

Ingrid Nordås

# Eldre i arbeidslivet

En Q-metodologisk undersøkelse av lederes holdninger til  
eldre arbeidstakere i sektorene barnehage, SFO og skole i  
Trondheim kommune

Masteroppgave i pedagogikk, studieretning rådgivning  
Trondheim, våren 2011

Veileder  
Ragnvald Kvalsund

Omslagsbilde av Roger Stokke, 2011

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Trondheim



## Sammendrag

Denne masteravhandlingen undersøker holdningene ledere har til eldre arbeidstakere. Deltakerne i denne undersøkelsen er ledere i sektorene barnehage, SFO og skole i Trondheim Kommune. Avhandlingen har tatt utgangspunkt i problemstillingen:

*Hvilke holdninger har lederne i denne undersøkelsen til eldre arbeidstakere?*

Forskningsmetoden som er benyttet for å svare på problemstillingen er Q-metodologi, som er en velegnet måte å undersøke subjektive meninger. 15 ledere i Trondheim kommune utgjorde utvalget analysen bygger på. Disse 15 personene har tatt stilling til 48 utsagn som omhandler egne holdninger til eldre arbeidstakere. Utsagnene er laget med utgangspunkt i teori om menneskesyn, relasjon og ressurser. Deltakerne har sortert utsagnene ut ifra sin egen oppfatning, og sortert dem på en skala fra enig til uenig. På den måten er det deltakernes subjektive opplevelser som ligger til grunn for det empiriske forskningsmaterialet. Ved hjelp av faktoranalyse ble en trefaktorløsning valgt, der hver faktor innehar ulike holdninger til eldre arbeidstakere. Faktor en vektlegger Eldres kompetanse og ressurser, og er opptatt av samspill på arbeidsplassen. Faktor to har et omsorgsbasert syn på eldre arbeidstakere, og har forståelse for at eldre kan ha problemer med omstilling og utvikling. Den tredje faktoren ser ikke på eldre arbeidstakere som forskjellige fra andre, og møter eldre med samme krav og muligheter som andre arbeidstakere.

Q-metodologi benytter seg av en abduktiv tilnærming til forskningsmaterialet. Gjennom en slik tilnærming ble fire tema vektlagt og drøftet i denne avhandlingen. Temaene er *"Positive holdninger – et felles utgangspunkt"*, *"Å møte den eldre arbeidstakeren – tre tilnærminger"*, *"Likestilling"* og *"Teknologi – eldre møter sin begrensning?"*. For å belyse temaene for drøfting på en hensiktsmessig måte, ble ny teori om indre motivasjon, situert læring og deltakselse i praksisfellesskap introdusert i drøftingen.



## **Abstract**

The purpose of this Master thesis has been to analyze the attitudes of leaders towards senior employees. The leaders who participated in this study are managers in the sector for kindergardens, after school programs, and schools in the City of Trondheim, Norway. The thesis has as its point of departure the following research question:

*Which attitudes do leaders in this study hold towards senior employees?*

The research method used to answer the research question is Q-methodology, which is well suited to study subjective attitudes. 15 managers in the City of Trondheim have constituted the participants in the study. These individuals have been asked to sort and prioritize 48 statements regarding their personally held attitudes towards senior employees. The statements were constructed based on theories regarding views on human nature, relations, and resources. The participants have sorted the statements based on their own attitudes on a scale from "agree" to "disagree". In this way, the subjective experiences constitute the basis for the empirical research material. Subsequently, a factor analysis revealed three factors in the material that each capture different attitudes towards senior employees. One factor emphasizes senior employees' competencies and resources and is preoccupied with interaction in the work place. The second factor captures a view of senior employees based on a caregiving attitude, and displays an understanding of senior employees as potentially having problems related to reforms and development. The third factor does not view senior employees as different from other employees, and approaches senior employees with the same demands and give them the same opportunities as other employees.

Q-methodology utilizes an abductive approach to the research material. Through this approach, four themes were emphasized and discussed in this Master thesis. These themes were: *"Positive attitudes – a common starting point"*, *"To meet the senior employee – three approaches"*, *"Equality"*, and *"Technology – seniors meet their limitations?"*. New theory concerning inner motivation and situated learning as well as participation in communities of practice were introduced in the discussion to highlight the topics for discussion in a useful manner.



## **Førord**

En spennende og lærerik prosess er nå over. Jeg er stolt over å ha ferdigstilt masteravhandlingen, og er klar for å ta i bruk kompetansen og kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom denne tiden, i møte med nye utfordringer og muligheter. Valget om å skrive en masteravhandling om eldre i arbeidslivet har blitt tatt på bakgrunn min interesse for arbeidslivet og alt det innebærer. Gjennom egen deltakelse i arbeidslivet, og gjennom samtaler med andre, har jeg fått en forståelse for hvor mye arbeidslivet har å si i livet. Ikke minst har mamma og svigermor Elin vært en inspirasjon – uten selv å vite det – ved å vise at en i voksen alder kan gripe nye utfordringer i arbeidslivet. Det er med et ønske om å bidra i å sette søkelys på hverdagen til eldre i arbeidslivet, og hvilken påvirkningskraft ledere kan ha på denne, jeg har valgt temaet eldre i arbeidslivet.

