

## KAPITTEL 11

# Er det plass til pårørende i arbeidslivet? HR og leder har betydning

*Laura E. M. Traavik*

Høgskolen Kristiania

*Kristin Molvik Botnmark*

Høgskolen Kristiania

**Abstract:** In this chapter we investigate an often-neglected group in the workplace: people who are caregivers. A caregiver is someone who provides ongoing, informal, and unpaid support to at least one person, a family member or friend, to assist them during an illness or other debilitating life situation (Hunt, 2003). Our focus is on those who care for children with special needs or adults who require assistance. In an increasingly diverse workplace, and with demographic trends showing a growing number of older people in the Norwegian workforce, the likelihood that employees will have caregiving responsibilities (beyond child-rearing) at some time during their careers, is high. We survey 138 employed caregivers in Norway to explore the relationship between a caregiver's experience of organizational support (both in terms of HR policies, practices, and leadership) and their experiences of inclusion, stress, and competence utilization. We found that HR policies executed as leadership practices are correlated with increased experiences of inclusion and competence use, and less stress. We discuss our findings and their implications for Norwegian organizations and their HR practices.

**Keywords:** caregivers, diversity, HR practices, leadership, inclusion

Sitering: Traavik, L. E. M. & Botnmark, K. M. (2023). Er det plass til pårørende i arbeidslivet? HR og leder har betydning. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 11, s. 257–281). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch11>  
Lisens: CC-BY 4.0

All too often, the ideal worker is still defined as someone always available for work ... [yet] At various points in their lives, most workers have responsibility to care for children, elders, and/or ill or disabled partners or other family members.

—Williams et al. (2016, s. 532)

## Introduksjon

Arbeidslivet er ikke bare preget av nye arbeidsformer, nye yrker, digital transformasjon og økende mangfold (se kapittel 10), men også et mer overlappende og uskarpt skille mellom privatliv og arbeidsliv (Mor Barak, 2016; Palm et al., 2020). I Norge har vi en demografisk utvikling hvor befolkningen blir eldre og flere står i jobben lenger (Ipsos, 2020). I lys av disse endringene i grensen mellom privatlivet og arbeidslivet og den demografiske utviklingen er det en rolle som oppstår oftere, men som likevel får lite oppmerksomhet både i forskning og praksis: pårørende i arbeidslivet.

En pårørende er en ulønnet person som hjelper en person, familie eller venn med fysisk pleie eller mestring av sykdom (Hunt, 2003). I denne definisjonen er ikke barnefamilier med, fordi fokuset er på ansatte som har ekstra eller andre typer omsorgsoppgaver. I Norge defineres pårørende som «en som støtter, hjelper eller pleier en nærstående som følge av fysisk eller psykisk sykdom, alderssvækkelse, funksjonsnedsettelse eller rusavhengighet» (Opinion, 2021). Rollen er uformell og pågående, og hjelpen som trengs, er ofte uforutsigbar, kompleks og endrer seg over tid med varierte psykologiske, fysiske og økonomiske krav (Calvano, 2013). Pårørende har fått oppmerksomhet i helseforskning, men har vært veldig lite omtalt i HR- og ledelsesforskning (Bear, 2019; Calvano, 2013). Vi vet fortsatt lite om pårørende og arbeidsliv (Roberson, 2019).

Med økende mangfold og behovet for at flere kommer inn på arbeidsmarked, er inkludering mer sentralt (Mor Barak, 2014; Nishii & Rich, 2014; Randel et al., 2018; Shore et al., 2018; se også kapittel 10 i denne boken), slik at folk blir, trives på jobben og bruker kompetansen sin. Inkluderingsforskning har få studier på pårørende, som er en viktig del av mangfold. Det forventes at antallet pårørende på arbeidsplasser vil

fortsette å stige, men vi mangler forskning om denne gruppen og hvordan organisasjoner kan inkludere dem bedre. I tillegg trenger vi å forstå inkludering av pårørende på arbeidsplassen i den kulturelle og nasjonale konteksten der de er (Syed & Ozbilgin, 2009). Videre er det behov for mer kunnskap om pårørende som er arbeidstakere i Norge. Pårørende er en stor og sammensatt gruppe. Hele 36 prosent i Norge er pårørende, en andel som tilsvarer i overkant av 1,5 millioner personer over 18 år. Flest er pårørende til foreldre, men også pårørende til barn, søsken og ektefelle/partner utgjør store grupper i det Opinion (Opinion, 2021) omtaler som pårørendebefolkningen. Majoriteten av pårørendebefolkningen er sysselsatt.

I 2020 la regjeringen frem sin pårørendestrategi *Vi – de pårørende* (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Denne slår fast at det er om lag 800 000 pårørende i Norge, og at de fleste av oss vil være pårørende én eller flere ganger i løpet av livet. Et av strategiens tre delmål er god og helhetlig ivaretagelse av alle pårørende, slik at pårørende kan leve gode egne liv og kombinere pårørenderollen med utdanning og arbeid.

Både HR-funksjonen og ledelsen er nødt til å ta tak i endringer i livssituasjonen ved å bli klar over hvem medarbeiderne er, og hva de trenger. Hvordan kan arbeidsgivere bidra? I dette kapitlet studerer vi pårørende som må ta ansvar for eldre, ektefelle/partner, barn med spesielle behov eller venner som trenger løpende bistand. Vi retter søkelys mot pårørendes opplevelse av praksis, støtte og arbeidssituasjon i norske organisasjoner, og vi stiller dette spørsmålet:

*Hva er sammenhengen mellom pårørendes opplevelse av organisasjonsstøtte (HR-praksis og ledelsesstøtte) og deres opplevelse av inkludering, stress og kompetansebruk på arbeidsplassen?*

## Teoretisk rammeverk

... arbeids- og livsrollene som enkeltpersoner oppfyller er sammenkoblet og dynamisk, ... forskere fremhever behovet for et mer systemisk perspektiv for å identifisere og utvikle organisasjonsstrukturer og kulturer for å hjelpe arbeidstakere med å administrere arbeidslivets grensesnitt effektivt.

—Roberson (2019, s. 80)

Et forskningsfelt som har eksplodert de siste 50 årene, er *work life balance* (Powell et al., 2019; Sirgy & Lee, 2018). Forskning på balansen mellom arbeidsliv og privatliv startet etter at kvinner kom inn i arbeidsstyrken med familieroller i tillegg til jobben. Denne balansen ble ofte studert som en konflikt i skjæringspunktet mellom arbeid og familie, og feltet utviklet seg ved å ta inn rollene individet hadde utenfor jobben, ofte med søkelys på familien (Netemeyer et al., 1996). Det blir påpekt hvor viktig det er for kvinner å få støtte fra arbeidsgiveren og/eller samfunnet/staten for å kunne håndtere balansen (Konrad, 2013; Netemeyer et al., 1996).

