den endegyldige fortolkning hos læseren, således vedkommende forlader afhandlingen med samme forståelse – om end ikke nødvendigvis med samme enighed – om resultaternes gyldighed (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:40). Afsluttende for afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted er det væsentligt at påpege, at der ikke anvendes idealtypiske forståelser, og at afhandlingen dermed ikke påtager sig institutionalismernes individuelle filosofiske interesser eller argumenter, men ser dem som en syntese af hinanden, fordi de hver især søger at give svar på mennesker og samfundets handlinger i forlængelse af hinanden eller mangel herpå (Campbell, 2013:566). Campbell (2013) argumenter for, at denne syntese er mulig, netop fordi *“institutioner er multidimensionale, hvis handling styres af forskellige institutionelle principper og logikker, hvorfor disse kan frembringe indbyrdes modsigende argumenter og incitamenter for og muligheder for handlen”* (Campbell, 2013:566).

4.3 – Case studiet som undersøgelsesdesign

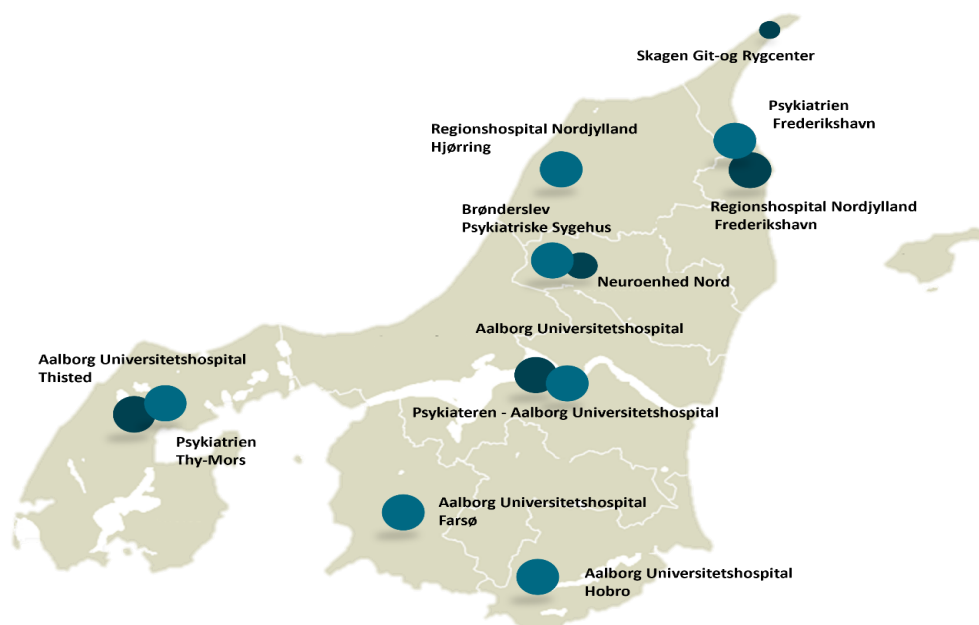
Det er indeværende afhandlings formål at belyse hvilke faktorer, der spiller ind i genrekrutteringen af seniorer, gennem fortolkning. Som det fremgår af afsnit 4.1 - *En kvalitative undersøgelsesramme* og 4.2 - *Videnskabsteoretisk tilgang*, sker denne fortolkning gennem kontekst, hvorfor faktorerne ønskes belyst via teori og empiri i en virkelighedsnær ramme. For at skabe ny viden om teorien i kontekst, har det været væsentligt for denne afhandling at udvælge en case.

I ovenstående kapitler er det blevet klargjort hvilket undersøgelsesobjekt der er i fokus i indeværende afhandling samt hvilke overvejelser, der ligger til grund for den kvalitative tilgang. For at sikre bedst mulige forudsætninger for afhandlingens undersøgelse er det valgt at anvende casestudiet som undersøgelsesdesign. Dette er gjort for at afgrænse undersøgelsesområdet, der i forvejen er stort og komplekst. Dette design gør det muligt at få en forståelse af en kompleks problemstilling i en virkelighedsnær kontekst (Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery & Sheikh, 2011). Casestudiet tillader udvalg af teori til undersøgelse i en praksisnær kontekst, hvorfor Aalborg Universitetshospital udgør en god case. Dette skyldes, at Aalborg Universitetshospital har fokus på fastholdelse af deres seniormedarbejdere samt aktivt arbejder med genrekruttering af seniorer (se Bilag B – *Fastholdelse af seniormedarbejdere på Aalborg Universitetshospital – en undersøgelse*), og er blandt de fem største hospitaler i Danmark, hvorfor det må argumenteres for at være en ‘undersøgelsesenhed’, som er værd at gå i dybden med. Aalborg Universitetshospital bliver dermed en case, hvori faktorerne til rekrutteringen argumenteres for at være centrale i deres forsøg på at ansætte seniorer. Medvidere forstærkes dette argument, da Aalborg Universitetshospital har igangsat et pilotprojekt, som netop har fokus på dét som indeværende afhandling er interesseret i at undersøge. Der er kun udvalgt én case på baggrund af og med reference til Yins metodiske og reflektive opdeling (Yin, 2018:39). Gennem afhandlingens litteraturstudie er der fundet flere aktuelle begivenheder, der fostrer nysgerrighed og overvejelser over de samfundsmæssige udfordringer, Danmark står overfor i henhold til den demografiske udvikling. Hertil er der stillet en beskrivende og udforskende problemformulering, der søger at afdække faktorer til genrekruttering. Afhandlingen har ingen kontrol over de aktuelle begivenheder, men derimod et nutidigt indblik heri, hvorfor det ikke ville være egnet at vælge et eksperiment som undersøgelsesmetode. Derfor egner problemformuleringen sig til at anvende casestudiet som undersøgelsesdesign (Yin, 2018:39). Casestudier er særligt gode til at indfange informationer om, hvordan, hvad og hvorfor noget finder sted eller eksisterer, særligt i forlængelse af hinanden (Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery & Sheikh, 2011). I indeværende afhandling er det interessant at undersøge, hvorvidt og i hvor høj grad faktorerne fremsat i teorien

manifesterer sig i praksis samt at se, hvordan en organisation som Aalborg Universitetshospital forholder sig til disse. En klassisk kritik af enestående casestudier er, at der ikke kan generaliseres ud fra enkelttilfælde, hvortil Bent Flyvbjerg (2015) modargumenterer for, at behovet for formel generalisering er betydeligt overvurderet som hovedkilde til videnskabelige fremskridt (Flyvbjerg 2015:504). Det er heller ikke i afhandlingens interesse at generalisere ud over Aalborg Universitetshospital, om end det potentielt kan være givtigt for andre organisationer at gøre brug af afhandlingens fund til inspiration og overvejelser.

4.3.1 – Aalborg Universitetshospital som kontekst

Som beskrevet ovenfor er Aalborg Universitetshospital udvalgt som case og kontekst for indeværende afhandling. Dette begrundes blandt andet i Aalborg Universitetshospitals eget initiativ med henblik på rekruttering af seniorsundhedspersonale, men ligeledes Aalborg Universitetshospitals størrelse og placering. Aalborg Universitetshospital er én ud af fem universitetshospitaler i Danmark, og er Region Nordjyllands største hospital, hvor de tæller 7.153 fuldtidsansatte fordelt på læger, plejepersonale og andet personale (Aalborg Universitetshospital, 2023). Aalborg Universitetshospital fordeler sig på seks placeringer i Nordjylland: *Aalborg*, *Thisted*, *Hobro*, *Farsø*, *Hjørring* og *Frederikshavn*, og har på tværs af disse placeringer 749 sengepladser.



Figur 5: Placering for Aalborg Universitetshospitals placeringer – Kilde: Region Nordjylland

Med sin størrelse medfølger en vis aktivitet, hvoraf Aalborg Universitetshospital i 2022 havde 58.279 indlæggelser, 786.554 sygehusbesøg, 189.213 virtuelle konsultationer og 103.098 operationer. Aalborg Universitetshospital samarbejder med det nordjyske sundhedsvæsen, herunder psykiatri, ældrepleje og det nære sundhedsvæsen (Aalborg Universitetshospital, 2023). Foruden at være et stort hospital, så udmærker Aalborg Universitetshospital sig på forskellige behandlinger, og vandt i 2023 placeringen som Danmarks anden bedste hospital, hvortil denne sejr akkrediteres til personalets høje faglighed og hårde arbejde, ifølge lægefaglig direktør Søren Pihlkjær Hjortshøj (Hansen, 2023). Selvom Aalborg Universitetshospital tæller næsten 8.000 fuldtidsansatte, så oplever organisationen rekrutteringsudfordringer, og som følge af disse rekrutteringsvanskeligheder blev der i 2022 bevilliget 20 millioner kroner til at styrke de nordjyske hospitalers robusthed (Nielsen, 2022). Formand for uddannelse, Arbejdsmiljø og Rekruttering, Søren Valgreen Knudsen, udtaler følgende om situationen: *“Rekruttering er generelt en af de største udfordringer for Region Nordjylland, og lige nu oplever vi et ekstraordinært pres på mange af vores afdelinger.”* (Nielsen, 2022). Som et forsøg på at reducere presset på afdelingerne og sikre bedre opstart for nyuddannet sundhedspersonale har Aalborg Universitetshospital, som tidligere beskrevet, etableret et pilotprojekt, der søger at gøre brug af den erfaring, som seniorer besidder, men tænkt ind i en kontekst af, hvad det netop vil sige at være pensionist eller efterløkker. Aalborg Universitetshospital afholdt en informationsdag med henblik på at se, hvor stor den potentielle interesse for projektet var. Der kom 100 deltagere til informationsdagen, hvoraf cirka 70 af de fremmødte var sygeplejersker og andet sundhedspersonale, som næsten alle var i eller ved at nærme sig pensionsalderen. Interessen for at vende tilbage var ligeledes stor, hvoraf flere deltagere tilkendegav, at de godt kunne se sig selv i en ressourcestilling – en stilling, der som udgangspunkt maks. ville være 15 timer og uden for normering (Lorenzen, 2023).

4.4 – Opmærksomhed på egen rolle og tilstedeværelse i afhandlingen

For at sikre mest mulig gennemsigtighed er det væsentligt at gøre opmærksom på den rolle, som jeg har haft i forbindelse med afhandlingen og udvalg af case. Dette gøres ligeledes for at kunne gøre brug af og trække på ressourcer og erfaringer fra min praktikperiode hos Strategi og HR ved Aalborg Universitetshospital, hvorved jeg fra januar 2023 til juni 2023 ligeledes har været ansat som studentermedhjælper. Som en del af min praktik fra august 2022 til december 2022 har jeg været en del af en arbejdsgruppe, der havde til formål at arbejde med fastholdelse af seniorer, hvortil der var afsat én million kroner af tilbagevendende midler. Derfor har jeg haft en aktiv rolle i fastholdelsesprocessen på Aalborg Universitetshospital, og har udført interne undersøgelser med

henblik på at afdække fastholdelsesfaktorer (se Bilag B – *Fastholdelse af seniormedarbejdere på Aalborg Universitetshospital, en undersøgelse*). Dermed besidder jeg en viden, der ikke havde været mulig at opnå for enhver om organisationen eller dens medarbejdere, og hvorfor Aalborg Universitetshospital ligeledes er en samarbejdspartner i forbindelse med specialet. Aalborg Universitetshospital bistår med tilladelse til at anvende aftalte dokumenter i afhandlingen samt fri adgang til sit personale. Dette anses som værende et aktiv for afhandlingen i og med, at der således er adgang til dokumenter, uformelle såvel som formelle samtaler samt en indgående viden om organisationen og dennes udfordringer. Denne indgående viden er ligeledes grundlaget for min interesse i seniorer som undersøgelsesobjekt og deres erfaringer og holdninger til genrekruttering. Dette skyldes ikke bare aktualiteten af emnet, men ligeledes de bidrag, som jeg ser, seniormedarbejdere bidrager med til organisationen. Der anvendes i indeværende afhandlinger interviews med ansatte og potentielle ansatte, hvoraf nogle af disse interviews går forud for afhandlingen og anvendes til at foretage en præanalyse. I min refleksion over min rolle i organisationen samtidig med at afhandlingen finder sted, finder jeg det relevant at understrege, at alle interviews, uanset tidspunktet for hvornår de har fundet sted, er foretaget efter de gældende forskrifter i Kvale og Brinkmann (2009). Alle informanter har fået mulighed for at kigge det transskriberede materiale igennem og komme med kommentarer eller rettelser hertil. Dog erkender jeg, at afhandlingens pålidelighed kan anfægtes, hvortil det er søgt at sikre troværdigheden af den indeværende opgave ved at være transparent om valg og proces.

4.5 – Dokumentmetode til indsamling af empiri

I udarbejdelsen af afhandlingens indledende kapitel og afgrænsningen af teori er der blevet foretaget en litteratursøgning for at samle information om undersøgelsesobjektet samt afklaring af undersøgelsens samfundsmæssige relevans. Der anvendes i indeværende afhandling både primære og sekundære kilder, hvoraf disse defineres af Kristensen og Hussain (2019) som værende kilder (primære) som kan undersøges, og kilder som anvendes til at undersøge med (sekundære) (Kristensen & Hussain, 2019:64). Som led i informationssøgningsprocessen var denne definition særlig anvendelig, da den hjalp med at afgrænse søgeord og emner. Følgende søgemaskiner blev anvendt til at fremsøge og afdække relevant litteratur og empiri: Academia, Aalborg Universitetsbibliotek (AUB, Bibliotek.dk, Google Scholar og Research Gate. På baggrund af forudgående forståelse og erfaring med undersøgelsesobjektet blev der foretaget en indledende litteratursøgning på baggrund af udvalgte emneord og begreber. Dette blev gjort for at sikre en struktureret emnesøgning, der kan

gentages i fremtiden (Kristensen & Hussain, 2010:71). Søgeprofilen gør det muligt at sortere i generelle søgeord og bestemte begreber samt at holde styr på ordrække, til- og fravalg samt søgeresultater. I Tabel 3 – *Søgeprofiler og deres resultater* ses afhandlingens søgeprofiler i kronologisk rækkefølge.