Mange fortjener en takk for hjelp, støtte og innspill gjennom denne prosessen. Aller først vil jeg takke deltakerne i studien, og mine kontaktpersoner i Trondheim kommune for at dere har tatt dere tid til å bidra i denne undersøkelsen. Det er bra og viktig at det finnes interesse for å skape et mer mangfoldig arbeidsliv, og at Trondheim kommune ønsker å bidra til dette. Jeg vil takke min veileder Ragnvald Kvalsund, som alltid har raske tilbakemeldinger og gode innspill. Takk også til Hannah Svernungen for all hjelp før og under arbeidet, og for hjelp med Q-metoden. Takk til Eleanor Allgood for god hjelp i oppstartsfasen.

Jeg vil takke familie og venner for at dere har hatt troen på meg. Takk til mamma og Ketil for pilotsorteringer, og Ragnhild for konstruktive tilbakemeldinger og korrekturlesing. Takk til mine studievenner, spesielt Helle for en fine år på språklig kommunikasjon, og Hege for inspirasjon og morsomme stunder. Takk Silje, Hilde og Jorunn for en hyggelig tid sammen på lesesalen, dere har gjort det siste semesteret til en flott tid. Helt til slutt vil jeg takke min kjære Ørjan og verdens beste sønn, Jonas. Tusen takk Ørjan, for at du alltid får meg til å le, er tålmodig og har troen på meg. Vi er et kjempeteam! Takk Jonas, for at du er akkurat den du er, og gir meg så mye glede i livet. Jeg er så glad i dere!

Trondheim, mai 2011

Ingrid Nordås





## **Oversikt over figurer**

Figur 1: Min Q-design	side 7
Figur 2: Sorteringskjema	side 9
Figur 3: Reliabilitet	side 12
Figur 4: Korrelasjon mellom faktorskårer	side 26
Figur 5: Faktorladninger	side 27



# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Avhandlingens intensjon og problemformulering.....	1
1.2 Ordbruk og begrepsavklaringer .....	2
1.3 Struktur i avhandlingen .....	4
<b>2. Q-metodologi.....</b>	<b>5</b>
2.1 Forskning på subjektivitet .....	5
2.1.1 Concourse.....	6
2.1.2 Q-utvalg.....	6
2.1.3 Q-design .....	7
2.1.4 P-utvalg .....	8
2.2 Sorteringsprosessen .....	9
2.3 Faktoranalyse.....	10
2.3.1 Faktorfortolkning – meningsskaping .....	11
2.4 Kvalitet i studien.....	12
2.4.1 Reliabilitet .....	12
2.4.2 Validitet.....	13
2.4.3 Etikk .....	13
2.4.4 Forskerrollen .....	13
<b>3. Teori.....</b>	<b>15</b>
3.1 Menneskesyn .....	16
3.1.1 Person i relasjon .....	16
3.1.2 Det selvaktualiserende menneske .....	17
3.1.3 Det selvbestemmende menneske.....	18
3.2 Relasjon .....	20
3.2.1 Avhengig relasjon .....	21

3.2.2 Uavhengig relasjon.....	22
3.2.3 Gjensidig relasjon.....	22
3.3 Ressurser.....	23
3.3.1 Erfaring .....	24
3.3.2 Omstillingsevne.....	25
<b>4. Faktoranalyse og faktortolkning.....</b>	<b>27</b>
4.1 Faktor 1: Samspill og delt ansvar ivaretar Eldres ressurser og kompetanse .....	29
4.1.1 Oppsummering av faktor 1.....	31
4.2 Faktor 2: Eldre har behov for anerkjennelse, trygghet og fellesskap .....	31
4.2.1 Oppsummering av faktor 2.....	33
4.3 Faktor 3: Eldre bør behandles likt som alle andre: like krav og like muligheter	34
4.3.1 Oppsummering av faktor 3.....	37
4.4 Likheter og ulikheter mellom faktor 1, faktor 2 og faktor 3 .....	37
<b>5. Drøfting .....</b>	<b>38</b>
5.1 Ny teori.....	39
5.1.1 Indre motivasjon.....	39
5.1.2 Situert læring og deltakelse i praksisfellesskap .....	40
5.2 Positive holdninger – et felles utgangspunkt.....	41
5.3 Å møte den eldre arbeidstakeren – tre tilnærminger .....	44
5.4 Likestilling.....	47
5.5 Teknologi – eldre møter sin begrensning? .....	49
5.5.1 Selvoppfyllende profetier .....	52
5.6 Oppsummerende drøfting .....	52
<b>6. Avslutning .....</b>	<b>54</b>
6.1 Videre forskning .....	54
<b>7. Litteratur .....</b>	<b>56</b>
<b>8. Vedlegg .....</b>	<b>60</b>

Vedlegg 1: Min Q-design og utsagn.....	60
Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....	65
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring .....	66
Vedlegg 4: Instruksjoner for Q-sorteringen .....	67
Vedlegg 5: Sorteringsskjema.....	68
Vedlegg 6: Faktorladninger .....	69
Vedlegg 7: Korrelasjon mellom faktorene, og utsagnenes plassering i faktorene ...	70
Vedlegg 8: Faktorbilde for hver faktor.....	75
Vedlegg 9: Distinguishing statements .....	78
Vedlegg 10: Consensus statements .....	81
Vedlegg 11: NSD-godkjenning .....	83



## **1. Innledning**

Fokuset for denne avhandlingen er lederes holdninger til eldre arbeidstakere. Gjennom egen deltakelse i arbeidslivet, og gjennom å høre på andre menneskers fortellinger om sin arbeidshverdag, har jeg blitt bevisst hvor mye lederen og hans eller hennes holdninger har å si for den enkelte. Å oppleve at en er verdifull, og at en blir sett og hørt av andre, er viktig for alle mennesker – både i arbeidslivet og i livet ellers. Negative holdninger er sett på som en viktig faktor for å forstå tidligpensjonering (Solem, 2001). For at eldre skal ønske å stå i arbeid lengre, er det forskning som viser at det er viktig å skape et godt arbeidsmiljø, og å unngå slitasje og utbrenthet. Ansatte ønsker å bli satt pris på av sine ledere, og at lederne verdsetter kompetansen og innsatsen som legges ned i arbeidet (Midtsundstad, 2009).