Senere tids utvikling på dette feltet inkluderer å forske mer på betydningen av balanse og berikelse, ikke bare konflikt og kostnader, og legger til grunn en bredere definisjon av hva familie eller privatliv, eller fritid, er. Det vektlegges ikke bare barn og familie, og ikke bare heterofile par, men her adresseres også forskjeller mellom ansattes livssituasjon, som dermed gjenspeiler mangfoldet i samfunnet (Kelliher et al., 2019; Powell et al., 2019; Özbilgin, et al., 2011). Özbilgin og kollegaer (2011) har argumentert for at arbeid/privatliv-forskning må være bredere og mer åpen for flere identiteter og roller som krysser hverandre (Özbilgin et al., 2011).

Det er en økning i personlige roller i samfunnet, religiøse organisasjoner, politikk og fritid, og i tillegg en endring i demografisk utvikling hvor mange arbeidstakere har ansvar for eldre foreldre som lever lenge (Kelliher et al., 2019). Dette bidrar til større kompleksitet (Greenhaus & Powell, 2016) på arbeidsplassen, krever mer kunnskap om arbeidstakere som har flere livsroller og øker fokus på balansen mellom arbeidsliv og privatliv.

Forskning viser positive resultater for både individ (f.eks. arbeidsglede, redusert turnover, karriereresultat og familietilfredshet) og organisasjon (f.eks. redusert turnover, arbeidsengasjement) når det er god balanse mellom arbeidet og privatlivet (Brough et al., 2020; Hobson et al., 2001; Kelliher et al., 2019). I motsatt fall kan ubalanse føre til stress og helserelevante kostnader (jf. Sirgy & Lee, 2018).

Selv om opplevelsen av balanse mellom arbeid og privatliv dannes av arbeidsplassens støtte, har det også mye å si hvilken offentlig støtte som er tilgjengelig. Rollen arbeidsgiveren spiller gjennom HR-strategier og

ledelsespraksis, må også ses i lys av den kulturelle og nasjonale konteksten. I en norsk kontekst er det mye i lovverket og velferdsstatens ordninger som understøtter arbeidstakerens velvære og balansen mellom arbeid og privatliv. For eksempel er foreldrepermisjon og omsorgsdager for å være hjemme med sykt barn godt innarbeidede ordninger, Noe av dette er nokså forskjellig fra andre land. Derfor, før vi redegjør for den internasjonale forskningen om organisasjonens rolle i å støtte pårørende på arbeidsplassen, er det nødvendig å beskrive den norske realiteten.

Norsk forskning på arbeid og privatliv har vært et viktig tema for staten, fagforeningene (Innstrand, 2010) og forskningsinstitutter som Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Fafo og Arbeidsforskningsinstituttet AFI. Ettersom både menn og kvinner deltar i arbeidslivet, betyr dette at mange norske arbeidstakere har ansvar både på jobb og hjemme. For å støtte familiene har den norske velferdsstaten innført flere arbeid–familie-vennlige tiltak (Innstrand, 2010) for småbarnsforeldre. Når vi ser på balansen gjennom årene, viser data at mange arbeidstakere i Norge har en god balanse mellom jobb og privatliv, og dette har ikke endret seg mye i de siste årene (Bakke et al., 2021). Kun 15 prosent opplever ubalanse mellom arbeid og familie, og mest ubalanse finnes blant folk som har høyere utdanning (Bakke et al., 2021).

Men disse initiativene og tallene reflekter ikke alle, og med variasjonen som finnes, med unntak av småbarnsomsorg, er det relativt lite forskning på hvordan arbeidstakere kombinerer jobb og omsorgsrollen (Gautun, 2008). Den forskningen vi har på pårørende, handler i hovedsak om eldreomsorg (jf. Gautun, 2008). Forskningen har hittil sett lite på *arbeidstakere* som er pårørende, deres omsorgsinnsats og konsekvensene av denne (Vatland, 2021). Vatland (2021, s. 3) påpeker at «Vi har ... ingen data for tapt arbeidstid eller sykefravær grunnet omsorg for personer over 18 år, da vi ikke har noen rutine for å registrere dette ...» I et større forskningsprosjekt fra 2009 har Fafo svart på spørsmål om privatliv og arbeid og har sett på balansen i et historisk og bredt perspektiv (Gautun, 2008; Hernes, 2008, 2009). Hernes (2008) forklarer at den demografiske, politiske og sosiale utviklingen i Norge har ført til mer press på balansen mellom arbeid og privatliv på grunn av aldrende befolkning, endring i familiemønstre og ansvar (kompleksitet og omfang), samt høy deltakelse

av kvinner på arbeidsmarkedet. Hernes (2009) påpeker at flere seniorarbeidstakere blir nødt til å stille opp for enda eldre foreldre. Han nevner også at det oppleves at effektiviseringen av helsesektoren har ført til at pårørende har fått mer ansvar og er mer involvert, noe som skaper mer stress i forhold til arbeidslivet (Hernes, 2009). I en studie av Gautun (2008) fremkom det at 70 prosent av informantene (alder 45–65) var arbeidsaktive samtidig som de måtte hjelpe og pleie foreldre, og at 57 prosent i det siste året hadde havnet i situasjoner hvor det hadde vært vanskelig å kombinere arbeidssituasjon og omsorg.

I Norge er personer som har pårørendeansvar en del av velferdsstaten, noe som innebærer at de er omfattet av universelle sosiale rettigheter som skal beskytte mot risikoer som arbeidsløshet, sykdom, uførhet (Kildal, 2013), og som understøtter enkeltmennesker og familier blant annet gjennom gratis skole, foreldrepermisjonen og barnehage. Alle har sosiale statsborgerrettigheter, og det norske lovverket skal beskytte mot diskriminering og fremme likestilling (lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven) (2021, § 6).

Arbeidstakere som av helsemessige, sosiale eller andre viktige velferdsgrunner har behov for å få redusert sin arbeidstid, kan for eksempel søke om dette. Andre ordninger inkluderer blant annet omsorgsdager for foreldre til barn under 12 år som kan forlenges for barn med en kronisk sykdom, ordninger hvor den som har hjelpebehovet, kan søke økonomisk bistand og hjelpestønad, samt omsorgsstønad som kan søkes av den pårørende, altså den som utfører pleie.