Tabel 3 – Eksempler på afhandlingens søgeprofiler og deres resultater

Emne	Kommando	Emne	Kommando	Emne	Søgemaskine	Resultater
Seniorer	AND	Arbejdsmarked *	-	-	Bibliotek.dk	223
					AUB	49
					Google Scholar	1.400
Ældre*	AND	Arbejd*	OR	Fasthold*	AUB	5.494
					Google Scholar	15.500
					Bibliotek.dk	1.253
Fasthold *	AND	Senior*	OR	Faktor*	AUB	490.828
					Google Scholar	3.520
Senior worker*	AND	Hire*	OR	Rehire	AUB	342.680
					Google Scholar	325.000
					Academia	964
					ResearchGate	100.000+
Senior*	AND	Push, Pull, Stay factors	-	-	AUB	22
					Google Scholar	46.400
					ResearchGate	100.000+
					Academia	26.704

Som det fremgår af ovenstående tabel, blev der foretaget justeringer undervejs i søgeprofilerne. Dette var for at optimere søgeprocessen og udvælgelsen af materiale. Søgningen gav indblik i omfanget af litteratur og områder, hvori afhandlingens interessefelt befinder sig. Søgestrategien startede på dansk, men sluttede på engelsk, da dette viste sig at give flere resultater i form af forskningsartikler. På baggrund af ovenstående resultater blev der udvalgt materiale ud fra kildetype og relevans. Dette er gjort ud fra de principper, der er fremsat af Kennet Lynggaard (2015) for dokumentmetoden. I denne udvælgelse er der blevet sondret mellem primære, sekundære og tertiære kilder ud fra den traditionelle forståelse. Der anvendes i indeværende afhandling primære dokumenter i form af sagsfremstillinger samt interview, som ikke er kendt for den øvrige offentlighed (Lynggaard, 2015:154) samt sekundære kilder, herunder forskningsartikler og bøger, som er offentligt tilgængelige. Dokumenter er et spejl til en undersøgt virkelighed, og eksisterer i en bundet tid – hermed menes den tid og kontekst, hvori dokumentet er forfattet, og giver dermed dybde og forståelse over tid. Dette gør dokumentmetoden særlig anvendelig for denne afhandling, da metoden muliggør et indblik i viden og perspektiver, som bidrager til en større forståelsesramme. Dette betyder dog ikke, at dokumenterne er anvendt ukritisk, hvorfor de udvalgte dokumenter er udvalgt på baggrund af deres autenticitet, troværdighed og betydning i forhold til at kunne besvare afhandlingens problemstilling (Kristensen & Hussain, 2019:150). Nedenfor ses de mest centrale dokumenter, der udgør afhandlingens kontekst og teoriforståelse, om end ikke alle af de nævnte dokumenter indgår i afhandlingen, skal det understreges at disse har medvirket til afhandlingens forforståelse samt dybde.

Tabel 4 – Litteraturstudie og dokumentudvælgelse

Afsender	Årstal	Dokument	Type	Argumentation
Per H. Jensen	2020	Seniorarbejdsliv	Bog Sekundær kilde	Er udvalgt, da dette dokument giver et godt indblik i de elementer, der indgår i senioren arbejdslev og giver kontekst til afhandlingens forståelsesramme og undersøgelsesobjekt.
Jørgen G. Andersen og Per H. Jensen	2011	Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet – årsager og effekter	Bog Sekundær kilde	Dokumentet er kontekstgivende og belyser elementer inden for tilbagetrækning og arbejdsmarkedet.
Tony Maltby, Bert De Vroom, Maria Luisa Mirabile og Einar Øverbye	2004	Ageing and the transition to retirement	Bog Sekundær kilde	Dokumentet giver indblik i politiske og samfundsmæssige strømninger på tværs af landegrænser samt indblik i, hvordan disse ses politisk.
Signild Vallgård og Allan Krasnik	2011	Sundhedsvæsen og Sundhedspolitik	Bog Sekundær kilde	Dokumentet giver et solidt indblik i sundhedsvæsenets organisation og struktur, hvilket har været fundamentalt for at forstå kompleksiteten inden for sundhedssektoren og dennes udfordringer.
Per H. Jensen	2022	Arbejdspladsen og Seniorpersonalet	Bog Sekundærkilde	Dokumentet giver indblik i organisationers tanker og handlinger i forhold til seniorer samt indblik i faktorer, der påvirker seniorers valg.
Tale Hellevik og Katharina Herlofson	2020	67+ and still working: The importance of earlier job situation and retirement plans for extended careers	Forskningsartikel Sekundær kilde	Artiklen er udvalgt for at give et indblik i forklaringer på, hvorfor individet vælger at forlade arbejdsmarkedet, og hvilke overvejelser de gør sig i forbindelse med pension.
Orlaith Tunney og Jaap Oude Mulders	2021	When and why do employers (re)hire employees beyond normal retirement age	Forskningsartikel Sekundær kilde	Artiklen giver indblik i organisationer og deres overvejelser i forbindelse med seniormedarbejdere og deres potentiale for (gen)ansættelse.

4.6 – Interview som empirisk datamateriale

Der anvendes i indeværende afhandling interviews som det empiriske materiale og analysegrundlag. Valget af interviews som empirisk datamateriale sker på baggrund af afhandlingens beskrivende og undersøgende sigte, eftersom denne metode er velegnet sig til at indfange mere detaljerede og kontekstholdige beskrivelser af mennesker og situationer (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:146; Kvale & Brinkmann, 2009:100). Interviews tilvejebringer en anden form for indsigt i den menneskelige verdensopfattelse og handlingsbegrundelser, hvorigennem unik information belyses i sammenligning med kvantitative metoder, som ofte ikke tillader megen dybde. Dette skyldes, at interviews indeholder en unik interaktion med informanten, hvis viden er interessant for undersøgelsen, hvorimod kvantitative metoder sjældent møder eller interagerer med de udvalgte respondenter (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:146; Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:150). Interviewmetoden anvendes dermed til at opnå indsigt i seniorernes livsverden og derigennem belyse, hvad der betyder noget for dem i overvejselsen om at komme tilbage, samt søges der at opnå indsigt i Aalborg Universitetshospitals overvejselser i forbindelse med ressourcestillingerne (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:151).

I indeværende afhandling er der fire informanter, hvis interviews udgør analysegrundlaget. Interviewene er foretaget som enkeltmandsinterviews, grundet ønsket om at give bedst mulig plads til den enkelte samt sikre trygge rammer for interviewet, da nogle af interviewspørgsmålene kan opfattes mere sensitive eller personlige for nogle end for andre (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:153; Bryman, 2008:197; Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:146). Afviklingen af interviewene har været fysiske ansigt-til-ansigt møder. Dette blev vurderet mest hensigtsmæssigt grundet interviewets indhold samt for at sikre, at seniorerne var komfortable med at foretage interviewet, eftersom disse ikke kan forventes at være trygge ved at anvende en computer og Teams eller Zoom i forbindelse med afviklingen af interviewet – grundet deres alder og teknologiske tilgængelighed⁹. Telefoninterviewet er fravalgt, da det kan være vanskelig at afkode informantens reaktioner på interviewspørgsmålene, da mimik og gestikulationer ikke kan aflæses, og dermed bliver det sværere at korrigere eller stille uddybende spørgsmål (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:155; Bryman, 2008:197-198).

⁹ Afhandlingen erkender at have en forudantagelse om seniors tekniske kunnen og formåen baseret på generationsforståelse - se eventuelt bilag 1 for kontekst.

4.6.1 - Udvælgelse af og adgang til informanter

Til besvarelsen af afhandlingens problemformulering og underspørgsmål anvendes 'almindelige' såvel som ekspertinterview. Grundet afhandlingens interesse i seniorerne, som borgere og individer, og deres oplevelser samt overvejelser om at vende tilbage til arbejdsmarkedet, findes det 'almindelige interview' oplagt at anvende, da senioren antages at være den almene borger, kan give indblik i undersøgelsesfeltet. I forlængelse heraf anvendes ekspertinterviews, hvortil de informanter der er udvalgt er: den sygeplejefaglige direktør og en ledende oversygeplejerske fra Aalborg Universitetshospital. Disse to informanter er udvalgt fordi de vurderes til at besidde en unik viden og ekspertise, der kan klassificeres som eksperter. Dette skyldes, at begge informanter har været involveret i beslutningsprocessen og udarbejdelsen af ressourcestillingerne ved Aalborg Universitetshospital (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:155; Kvale & Brinkmann, 2009:167). Dermed har der været tale om en strategisk og teoretisk udvælgelse af informanterne (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:161; Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:166).

Tabel 5 – Udvælgelse af informanter

Interviewperson	Begrundelse for udvælgelse	Hvornår
Primær empiri		
Interview A	Denne informant er udvalgt for at give et indblik i vedkommendes egne erfaringer med og overvejelser om at vende tilbage til arbejdsmarkedet efter pension. Der er her tale om et "almindeligt interview".	16-04-2023
Interview B	Denne informant er ligeledes udvalgt grundet vedkommendes erfaringer med og overvejelser om at vende tilbage til arbejdsmarkedet efter pension. Der er her tale om et "almindeligt interview".	16-04-2023
Interview C	Denne leder er udvalgt på baggrund af vedkommende direkte rolle i arbejdsgruppen for pilotprojektet samt erfaring med at ansætte seniorsundhedspersonale. Lederen kan dermed give et unikt indblik i hverdagsperspektivet. Der er her tale om et "ekspertinterview".	18-04-2023
Interview D	Direktør for sygeplejen er udvalgt for at give indblik i de politiske bestemmelser, normer og institutioner, der eksisterer på Aalborg Universitetshospital som organisation. Der er her tale om et "ekspertinterview".	14-04-2023

Qua undertegnede rolle og tilstedeværelse i udviklingsprocessen af Aalborg Universitetshospitals pilotprojekt, har adgangen til informanterne været relativ åben og uden gatekeepers (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:171). Ved informationsdagen den 6. februar 2023, hvor knap 100 deltog, blev der hængt fire tilmeldingslister op, hvor seniorerne frivilligt kunne skrive sig på, hvis de havde lyst til at deltage i et interview, se Bilag 3 – *Tilmeldingsliste*. Ti seniorer skrev sig op, og blev efterfølgende kontaktet, hvoraf fire seniorer ønskede at deltage i et interview, hvorefter en dato blev fundet for gennemførelse heraf. To ud af fire seniorer valgte sidenhen at udgå af undersøgelsen. I kraft af undertegnede ansættelse var kontakten til ledelsen og drift forholdsvis nem at etablere, hvorefter interviewene blev planlagt og afholdt.

Som det fremgår af ovenstående, er der forsøgt at opnå et vist mætningspunkt i forhold til indsamlingen af informanter til afhandlingen. Hvorvidt antallet er nok til at erhverve den ønskede viden, kan alene diskuteres på baggrund af afhandlingens analyse og konklusion, se Kapitel 6 - *Konklusion*. Der findes umiddelbart ingen faste regler for, hvor mange informanter der skal anvendes for at opnå et mætningspunkt, men derimod fordres en løbende vekselvirkning mellem dataindsamling og analyse, som kan agere som pejlemærke for, hvorvidt den ønskede saturation er opnået (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:146). Imidlertid argumenterer Tanggaard og Brinkmann for, at antallet af informanter bør bestemmes i forhold til undersøgelsens rammer og ressourcer, hvoraf de argumenterer for at 3-5 informanter er typisk for mindre undersøgelser (Tanggaard & Brinkmann, 2015b:32). Generelt er der dog konsensus om, at vægte kvalitet over kvantitet, hvorfor færre interviews er at foretrække, således analysen af disse er grundig og nuanceret, frem for at have en stor mængde interviews, hvori undersøgelsen drukner og dermed ikke får lavet en sammenhængende analyse (Tanggaard & Brinkmann, 2015b:32; Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:170; Bryman, 2008:197; Kristensen & Hussain, 2019:101; Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:146).

Der anvendes *semistrukturerede interviews* som interviewtype. Denne interviewtype tillader en vis struktur i afviklingen af interviewet, samtidig med at der gives plads til relevant svarafvigelse og uddybning af et bestemt tema eller emne (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:149). Interviewet tager udgangspunkt i en interviewguide, se Bilag 4 – *Interviewguides*, hvoraf de forberedte og opfølgende spørgsmål fremgår. Eftersom interviewet alene er *semistruktureret* er der plads til at tilpasse spørgsmålenes ordlyd og rækkefølge på baggrund af informantens respons, hvortil det bliver muligt at dykke ned i særligt interessante besvarelser (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:149). Valget af det semistrukturerede interview skyldes, at afhandlingen

har et teoretisk afsæt, men ikke et teoritestende sigte. Der er samtidig et ønske om, at der efterlades rum til, at informanterne kan komme til orde med netop dét de finder vigtigt eller relevant for interviewets formål og kontekst (Tanggaard & Brinkmann, 2015b:37). Semistrukturerede interviews har dog den svaghed, at interviewspørgsmålene kræver forhåndsviden og forforståelse af de temaer, der undersøges. Denne svaghed kan derfor medvirke til et begrænset udsyn og dermed en risiko for at mindske objektivitet og neutralitet i måden, hvorpå spørgsmålene stilles og udbydes, samt hvordan disse forstås af informanten (Tanggaard & Brinkmann, 2015b:37).