Temaet eldre i arbeidslivet er av stor samfunnsmessig betydning. Antallet eldre i befolkningen øker betydelig, og mer prosentvis enn befolkningen ellers, og det er dette som omtales som "Eldrebølgen" (Amlo, 2006). Innen arbeidslivet går utviklingen i retning av en stadig eldre arbeidsstyrke, og den største utfordringen for arbeidslivet de nærmeste årene vil være å skaffe til veie nok fagutdannet arbeidskraft innen visse grupper (NOU (2010:1)). Med bakgrunn i denne utviklingen, er det et uttalt politisk mål å beholde eldre arbeidstakere lengre i jobb (Solem, 2007). I tillegg til de politiske og samfunnsmessige begrunnelsene for å se nærmere på eldre i arbeidslivet, er det også andre viktige grunner. Forskning på arbeidstilfredshet har vist at arbeidstilfredshet er den viktigste kilden til til å være tilfreds i livet (Theodossiou, 2006). Forskning på eldre i arbeidslivet vil på denne måten være interessant, ikke bare fra et samfunnsperspektiv, men også på et mellommenneskelig nivå.

På bakgrunn av min personlige interesse for arbeidslivet, og innvirkningen ledere har på sine ansatte, i tillegg til den samfunnsmessige betydningen det har, utkrystalliserte temaet *Eldre i arbeidslivet* seg.

### **1.1 Avhandlingens intensjon og problemformulering**

Denne avhandlingen handler om eldre i arbeidslivet. Vinklingen jeg har valgt å ha på dette temaet, er hva en kan si om lederes holdninger til eldre arbeidstakere. Holdninger kommer til uttrykk gjennom tre dimensjoner; oppfatninger, følelser og impuls til handling. Det vil si at selv om holdninger ikke nødvendigvis fører til atferd, kan de gjøre det (Solem, 2008). Spesielt interessant er det å vite noe om lederes holdninger, fordi lederes holdninger, verdier og praksis har vist seg å være avgjørende for hvorvidt eldre medarbeidere velger å forsette i jobb eller gå av med pensjon (Steinum & Hilsen, 2008). Siden holdninger kan føre

til handling, og ledere er i en posisjon der negative handlinger vil ha innvirkning på de ansatte, er det hensiktsmessig å se på lederes holdninger for å kunne si noe om hvordan arbeidslivet oppleves for eldre arbeidstakere.

Forskning har vist at det ledere trenger er:

”...*kunnskap* om seniorer i arbeidslivet, *bevisstgjøring* på fordommer og mytebekreftende holdninger til seniorer og *trening* på å omsette denne innsikten og kunnskapen til bedre lederpraksis” (Steinum & Hilsen, 2008, s. 18)

Intensjonen med denne avhandlingen er at den kan være et bidrag til å forstå lederes holdninger til eldre arbeidstakere. Å vite noe om holdninger som eksisterer kan bidra i en bevisstgjøring på holdninger og fordommer til eldre arbeidstakere. Bevisstgjøring omkring holdninger og verdier danner et grunnlag for lederutvikling (Steinum & Hilsen, 2008), både generelt og i forhold til seniorpolitikk spesielt.

For å kunne si noe om holdningene ledere har til eldre arbeidstakere, må en ta utgangspunkt i hvordan de subjektivt ser på seniorer. Q-metodologi er valgt som forskningsmetode i denne avhandlingen, fordi den har som hovedmål å studere det subjektive, i form av meninger, tanker, holdninger, følelser, erfaringer og verdier (Thorsen & Allgood, 2010). I denne avhandlingen ser jeg spesielt på holdningene som eksisterer blant ledere i Trondheim kommune. Gjennom prosjektet *Et mangfoldig arbeidsliv i Trondheim kommune* fikk jeg en avtale om samarbeid med Trondheim kommune, og tilgang til deltakere til undersøkelsen. Lederne som deltar i undersøkelsen er ledere i Trondheim kommune, innen sektorene barnehage, SFO og skole (se kapittel 2.1.4, side 8).

Utarbeidelsen av forskningsdesignen ble gjort på bakgrunn av problemformuleringen jeg har valgt å ta utgangspunkt i for å belyse temaet. Problemformuleringen er denne:

***Hvilke holdninger til eldre arbeidstakere har lederne i denne undersøkelsen?***

## **1.2 Ordbruk og begrepsavklaringer**

Begrepene eldre i arbeidslivet og ledere brukes i denne avhandlingen, og krever avklaring. De fleste et forhold til disse begrepene, men ulike fortolkninger av dem. Tilsvarende begreper jeg kunne valgt fremfor eldre i arbeidslivet, er seniorer, gamle eller erfarne arbeidstakere. Dette valget vil jeg gjøre rede for her, før jeg forklarer hva som menes med ledere i denne avhandlingen.