Arbeidsmiljølovgivningen (Arbeidsmiljøloven, 2022, § 2-1-2-5) krever at organisasjoner har tiltak som ivaretar alle sine medarbeidere, blant annet gjennom opplæring, oppfølging og tilrettelegging på arbeidsplassen. Vern mot skade, sykdom og belastning er også en tydelig oppgave lagt på norske arbeidsgivere gjennom helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen. Loven har også som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og bidra til et inkluderende arbeidsliv (Arbeidsmiljøloven, 2022, § 1-1). I norsk arbeidsliv har vi også flere rettigheter knyttet til deltakelse og medvirkning, noe som sikrer at norske arbeidstakere har en stemme og rett til medbestemmelse.

I Norge har vi en tradisjon for å støtte arbeidstakere, og det settes krav til arbeidsgiverne og deres organisasjoner om å ta vare på og legge til rette for sine ansatte. Norge har også vært et foregangsland med hensyn barnehagedekning og statlig støtteordninger til foreldre med foreldrepermisjon. Tiltak knyttet til å ivareta balanse mellom arbeidsdeltakelse og privatliv har vært en del av statens politiske agenda her til lands, og har slik både støttet arbeidstakeren og satt krav til virksomhetene i det norske arbeidslivet.

## Jobbkraft-ressursmodellen: et rammeverk

Jobbkraft-ressursmodellen er ofte brukt for å studere balansen mellom arbeidsliv og privatliv (Brough et al., 2020) og er en dominerende modell i yrkes-psykologisk forskning (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Vi bruker denne modellen som et rammeverk for å finne ut mer om pårørende som er i tråd med tidligere forskning på pårørende (Tement & Korunka, 2015). Modellen viser hvordan jobb og personlige krav og ressurser påvirker motivasjon, press, arbeidsinnsats og resultater. Jobbressurser inkluderer psykologiske, sosiale og organisatoriske elementer i jobben som reduserer press og stimulerer personlig læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2017). Stress kan oppstå når en arbeidstaker har flere krav og færre ressurser (Bakker & Demerouti, 2007), og funnene er klare: Når mennesker opplever flere krav, trenger de også flere ressurser (Bakker & Demerouti, 2017). Modellen har blitt beskrevet som en god «veiledning», men er svakere som helhetlig testbar vitenskapelig modell. Få studier har testet ut hele modellen, og vi har ikke nok forskning og avklaring rundt de psykologiske prosessene (Schaufeli & Taris, 2014). I tillegg er det viktig at ressursene som den ansatte trenger, blir matchet med hva organisasjonen tilbyr. I en sammendragsartikkel av 37 studier konkluderer Wood et al. (2020) med at for å redusere stress må organisasjoner støtte ansattes balanse mellom arbeid og privatliv både gjennom politikk og kultur.

Pårørendes opplevelse av ansvar og press både på hjemmebane og i jobben kan ha en negativ effekt på deres deltakelse i arbeidsmarkedet, og dermed fordres det flere ressurser for å håndtere situasjonen (Bohlmann & Zacher, 2019). Arbeidsgiveren kan bidra til bedre håndtering gjennom

å øke psykologiske, sosiale og organisatoriske ressurser på jobben ved egnet HR-politikk og god lederadferd (Bakker & Demerouti, 2007). En organisasjons tilnærming til arbeidstakernes utfordringer knyttet til balansen mellom arbeid og privatliv har stor betydning både for individet og organisasjonen, med tanke på å redusere stress og å fremme produktivitet, effektivitet og tilfredshet (Michel et al., 2011). HR-funksjonen spiller dermed en kritisk rolle i å etablere rammeverk, og i å støtte ledere og medarbeidere (Richard & Johnson, 2001) på tvers av identiteter og demografiske grupper, samt å sende signaler til ansatte og ledere om hva som har prioritet i organisasjonen (French & Shockley, 2020; Michel et al., 2011).

## Organisasjoner: HR - politikk og ledelse

Når stadig flere i samfunnet er i pårørenderolle, vil en forutsetning for fortsatt deltakelse i arbeidslivet være at arbeidsgivere tar en proaktiv tilnærming for å skape en sunn balanse mellom arbeidsliv og privatliv for den enkelte medarbeider. I tillegg er det viktig å skape inkludering av ansatte med ulik bakgrunn og roller for økt trivsel, færre konflikter, økt medvirkning, økt kreativitet og bedre resultater (Chung et al., 2020; Cottrill et al., 2014; McKay & Avery, 2015; Mor Barak, 2014; Nishii & Mayer, 2009; Nishii & Rich, 2014; Randal et al., 2018; Shore et al., 2018).

Et sentralt spørsmål blir da: Hvilken HR-politikk og -praksis fungerer for arbeidstakere som er i en pårørenderolle? Med HR-praksis inkluderes alt fra rekruttering til medarbeideroppfølging, karriereutvikling samt kompensasjon. Den tradisjonelle HR-strategien som stort sett retter tiltak mot den ansattes situasjon og vilkår på arbeidsplassen, uten å ta arbeidstakerens privatliv i betraktning, er i endring (Palm et al., 2020). Empiriske funn konkluderer med at en HR-praksis som støtter *alle* ansatte og dermed sender de riktige signalene til organisasjonsmedlemmene (Chung et al., 2021), er viktig for arbeidsstokkens opplevelse av å få brukt sin kompetanse og opplevelsen av tilfredshet.

HR-praksis rettet mot pårørende er ofte knyttet til eldre arbeidstakere i pårørenderolle (jf. Griggs et al., 2020) eller arbeidstakere som har familie med barn (jf. Konrad, 2013; Williams et al., 2016) og er sjelden knyttet til



en integrert strategi for mangfold og inkludering. Vi finner lite om generell praksis rettet mot forskjellige typer pårørende, og Kulik (2014) peker på at vi vet lite om hvilke konkrete praksiser som fungerer for inkludering generelt, og at vi bør utforske nærmere hva målrettet praksis kan være.