For at sikre interviewenes troværdighed og sikre mest mulig objektivitet er interviewene blevet transskriberet umiddelbart efter at interviewet har fundet sted (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:171; Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:199). Som del af interviewmetoden er informanterne blevet briefet inden interviewet har fundet sted. Ved den indledende briefing blev informanterne bekendtgjort med interviewets formål og anvendelse, og der er blevet indhentet samtykke til at optage interviewene til senere transskription og analyse (Harritz, Pedersen & Halkier, 2012:168). Som et ekstraordinært tiltag i interviewets debriefing har hver informant fået tilsendt dette transskriberede materiale til gennemgang og kommentering forinden analyse, således de havde mulighed for at udbyde eller tydeliggøre pointer eller holdninger, der ellers ville have stået uklart.

4.6.2 – Operationalisering af interviewspørgsmål

For at få et dybere indblik i informanternes virkelighedsforståelse og erfaringer i kontekst til genrekruttering af seniorer og dét at vende tilbage til arbejdsmarkedet, er det væsentligt for indeværende afhandling at konkretisere og operationalisere interviewspørgsmålene, således at disse reflekterer teori og forståelsesramme. Grundlæggende er interviewguidene ens i opbygning og formulering, men fokuset ændrer sig, alt efter hvem informanten er, og hvilken forventning der er til vedkommendes rolle. Interviewguiden er bygget op om den præsenterede teori, eftersom der foreligger en antagelse om, at det der skubber seniorerne ud fra arbejdsmarkedet, ligeledes må være det samme, der kan få dem tilbage igen. Hermed menes, at hvis det er dårlige arbejdsvilkår, der fik presset seniorerne ud, så må det, alt andet lige, være bedre arbejdsvilkår, der trækker vedkommende tilbage igen. Nedenfor ses et udpluk af interviewguiden for at give en ide om struktur og inspiration til spørgsmålene:

Tabel 6 – Udpluk af interviewguide – Ledelsesperspektivet

Spørgsmålsblokke	Spørgsmål	Inspiration/reference
Introduktion	Interviewets formål er at undersøge, hvordan organisationen fastholder seniorerne på arbejdspladsen, samt hvilke strategier I har implementeret for at (gen)rekruttere seniorer, og hvorfor. Interviewet bliver optaget og transskriberet. Dette interview bliver ikke anonymiseret, men du vil få mulighed for at gennemlæse interviewet til kommenteringen.	Kvale og Brinkmann Kristensen og Hussain Tanggaard og Brinkmann
Seniorers rolle og organisationens perception heraf	"Hvilken rolle spiller seniorer i jeres organisation?" "Hvad synes du, seniorerne bidrager med?" "Hvilken værdi skaber seniorerne for jeres organisation?" - Både for organisationen og de øvrige medarbejdere "Hvordan anvender I de kompetencer, seniorer har?" "Hvordan tænker I den demografiske udvikling ind i organisationens ansættelsesprincipper og personalestrategier?"	Burmeister – Videns retention Tunney og Mulders Arbejdsgiverens syn på senioren Den demografiske udvikling Burmeister og Deller
Push/Stuck	"Oplever du, at seniorerne forlader organisationen grundet dårligt helbred?" - Hvis ja, forsøger I så at fastholde vedkommende, hvis det er muligt? - Hvordan/hvorfor ikke? "Er der et fokus på de ældres helbred i organisationen, og gør I noget aktivt for at sikre et fortsat godt helbred?" "Har I seniorer som bliver til trods for at have et nedsat helbred/funktionsevne?"	Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson Jensen og Qvist

Interviewguiden er struktureret således for at sikre en systematisk gennemgang og oversigt over de delelementer, der indgår i undersøgelsen, samt hvorfra inspirationen til spørgsmålene stammer. Dette er ligeledes medvirkende til at give analytiske sammenligningspunkter informanterne imellem (Tanggaard og Brinkmann, 2015b:42). For at sikre et godt og trygt flow er der i hver guide indledt med åbne og præsenterende spørgsmål, der giver informanten mulighed for at finde 'stemme' og føle sig til rette i samtalen (Tanggaard og Brinkmann, 2015b:42). Derefter påbegyndes de mere bundne spørgsmål, der søger at besvare afhandlingens problemformulering, samtidig med at der er plads til

afvigelse og uddybninger fra informantens side. På denne måde sikres den mest dynamiske og naturlige samtale (Tanggaard og Brinkmann, 2015b:41).

4.6.3 – Etiske overvejelser i forbindelse interviews

I arbejdet med mennesker foreligger der nogle etiske og moralske overvejelser, enhver undersøgelse bør gøre sig, herunder: informeret samtykke, fortrolighed samt forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2009:86). Indeværende afhandling efterlever de etiske overvejelser, da der er indhentet informeret samtykke ved alle fire informanter. Medvidere er seniorerne efter eget ønske anonymiseret for at sikre fortrolighed, hvorimod eksperterne har givet samtykke til at deres navn og stilling må fremgå af analysen. Grundet undertegnede rolle i afhandlingen har det været nødvendigt at indsamle de fornødne samtykker til at anvende internt materiale, hvilket er gjort både for at højne afhandlingens kredibilitet, men samtidig sikre gennemsigtighed. Som det fremgår af afsnit 4.6.1 – *Udvælgelse af og adgang til informanter* valgte to ud af fire af seniorerne at tilbagetrække deres samtykke, hvorfor disse udgik af afhandlingens datamateriale, og dermed udfordrer opnåelsen af mætningspunktet for viden. Dette diskuteres yderligere i afhandlingens Kapitel 7 – *Afhandlingens bidrag*. Indeværende afhandling valgte ikke at anvende interviewene, selvom disse var transskriberede og anonymiserede, grundet et ønske om god forskningsetik og troværdighed.

4.7 – Analyse- og kodningsstrategi

For at sikre en systematisk behandling og gennemgang af datamaterialet, opstilles en analysestrategi. Denne skal give indblik i, hvordan interviewene er blevet håndteret, og data er blevet udvalgt til brug i analysen. Interviewene er blevet optaget, hvorefter disse er blevet transskriberet og behandlet i Nvivo 12 med henblik på systematisk kodning. Datamaterialet fremgår anonymt for to ud af fire informanter, eftersom disse var potentielle ansøgere til ressourcestillingerne på tidspunktet for interviewene. De resterende to interviews er dog ikke anonymiseret. Dette skyldes at disse to personer er fremtrædende personligheder og allerede har tilkendegivet deres holdninger og erfaringer i det offentlige fora. Desuden tillader deres position ved Aalborg Universitetshospital ikke megen anonymitet. Tanggaard & Brinkmann (2015b) argumenterer for, at kodning er essentiel for at skabe mening i datamaterialet og behandlingen heraf. Med kodning menes tekstsegmenter eller citater, som giver særlige nøgleord eller karakteristika, der gør det muligt at genkende tekststykket, og til at sammenligne indhold på tværs af datamateriale (Tanggaard og Brinkmann, 2015b:47; Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:202.). Koderne i kodningsstrategien vil være begrebsdrevet,

eftersom interviewspørgsmålene er funderet i teori, og dermed vil koderne skabe overblik og gennemsigtighed. Koderne er forholdsvis lukkede, eftersom disse er funderet i afhandlingens teoretiske afsæt, dog tillader kodningsstrategien tilføjelser fra datamateriale, såfremt andre koder eller fragmenter skulle vise sig at være interessante og relevante for analysen. Målet for kodningen er at sikre en fyldestgørende beskrivelse af de erfaringer og udsagn, der undersøges (Kvale og Brinkmann, 2009:224). Kodningsstrukturen er organiseret efter en kodningsliste, se eventuelt Bilag 4 – *Kodningsstrategi*, så der sikres overblik i koderne og deres placering. Der anvendes hovedkoder (parent notes), som den mere abstrakte kode. Dette manifesterer sig i afhandlingen som Push, Pull, Jump, Stay og Stuck-faktorerne, hvorefter disse koder tildeles en underkode (child note), hvorved der tilkobles eksempler og kontekst til de abstrakte hovedkoder (Jakobsen, 2012:182; (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:203). (Dette medvirker til, at der er en distance til datamaterialet, eftersom kodningerne ikke kommer helt ned i detaljerne, men derimod kobler koderne på tekstbidder, der vurderes til at måle begrebet udtrykt ved den givne kode (Jakobsen, 2012:182;Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018:204).). Ved brug af parent og child notes (hoved- og underkoder) er det muligt at foretage en kvalitativ isolering af informanternes udsagn i form af citater, der illustrerer opfattelser og forståelser.

Kapitel 5 – Analyse

Dette kapitel har til formål at præsentere afhandlingens analytiske ramme og resultater. Kapitlet er inddelt i to delanalyser. Den første med fokus på seniorernes perspektiv, og den anden med fokus på Aalborg Universitetshospitals perspektiv. Dette er gjort for at besvare afhandlingens problemformulering og dennes underspørgsmål.

5.1 – Seniorernes perspektiv

For at besvare det første underspørgsmål; *“Hvad fylder mest i senioren overvejelse om at vende tilbage til arbejdsmarkedet?”*, vil der i dette afsnit blive kastet et analytisk blik på seniorerne, herunder blandt andet hvorfor de forlod arbejdsmarkedet. Dette er relevant information, eftersom det giver et indblik i hvilke faktorer, der drev dem ud af arbejdsmarkedet, og dermed hvilke faktorer en potentiel arbejdsgiver skal være opmærksom på. Det er dette, som kaldes exit-årsager, og relaterer sig til Push-faktoren. Det fremgår af interviewene med seniorerne, at der i begge tilfælde er tale om en virksomhedsbetinget exit, men ikke ud fra de Push-faktorer, der fremgår af teorien, hvilket ses af nedenstående citater.

“Holdt op som 71-årig. [...] det var min alder, og så fordi det sted, som jeg var ansat hos, havde betalingsproblemer.”

-Senior A

“Jeg stopper som 62-årig for at gå på efterløn. Det gør jeg egentlig, fordi jeg føler mig mobbet på den arbejdsplads jeg er på. Det var egentlig det, der fik mig til at stoppe med at arbejde, selvom jeg egentlig ikke følte, at jeg var færdig i min karriere som sygeplejerske.”

- Senior B

Den ene senior oplevede, at vedkommendes ansættelse ikke kunne blive forlænget, eftersom virksomheden havde betalingsproblemer, men vedkommende udtalte, at de gerne ville være fortsat, havde det været muligt. Den anden senior taler derimod om at blive skubbet ud grundet mobning af kollegaer på arbejdspladsen, hvor lederen ikke håndterede situationen hensigtsmæssigt, hvilket medførte at vedkommende trak sig.

“Det var i særdeleshed kollegaer, synes jeg, og så synes jeg, at chefen kunne godt have gjort noget for mig. Jeg havde endda været [tilknyttet et projekt] omkring utilsigtede hændelser. Jeg havde været på kursus og kunne jo mange ting der, så da hende som sad med de opgaver [utilsigtede hændelser] siger op, så spørger jeg direkte, om ikke jeg kan få lov at få den post, og det får jeg ikke. Man vælger at sende en, som ikke har nogen erfaring med det, på kursus, og det skaber en følelse af drift, som jeg ikke brød mig om.”

- Senior B

Dette er interessant, da det taler ind i nogle andre strukturer end dem direkte berørt i teorien, men nærmere ind i sociale normer og værdier. Ovenstående udsagn taler ligeledes ind i Tunney og Mulders fund om, at nogle virksomheder frygter, at seniorer er en hindring for det yngre personale, hvorfor seniorerne ikke prioriteres i forhold til kompetenceudvikling. Det er i denne sammenhæng interessant, at selvrealisering spiller en rolle hos senioren i overvejelsen om at forlade en arbejdsplads, hvor det særligt er arbejdspladsens kultur og opgaver, der er en afgørende rolle, som det ses af nedenstående citat:

“Jeg følte, at virksomheden flyttede sig væk fra mig, indtil jeg blev omkring de der 70. Jeg synes, at den branche, som jeg var i, udviklede sig, skal jeg kalde det "væk fra" mine aldersgrupper. Men det [firmaet] var stadigvæk attraktivt, og jeg kunne se at der kom andre kollegaer til på samme niveau som mig.”