Jeg valgt å bruke begrepet *eldre i arbeidslivet* for å beskrive arbeidstakere fra 45-55 års alder og oppover. Dette har vært en vanlig betegnelse på mennesker i den eldre delen av arbeidsstokken i flere år. Samtidig er begrepet eldre, og særlig i sammenheng med arbeid, ikke nødvendigvis positivt ladet. På den andre siden kan noen også føle at andre betegnelser, slik som senior, er like negativt ladet (Solem, 2007). Å finne et passende begrep å bruke kan derfor være vanskelig. Som Solem (2007) sier:

”Min oppfatning er at så lenge grunnoppfatningen av det å tilhøre det øvre aldersskiktet er negativ, vil vi måtte finne på stadig nye omskrivninger og eufemismer, etter hvert som grunnoppfatningen farger de nye uttrykkene negativt. Når begrepsbytter ikke endrer på grunnoppfatningen, må en stadig flytte begrepene for å være politisk korrekt” (Solem, 2007, s. 10).

Selv om jeg i hovedsak har valgt å benytte betegnelsen eldre, varierer jeg noen ganger ved å bruke seniorer for å få større variasjon i språket.

Noen setter grensen for når en regnes som eldre ved 45, noen ved 50, og noen ved 55 år. Deltakerne i denne undersøkelsen tar utgangspunkt i hvem de selv anser som eldre i arbeidslivet, men har fått informasjon gjennom informasjonsskrivet (se vedlegg 2) om at en vanligvis anser arbeidstakere som eldre fra 50-55 års alder. Hvor en setter grensen har ikke et fasitsvar, og det er fordeler og ulemper både ved å sette det lavt og høyt. Hvis en setter det lavt kan det føre til at enkelte arbeidsplasser nærmest bare har eldre arbeidstakere, og setter en det høyt kan en ende opp med å sette inn tiltak for sent (Steinum & Hilsen, 2008). I denne avhandlingen er ikke dette i utgangspunktet et tema, deltakerne har blitt oppfordret til å ta utgangspunkt i det en selv ser som eldre arbeidstakere. Det er grunn til å tro at å gå fra yngre til eldre arbeidstakere ikke oppstår plutselig, men at en er i en overgangsfase i 40-50-årsalderen. Andre begreper har også behov for avklaring. Videre har jeg valgt å vise hva jeg legger i begrepet leder.

*Ledere* er i denne sammenhengen alle som har en form for personalansvar innen sektorene skole, SFO eller barnehage. Det er derfor deltakere med et spekter av ulike titler i denne undersøkelsen. Disse er skoleledere, enhetsledere i barnehage, SFO-ledere, fagledere i skole, styrere i barnehage og avdelingsledere. Jeg har valgt å ikke gjøre forskjell på ulike lederroller, fordi jeg mener alle ledere med ansvar overfor ansatte vil ha påvirkningskraft på disse, uavhengig av tittel.

### **1.3 Struktur i avhandlingen**

Avhandlingen består av seks hovedkapitler. Kapittel 1 er innledning, der det gjøres rede for avhandlingens tema og valg av dette, intensjon, problemformulering, og begrepsavklaringer. Metodologi har jeg valgt å ha som andre kapittel, fordi metoden er med å skape struktur og oppbygning i avhandlingen. Her gjøres det rede for Q-metodologiens kjennetegn, historie og anvendelse. Det tredje kapittelet viser det teoretiske grunnlaget som avhandlingen hviler på. Her skisseres relevant teori innen temaene menneskesyn, relasjon og ressurser. Teorien er valgt på bakgrunn av forskningsdesignen som skisseres i det metodekapittelet. Kapittel 4 – Faktoranalyse og faktortolkning – viser resultatene av Q-sorteringene foretatt av forskningsdeltakerne, og min tolkning av resultatene. Hver faktor blir tolket separat, og jeg viser kjennetegn ved hver faktor, men ser også likheter og ulikheter i holdningene innen hver faktor. I kapittel 5 drøfter jeg resultatene slik de kom frem i kapittel 4, og drøfter dette opp i mot teorien som ble skissert i kapittel 3. I tillegg blir ny teori dratt inn her, fordi aspekter som dukket opp under faktortolkningen gjorde det hensiktsmessig å trekke inn ny teori for å belyse dataene. I det siste kapittelet – avslutning – oppsummerer jeg det jeg har kommet frem til i avhandlingen, gjør rede for forskerrollen. I tillegg antyder jeg temaer for videre forskning.

## 2. Q-metodologi

Som forsker befinner jeg meg innenfor det humanistisk-eksistensialistiske paradigmet, og dette har påvirket min tilnærming til temaet eldre i arbeidslivet. Ifølge Ivey et al. (2007) er det sentrale spørsmålet fra et humanistisk-eksistensialistisk ståsted hvordan en kan lære å utvikle relasjoner som er positive, respektfulle og omsorgsfulle med mennesker som er ulike en selv. Tilnærmingen fokuserer videre både på styrken i individet til å bestemme sin egen skjebne, og samtidig på mennesker i relasjon med hverandre. Med dette utgangspunktet har jeg valgt å benytte Q-metodologi for å besvare spørsmålet om hvilke holdninger lederne har til eldre arbeidstakere. Q-metodologi er både en vitenskapsfilosofisk retning og et begrepsmessig rammeverk, en teknikk for å innhente data og en analysemetode (Thorsen & Allgood, 2010). Denne metoden gir et grunnlag for å forske på subjektivitet (Berry & Lewis-Beck, 1986), og fokuserer på å få fram mangfoldigheten av syn som eksisterer innen en bestemt kommunikasjonspopulasjon. Dermed er det ikke bare de sterkeste meningene som blir hørt, men de like viktige men mindre uttrykte meningene (Stainton Rogers, 2003), i tråd med den humanistisk-eksistensialistiske forståelseshorisonten. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for Q-metodologi, og hvordan jeg har valgt å bruke metoden i denne avhandlingen.