French og Shockley (2020) presenterer to typer av støtte for bedre balanse mellom jobb og privatliv: *Formell støtte* inkluderer tiltak som gir ansatte mer tid, flere tjenester eller økonomiske tiltak (Butts et al., 2013). Det kan for eksempel være fleksitid, hjemmekontor, redusert arbeidstid, lønnet eller ulønnet permisjon (French & Shockley, 2020). Å tilby støtte viser at organisasjonen bryr seg og anerkjenner viktigheten av arbeidstakernes behov, men også at tiltakene faktisk kan gi ansatte mer tid, fleksibilitet og styring av arbeid og privatliv. Det er viktig å påpeke at i norsk sammenheng er arbeidsgiver pålagt å iverksette flere tiltak, både med utgangspunkt i arbeidsmiljølovens bestemmelser, avtalen om inkluderende arbeidsliv samt aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP). Her kan det være viktig med individrettede tiltak, både formelle og uformelle. *Uformell støtte* skjer gjennom sosiale relasjoner hvor det gis informasjon og følelsesmessig støtte (Bohlmann & Zacher, 2019) og skapes forståelse fra arbeidskollegaer (Gautun, 2008). Bohlmann og Zacher (2019) diskuterer generelle formelle tiltak som fleksitid som er tilgjengelig for alle, versus målrettede tiltak for enkeltindividet, som for eksempel et kurs om eldreomsorg, og konkluderer med at målrettede tiltak er mest effektivt for å redusere konflikt mellom arbeidsliv og privatliv (Kossek et al., 2011). En fersk studie fant at effekten av organisatoriske intervensjoner designet for å øke jobbressursene for å forbedre den psykiske helsen til helsearbeidere varierte i henhold til typen pårørenderolle (Kossek et al., 2019). Denne forskningen antyder at helsearbeidere, spesielt de med «dobbeltpiktig» eldreomsorg både hjemme og på jobb og «trippelpiktig»-ansvar som inkluderer barnepass, kan ha nytte av intervensjoner som er designet for å øke sosial støtte og jobbkontroll utenom arbeid (Kossek et al., 2019).

En strategisk (målrettet) og sterk HR-politikk som er integrert og hvor de ulike praksisene bygger på hverandre (Bowen & Ostroff, 2004), vil støtte ansatte og fremme lederskap som øker kompetanse, motivasjon og den enkeltes muligheter til å utføre jobben, eller som kan redusere stress og hjelpe arbeidstaker å finne balanse mellom arbeid og privatliv.

HR-politikk og praksis sender et budskap til ansatte om hvem og hva som er viktig (Bowen & Ostroff, 2004), men politikken må settes ut i praksis, og her er lederens faktiske utøvelse av avgjørende betydning.

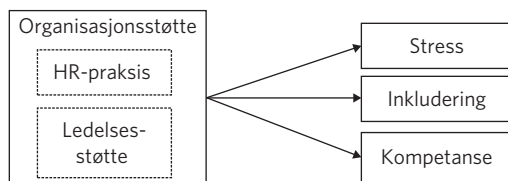
Lederens relasjon til arbeidstakerne er sentral for trivsel og ytelse (Dulebohn et al., 2012) og for inkludering. Forskning og teori om mangfold og inkludering kobler leders tilnærming og adferd sammen med arbeidsytelse, turnover og kreativitet og tilhørighet (Randel et al., 2018; Roberson, 2021). Både Greenhaus et al. (2012) og Brough et al. (2020) hevder at det å ha en leder som støtter den ansattes familiekraav, er positivt relatert til den ansattes sunne balanse mellom arbeid og hjem, og at det forbedret flere organisasjonsvariabler som turnover, jobbprestasjoner, jobbgasjement og karriereutfall. En finner at i organisasjoner som støtter arbeidstakere som har pårørenderoller, bedres individets arbeids-situasjon, og det reduserer stress. Likevel tas ofte formelle tiltak ikke i bruk på grunn av frykt for stigmatisering. Også her kan lederen spille en viktig rolle å redusere frykt og støtte bruk av formelle tiltak (Bohlmann & Zacher, 2019; Zacher & Schulz, 2015).

Covid-19-pandemien brakte med seg implementering av hjemmekontoret og behov for hjemmeskole, og vi har nettopp erfart hvordan grensene mellom arbeid og privatliv ble uskarpe, og at det å oppnå balanse ble mer krevende. Knyttet til samfunnsendringer som blant annet digitalisering, uforventede hendelser og demografiske skifter representerer, kan stress og mestringsutfordringer øke for medarbeiderne.

Selv om det er mye forskning på balanse mellom arbeid og privatliv, er det lite forskning om ulike typer av pårørende-rollene og arbeidsliv og hvordan arbeidsgivere kan støtte og inkludere pårørende. Vi vet at organisasjoner risikerer at pårørende kan få økt stress på grunn av ubalanse mellom arbeid og privatliv (jf. Bohlmann & Zacher, 2019; Kossek, 2019), at de ikke føler seg inkludert (jf. Ryan & Kossek, 2008; Ozbiligin et al., 2011) og ikke har mulighet til å bruke sin kompetanse (jf. Kelly, 2005).

Dette ønsker vi å utforske:

*Hva er sammenhengen mellom pårørendes opplevelse av organisasjonsstøtte (HR-praksis og ledelsesstøtte) og deres opplevelse av inkludering, stress og kompetansebruk på arbeidsplassen?*



**Figur 1.** Konseptuell modell for sammenhengen mellom organisasjonsstøtte og pårørendes opplevelse av arbeidssituasjonen.

Vi vet også hvor viktig nasjonal kontekst er, og vi har lite forskning i Norge om hvordan pårørende arbeidstakere opplever støtte på arbeidsplassen. En utfordring i forskning og praksis er at pårørende er en svært sammensatt gruppe med forskjellige arbeidssituasjoner, forskjellige typer roller som pårørende og med forskjellig bakgrunn med tanke på kjønn, alder, etnisitet osv. I det følgende beskrives hva vi vet om norske pårørende, og i særdeleshet pårørende i arbeidslivet.

## Hvem er de pårørende i Norge?

I 2016 og 2017 gjennomførte Pårørendealliansen<sup>1</sup> spørreundersøkelser rettet mot pårørende i Norge. Målet med undersøkelsene var å samle kunnskap om omfanget av og særtrekk ved det uformelle omsorgsarbeidet som pårørende står for. I spørreundersøkelsen defineres pårørende som «en som støtter, hjelper eller pleier en nærstående som følge av fysisk eller psykisk sykdom, alderssvækkelse, funksjonsnedsettelse eller rusavhengighet» (Pårørendealliansen., 2018). I undersøkelsen tas det utgangspunkt i en ikke-juridisk forståelse av pårørende. «Aktiv pårørende» er dermed den/de som gjør noe pasienten ikke lenger kan selv, eller som pasienten trenger hjelp til, og som det offentlige ellers måtte gjort (og dersom de ikke gjør det, forblir det et udekket behov).