- Senior A

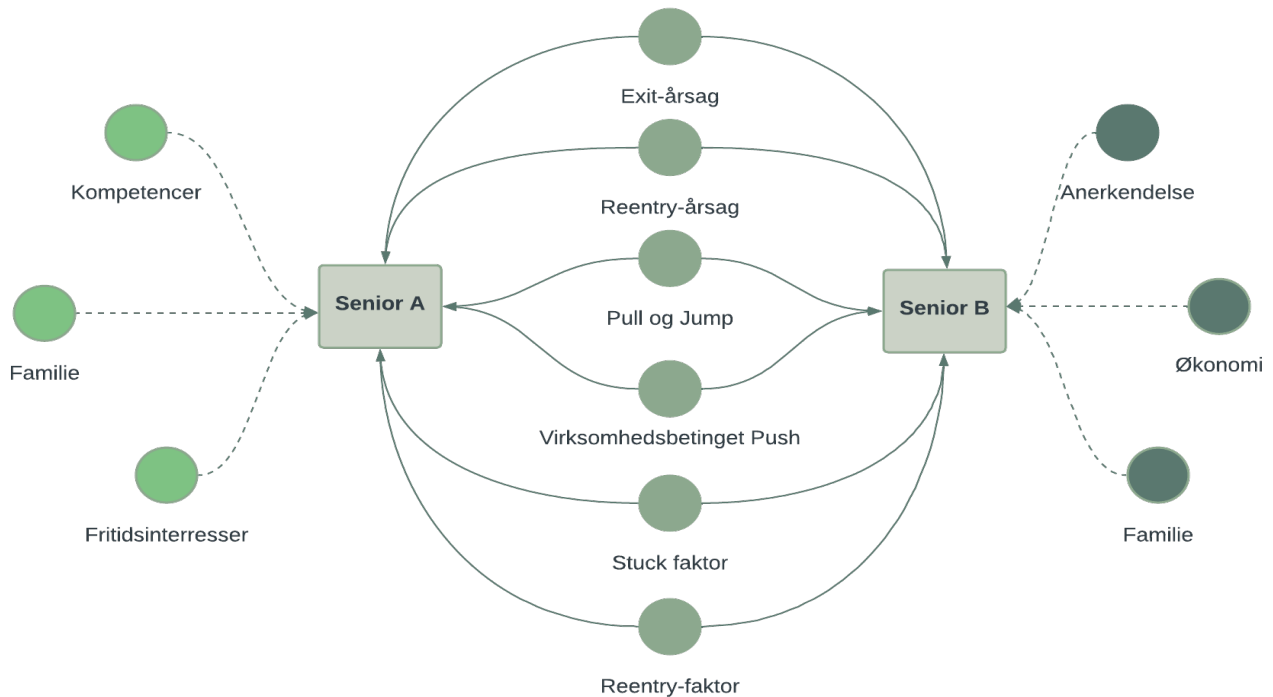
I forhold til hvorvidt helbredsbeholdet Push gjorde sig gældende i forhold til senioren's exit fra arbejdsmarkedet, svarede begge, at dette ikke var tilfældet, men at det derimod var noget, den ene vægtede højt i dennes overvejelse om at komme tilbage.

“For det første, så vil jeg jo gerne have, at der bliver taget hensyn til den fysik, jeg har i dag. Og for det andet, så vil jeg også gerne have, at man er så oprigtig, at man siger til mig, at det ikke går, hvis det er, at der er noget, der ikke spiller sammen”

- Senior B

I Figur 6 – *Sammenligning af senior A og senior B* er et kodningskort, hvor seniorerne bliver sammenlignet i forhold til de koder, der er fundet i interviewene. Koderne, der er koblet med stiplede linjer, er unikke elementer, der kommer særligt til udtryk ved den enkelte senior.

Figur 6 – Sammenligning af senior A og senior B



Begge seniorer taler ind i fire af de fem tilbagetrækningsfaktorer, hvoraf kun *Stay* er fraværende. Som det fremgår af ovenstående beskrivelse, oplevede begge seniorer en virksomhedsbetinget Push-faktor, men har derimod nogle enkeltstående koder, der er unikke for hver af seniorerne.

Særligt Senior B taler ind i, hvordan anerkendelse spiller en rolle for vedkommende både i forbindelse med exit, men ligeledes i forbindelse med at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

“Jeg følte mig anerkendt: Altså når jeg kommer, for eksempel nede i Skørping, så var det når jeg kom om morgenen, så blev jeg mødt af smil og godmorgen. Jeg fik desuden en lønforhøjelse, uden at jeg egentlig selv havde bedt om det. Forklaringen var, at det var fordi, jeg var så flittig hos dem. Så der var en helt anden tilgang til mig som person og mit arbejde. Jeg forlader arbejdsmarkedet, altså hvor jeg er fastansat, og får så genoprettet lysten i de perioder, hvor jeg arbejder som vikar, sådan at jeg egentlig får – hvad skal man sige – min selvtillid igen efter have oplevet at blive mobbet på min tidligere arbejdsplads.”

- Senior B

I forhold til anerkendelse, er dette en af de centrale pointer i forhold til en bæredygtig arbejdsplads og en del af Stay-faktoren. Anerkendelse spiller derimod ikke så central en rolle for senior A, da vedkommende altid har følt sig anerkendt for sit arbejde.

“Så forventer jeg også at blive mødt af anerkendelse for den viden jeg kommer med, og det jeg bidrager med.”

- Senior B

"Jeg fik kredit for dét, jeg lavede, også det jeg synes, jeg skulle have."

- Senior A

Begge seniorer taler ind i fleksibelt, som værende den primære faktor i deres overvejelse om at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

“Jeg vil gerne bevare min fleksibilitet og råderummet over min egen tid. Så synes jeg måske også, at det ville være fint, hvis der var mulighed for at fordybe sig i nogle af arbejdsopgaverne, måske noget forskning.[...] måtte den [stillingen] gerne være timelønnet. Så jeg på den måde selv kan tilrettelægge mine vagter, så det passer ind i forhold til min mand og mine børnebørn. Men jeg kunne godt tænke mig, at der også gerne må være en introduktion til opgaverne, således at man blev introduceret og opgraderet til ens opgaver.”

- Senior A

“Der er fleksibilitet, og så har jeg en forventning om, at når jeg kommer og skal lave et stykke arbejde, så man er bevidst om at bruge mig. At der er plads til, at jeg kan anvende min viden og kompetencer og have indflydelse på mine opgaver. Og så har jeg selvfølgelig en forventning om fleksibilitet, fordi jeg vil selv udvise en stor fleksibilitet, men jeg vil selvfølgelig gerne have, at hvis jeg har behov for i en periode, at jeg kan flytte nogle dage. Så jeg kunne måske tage af sted, hvis nu min far falder eller lignende.”

- Senior B

Denne fleksibilitet kan kategoriseres ind i to underkategorier: fleksibilitet i arbejdsopgaven og fleksibilitet i forhold til familie og fritidsinteresser. Begge seniorer taler ind i, hvor vigtigt det er for dem, at der er mulighed for at passe deres familie, særligt nu, hvor de har vænnet sig til at have denne tid og disse rutiner. Senior A taler ind i, at det er vigtigt, at der mulighed for at vedkommende fortsat

kan dyrke fritidsinteresser i form af løbe- og litteraturklub, hvorimod senior B har brug for fleksibilitet til at kunne passe vedkommendes far, når behovet opstår. På denne måde taler fleksibilitet ind i to tilbagetrækningsfaktorer, nemlig Pull, hvor familien er et trækplaster, og Jump, som handler om interesse og selvrealisering. I forhold til hvorvidt økonomi er en faktor for at vende tilbage til arbejdsmarkedet, er det kun den ene, der giver udtryk for dette, eftersom vedkommende var blevet skilt, og derfor ser et økonomisk incitament for at vende tilbage: *“[...] så jeg har også været nødt til at skulle arbejde. Jeg har ikke råd til bare at sige ‘skidt med det’”* - senior B, hvorimod den anden taler ind i at have en god pensionsordning, hvorfor dette ikke var gældende for vedkommende: *“Nej, det har aldrig været en faktor for mig. Det [pensionsopsparing] har altid været en selvfølge indenfor min branche, så jeg har aldrig skulle tænke så meget over økonomi.”* - senior A.

Med henblik på, hvorfor seniorerne søger tilbage til arbejdsmarkedet, ses der for begge seniorer et fokus på at kunne bidrage og gøre en forskel. Begge taler ind i en form for omsorgsgen, der er forbundet med sygeplejen.

“Jamen, jeg tror det handler meget om, at jeg gerne vil gøre en forskel. Jeg vil gerne fortsat føle, at jeg bidrager med noget. Jeg føler ikke, at jeg er færdig endnu. Jeg har stadig noget at give af, og hvis der er nogen, som kan bruge mig, så ser jeg ingen grund til at blive hjemme. Det er selvfølgelig også rart at kunne tjene lidt ved siden af, at man gør en forskel.”

- Senior B

“Det kommer til at betyde det for mig, at det kommer til at gøre en forskel for den jobfunktion, som jeg kommer til at udfylde. Det giver mig mulighed for at fastholde og gøre noget ved mit sygeplejergen og mit omsorgsgen. Jeg føler, at jeg kommer med en vis erfaring og omsorg, som jeg står klar til at dele ud af.”

- Senior A

Der er her tale om et behov for at bidrage med sin faglighed og sine kompetencer, men ligeledes dét at kunne yde omsorg. Dette taler ind i sociale normer og synspunkter, hvor det særligt er seniors egenforståelse, der spiller ind. Den primære drivfaktor for at komme tilbage til arbejdsmarkedet er ikke økonomi, men fagligheden og følelsen af at bidrage til samfundet og hinanden. Dette taler ind i

den måde, det danske samfund er struktureret, og hvordan individer bliver institutionaliseret til at bidrage til samfundet, så godt som de nu kan.

“Jeg har en forventning om, at der er nogle nyuddannede sygeplejersker, som har brug for mig – en guide, simpelthen. Det skal være det primære formål med min stilling, det skal ikke være sådan, at jeg kommer til at stå med hænderne i lommerne, men jeg vil heller ikke blive en del af normeringen”

- Senior B

5.2 – Aalborg Universitetshospitals perspektiv

For at besvare det andet underspørgsmål; *“Er der noget, som Aalborg Universitetshospital er særligt opmærksomme på i forbindelse med deres pilotprojekt?”*, bliver der i dette afsnit kastet lys på, hvordan Aalborg Universitetshospital henholdsvis arbejder med deres seniorer, og hvilke overvejelser de har gjort sig i forbindelse med oprettelsen af resourcestillingerne. For at besvare dette er der blevet anlagt et todelt organisatorisk blik på analysen, hvor både den ledende oversygeplejerske og den sygeplejefaglige direktør repræsenterer Aalborg Universitetshospital som organisation, men på hver sin måde. For at give et indblik i hvilke faktorer Aalborg Universitetshospital vægter i forhold til genrekrutteringen, er det væsentligt at undersøge hvilke ledelsesmæssige pejlinger og politikker, der anvendes og sættes af den øverste ledelse, hvorfor dette umiddelbart bedst ses besvaret af den sygeplejefaglige direktør, Lisbeth Lagoni. For at få et nærmere indblik i, hvordan disse faktorer spiller ind i praksis og tættere på dem, der har det ansættende ansvar, findes dette bedst besvaret ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv i form af ledende oversygeplejerske Karina M. Kristensen.

Lisbeth Lagoni argumenterer for at seniorerne er essentielle for Aalborg Universitetshospitals succes: *“De er jo med til at sikre, at organisationen får succes.”* Samtidig taler Lagoni om en vis form for organisatorisk forpligtelse over for den yngre generation af sygeplejersker.

“De har en stor rolle i forhold til, at de har et langt arbejdsliv bag sig og har rigtig mange kompetencer, som de kan byde ind med, og de er rollemodeller. Og de har også en – synes jeg – en pligt til at lære de unge på godt og ondt, hvordan det er at være på et hospital. Men vi har [som organisation] så også en forpligtelse til hele tiden at sikre, at de [seniorerne] så også kan varetage den rolle, således at de hele tiden bliver videreuddannet.”

- Sygeplejefaglig direktør, Lisbeth Lagoni

I ovenstående udsagn taler Lagoni både om den sociale forventning og norm, der ligger i at være ansat ved Aalborg Universitetshospital og det ansvar, der kommer med at oplære den næste generation af sygeplejersker, men også om den forpligtelse som Aalborg Universitetshospital har over for seniorerne, således deres kompetencer videreudvikles og vedligeholdes. Dette taler i den fleksible arbejdsplads, der søger at sikre bæredygtige rammer for sine medarbejdere.

Ydermere taler Lagoni om, hvordan viden overføres, og hvordan seniorernes ekspertise forstås og bør anvendes i den daglige kontekst:

“Der eksisterer en usagt ekspertise hos den erfarne sygeplejerske, som de unge vil have godt at lære. Det jeg vil kalde rygradslæring. Den erfarne ved, at der er ikke tale om et hjertestop eller noget andet truende, fordi de helt intuitivt ligger ting sammen – hvordan er hudfarven, respiration, er der uro eller andet, der giver grund til alarm, hvor den unge måske er mere tilbøjelig til at panikke og kalde på lægen. Det er noget af det [rygradslæringen], som jeg gerne vil have, at de nye skal lære. Det er den her latente viden, som ligger i hænderne, der skal overleveres til de nye, der kommer ind.”

- Sygeplejefaglig direktør, Lisbeth Lagoni

Udsagnet taler ind i mere end blot ekspertise, men også hvordan Aalborg Universitetshospital anskuer institutionaliseret viden.

“Hvor den ældre kan dele ud af sin viden, og den nye kan stille spørgsmål til praksis, fordi de kommer jo med så meget teori i stedet. Altså der er jo ikke noget federe end at gå sammen med nogle kloge mennesker, som man så kan lære noget af. Jeg tænker da også, at samspillet mellem de unge og gamle kan også lære de gamle nogle ting.”

- Sygeplejefaglig direktør, Lisbeth Lagoni

Der er her tale om de sociale interaktioner, hvorigennem rutiner og vaner indlæres gennem historisk forståelse. Dette kan tolkes i en sammenhæng mellem stiafhængighed og sociale interaktioner. Selvom der er fokus på seniors kompetencer, ekspertise og unikke bidrag til organisationen, ser Lagoni det ikke direkte nødvendigt at anvende en særlig politisk vinkel eller tilgang til seniorerne.