### 2.1 Forskning på subjektivitet

Q-metodologi er en forskningsmetode som gir mulighet til å systematisk undersøke og forstå menneskers subjektive erfaringer omkring et tema på en vitenskapelig måte. Q-metodologi ble utviklet av William Stephenson i 1935, og ble introdusert som et alternativ til den naturvitenskapelige tradisjonen som ikke tar hensyn til tanker, meninger, erfaringer fra personers eget ståsted. Istedenfor et ensidig fokus på det objektive, ble Q-metodologi utformet for å kunne drive vitenskapelig forskning på subjektivitet (Thorsen & Allgood, 2010).

Subjektivitet kan sies å være Q-metodologiens fundament (Kvalsund, 1998). Dette er derfor et begrep som trenger en utdyping. Fra et Q-metodologisk standpunkt sees subjektivitet som en persons synspunkter omkring et hvert tema som oppleves som viktig for personen (McKeown & Thomas, 1988). Stephenson (1953) så på subjektivitet som kommunikativ atferd, som tar form gjennom samtaler og forestillinger. Subjektivitet kan i utgangspunktet ikke observeres av andre, men når den tar form slik at den er observerbar for andre, kan den systematiseres for vitenskapelig undersøkelse (Wolf, 2010). I Q-metodologi er det subjektet selv som observerer sin egen selvreferanse, og gjør dermed sin subjektivitet operant gjennom Q-sortering. Q-sortering består i å sortere et gitt antall utsagn i et mønster (se figur 2) som går fra -5 til +5. Sorterereren responderer på de utsagnene han/hun blir presentert for, og må ta

stilling til hvert enkelt utsagn og samtidig til helheten av sorteringen. Gjennom Q-teknikk gjøres denne responsen operant. Subjektiviteten viser seg som et bilde som er holistisk og empirisk; holistisk fordi det er formet av personens ståsted og sinnstilstand, og representerer en helhet eller enn en rekke deler. Bildet er empirisk fordi det er knyttet til erfaringer og syn personen har, som han assosierer med sorteringen (Wolf, 2010).

### **2.1.1 Concourse**

For å skape stimuli som sorteren kan bli presentert for, tar en utgangspunkt i det som kalles concourse. Concourse kommer av det latinske ordet concursus, og betyr ”a running together” (Brown, 1993). Videre vil jeg bruke det norske begrepet kommunikasjonsunivers (Thorsen & Allgood, 2010). Ifølge Brown (1991) er et kommunikasjonsunivers alle typer kommunikasjon omkring et tema, og det kan sies å være en naturlig del av livet:

“Concourse is the very stuff of life, from the playful banter of lovers or chums to the heady discussions of philosophers and scientists to the private thoughts found in dreams and diaries” (Brown, 1991 s. 3).

Universet av kommunikasjon er alle tanker, ideer, oppfatninger og utsagn som omhandler et tema, kort sagt alle typer stimuli, der individer kan uttrykke preferanser. I prinsippet er universets omfang uendelig. Kommunikasjonsuniverset er altså råmaterialet en benytter seg av i Q-metodologi, og representerer flyten av kommunikasjon omkring et tema. Q-metodologiens oppgave er å vise den iboende strukturen i kommunikasjonsuniverset, altså de bærende tankene som opprettholder kommunikasjonsuniverset, og som igjen blir opprettholdt av det (Brown, 1993).

### **2.1.2 Q-utvalg**

Q-utvalg er en samling stimuli som presenteres for respondentene, som igjen skal sortere dem ut ifra sin egen subjektive mening. Resultatet av sorteringen kalles en Q-sortering (McKeown & Thomas, 1988). Utvelgelsen av Q-utvalg gjøres med tanke på å oppnå et balansert Q-utvalg, og skapes primært ved å forsøke å sikre at en dekker de ulike temaene som kommer opp i arbeidet med kommunikasjonsuniverset. Utvalget av stimuli må være tilstrekkelig dekkende for stimulifeltet, slik at respondentene kan gi et bilde av sitt syn omkring temaet (Kvalsund, 2005). Q-utvalg kan skapes på ulike måter, og to teknikker for å gjøre dette er gjennom en ustrukturert eller strukturert design. Med en ustrukturert design forsøker forskeren å skape utsagn som sikrer at en dekker det temaet en undersøker. Å benytte denne teknikken innebærer en risiko for at noen subtema blir under- eller overrepresentert. Alternativet er å benytte en strukturert design, som på en systematisk måte prøver å unngå svakheten i en ustrukturert design (McKeown & Thomas, 1988). I tillegg til å fasilitere

utvelgelsen av utsagn, bidrar en slik design til å synliggjøre forskerens teoretiske ståsted (Brown, 1980). Jeg har valgt å benytte en strukturert design i denne avhandlingen, dette blir presenterert i neste kapittel (se figur 1).