Til sammen 9152 personer (begge undersøkelser) svarte fullstendig på samtlige av de 30 spørsmålene, deriblant mulighet for kommentarer. Her fremkommer det at mange opplever å stå i spagat mellom jobben og pårørenderollen. For å gi en oversikt over data tar vi utgangspunkt i pårørendeundersøkelsen som ble gjennomført i 2017, og vi redegjør for

<sup>1</sup> I 2014 ble Pårørendealliansen stiftet som en frittstående paraplyorganisasjon.

funn særlig knyttet til pårørendes rolle og arbeid (N = 6025). Flertallet av respondenter var kvinner (89 %), 72 prosent hadde en partner, og nærmere 78 prosent befinner seg i aldersgruppen 40–69 år. Dette blir ofte kalt «sandwich-generasjonen» (Miller, 1981), som kommer i klem mellom to eller flere generasjoner og som samtidig selv er yrkesaktive. 72 prosent av respondentene oppga å være yrkesaktiv, mens 15 prosent var uføre. Av de som er i arbeid, oppgir 14 prosent at de jobber i statlig sektor, 33 prosent i kommunal sektor og 27 prosent i privat sektor.

I undersøkelsen finner en hvordan yrkesaktive pårørende balanserer arbeid og privatliv. Pårørende bruker først av egen tid, som helger, ferie og avspasering, mens de hjelper andre. Noen bruker permisjoner, og når det ikke er andre løsninger, kommer sykemeldingene. 42 prosent av respondentene oppgir at de har brukt av feriedager for å utføre pårørendesorg, og 46 prosent svarer at de har brukt av avspaseringstid. 22 prosent har benyttet lønnet velferdspermisjon, og 15 prosent har fått ulønnet permisjon, mens 28 prosent av de pårørende arbeidstakerne oppgir bruk av egenmelding på grunn av pårørendesorg. 20 prosent sier de har hatt en reduksjon av stillingens omfang, mens 14 prosent har byttet til en mindre krevende stilling eller sagt nei til forfremmelse. 8 prosent av respondentene sier de har sluttet å jobbe. Kun 2 prosent av dem som tidligere har fratrudd sin stilling, forsøker å komme tilbake til arbeidslivet.

Blant de årsakene som fører til at pårørende endrer sin arbeidssituasjon, nevnes det først og fremst stresset ved å balansere jobb og omsorg (28 %), et stadig økende hjelpebehov (20 %), samt behov for koordinering av tjenestene (17 %).

800 000 mennesker befinner seg i en pårørendesituasjon slik det estimeres av Pårørendealliansen (PA) og i regjeringens strategi (Pårørendealliansen., 2019; Helse- og omsorgsdepartementet, 2020), og det anslås at pårørende utfører 110 000 ubetalte årsverk (Pårørendealliansen, 2019). Pårørende er mennesker i alle aldre og livssituasjoner. Noen er pårørende til mennesker som bor i omsorgsbolig eller institusjon, mens andre bor sammen med den eller dem de er pårørende til. De vanligste påvirkningene for arbeidstakere som er i en pårørenderolle, er manglende konsentrasjon, uro, stress og bekymring, samt avbrytelser i arbeidet. Konsekvenser av dette kan være at disse arbeidstakernes deltakelse i arbeidslivet svekkes.

## Metode

### Prosedyre og deltakere

Datagrunnlaget for vår analyse er samlet inn fra et nettbasert spørreskjema med 30 spørsmål som var lagt ut på Pårørendealliansens nettsider (parorendealliansen.no) i mai 2021 sammen med en invitasjon: «Er du yrkesaktiv og har en pårørenderolle? Vil du bidra til å kartlegge pårørendes situasjon i arbeidslivet?» Vi brukte nettskjema (nettskjema.no) som sikrer anonymitet, og spørreskjemaet lå ute i to uker. Utvalget er ikke-sannsynlighetsutvelging (convenience sample) og består av 138 svar.

### Måleinstrument

Det ble utviklet et spørreskjema for å måle opplevelsen av organisasjonsstøtte bestående av HR-praksis og lederstøtte. De avhengige variablene er: inkludering, stress og kompetansebruk, og de demografiske variablene er: jobb, type pårørende, alder, utdanning, familiesituasjon og bransje. Spørsmål for å måle opplevelsen av HR-praksis var utviklet for dette spørreskjemaet som var relatert til pårørende og den norske konteksten, og inkluderte spørsmål om tilpassing av arbeidssituasjon, karriereutvikling og medarbeidersamtale med en Cronbach alpha av  $\alpha = ,782$ . To spørsmål om lederstøtte er tatt fra kortversjonen av Carless et al. (2000), ledelses-måleinstrument (opplevelse av lederstøtte og om leder skaper et trygt arbeidsklima) og et eget spørsmål rettet mot tilrettelegging på arbeidsplassen pårørende ( $\alpha = ,905$ ). Alle disse spørsmålene brukte denne skalaen: I hvilken grad opplever du (...) på en skala fra 1 til 5, hvor 1 = ikke i det hele tatt og 5 = i svært stor grad.

Inkludering ble målt med åtte spørsmål hentet fra Chung et al. (2020) og Mor Barak (2014). Spørsmålene dekket opplevelsen av tilhørighet, innflytelse, informasjon og unike bidrag ( $\alpha = ,915$ ). To spørsmål om kompetansebruk fra Traavik og Richardsen (2010) ble brukt ( $\alpha = ,841$ ), både hvorvidt de får bruke sin kompetanse og hvor fornøyde de er med bruken av kompetansen. Alle disse spørsmålene ble formulert med påstander som deltakerne måtte respondere på, fra 1 = helt uenig til 5 = helt

enig. Den siste variabelen om stress er hentet fra Cohen et al.s studie, «A global measure of perceived stress» (1983), som består av fire spørsmål. Av disse brukte vi tre spørsmål knyttet til hvor ofte pårørende følte (opplevde) evne til å håndtere utfordringer, om ting gikk riktig vei, og om problemene ble for mye ( $\alpha = ,808$ ). Vi kodet variablene slik at en høy score betydde lavt stressnivå.<sup>2</sup>

## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Av de 138 respondentene er 96 prosent kvinner, 78 prosent har høyere utdanning og 34 prosent har mer enn 5 års utdanning, og over halvparten har minst ett barn under 18 år boende hjemme. Flesteparten av de pårørende respondentene jobber i helse- og omsorgsstillinger (47 %), og deretter i offentlig sektor (16 %) eller utdanning (12 %). I utvalget jobber 67 prosent fulltid og 23 prosent er enslige, 50 prosent av utvalget jobber i organisasjoner med over 100 ansatte, og 15 prosent har en lederstilling.

I utvalget vårt fremkommer det at respondentene oftest er pårørende til ung voksen og barn under 18 med spesielle behov. Det er viktig å merke seg at 21 prosent hadde minst to pårørenderoller.