“Det handler om, at der er forskellige faser i livet, så hvis der skal laves en seniorpolitik, skal der også ses i de andre faser. Jeg synes ikke, man kan tage en gruppe ud og sige, at nu laver vi noget særligt for dem uden at sætte det i forhold til, hvilken mangfoldighed vi har på arbejdsmarkedet. Det handler derfor også om at indse, hvilke opgaver og hvilket ansvar der skal løftes. Hvis vi skal fritage seniorer og gravide for nattevagter, så er der en lille gruppe tilbage – det er jo så måske dem med små børn, der kører surt i det, fordi de ikke har tid eller energi til deres børn i dagtimerne. Så jeg synes, det handler om at skabe den rette balance, og lave den sammensætning, der giver mening for at kunne løfte opgaverne i fællesskab. “

- Sygeplejefaglig direktør Lisbeth Lagoni

De samme argumenter ses hos ledende oversygeplejerske Karina M. Kristensen:

“Jeg synes ikke, der er meget forskel på dét at være senior eller yngre sygeplejerske i forhold til de behov der kan være og de særlige hensyn, der skal tages. For de yngre er det særlige hensyn måske i forbindelse med graviditet, og senioren er det måske mere fleksible arbejdstider.”

Selvom Lagoni argumenterer for, at det ikke er nødvendigt at etablere en særlig seniorpolitik, mener Lagoni alligevel, at der er et organisatorisk ansvar for at lederne er opmærksomme på alle medarbejderne, men særligt at lederen indgår i dialog med senioren:

“Jeg synes, at vi har en kæmpe ledelsesmæssig opgave i hele tiden at sikre os, at der er opmærksomhed på hele medarbejdergruppen, således det ikke kun er senioren eller den unge medarbejder, der er i fokus. Vi skal fortsat arbejde med at gøre det attraktivt for vores seniorer at blive hos os ved at tage en dialog med dem, eksempelvis ved MUS-samtalen eller en seniorsamtale, hvor man [som leder] får afdækket, hvilke behov og ønsker senioren måtte have i forbindelse med sin senkarriere, og det som er vigtigt for senioren”

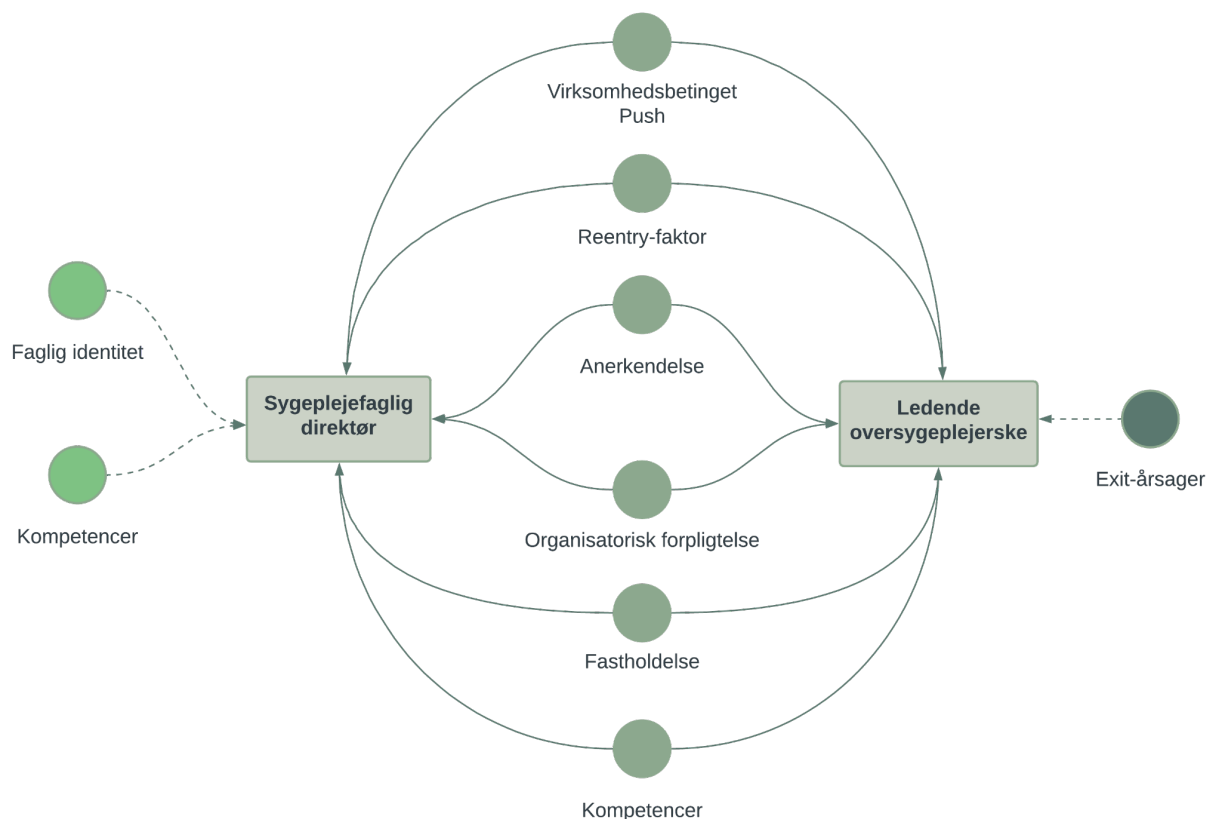
- Sygeplejefaglig direktør Lisbeth Lagoni.

Dette er også noget som Karina M. Kristensen, ledende oversygeplejerske, taler ind i:

“Vi tager en snak – både med seniorerne og yngre medarbejdere. Sådan helt generelt, hvad er det, der skal til, for at mine medarbejdere har lyst til at blive her i afdelingen. Efter der er kommet mere fokus på seniorerne, så er jeg selv blevet mere bevidst om dem [seniormedarbejderne].”

Modellen i Figur 7 – *Sammenligning mellem det politiske perspektiv og det ledelsesmæssige perspektiv* viser, at der på tværs af de organisatoriske roller er fokus på de samme delelementer i forhold til genrekrutteringen og hvilke faktorer, der tænkes at spille ind i denne.

Figur 7: Sammenligning mellem det politiske perspektiv og det ledelsesmæssige perspektiv



I forhold til genrektutteringsfaktorerne taler Lagoni ind i, at det særligt er fleksibiliteten, der antages at være trækplasteret for de mange ansøgninger:

“Det tror jeg må være konceptet. Det, at vi siger – du [senioren] får selv lov til at vælge, hvornår du vil komme, og hvor meget du vil komme, og det at man ikke skal have selvstændigt arbejde. At man skal gå sammen med en anden (måske) yngre sygeplejerske og være rollemodel for vedkommende. Vi skaber noget fleksibilitet ved, at seniorerne selv kan bestemme omfanget af deres arbejde – vedkommende kan jo sige, at hun kun vil arbejde 6 timer hver torsdag.

“Det er der så en afdeling, som køber sig ind på og siger – det passer godt ind hos os og vores opgaver. Det passer jo også fint, fordi når man går på pension, så melder mange af dem sig jo i Røde Kors eller andre frivillige foreninger. Så kan de jo lige så godt komme ind og få penge for deres tid og faglighed.”

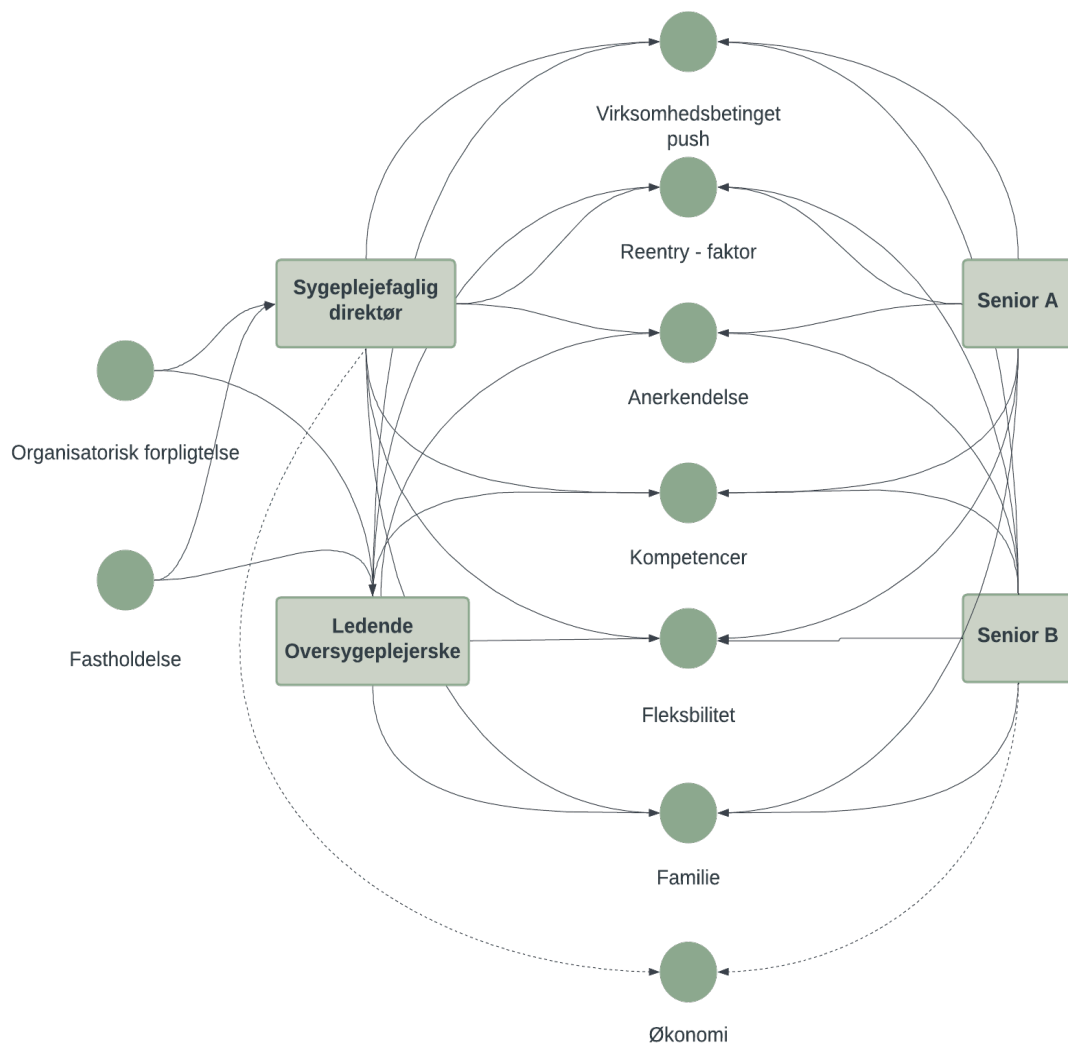
- Sygeplejefaglige direktør, Lisbeth Lagoni

Ledende oversygeplejerske Karina M. Kristensen peger på, at det kan have noget at gøre med faglighed: *“Jeg tror bestemt også, at det har noget at gøre med, at de stadig brænder for faget og gerne vil tilbage. Tror måske også særligt, det er patienterne og rutinerne, de måske mangler lidt.”*

5.3 – Samspil mellem perspektiverne

Nedenstående model viser de faktorer, som nævnes hos alle fire informanter. Alle informanter taler om, at fleksibilitet er en særlig faktor for at vende tilbage til arbejdsmarkedet. Det er fleksibilitet, som fylder allermest for alle fire informanter, foruden dét at bidrage med ekspertise og faglighed. Der er en gennemgående bevidsthed om de skubben faktorer fra det organisatoriske perspektiv, hvor der blandt andet nævnes vagtsammensætning og behovet for eventuelle hensyn.

Figur 8 – Sammenligning på tværs af de fire informanter



“Jeg mangler seniorerne, så de kan bidrage med deres faglighed. Det kan godt være, at de ikke er så fysisk stærke, men det er de unge. Så på den måde er de et godt supplement til hinanden – så kan de komme ind og bidrage netop med den her struktur og overblik, men også at lære dem at sætte tingene sammen på den rigtige måde.”

- Sygeplejefaglige direktør, Lisbeth Lagoni

“Det forsøger vi at tage højde for i vagtplanen – her ser vi på, hvem er det, vi sætter sammen. Det er ikke 2 helt nyuddannede, der kommer på en aftenvagtsammen, eksempelvis.”

- Ledende oversygeplejerske, Karina M. Kristensen

Anerkendelse spiller ikke den største rolle for hverken senior eller organisation, men fremgår mere latent i datamateriale, hvori organisationen anerkender senioren's vigtige rolle qua deres ekspertise. Økonomi nævnes både af senior og organisation som værende en faktor for, hvorfor senioren søger tilbage, men ingen af informanterne går yderligere i dybden med, hvorfor eller hvordan økonomien spiller en rolle.

Kapitel 6 – Konklusion

Denne afhandling vil ud fra analysen besvare den fremsatte problemformulering og dennes underspørgsmål:

Hvilke faktorer spiller ind i genrekrutteringen af seniorer indenfor sundhedssektoren?

1. *Hvad fylder mest i senioren overvejelse om at vende tilbage til arbejdsmarkedet?*
2. *Er der noget, som Aalborg Universitetshospital er særligt opmærksomme på i forbindelse med deres pilotprojekt?*

Som det fremgår af ovenstående analyse, er der forskellige faktorer, som spiller ind i genrekrutteringen af seniorer. Ud fra et organisatorisk perspektiv handler det om at bevare den ekspertise og viden, som seniorerne besidder, og derigennem skabe nogle rammer, hvori det yngre personale kan opnå tryghed i egen faglighed. På denne måde kan genrekrutteringen ligeledes medvirke til at fastholde det personale, som universitetshospitalet har, og derved søge at afhjælpe rekrutteringsudfordringer. Aalborg Universitetshospitals argumenter for at oprette stillingerne kan dermed ses som værende mere strategiske end som så, hvorfor de både søger at genhverve og fastholde personale. Ses der på genrekrutteringen fra individet perspektiv, så søger seniorerne stillingerne, fordi de kan. De har tiden og overskuddet til at vende tilbage, og ønsker at bidrage med deres erfaring og viden. Ydermere er økonomi ligeledes en faktor, men det vides ikke i hvor høj en grad, og det samme er gældende for kompetenceudvikling set fra seniorernes perspektiv.