### 2.1.3 Q-design

Utvelgelsen av utsagn til denne undersøkelsen har jeg gjort ved hjelp av å benytte en «Fischer's Balanced Block Design» (se figur 1) for å skape en strukturert design, og for å vise hva jeg ønsker å sette søkelyset på i denne undersøkelsen. Ved å benytte det, sørger en for at bredden i kommunikasjonsuniverset er representert, og at ingen tema er under- eller overrepresentert (Kvalsund & Allgood, 2010a). Fischer's Balanced Block Design er sett på som det mest pålitelige og brukte verktøyet når det gjelder å skape et balansert utvalg som representerer kommunikasjonsuniverset (Brown, 1991; Stephenson, 1953). Designen består av tre kolonner; effekter, nivåer og celler, og ble seende slik ut:

Effekt	Nivå			Celler
Menneskesyn	Selvbestemmende (a)		Selvaktualiserende (b)	2
Relasjon	Avhengig (c)	Uavhengig (d)	Gjensidig (e)	3
Ressurser	Erfaring (f)		Omstillingsevne (g)	2

Figur 1: Min Q-design, basert på Fischer's Balanced Block Design

Den første effekten har jeg kalt menneskesyn, og handler om ulike syn på menneskers verdi og egenart. Nivåene er selvbestemmende og selvaktualiserende, og viser til teori om menneskers tendenser til å være autonome (Kvalsund, 2003; Rogers, 1980) og vekstorienterte (Kvalsund, 2003; Rogers, 1951)<sup>1</sup>. Den andre effekten har jeg gitt navnet relasjon, og handler om å være menneske i møte med den andre. Denne effekten har nivåene avhengig, uavhengig og gjensidig, som er ulike kvaliteter som relasjoner kan ha, og som vil ha ulike implikasjoner for de involverte avhengig av kontekst (Allgood & Kvalsund, 2003, 2005). Den tredje effekten har jeg kalt ressurser, med nivåene erfaring og omstillingsevne. Grunnen til at jeg har valgt å inkludere disse to nivåene til ressurser, er fordi disse ressursene ofte trekkes frem i forbindelse med eldre i arbeidslivet, både i positiv og negativ forstand (Lunde, 2000; Solem, 2007). Av den grunn kan det tenkes at dette har psykologisk signifikans<sup>2</sup> for lederne i denne undersøkelsen, slik at nivåene kan bidra til å få frem ledernes holdninger til eldre arbeidstakere. Effekten ressurser representerer teori som er direkte knyttet til eldre

1 Alle effektene er basert på teori som er skissert i kapittel 3 i avhandlingen.

2 Psykologisk signifikans vil si "det som er viktig for meg". Utsagn plassert på ekstremskårene er derfor viktige for meg, mens utsagn plassert i 0-området er en nøytral til. Utsagn på ekstremskårer er viktigere for meg ("greater importance to me") enn andre utsagn i Q-utvalget (McKeown & Thomas, 1988, s. 35).

arbeidstakere, og hvordan deres ressurser oppleves av lederne (Daatland & Solem, 1995; Solem, 2007, 2008). Denne effekten fungerer derfor kontekstualiserende, og knytter avhandlingen tettere til praksis.

Designen består altså av tre effekter, med en effekt med tre nivå og to effekter med to nivå. Summen av disse nivåene gir  $2 \times 3 \times 2 = 12$  celler, som gir følgende cellekombinasjoner: acf, adf, aef, acg, adg, aeg, bcf, bdf, bef, bcg, bdg, beg. Hver av disse kombinasjonene la grunnlaget for fire utsagn, to negativt og to positivt ladede for å skape en indre konsistens og balanse i utsagnene som stimuli. Til sammen ble dette 48 utsagn (se vedlegg 2). Før gjennomføring av undersøkelsen sørget jeg for å ha en pilotundersøkelse<sup>3</sup> med to respondenter som ikke var en del av studien, for å sikre at undersøkelsen var forståelig og gjennomførbart. Etter disse gjorde jeg noen justeringer, før undersøkelsen ble presentert for de 15 deltakerne i studien.

#### 2.1.4 P-utvalg

Personutvalget i Q-metodologi kalles P-set, eller på norsk; P-utvalg. Dette utvalget består av flere ”person-sample”, altså de personene som skal gjennomføre Q-sorteringene (Thorsen & Allgood, 2010). P-utvalget et utvalg mennesker som er teoretisk relevante for forskningsspørsmålet (Brown, 1980). Bredde og mangfold er viktig i P-utvalget, fordi utvalget skal være representativt for kulturen der kommunikasjonsuniverset er hentet fra, slik at det kan få frem de ulike syn og perspektiver som kan tenkes å finnes der (Thorsen & Allgood, 2010).

Mitt P-utvalg består av 15 personer som alle er ledere<sup>4</sup> i Trondheim Kommune innen sektorene Barnehage, SFO og Skole. Etter å ha fått et samarbeid med Trondheim Kommune gjennom prosjektet *Et mangfoldig arbeidsliv i Trondheim Kommune*<sup>5</sup>, har kommunen bistått i å få kontakt med aktuelle deltakere. På den måten har kommunen vært bindeleddet mellom deltakerne og meg som forsker, mens all direkte kontakt har foregått direkte mellom meg og deltakerne. I Q-metodologi er det ikke, i motsetning til i klassisk kvantitativ forskning, et krav om et stort antall personer i P-utvalget, fordi observasjonsperspektivet er respondentens eget (McKeown & Thomas, 1988). Det som kreves er tilstrekkelig antall subjekter for å etablere en faktor, og for å kunne sammenligne faktorer (Brown, 1980). Faktorer som minst fire eller fem personer definerer er det som er interessante, utover det vil flere personer tilføre veldig lite til

---

3 Pilotstudie er en prosedyre der forskeren utfører endringer i undersøkelsen, basert på tilbakemeldinger fra noen få personer som gjennomfører og evaluerer undersøkelsen (Creswell, 2008, s. 390)

4 P-utvalget består av ulike typer ledere, det vil si rektorer, enhetsledere i barnehage, SFO-ledere, fagledere i skole, styrere i barnehager og avdelingsledere.