**Tabell 1.** Pårørenderolle

Pårørende til	n	Prosent
Eldre/foreldre	12	8,7
Ung voksen	47	34,1
Barn behov under 18	35	25,4
Partner/ektefelle	8	5,8
Søsken	3	2,2
Andre	1	,7
Voksen	3	2,2
To eller flere	29	21,0

<sup>2</sup> Et fullstendig spørreskjema er tilgjengelig fra forfatterne.

For å forstå arbeidstilpasning for pårørende hadde respondenter et valg mellom seks ulike kategorier, og man kunne velge mer enn ett svar. I tabell 2 noterer vi oss at de to praksiser som er mest brukt, er fleksitid (50 %) og ulønnet permisjon (48 %), men vi har ikke fanget opp alle de forskjellige praksisene, siden 23 prosent har valgt en annen praksis.

**Tabell 2.** Praksis brukt på arbeidsplassen

Praksis for tilrettelegging på arbeidsplassen	n	Prosent
Hjemmekontor	49	35,5
Jobbtilpassing	36	26,1
Fleksitid	69	50
Ulønnet permisjon	66	47,8
Lønnet permisjon	33	23,9
Andre	32	23,2

Vi kjørte ANOVAs til å utforske erfaringene fra de ulike pårørende. Vi kunne ikke kjøre alle variabler samtidig på grunn av utvalgets størrelse, og det er derfor viktig å se på funnene fortløpende. Vi fant ingen klare eller signifikante forskjeller mellom deltid og fulltid, ulik alder eller den pårørendes utdanningsnivå i forhold til stress, inkludering og kompetansebruk, og flere av respondentene gir uttrykk for at de ikke opplever høy grad av stress (*gj.* = 3 – midt på skalaen), at de følte seg inkludert (*gj.* = 3,67), samt at de får brukt sin kompetanse (*gj.* = 3,83). Vi fant ut at pårørende i privat sektor rapporterer høyere HR- (*gj.* = 2,94) og lederstøtte (*gj.* = 3,49) enn pårørende i helsesektoren (*gj.* = 2,41 og *gj.* = 2,83).

Ved å bruke SPSS 27 kjørte vi en multivariat generell lineær modell (GLM) med variabel for organisasjonsstøtte og testet med Pillai's trace som var signifikant  $F(3, 134) = 30,63, p < ,001$ . Den variabelen var også signifikant for alle tre avhengige variabler: stress  $F(1, 137) = 9,29, p < ,001$ , kompetansebruk  $F(1, 137) = 45,28, p < ,001$  og inkludering  $F(1, 137) = 92,79, p < ,001$ . Når arbeidstakere som er i en pårørendesituasjon opplever støtte fra leder samt at organisasjonen har HR-praksis for dette, rapporterte de at de opplever mindre stress, at de får bruke mer av sin kompetanse og føler seg mer inkludert.

Når vi ser nærmere på HR-praksis, svarte 7,2 prosent av respondentene at de ikke får støtte i det hele tatt. Da vi så på hvert av HR-spørsmålene, fant vi at 41 prosent ikke opplever karriereutvikling som tar høyde for deres pårørendesituasjon. 23 prosent rapporterer at pårørendesituasjonen ikke blir nevnt i medarbeidersamtalen. 6,5 prosent av respondentene opplever å ikke få støtte fra sin nærmeste leder i det hele tatt. 21,7 prosent opplever at lederen ikke har lagt til rette for arbeidstakerens mestring av både jobben og pårønderollen, og 10 prosent opplever at lederen ikke skaper et trygt arbeidsmiljø.

## Diskusjon

Både i HR- og ledelsesforskningen og i mangfolds- og inkluderingsforskningen har vi som nevnt, relativt begrenset kunnskap om pårørendes status i arbeidslivet (Bear, 2019; Calvano, 2013; Roberson, 2019), og enda mindre i en norsk kontekst. Derfor kan studien vår bidra til økt kunnskap om pårørende i arbeidslivet i Norge. Vi ser i vårt utvalg at pårørende en sammensatt gruppe som jobber på tvers av sektorer, i forskjellige aldersgrupper, de er pårørende hovedsakelig for barn og unge voksne, og en av fem er pårørende til mer enn én person. Flertallet av respondentene er kvinner, i et parforhold, og de har høyere utdanning. Utvalget vårt sammenfaller i stor grad med tidligere beskrivelser av pårørende i Norge, blant annet fra Pårørendealliansens undersøkelse, hvor flertallet var kvinner, nesten en fjerdedel var enslige, og en fjerdedel jobbet i privat sektor. Imidlertid er det i vårt utvalg en underrepresentasjon av dem som har omsorg for foreldre (ettersom et flertall av våre respondenter er pårørende til unge voksne eller barn med spesielle behov).

Så til svaret på forskningsspørsmålet vårt: *Hva er sammenhengen mellom pårørendes opplevelse av organisasjonsstøtte (HR-praksis og ledelsesstøtte) og deres opplevelse av inkludering, stress og kompetansebruk på arbeidsplassen?*

Vi fant at pårørende opplevde varierende støtte fra arbeidsgiver, men at i de tilfeller der slik støtte utøves viser det seg å ha betydning for arbeidstakeren. Fra forskning vet vi at organisasjonstilnærming til balansen mellom arbeid og privatliv er relatert til individers produktivitet, effektivitet



og tilfredshet (Michel et al., 2011). I vårt utvalg fant vi at HR-praksis som støtter pårørende, gjennom tiltak som tilrettelegging, karriereutvikling, medarbeidersamtale og leders støtte, er koblet til redusert stress, økt kompetansebruk og inkludering.

Den pårørendes balanse mellom arbeid og livet for øvrig har så langt ikke fått mye oppmerksomhet i forskning, men det viser seg altså at direkte tiltak og særskilt støtte rettet mot arbeidstakere som er i en pårørendesituasjon, har betydning. Likevel ser det ut til at pårørende i utvalget ikke har fått nok støtte fra organisasjonen: Gjennomsnittet er under middels, som betyr at arbeidstakeren ikke opplever støtte, og mange rapporterer at de opplever at de ikke får noen støtte i det hele tatt. I pårørendes arbeidssituasjon er det mest vanlig at arbeidstakeren bruker fleksitid og ulønnet permisjon i sine forsøk på å håndtere situasjonen. De finner altså løsninger på egen bekostning, ettersom de ikke får støtte fra organisasjonen.