Den primære faktor, der gør sig gældende i genrekrutteringen af seniorer til sundhedssektoren, er fleksibilitet. Både i forhold senioren mulighed for selv at kunne tilrettelægge sine vagter og timer, men også i forhold til den frihed, der gives fra Aalborg Universitetshospitals side i forbindelse med, at ansættelsen sker uden for normeringen, hvilket fritager senioren for at skulle indgå i en vagtordning og have et operationelt ansvar. På denne måde skabes der fleksible rammer for arbejdsgiver og arbejdstager. Næsteften er den sekundære faktor behovet for at bidrage. Dette er ikke noget tilbagetrækningsteorien direkte berører og ej heller noget, der har været fokus på i udvælgelsen af teori. Dog findes det interessant, at denne faktor fylder så meget, og dette søges forklaret gennem den institutionaliserede forståelse af social nytte og bidrag, her med særligt henblik på social institutionalismen, der argumenterer for, at mennesker og samfund skaber mening gennem hinanden, og at mennesket præges af samfundsmæssig kultur, moral og etik.

Kapitel 7 – Afhandlingens bidrag

Indeværende afhandling har søgt at tilvejebringe ny viden om, hvilke faktorer, der spiller i genrekrutteringen af seniorerne til sundhedssektoren. På baggrund af afhandlingens konklusion ses det, at særligt fleksibilitet og behovet for at bidrage er de to primære faktorer i genrekrutteringsprocessen. Et behov, der ønskes dækket af Aalborg Universitetshospital som organisation, men tillige et behov, som Aalborg Universitetshospital søger at indfri. Seniorerne ønsker i høj grad fleksibilitet i deres hverdag, og de vil gerne beholde deres autonomi i planlægningen af deres vagter; hvornår og hvor meget de vil arbejde. Som det fremgår af analysen, tales der ind i en særlig faktor; *behov*, som netop ikke er operationaliseret i afhandlingens teoretiske begreber, eftersom disse er funderet i tilbagetrækningsteorien. Hvilket betyder, at der ikke har været et naturligt fokus på behov for at bidrage som en faktor i analysen. Til trods for at afhandlingens indledning italesætter "bidrags-behovet", både hos senior og organisation, er der ikke udviklet en teoretisk forståelse heraf, eftersom dette ikke har været en umiddelbar faktor i udarbejdelsen af den teoretiske ramme. Derimod er behovet kommet til syne i løbet af analysen og kontekstualiseringen af denne med den øvrige litteratur, der er anvendt. Dette fund fordrer yderligere forskning, således at behovet for at bidrage kan blive undersøgt og belyst som en potentiel teoretisk drivkraft for at vende tilbage til arbejdsmarkedet. I kraft af dette affødes en hypotese om, at sociale normer og værdier spiller en større rolle i forståelse og analyse af seniorerne og måden, hvorpå dette behov opstår. Denne hypotese har ikke været mulig for afhandlingen at af- eller bekræfte, men begrundes alene ud fra afhandlingens forståelse om social institutionalismen og dens syn på mennesker og samfund.

På baggrund af dette kan indeværende afhandling kun bidrage med et overfladisk indblik i genrekrutteringsfaktorerne, og erkender, at for at kunne give et fyldestgørende indblik, og dermed en dybere viden, ville det have krævet et større datamateriale end blot fire interviews. Et supplement til afhandlingens datamateriale kunne have været en spørgeskemaundersøgelse, hvor det havde været muligt at nå ud til flere seniorer og dermed få et større datagrundlag. Det kunne tillige have været gavnligt at anvende et pilotinterview, således at det havde været muligt at afprøve interviewspørgsmålene, for derefter at genbesøge afhandlingens operationalisering med henblik på at afdække og udvælge en passende teori, som kunne have belyst behovet for at bidrage og dermed tilføje et nyt fokus. Afhandlingen har ikke operationaliseret tilbagetrækningsbegreberne til at gælde for afhandlingens kontekst, hvorfor datamaterialet bærer præg af at omhandle faktorer til at forlade arbejdsmarkedet mere end faktorer til at vende tilbage. Dette betyder derfor, at afhandlingens målingsvaliditet er lav, da der ikke er direkte sammenhæng

mellem dét, afhandlingen havde ønske om at måle, og dét, der reelt bliver målt. Dog finder afhandlingen det muligt at argumentere for en relativ høj intern validitet, idet der igennem hele afhandlingen er klarlagt, hvilke tilvalg og fravalg, der er blevet foretaget samt hvilke implikationer disse har haft for indeværende afhandlingens resultater. I kraft af dette vurderes afhandlingens reliabilitet ligeledes at være forholdsvis høj, da der er sikret gennemsigtighed i proces, metode og analyse. Afslutningsvist bidrager afhandlingen med viden om, hvilke faktorer en organisation, der minder om Aalborg Universitetshospital, bør være opmærksomme på i deres forsøg på at genrekruttere seniorer, om end afhandlingen ikke argumenterer for, at resultaterne er direkte overførbare, hvorfor yderligere forskning kan være påkrævet for validering af resultaterne.

Litteraturliste

- Andersen, J. G., & Jensen, P. H. (2011). *Tilbageatrækning fra arbejdsmarkedet - årsager og effekter* (1 udg.). Århus: Frydenlund Academic.
- Arbejds- og velferdsetaten. (3. marts 2023). *Alderspension*. Hentet 7. marts 2023 fra NAV: <https://www.nav.no/alderspension#regulering>
- Ældresagen. (2023). *Tal og fakta om ældre*. Hentet 20. februar 2023 fra Ældresagen: <https://www.aeldresagen.dk/om-aeldresagen/aeldresagen/organisation/om-os/tal-og-fakta-om-aeldre>
- Bach Tholstrup, J. (26. december 2022). *I det nye år forsvinder særlig regel om pensionister - og det skaber glæde flere steder*. Hentet 21. februar 2023 fra TV2 Nyheder: <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2022-12-26-i-det-nye-aar-forsvinder-saerlig-regel-om-pensionister-og-det-skaber-glæde-flere>
- Bahn, M., & Sindberg, M. (3. marts 2021). *Så er 'ældrebyrden' heller ikke en større trussel mod Danmark*. Hentet 21. maj 2023 fra Information: <https://www.information.dk/indland/2021/03/saa-aeldrebyrden-heller-stoerre-trussel-danmark>
- Ballisager, M., & Horsten, J. (22. maj 2019). *Seniorer på arbejdsmarkedet - Myter, fakta og gode råd*. Hentet 20. februar 2023 fra Ballisager : <https://ballisager.com/wp-content/uploads/2019/05/E-bog-Seniorer-paa-arbejdsmarkedet.pdf>
- Barnes, R. (10. december 2010). *Glossary of terms used for Health Impact Assessment (HIA)*. Hentet 24. februar 2023 fra World Health Organization: <https://www.who.int/publications/m/item/glossary-of-terms-used-for-health-impact-assessment-hia>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (2 udg., s. 13-24). Hans Reitzels Forlag.
- Bro, N. (15. oktober 2021). *Overlæge slår alarm: Kun én ting kan redde presset sundhedsvæsen*. Hentet 14. februar 2023 fra Sundhedspolitisk Tidsskrift: <https://sundhedspolitisktidsskrift.dk/nyheder/5398-overlaege-slar-alarm-kun-en-ting-kan-redde-presset-sundhedsvaesen.html>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3 udg.). Oxford University Press.
- Burmeister, A., & Deller, J. (16. februar 2016). Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here? *Work, Aging and Retirement*, s. 1-18.
- Campbell, J. L. (2013). Neoinstitutionalisme. I H. Andersen, & L. Kaspersen, *Klassisk og moderende samfundsteori* (5 udg., s. 551-570). Hans Reitzels Forlag.
- Christensen, L. (1. februar 2023). *Sygehuset råber på hjælp fra pensionsiter: 70-årige Kirsten vil trække i sygeplejekitlen igen*. Hentet fra TV2 Nord:

<https://www.tv2nord.dk/nordjylland/sygehuset-raaber-paa-hjaelp-fra-pensionister-70-aarige-kirsten-vil-traekke-i-sygeplejekitlen-igen>

- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *MBC Medical Research Methodolgy*(11). doi: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Danmarks Statistik. (u.d.). *Befolkningstal*. Hentet 8. marts 2023 fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/borgere/befolkning/befolkningstal>
- Danske Regioner. (31. januar 2018). *Ret til at vælge et andet offentligt sygehus (Frit sygehusvalg)*. Hentet fra Sundhed.dk: <https://www.sundhed.dk/borger/behandling-og-rettigheder/sygehusvalg/frit-sygehusvalg/>
- Danske Regioner. (24. marts 2022). *Knap halvdelen af alle danskere er på hospitalet mindst én gang om året*. Hentet 14. februar 2023 fra Danske Regioner: <https://www.regioner.dk/gf22/services/gf22-nyheder/knap-halvdelen-af-alle-danskere-er-paa-hospitalet-mindst-en-gang-om-aaret>
- Danske Regioner. (2023). *Ret til hurtig udredning*. Hentet 8. februar 2023 fra Danske regioner: <https://www.regioner.dk/sundhed/udrednings-og-behandlingsret/ret-til-hurtig-udredning>
- Den Danske Ordbog. (21. maj 2023). *Ældrebyrde*. Hentet fra Den danske ordbog: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=%C3%A6ldrebyrde>
- DREAM. (30. september 2022). *Stigende arbejdsstyrke trods demografisk modvind*. Hentet 6. marts 2023 fra Dreamgruppen: <https://dreamgruppen.dk/nyheder/2022/september/stigende-arbejdsstyrke-trods-demografisk-modvind/>
- DREAM. (u.d.). *Tilbagetrækningsreformer og folkepensionsalder*. Hentet 6. marts 2023 fra Dreamgruppen: <https://dreamgruppen.dk/aktuelle-temaer/arbejdsmarked/tilbagetrækningsreformer-og-folkepensionsalder/>
- Elder, G. H., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). The Emergence and Development of Life Course Theory. I J. T. Mortimer, & M. J. Shanahan, *Handbook of the Life Course* (s. 3-19). New York: Kulwer Academic/Plenum Publishers.
- Erikson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation og organisering* (1 udg.). Akademisk Forlag Business.
- EuroHealthNet. (2023). *Determinater for sundhed*. Hentet 24. februar 2023 fra Health Inequalities: <https://health-inequalities.eu/da/glossary/determinants-of-health/>
- Grønnegård Christensen, J., Munk Christiansen, P., & Ibsen, M. (2017). Velfærdsstatens forvaltning og styring. I J. Grønnegård Christensen, P. Munk Christiansen, & M. Ibsen, *Politik og forvaltning* (4 udg., s. 175-199). Hans Rietzels Forlag.
- Hall, P. A., & Taylor, R. R. (1996). Political science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*(44), s. 936-957.

- Hansen , Klaus;. (11. februar 2023). *Aalborg Universitetshospital er Danmarks 2. bedste hospital* . Hentet 25. april 2023 fra Jammerbugtposten.dk: <https://jammerbugtposten.dk/aalborg-universitetshospital-er-danmarks-2-bedste-hospital/>
- Hansen, K. (1. januar 1991). Det institutionelle perspektiv inden for den politiske videnskab. *Politica - Tidsskrift for Politisk Videnskab*, 23(2), s. 136-154. doi:<https://doi.org/10.7146/politica.v23i2.69337>
- Hellevik, T., & Herlofson, K. (2020). 67+ and stil working: The importance of earlier job situation and retirement plans for extended careers. *Nordic Welfare Research*(2), s. 95-108.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järviskoski, A., & Järvisalo, J. (2008). Diveristy of Work Ability. I R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo, & S. Koskinen, *Dimensions of Work Ability* (s. 13-24). Finland: Finnish Centre for Pensions.
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen , S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis - viden om mennesker og samfund* (1 udg.). Samfundslitteratur.
- Jakobsen, M. L. (2012). Kvalitativ analyse:kodning. I L. B. Andersen, K. Møller Hansen , & R. Klemmesen, *Metoder i statskundskab* (2 udg., s. 173-187). Hans Rietzels Forlag.
- Karpatschhof, B. (2015). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - En grundbog* (2 udg., s. 443-463). Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen , C. J., & Hussain, M. (2019). Samfundsvidenskabelige metoder, hvad er det? I C. J. Kristensen , & M. Hussain, *Metoder i statskundskaberne* (2 udg., s. 15-25). Samfundslitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk* (2 udg.). Hans Reitzels forlag.
- Landspatientregisteret. (14. februar 2023). *Landspatientregisteret: Avanceret udtræk*. Hentet fra Esundhed.dk: <https://www.esundhed.dk/Emner/Operationer-og-diagnoser/Landspatientregisteret-Avanceret-udtraek>
- Løntoft, S. (24. juni 2019). *Massiv vækst i patienter presser offentlige sygehuse* . Hentet 14. februar 2023 fra Altinget: <https://www.altinget.dk/artikel/stor-stigning-i-antal-patienter-paa-offentlige-sygehuse>
- Levinsen, M. (2018). *7 Generationer, Værdier forbrug og levevis nu og i fremtiden* (1 udg.). Højbjerg: Fremforsk.
- Lorenzen, C. (06. februar 2023). *Stor søgning til seniorstillinger*. Hentet 20. april 2023 fra Dansk Sygeplejeråd: 20 mio. kr. til presset sygehusvæsen: Der skal rekrutteres ekstra hænder til nordjyske hospitaler
- Ludvigsen, M. (06. september 2022b). *Mangel på sygeplejersker på hver anden afdeling*. Hentet 16. februar 2023 fra Dansk Sygeplejeråd: <https://dsr.dk/politik-og-nyheder/nyhed/mangel-paa-sygeplejersker-paa-hver-anden-afdeling>