5 Et mangfoldig arbeidsliv i Trondheim kommune, se: <http://www.trondheim.kommune.no/info-ny-enhetsleder/>, lest 28.01.11.

det synet faktoren produserer (Brown, 1980). Det er med andre ord ikke antallet personer som definerer faktorene som er interessant, men hvilke synspunkter faktorene holder.

I dette P-utvalget kan en forvente at alle lederne har, har hatt, eller kommer til å ha eldre arbeidstakere som kollegaer eller underordnede i løpet av sitt yrkesliv, og at de derfor vil ha holdninger knyttet til dem. Alle ledere har til felles at de tilhører de aktuelle sektorene i Trondheim kommune, og derfor arbeider under den samme planen om at Trondheim Kommune skal være en mangfoldig arbeidsplass. Til sammen gjør dette at jeg har et bredt og godt P-utvalg, der ulike tilnærminger og synspunkter vil kunne komme til syne, og bli tilgjengelig for fortolkning.

## 2.2 Sorteringsprosessen

Q-sortering er den prosedyren i Q-metode der data samles inn for å danne faktorer. Hver Q-sortering reflekterer en informants tenking, refleksjon og evaluering i forhold til de stimuli han/hun presenteres for, i form av et Q-utvalg (Brown, 1980). Det er gjennom denne Q-sorteringsprosessen at informantene viser sine synspunkter omkring temaet for undersøkelsen, og resultatet av innsamlingen er en rekke Q-sorteringer som til sammen utgjør datamaterialet. Prosedyren for dette er at informantene blir bedt om å sortere utsagn i et gitt mønster, i følge en gitt instruksjon (McKeown & Thomas, 1988). Mønsteret utsagnene skal sorteres etter, er gitt i et sorteringsskjema. Slik ser sorteringsskjemaet jeg benyttet meg av ut:

*Sorteringsskjema, undersøkelse: "Eldre i arbeidslivet"*

Navn: \_\_\_\_\_ Sektor: Barnehage  Skole  SFO

E-post: \_\_\_\_\_

<b>HELT UENIG</b>						<b>HELT ENIG</b>				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Figur 2: Sorteringsskjema

Skjemaet tvinger deltakerne til å ta stilling til utsagnene de blir presentert, noe som kan være vanskelig for noen<sup>6</sup>. Samtidig oppfordrer det informantene til å reflektere over, og forholde seg til ulike utsagnene som de ellers ikke ville skilt mellom (Brown, 1980).

Forskningsdeltakerne ble tilsendt en konvolutt med 48 utsagn, et sorteringsskjema, et eksempel på besvarelse, en instruksjonsbetingelse, i tillegg til samtykkeskjema og informasjonsskriv. De 48 utsagnene som er blitt utarbeidet av forskeren, ble gitt et nummer i tilfeldig rekkefølge. Sorteringsinstruksjonene instruerer informantene først til å lese nøye gjennom alle utsagn og hele instruksjonen, før deltakeren utfører selve sorteringen. Deretter blir informanten bedt om å sortere utsagnene på en skala fra -5 til +5, med et gitt antall utsagn på hver skåre (se figur 2), ved å starte med ytterpunktene og bevege seg inn mot null. Måten en gjør det på, er at utsagnene blir delt inn i tre omtrent like store deler; en del med de utsagnene en er mest enig i, en med de utsagnene en er mest uenig i, og en del med de en er nøytral til. Deretter sorteres utsagnene mer detaljert, før resultatet fylles inn i sorteringsskjemaet (se vedlegg 4).

Psykologisk signifikans kan sies å være katalysatoren i Q-sorteringen. Gitt instruksjonsbetingelsene, er utsagnene som plasseres på ekstremskårene (-5/+5) de mest signifikante for sortereren, og utsagnene mot midten av fordelingen har liten psykologisk signifikans for sortereren (Brown, 1980). Utsagnene som plasseres under 0 er de som ikke oppleves som viktige for sortereren. Derfor er ikke 0 bare et statistisk gjennomsnitt av skårene, men også en kategori for utsagn som ikke har psykologisk signifikans for sortereren (McKeown & Thomas, 1988).

## 2.3 Faktoranalyse

Faktoranalysen i Q-metodologi er måten en klassifiserer variabler i form av Q-sorteringer på (Brown, 1980). Hver Q-sortering, som uttrykker en persons selvreferanse og subjektivitet, korreleres med alle andre Q-sorteringer i studien. Dette danner grunnlaget for korrelasjonsmatrisen (se figur 4), som i neste omgang er utgangspunktet for uttrekking av faktorer gjennom faktoranalyse. Det vil si at det er selvreferanse som måleenhet som er det statistiske grunnlaget for korrelasjon og faktoranalyse (Kvalsund & Allgood, 2010a). Sorteringene havner i naturlige grupperinger der de korrelerer høyt med hverandre innad i hver gruppe, og korrelerer lavt med andre grupperinger. Disse grupperingene kalles faktorer, og dannes altså på bakgrunn av subjektivitet som er gjort operant gjennom Q-sorteringen (Brown, 1980).

---

<sup>6</sup> Tilbakemeldinger fra enkelte deltakere i studien viste til at det var vanskelig å plassere utsagnene i mønsteret, fordi de kunne ønsket flere plasser på positiv eller negativ side av sorteringsmønsteret.