## Implikasjoner for praksis

Arbeidsgivere kan begynne å fokusere på arbeidstakere som er pårørende, og iverksette tiltak og bruke en inkluderende lederstil for å øke kompetanseutnyttelse og inkludering, og redusere stress på arbeidsplassen. Det verd å minne om, som nevnt tidligere, at stadig flere arbeidstakere kommer til å være i pårørenderoller i lys av den pågående demografiske utviklingen. Det er viktig at HR-funksjonen og lederne forstår at ansattes pårørenderolle kan endre seg over tid, og at pårørende er en sammensatt gruppe med forskjellige behov.

Gjennom arbeidsmiljøloven (§ 4-2, § 4-6) har arbeidsgiveren en generell tilretteleggingsplikt i organisering og utforming av arbeidet, og skal *så langt det er mulig* legge til rette for at arbeidstakers arbeidsevne ivaretas, og hindre at arbeidstakere faller utenfor arbeidslivet. Tilrettelegging kan være krevende, særlig for mellomledere som opplever å stå i spagat mellom resultatkrav og knappe ressurser. Størrelsen på nærmeste leders kontrollspenn kan også utfordre relasjonen mellom leder og medarbeider. Opplevelsen av manglende tilrettelegging kan knyttes til at virkemidlene ikke er koblet til en overordnet strategi. Det kan også ses i sammenheng med at mellomledere

ikke opplever å bli holdt ansvarlig for politikken og tiltakene. Og dersom den øverste ledelsen ikke følger opp, kan det svekke den faktiske implementeringen i organisasjonen (Mykletun & Furunes, 2011).

Men partene i arbeidslivet bør ta utfordringen knyttet til den demografiske utviklingens påvirkning på arbeidslivet. En kunne tenke seg at det kunne utformes universelle ordninger for å imøtekomme arbeidstakere som er i pårørenderoller, med tiltak som sikrer størst mulig grad av arbeidsdeltakelse (for eksempel fleksitid). Dog kan en ulempe ved universelt utformede ordninger være at de skaper en automatikk i ledernes tenkning og derved tar oppmerksomheten bort fra de reelle utfordringene. Universelle ordninger kan virke negativt også for den enkelte arbeidstaker, ettersom det kan bidra til stigmatisering. Individuelle ordninger, på sin side, gir rom for skjønn, noe som er relevant tatt i betraktning at pårørenderoller er mangfoldige (for eksempel tilpasset arbeidsoppgave). Likevel, individuelle ordninger er heller ikke uproblematisk, ettersom det kan skape forfordeling eller en oppfatning blant arbeidstakerne om at det foregår forskjellsbehandling i virksomheten (Mykletun & Furunes, 2011). En kombinasjon av universelle og individuelle tiltak kan være den farbare veien her. Medarbeiderens medvirkning i å utrede relevante tiltak må også understrekes, samt en transparens i utformingen av de virkemidlene som er individrettede, og at de utformes gjennom medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud.

Ledelse spiller en sentral rolle. Inkluderende ledelse skiller seg ut fra andre type ledelse i at det som vektlegges er individuelle forskjeller, tilhørighet, integrering og relasjoner (Randel et al., 2018). Leder som hjelpe til med individuelle tiltak, blir sett som mer omsorgsfull i forhold til jobb og privat liv (Bohlmann & Zacher, 2019). En støttende og inkluderende ledelse setter seg inn i de systemer og strukturer som medarbeideren må forholde seg til i sine ulike roller i livet.

Organisasjonenes investering i HR-praksis og ledertrening er av betydning. At balansen mellom arbeid og livet for øvrig tematiseres for pårørende, for eksempel i medarbeidersamtalen mellom leder og medarbeider, kan bidra til å avdekke behov for tilpasninger. Temaet bør derfor inkluderes i HR-prosesser som karriereutvikling og i medarbeidersamtale. HR-praksis som støtter lederen, og at leder inkorporerer HR-tiltakene

i sin praktisering, er avgjørende for inkludering (Buengeler et al., 2018; Ng & Sears, 2018; Nishii & Paluch, 2018).

## Begrensning

For å belyse pårørendes opplevelser på arbeidsplassen har vi brukt et spørreskjema, på et gitt tidspunkt, til å måle forskjellige variabler (Common method bias). Ettersom utvalget vårt ikke er representativt, kan vi ikke generalisere funnene våre. Tolkningen av resultatene bør derfor ses i lys av disse begrensningene.

Fremtidig forskning bør utforske situasjonen for arbeidstakere som har flere pårørenderoller, vi må finne ut mer om menn som er i pårørenderoller, samt ulike aldersgrupper. Pårørende er en sammensatt gruppe, og vi trenger mer forskning som belyser hvem disse arbeidstakerne er, og hva de trenger for å opprettholde tilknytningen til arbeidslivet. Tidligere forskning har funnet forskjeller med hensyn til kjønn og typer av pårørende (Halinski et al., 2020), og det er derfor viktig å belyse interseksjonalitet og mangfold i denne gruppen. I tillegg trenger vi å studere hvilke HR-praksiser og hva slags lederadferd som betyr mest for pårørende. Fra forskningen vår ser det ut til at medarbeidersamtale og karriereutvikling danner et godt utgangspunkt for relevante tiltak.

## Konklusjon

Opprettholdelse av den norske velferdsstaten forutsetter at flere deltar i arbeidslivet, og at flere står lenger i arbeid, noe som søkes fremmet gjennom lover, forskrifter og avtaler, deriblant avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Med utgangspunkt i den demografiske utviklingen er det rimelig å anta at stadig flere arbeidstakere kommer til å ha flere typer pårørenderoller samtidig eller i flere faser av livet. Sett i den overordnede norske konteksten vil altså det norske velferds-samfunnets bærekraft avhenge av at en større andel av befolkningen deltar i arbeidslivet, og at flere arbeider lenger enn i dag. Som følge av den samfunnsmessige og demografiske utviklingen må vi forvente to utviklingstrekk i norske organisasjoner: at organisasjoner må ta større

ansvar for inkludering av alle befolkningsgrupper, og at enkeltpersoner får flere omsorgsroller. Ettersom det er et relativt beskjedent tilfang av forskning tilgjengelig hva angår pårørende, og særlig med tanke på hvordan pårønderollen påvirker tilknytningen til arbeidslivet, er vår forskning et viktig bidrag til samfunnet og organisasjonene i det norske arbeidslivet.