- Ludvigsen, M. B. (18. Maj 2022a). Ubesatte stillinger presser hospitalsafdelinger. *Sygeplejersken*(6), s. 24-25. Hentet fra Dansk Sygeplejeråd: <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2022-6/ubesatte-stillinger-presser-hospitalsafdelinger>
- Lynggaard, K. (2015). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (2 udg., s. 153-168). Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, H. (3. april 2023). *Pensionisters hjerner virker stadig. Nu skal den i brug på nordjysk hospital*. Hentet 21. maj 2023 fra Vigeur: <https://vigneur.dk/rekruttering/pensionisters-hjerner-virker-stadig-nu-skal-den-i-brug-paa-nordjysk-hospital/f74ef898-03f1-4ed1-8202-35ef8f7332a4>
- Neergaard, S. F. (24. juni 2022). *Fakta om arbejdsmarked*. Hentet 6. marts 2023 fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/bagtal/2022/2022-06-24-fakta-arbejdsmarked>
- Nielsen, N. H. (20. juni 2022). *20 mio. kr. til presset sygehusvæsen: Der skal rekrutteres ekstra hænder til nordjyske hospitaler*. Hentet 10. maj 2023 fra MigogAalborg: <https://migogaalborg.dk/20-mio-kr-til-pressede-hospitaler-ekstra-haender/>
- Nygaard Madsen, T. (12. januar 2023). *Andelen af ældre i arbejde er steget de seneste ti år*. Hentet 2023. februar 2023 fra Finaswatch: <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pension/article14831151.ece>
- Rendtorff, J. (2018). Fænomenlogien og dens betydning. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3 udg., s. 259-288). Samfundslitteratur.
- Rockwool Fonden. (23. marts 2022). *Der kan blive markant flere ældre danskere end forventet*. Hentet 20. februar 2023 fra Rockwool Fonden: <https://www.rockwoolfonden.dk/artikler/der-kan-blive-markant-flere-aeldre-danskere-end-forventet/>
- Secher, M. (6. oktober 2022). *Forstå, hvorfor sundhedsvæsenet er presset – og hvorfor det kan blive endnu værre*. Hentet 31. januar 2023 fra Nyhederne, TV2: <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2022-10-06-forstaa-hvorfor-sundhedsvaesnet-er-presset-og-hvorfor-det-kan-blive-endnu-værre>
- Soelberg, L., Ibfelt, J., & Tjørnholt, N. (5. oktober 2022). *Her står de i kø for at få vagter: Pensionerede sygeplejersker er en fast del af mandskabet*. Hentet 21. februar 2023 fra DR: <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/midtvast/her-staar-de-i-koe-faa-vagter-pensionerede-sygeplejersker-er-en-fast-del>
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2022). *Rekrutteringssurvey - Rapport, juni 2021*. Hentet fra <https://star.dk/media/21254/rekrutteringssurvey-juni-2022.pdf>
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (4. juni 2021). *Folkepensionsalderen nu og fremover*. Hentet 6. marts 2023 fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering: <https://star.dk/ydelser/pension-og-efterloen/folkepension-tidlig-pension-foertidspension-og-seniorpension/folkepension/folkepensionsalderen-nu-og-fremover/>

- Styrelsen for Patientsikkerhed. (December 2019). *Rettigheder og pligter ved autorisation*. Hentet 28. februar 2023 fra Styrelsen for patientsikkerhed: <https://stps.dk/da/udgivelser/2019/hvad-vil-det-sige-at-vaere-autoriseret-sundhedsperson/~media/903C05D44CB84B7DA5774AFBFE43B1FD>
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015a). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - En grundbog* (2 udg., s. 521-531). Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015b). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (2 udg., s. 29-54). Hans Reitzels Forlag.
- Tunney, O., & Mulders, J. O. (august 2021). When and Why Do Employers (Re)hire Employees Beyond Normal Retirement Age? *Work, Aging and Retirement*, s. 1-13.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (juli 27 2022). *Stort fald i nye studerende på de fire store uddannelses på velfærdsområdet: "Det er dybt bekymrende"*. Hentet fra Uddannelses- og forskningsministeriet: <https://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2022/stort-fald-i-nye-studerende-pa-de-fire-store-uddannelser-pa-velfaerdsområdet-det-er-dybt-bekymrende>
- Vallgård, S., & Krasnik, A. (2010). *Sundhedsvæsen og sundhedspolitik* (2 udg.). København: Munksgaard Danmark.
- World Health Organization. (2007). *Everybody's business -- strengthening health systems to improve health outcomes : WHO's framework for action*. Hentet 24. februar 2023 fra World Health Organization: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43918>
- World Health Organization. (1. april 2021). *Primary Health Care*. Hentet 2. marts 2023 fra World Health Organization: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>
- Økonomi og Plan. (23. april 2023). *Nøgletal*. Hentet maj 5 2023 fra Aalborg Universitetshospital: <https://aalborguh.rn.dk/genveje/om-aalborg-universitetshospital/noegletal>

Bilagsliste

Bilag A – Transskriberede interviews

Bilag A er vedhæftet opgaven i Digital Eksamen som enkeltstående PDF-fil. Dokumentet indeholder afhandlingens samlede transskribering af interviews

Bilag B – Fastholdelse af seniormedarbejdere på Aalborg Universitetshospital, en undersøgelse

Bilag B er vedhæftet opgaven i Digital Eksamen som enkeltstående PDF-fil. Dokumentet indeholder Aalborg Universitetshospitals interne undersøgelse.

Bilag 1 – Kategoriseringen af senioren

Som tidligere angivet defineres seniorer forskelligt i litteraturen, hvorfor afhandlingen afgrænser seniorerne til at være 65+ år, da dette er den mest hyppigt anvendte grænse. I kraft af dette er det interessant at se nærmere på, hvad der kendetegner seniorerne og de generationer, som de tilhører.

Figur 8: Generations Oversigt

Generation	Årstal	Alder på undersøgelsestidspunktet	Kendetegn
Mellemkrigsgenerationen	1919-1939	84 – 104 år	De ældste i samfundet, havde et hårdt fysisk arbejdsliv.
68'er generationen	1940-1954	69 – 83 år	Ungdomsoprørerne, også kendt som Baby Boomers.
Generation Jensen	1955-1966	57 – 68 år	Den hengemte generation
Generation X	1967-1976	56 – 47 år	Individualisering og kampen om ligestilling
Generation Y	1980-1989	43 – 34 år	Den "lille" generation og de digitalt indfødte
Generation Z	1990-2001	33 – 22 år	Trofæbørn og slutningen på den kolde krig
Generation New Millennium	2002-2012	20 – 12 år	Ipad-generationen

Kilde: Levinsen, 2016

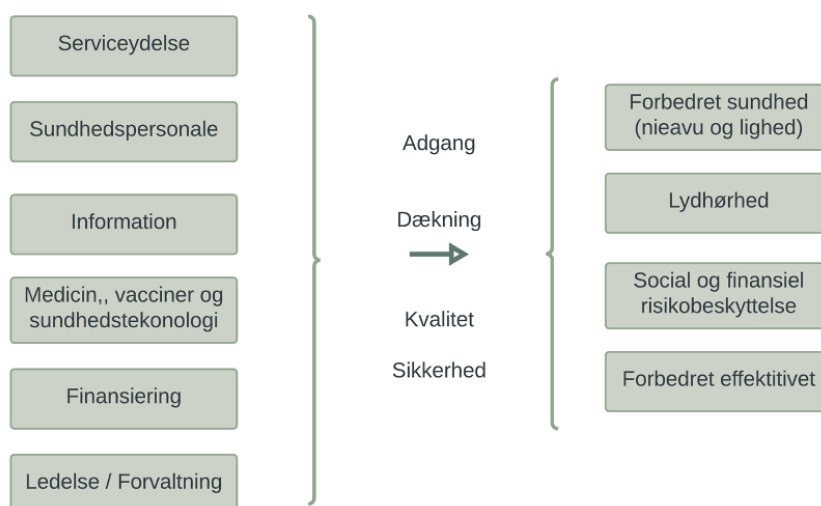
Mellemkrigsgenerationen udgør de ældste borgere i samfundet, der er borgere født før velfærdsstaten, og som navnet antyder, født i en tid mellem to store verdenskrige. Generationen er kendt for at komme ud og tjene tidligt i deres liv, og havde ofte et hårdt fysisk krævende arbejde, hvor kvinder ofte var husmødre med deltidsjob. Særligt familie og venner betyder meget for denne generation, hvor børn og børnebørn fylder mest, men er ikke tilhængere eller brugere af digitale værktøjer, medmindre det er højst nødvendigt (Levinson, 2016:31). 68'er generationen er navngivet således fordi de var teenagere under ungdomsoprøret, og var den største generation født i Danmark under og efter krigen.

Denne generation har haft en central og vigtig rolle i udviklingen af det danske samfund og velfærdsstaten, og er også generationen der for alvor havde muligheden for at tage en uddannelse, hvoraf særligt praktiske, faglige uddannelser, herunder lærer eller sygeplejerske (Levinsen, 2016: 46). Generation Jensen er den "mindre" bemærkelsesværdige generation, fordi de har været forholdsvis hengemt grundet litteraturen fokus på 68'ers generationen. Jensen-generationen er født under omskiftelige betingelser, herunder oliekrise og ledighed, hvor deres ambitioner og drømme ikke var så nemme at realisere i samfundet og på arbejdsmarkedet. Det er også den generation, som tilhører den "gamle" race, hvor dét at bidrage til samfundet er vigtigt for dem (Levinsen, 2016:60-64). Generation X er karakteriseret ved at være den generation, der sætter individet og selvet i fokus frem for samfundet og fællesskabet, som var tilfældet ved tidligere generationer, og er også generationen, hvor kampen om ligestilling brød løs i 1970'erne. Generationsskiftet medførte en ændring af de klassiske kønsroller, og var derfor formerende for de næste generationer (Levinsen, 2016: 75). Generation Y kendetegnes på dens størrelse, fordi kvinderne blev langt mere erhvervsaktive i 1980'erne, og som konsekvens af at Generation X planlagde deres graviditet, nu hvor der var mulighed for prævention og fri abort, og derfor ikke fik nær så mange børn som tidligere generationer (Levinsen, 2016 :45). Generation Y karakteriseres også som værende digitalt indfødte, da de voksede op, mens computere, mobil og internettet blev mere og mere udbredt (Levinsen, 2016:78). Generation Z er de første børn, der oplevede at være i centrum, som et led i deres forældres opdragelse, hvor børnene blev inddraget, talt med og lyttet til, hvorfor denne generation også kaldes for trofæbørn, curlingbørn eller projektbørn (Levinsen, 2016:110). Internettet, individet og de sociale medier fylder meget for denne generation, både som en del af arbejds- og privatlivet (Levinsen, 2016:112). Den sidste generation er New Millennium. Denne generation er født ind i en tid, hvor krig mod terror var på sit højdepunkt og digital underholdning var normen. De er født ind i tid med trådløs wi-fi og uendelige mængder information ved deres fingerspidser, hvor den digitale verden og udvikling hele tiden når nye højder (Levinsen, 2016:125). Der er her tale om en kort og lettere overfladisk karakterisering af generationerne, dette er for at give et overblik over aldersgrupperne uden at tage fokus fra undersøgelsens genstandsfelt.

Bilag 2 – Definition af Sundhedsvæsenet

Indeværende afhandling har fokus på genrekrutteringsfaktorer indenfor sundhedssektoren, hvorfor det findes væsentligt at definere, hvilken størrelse og forståelsesramme afhandlingen opererer med i forhold til det danske sundhedsvæsen. Ifølge World Health Organization (WHO) består et sundhedsvæsen (Health system) af mennesker og handlinger, hvis primære formål er at fremme, genskabe og vedligeholde helbredet. Dette omfatter bestræbelser på at påvirke sundhedsdeterminanter¹⁰ samt mere direkte sundhedsforbedrende aktiviteter. Et sundhedsvæsens formål er mangefacetteret, men WHO definerede i 2000 sundhedsvæsenets overordnede formål som værende: Forberedelse af helbred og lighed i sundhed på sådanne måder, at disse er responser,

The WHO Health System Framework



økonomisk retfærdige samt at anvendelse af ressourcer sker på bedste eller mest effektive måde (World Health Organization, 2007:1). Medvidere definerer WHO seks grundsten for sundhedsvæsenets framework, som ses i ovenstående model.

Adgang og *dækning* refererer til et lands mulighed for og forsøg på at beskytte dets borgers helbred. Med adgang menes der en bred vifte af fordele, herunder programmer, interventioner, varer og ydelser. Dette kan f.eks. være rygestopkurser, programmer for håndtering af sorg, informationer om alkoholmisbrug og lignende, som er tilgængelige for alle borgere, såfremt de ønsker at gøre brug heraf. Med dækning menes, at et land forsøger at sikre borgere socialbeskyttelse

¹⁰ Sundhedsdeterminanter er faktorer, som påvirker individets helbredsstatus, og som determinerer sundhedsdifferentialer eller ulighed inden for sundhedsområdet. Eks. Naturlige, biologiske faktorer, såsom alder, køn og etnicitet: adfærd og livsstil, herunder rygning, kost og motion): fysisk og socialt miljø, arbejdsplads, omgangskreds, by-landmiljø) samt adgang til sundhedspleje. (EuroHealthNet, 2023 & Barnes, 2010)

mod finansielle og sociale konsekvenser ved brugen af sundhedsvæsenets ydelser. En borger må dermed ikke lide uventet eller forkrøblende finansiell byrde for at bevare sit helbred (World Health Organization, 2007:4). Adgang og dækning betyder dermed også, at alle skal være dækket af og have adgang til de ydelser, som tilbydes uden at være bange for økonomisk eller social ustabilitet.

Serviceydelse defineres som værende ydelser, der leverer effektiv, sikker og kvalitet i personalet, såvel som materiel (non-personal) sundhedsmæssige interventioner til individer, som har brug for dem (World Health Organization, 2007:3). Dette leder over til *sundhedspersonale*, hvor det angives at et velydende sundhedspersonale er et som arbejder responsivt, retfærdigt og effektivt for at yde og sikre bedst mulige helbredsmæssige resultater ud fra tilgængelige ressourcer og givne omstændigheder. For at sikre at sundhedsydelserne leveres efter kriterierne, skal der være et tilstrækkeligt antal medarbejdere, der varierer i kompetencer og ekspertise. Disse skal gerne være fordelt således de kan være produktive, responsive og fortsat kompetente til deres arbejde (World Health Organization, 2007:3). For at sikre bedst muligt sundhedsforløb er det essentielt, at et sundhedsvæsen har et velfungerende *informationssystem*, som sikrer produktion, analyse, formidling samt brug af pålidelig og rettidig information om henholdsvis sundhedsdeterminanter, individets helbredsstatus og sundhedsvæsenets performance. WHO fremhæver derudover at et velfungerende sundhedsvæsen sikrer lige adgang til essentielle *medicinske produkter, vacciner og sundhedsteknologier* af en tilstrækkelig kvalitet, sikkerhed, effektivitet, der er omkostningseffektive (World Health Organization, 2007:3). For at dette skal være ladsiggørligt er det vigtigt at sundhedsvæsenet har god og pålidelig *finansiering*, der sikrer tilstrækkelige midler til sundhed, således at individer, der har brug for sundhedsvæsenets ydelser, har mulighed for at gøre brug heraf uden at ende i finansiell ruin eller finansiell krise i forbindelse med behandling (World Health Organization, 2007:3). Den sidste grundsten, der fremhæves, er ledelse og forvaltningen af sundhedsvæsenet. Denne har til hensigt at sikre strategier, politikker og frameworks, således sundhedsvæsenets ledes med effektivt overblik, samskabelse og understøttelse af passende lovgivning, tilskyndelse og opmærksomhed på systemdesign og ansvarlighed (World Health Organization, 2007:3). Ud fra ovenstående vil man, ifølge Signild Vallgård og Allan Krasnik, også tilkende tiltag, der sigter mod at forbedre sundheden, herunder afgifter, infrastruktur, trafiksanering etc., til sundhedsvæsenet. Herfor argumenter Vallgård og Krasnik for at anvende en mere indsnævret definition, der karakteriserer sundhedsvæsenet som: "*kombinationen af ressourcer, organisation, finansiering og styring, der resulterer i produktionen af sundhedsydelser til befolkningen.*" (Vallgård & Krasnik, 2010:11). Vallgård og Krasnik definerer ydermere *ydelser* inden for sundhed til at

omfatte og afgrænse sig til: *undersøgelse, behandling, pleje, genoptræning, oplysning og forebyggelse af sygdomme*. Der er dermed tale om borgerrettede ydelser, der udføres af personer, som modtager betaling for dette. Denne definition kan dermed argumenteres for at være en konkretisering af WHO's grundsten i henhold til forventningen til sundhedsvæsenets ydelser og omfang heraf (Vallgård. & Krasnik, 2010:11). Der er medvidere forbundet en række aktiviteter til sundhedsvæsenet, der har til sigte at understøtte ovenstående ydelser. Herunder forskning, undervisning, udvikling (informations- og medicin, vacciner og sundhedsteknologi) samt styring af og regulering af ydelserne (ledelse og forvaltning) (Vallgård & Krasnik, 2010:11; World Health Organization, 2007:3).

Bilag 3 – Tilmeldingsliste

HJÆLP EN SPECIALESTUDERENDE!

Vil du hjælpe mig med at blive klogere på, hvad der kan få dig tilbage på arbejdsmarkedet? Hvilke overvejelser du gør dig, og hvilke du gjorde dig, da du gik på efterløn/pension?
Så bliver jeg meget glad!

Jeg er nemlig ved at skrive mit kandidatspeciale om, hvordan vi kan genansætte seniorer indenfor sundhedssektoren!

Alt du skal gøre er at afsætte 30-45 minutter, hvor vi har en samtale om ovenstående. Jeg kvitterer gerne med en kop kaffe og et stykke kage!

Skriv dig gerne op herunder, så kontakter jeg dig for at aftale nærmere! Du er også velkommen til at skrive til mig på m.cederstroem@rn.dk

Navn	Titel (Valgfri)	E-mail eller telefonnummer



Hilsen Michelle Cederstrøm Christensen
Specialestuderende i Politik og Administration



Bilag 4 – Interviewguides

Interviewguide – Det politiskledelsesmæssige perspektiv (Lisbeth K. Lagoni)

Spørgsmålsblokke	Spørgsmål	Inspiration/reference
Introduktion	Interviewets formål er at undersøge, hvordan organisationen fastholder seniorerne på arbejdspladsen samt hvilke strategier I har implementeret for at (gen)rekruttere seniorer, og hvorfor. Interviewet bliver optaget og transskriberet. Dette interview bliver ikke anonymiseret, men du vil få mulighed for at gennemlæse interviewet til kommenteringen.	Kvale og Brinkmann Kristensen og Hussain Tanggaard og Brinkmann
Seniorers rolle og organisationens perception heraf-	"Hvilken rolle spiller seniorer i jeres organisation?" "Hvad synes du, seniorerne bidrager med?" "Hvilken værdi skaber seniorerne for jeres organisation?" - Både for organisationen og de øvrige medarbejdere? "Hvordan anvender I de kompetencer seniorer har?" "Hvordan tænker I den demografiske udvikling ind i organisationens ansættelsesprincipper og personalestrategier?" "I har igangsat et pilotprojekt om genrekruttering af seniorer – Hvad ligger der til grund for dette?"	Burmeister – Videns retention Tunney og Mulders – - Arbejdsgiverens syn på senioren Den demografiske udvikling Burmeister og Deller
Push/Stuck	"Oplever du, at seniorerne forlader organisationen grundet dårligt helbred?" - Hvis ja, forsøger I så at fastholde vedkommende hvis det er muligt? - Hvordan/hvorfor ikke? "Er der et fokus på de ældres helbred i organisationen, og gør I noget aktivt for at sikre et fortsat godt helbred?" "Har I seniorer som bliver til trods for at have et nedsat helbred/funktionsevne?"	Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson Jensen og Qvist
Pull/Jump	"Hvordan tilpasses seniorarbejdslivet hos jer i takt med at senioren får børnebørn og andre fritidsinteresser?"	Jensen og Qvist Andersen og Jensen

	"Hvordan gør I det attraktivt for jeres seniorer at blive i organisationen?" "Er der nogle økonomiske eller arbejdstilrettelæggelsesmæssige incitamenter, som I gør brug af?"	
Stay	"Oplever du, at seniorerne bliver efter det 65. år?" - Ja, hvorfor tror du de bliver? - Nej, hvorfor tror du de går? ` "Hvilke overvejelser gør I/du i organisationen for at sikre, at seniorerne gerne vil fortsætte hos jer?" "Hos Aalborg Universitetshospital har man udarbejdet en livsfasepolitik, hvordan synes du denne rummer/belyser seniorerne i organisationen?" "Er der noget I som organisation lægger særligt vægt på i forbindelse med fastholdelse af seniorerne?"	Jensen og Qvist Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson Burmeister og Deller

Interviewguide – Seniorperspektivet		
Spørgsmålsblokke	Spørgsmål	Inspiration/reference
Introduktion	Introduktion til projektets og dets undersøgelsesemne. Praktisk information: - Optagelses, transskribering og anonymisering	Kvale og Brinkmann Kristensen og Hussain Tanggaard og Brinkmann
Information om senioren	"Vil du starte med at præsentere dig selv? - Alder, uddannelse, civilstatus? - Hvor længe blev du på arbejdsmarkedet? "hvornår forlod du arbejdsmarkedet?"	
Push/Stuck	"Hvorfor forlod du arbejdsmarkedet? "Hvilke overvejelser gjorde du i forbindelse med din tilbagetrækning?" "Havde du helbredsmæssige overvejelser?" "Spillede økonomi en faktor for at du blev på arbejdsmarkedet?"	Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson
Pull/Jump	"Hvilken rolle, hvis om nogen, spillede familie og venner i overvejelser om pension?" "Oplevede du et økonomisk incitament til at forlade arbejdsmarkedet?" "Oplevede du en forskel i din livskvalitet fra arbejde til pension?" - Hvilke/hvorfor? "Var der nogle andre ting, der også fyldte i overvejelsen om at trække dig tilbage?"	Jensen og Qvist Andersen og Jensen
Stay	"Hvorfor blev du på arbejdsmarkedet, så længe?" "Oplevede du at din arbejdsplads tog nogle hensyn til dig i forbindelse med din alder?"	Jensen og Qvist Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson Burmeister og Deller

	"Oplevede du at have muligheden for at udvikle din viden og kompetencer, mens du fortsat var på arbejdspladsen?" "Oplevede du, at dine kompetencer blev anvendt og værdsat?" "Spillede kollegaer en rolle for at du blev længere?"	
Reentry	"Kunne du forestille dig at vende tilbage til arbejdsmarkedet igen?" "Hvad har fået dig til at overveje at vende tilbage til arbejdsmarkedet igen?" "Er der noget, der fylder mere end andet end overvejelsen om at vende tilbage?" "Hvilke forventninger skal indfries før du kan se dig selv tilbage på arbejdsmarkedet?" "Hvad ville det betyde for dig at kunne arbejde som senior?" "Hvad er det vigtigste for dig i overvejelsen om at vende tilbage til arbejdsmarkedet?" "Hvad er den helt ideelle stilling for dig?" "Hvordan er den helt ideelle arbejdsplads for dig?"	Burmeister & Deller Andersen og Jensen

Interviewguide – Ledelsesperspektivet		
Spørgsmålsblokke	Spørgsmål	Inspiration/reference
Introduktion	Introduktion til projektets og dets undersøgelsesemne. Praktisk information: - Optagelses, transskribering og anonymisering	Kvale og Brinkmann Kristensen og Hussain Tanggaard og Brinkmann
Information om lederen	"Vil du starte med at præsentere dig selv?" - Titel, erfaring, daglige opgaver? - Hvad er din erfaring med at have seniorer ansat?	
Push/Stuck	"Hvad gør I for at tilpasse jer seniorerne og deres helbred?" - Ned i tid, andre opgaver etc? "Oplever du, at der er seniorer, der bliver længere, end de måske burde?" - Hvordan håndterer du/I det? - Hvorfor tror du, vedkommende bliver så længe?	Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson
Pull/Jump	"Oplever du, som leder, at familie fylder mere i takt med at alderen stiger hos medarbejderen?" - Herunder børnebørn eller syge/aldrende forældre? "Hvad vurderer du at årsagen til at senioren forlader arbejdspladsen?"	Jensen og Qvist Andersen og Jensen
Stay	"Oplever du, at du har seniorer, som bliver efter nået pensionsalder? (65 år)" - Hvorfor tror du at de bliver så længe? - Hvad gør I for at holde på seniorerne? - "Får seniorer mulighed for at uddanne sig og opkvalificere sine kompetencer?" "Hvordan håndterer I aldersdiversiteten på jeres afdeling?" - Hvordan vil du beskrive kulturen på afdelingen i forhold til at have ældre medarbejdere? "Hvad bidrager senioren til?" - I forhold til kollegaer - Opgaver - Kulturen	Jensen og Qvist Andersen og Jensen Hellevik og Herlofson Burmeister og Deller

	- Oplæring/videnstransfer? -	
Reentry	"I forbindelse med de nye ressourcestillinger, hvor I forsøger at tiltrække pensionerede, hvad har du så gjort dig af overvejelser for den arbejdsplads de skal ind på? "Er der noget du er særligt opmærksom på, som leder?" - Vedkommendes kompetencer - Personens rolle på afdelingen - Fysiske behov - Løn (?) Hvad tænker du, der skal til for at flere seniorer kan lokkes tilbage til arbejdsmarkedet? - Hvor er det, vi skal være særligt opmærksomme?	Burmeister & Deller Andersen og Jensen

Bilag 5 – Kodningsstrategi

Begreb	Hovedkode	Underkode	Antal cases	Antal kodninger
Push	Skubbende faktorer	Helbred	3	8
		Arbejdsmiljø	3	8
		Arbejdsvilkår	1	1
		Arbejdsgiver	2	7
Pull/Jump	Trækkende faktorer	Familie	2	8
		Interesse	2	4
		Nye muligheder	3	4
Stay	Fastholdende faktorer	Vilkår	2	3
		Tiltag	4	3
		Behov	2	3
		Identitet	2	5
Stuck	Fastlåsende faktorer	Økonomi	1	1
		Kompetencer	1	1
		Kollegaer	2	4
Reentry	Genrekrutterings faktorer	Faglighed	2	5
		Viden	4	6
		Behov	3	12
		Arbejdsopgaver	3	8
Organisation	Politik/ instrumenter	Handlemuligheder	1	1
		Livsfasepolitik	2	3

		Normer	2	8
--	--	--------	---	---