## Referanser

- Bakke, B. D., Meek, E. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk*. STAMI.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bear, J. B. (2019). The caregiving ambition framework. *Academy of Management Review*, 44(1), 99–125. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0424>
- Bohlmann, C. & Zacher, H. (2019). Supporting employees with caregiving responsibilities. I A. R. R. J. Burke (Red.), *Creating psychologically healthy workplaces* (s. 431–451). Edward Elgar Publishing.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. & Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. I T. Theorell (Red.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health. Handbook series in occupational health sciences* (s. 473–487). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20)
- Buengeler, C., Leroy, H. & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR’s diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Butts, M. M., Casper, W. J. & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>

- Calvano, L. (2013). Tug of war: Caring for our elders while remaining productive at work. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 204–218. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0095>
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chung Beth, G., Dean Michelle, A. & Ehrhart Karen, H. (2021). Inclusion values, practices and intellectual capital predicting organizational outcomes. *Personnel Review*, 50(2), 709–730. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2019-0352>
- Cottrill, K., Lopez, P. D. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275–292. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- French, K. A. & Shockley, K. M. (2020). Formal and informal supports for managing work and family. *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 207–216. <https://doi.org/10.1177/0963721420906218>
- Gautun, H. (2008). *Arbeidstakere og omsorg for gamle foreldre – den nye tidsklemma* (Fafo-rapport 2008:40). Fafo. [https://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20082.pdf](https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20082.pdf)
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2016). *Making work and family work: From hard choices to smart choices*. Routledge.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C. & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>
- Griggs, T. L., Lance, C. E., Thrasher, G., Barnes-Farrell, J. & Baltes, B. (2020). Eldercare and the psychology of work behavior in the twenty-first century. *Journal of Business and Psychology* 35(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09630-1>
- Halinski, M., Duxbury, L. & Stevenson, M. (2020). Employed caregivers' response to family-role overload: The role of control-at-home and caregiver type. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09617-y>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2020). *Vi – de pårørende. Regjeringens pårørendestrategi og handlingsplan*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/regjeringens-parorendestrategi-og-handlingsplan/id2790589/>
- Hernes, G. (2008). *Arbeidsliv og privatliv – det historiske bakteppet* (Fafo-rapport 2008:39). Fafo.

- Hernes, G. (2009). *Arbeidsliv og privatliv-linjer og vyer* (Fafo-rapport 2009:34). Fafo.
- Hobson, C. J., Delunas, L. & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38–44. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00491.x>
- Hunt, C. K. (2003). Concepts in caregiver research. *Journal of Nursing Scholarship*, 35(1), 27–32. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2003.00027.x>
- Innstrand, S. T. (2010). Betydningen av en god balanse mellom arbeid og familieliv. *Søkelys på arbeidslivet*, 27(1–2), 31–39. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2010-01-02-04>
- Ipsos. (2020). Norsk seniorpolitisk barometer 2020. *Undersøkelse blant yrkesaktive*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-11/rapport\\_yrkesaktive\\_2020.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-11/rapport_yrkesaktive_2020.pdf)
- Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kelly, E. L. (2005). Discrimination against caregivers? Gendered family responsibilities, Employer practices, and work Rewards. I L. B. Nielsen & R. L. Nelson (Red.), *Handbook of employment discrimination research* (s. 353–375). Springer. [https://doi.org/10.1007/1-4020-3455-5\\_18](https://doi.org/10.1007/1-4020-3455-5_18)
- Kildal, N. (2013). Den norske velferdsstaten: Fra sosiale til kontraktbaserte rettigheter. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 16(2), 87–95.
- Konrad, A. M. (2013). Work-life interface and flexibility: Impacts on women, men, families and employers. I Q. Roberson (Red.), *The Oxford handbook of diversity and work* (s. 366–390). Oxford University Press.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., Lawson, K. M., Bodner, T., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Buxton, O. M., Almeida, D. M., Moen, P., Hurtado, D. A., Wipfli, B., Berkman, L. F. & Bray, J. W. (2019). Caring for the elderly at work and home: Can a randomized organizational intervention improve psychological health? *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 36–54. <https://doi.org/10.1037/ocp0000104>

- McKay, P. F. & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 191–233. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033008>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Miller, D. A. (1981). The ‘sandwich’ generation: Adult children of the aging. *Social Work*, 26(5), 419–423.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3. utg.). Sage.
- Mykletun, R. & Furunes, T. (2011). The ageing workforce management programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden. I R. Ennals & R. H. Salomon, (Red.), *Older Workers in a Sustainable Society* (s. 93–106). Peter Lang Verlag.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ng, E. S. & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164, 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Nishii, L. H. & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.007>
- Nishii, L. H. & Rich, R. (2014). Creating inclusive environments in diverse organizations. I B. Ferdman & B. Deane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 330–363). Jossey- Bass.
- Opinion. (2021). Nasjonal pårørendeundersøkelse. Helsedirektoratet. <https://www.helsedirektoratet.no/>
- Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020). Towards more proactive sustainable human resource management practices? A study on stress due to the ICT-mediated integration of work and private life. *Sustainability*, 12(20), 8303. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8303>
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D. & Johnson, R. E. (2019). Introduction to special topic forum: Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54–71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>
- Pårørendealliansen. (2018). *Pårørendeundersøkelsen 2017*. Pårørendealliansen.

- Pårørendealliansen. (2019). *Pårørendeundersøkelsen 2018*. Pårørendealliansen.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.002>
- Richard, O. C. & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177–195.
- Roberson, Q. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Roberson, Q. & Perry, J. L. (2021). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4). <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Ryan, A. M. & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I G. F. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health* (s. 43–68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.003>
- Sirgy, M. J. & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Syed, J. & Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Tement, S. & Korunka, C. (2015). The moderating impact of types of caregiving on job demands, resources, and their relation to work-to-family conflict and enrichment. *Journal of Family Issues*, 36(1), 31–55. <https://doi.org/10.1177/0192513X1483971>
- Traavik, L. E. (2019). Where differences dwell: Inclusion and the healthy workplace. I R. J. Burke & A. M. Richardsen (Red.), *Creating psychologically healthy workplaces* (s. 215–234). Edward Elgar Publishing.
- Traavik, L. E. M. & Richardsen, A. M. (2010). Career success for international professional women in the land of the equal? Evidence from Norway.



- International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2798–2812. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.528662>
- Vatland, A. (2021). Fortsatt bare rørende for pårørende. Ti år med fremskritt? *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 7(3), 1–5. <https://doi.org/10.18261/issn.2387-5984-2021-03-14>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Williams, J. C., Berdahl, J. L & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration”. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 515–539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>
- Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Zacher, H. & Schulz, H. (2015). Employees’ eldercare demands, strain, and perceived support. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 183–198. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0157>
- Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A. & Bell, M. P. (2011). Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177–198. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x>