Faktoranalyse og korrelasjon er rent objektivt og teknisk, og dataprogrammer blir benyttet til dette (Brown, 1980). For å gjennomføre de statistiske analysene i denne avhandlingen, ble PQMethod 2.11 for Windows<sup>7</sup> brukt. Ved hjelp av dette programmet genereres korrelasjonsmatrisen, som igjen får frem de ulike faktorene som finnes i materialet (Brown, 1980). Antallet uroterte faktorer som oppstår er rent empirisk, og avhenger bare av hvordan Q-sorteringene har sortert utvalget av utsagn. Disse faktorene er vanligvis ikke så interessante for fortolkning, fordi de gir et uklart faktorbilde. Men de viser hvor mye av variansen som ligger i hver faktor, og gir slik en pekepinn på hvor mange faktorer en kan forvente etter rotering (Brown, 1991). For å gjøre faktorene mer rene, eller ortogonale, brukes varimax rotasjon<sup>8</sup>. Da blir det minst mulig korrelasjon mellom faktorene, som igjen letter arbeidet med å tolke meningene og holdningene som eksisterer i kommunikasjonsfeltet, og representerer distinkt subjektivitet i faktorene (Kvalsund & Allgood, 2010a).

### 2.3.1 Faktorfortolkning – meningskaping

Det finnes ikke én riktig måte å tolke faktorene på i Q-metodologi. Hvordan det gjøres avhenger først og fremst av forskerens ønsker og intensjoner. Vanligvis går man gjennom utsagnene som karakteriserer hver faktor, i tillegg til å se på de utsagnene som skiller faktorene fra hverandre (Brown, 1980). Fortolkninger er hovedsakelig basert på faktorskårene, som regnes om til z-skårer<sup>9</sup>. Z-skårene omgjøres så til hele tall, for å kunne sammenligne skårene. Deretter frembringes en Q-sorteringsmodell, som er en gjennomsnittsmode for hver faktorfordeling (se fig. 4, 5 og 6) (McKeown & Thomas, 1988). I følge Kvalsund (1998) er et kjennetegn ved Q-metodologi at den trenger ”meningsavsløring” eller fortolkning, og kommunikasjon for å oppnå kunnskap i form av forståelse. Å forstå en faktor gjøres ved hjelp av abduksjon<sup>10</sup>, en metode som innebærer en innovativ og helhetlig oppdagelsesprosess, som utgjør mer enn konklusjoner basert på logisk slutning fra gitte premisser i designen (Stainton Rogers, 2003). Q-faktorene krever i tillegg innsikt og antakelser fra de operante faktorene, med støtte i de empiriske fakta (Stephenson, 1983).

---

7 <http://www.lrz-muenchen.de/~schmolck/qmethod/> - lest den 8.mars 2011.

8 Varimax er programmet som utfører den statiske faktorrotasjonen (Brown, 1980).

9 Z-skåre er en standardisert avviksskåre. Den er et posisjonsmål for kontinuerlige variabler, og beregnes ved å trekke gjennomsnittet fra den originale variabelverdien og dividere med standardavviket:  $Z = \frac{Y - \bar{Y}}{s}$  (Ringdal, 2007).

10 Abduksjon er et begrep som ofte knyttes til arbeidet av filosofen Charles Sanders Peirce (se for eksempel Peirce, 1940). Han definerer abduksjon som prosessen der en utformer en forklarende hypotese. Målet med abduksjon er å oppdage noe nytt som går ut over det som induktivt kan deduseres fra logikk og tidligere teorier. I Q-metodologi gjøres dette ved at forskeren innstiller seg på å analysere faktorskårene på en måte som gjør at en kan oppdage det uventede og overraskende, for på den måten å oppnå økt innsikt og forståelse for temaet (Stainton Rogers, 2003).

## 2.4 Kvalitet i studien

Ifølge Kaiser (2010) har kvalitetssikringen av vitenskapelig kunnskap stått sentralt i vitenskapens virke helt siden den vitenskapelige revolusjon. Slik kvalitetssikring refererer til prosessen fremfor konklusjoner, ved at det forventes at forholdene er lagt til rette for at fagfeller kan se på grunnlagsmaterialet, og ut fra metodebruk vurdere hvorvidt konklusjonene er holdbare eller ikke. Reliabilitet, validitet og etikk er viktige begreper når det gjelder kvalitetssikring av forskningsprosessen (Kaiser, 2010).

### 2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil si om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat (Ringdal, 2007). I Q-metodologi er reliabilitet viktig i forhold til om faktorene, faktorladningene og faktorskårene vil bli de samme om samme Q-sortering ble gjennomført på nytt (Kvalsund, 1998). Ifølge Stephenson (1953) og Brown (1980) har erfaring vist at en persons reliabilitetskoeffisient med seg selv vanligvis varierer fra 0,80 og opp til 1. Dersom en person utgjør en faktor, vil reliabiliteten derfor være 0,80, men om flere personer definerer en faktor øker reliabiliteten (Kvalsund, 1998). Som vi ser av figur 4, kom jeg i denne avhandlingen frem til en 3-faktorløsning. Det er fem deltakere som definerer faktor 1, fem deltakere som definerer faktor 2, og tre deltakere som definerer faktor 3. Dette gir en reliabilitetskoeffisient på 0,952 for faktor 1, 0,952 for faktor 2, og 0,923 for faktor 3. Standardfeil<sup>11</sup> er nært knyttet til reliabilitet, ved at høyere reliabilitet gir lavere standardfeil. Jo lavere standardfeil, jo mer presist bilde kan vi få av utsagnene i form av faktorskårer (Kvalsund, 1998)

Faktorkarakteristikker	Faktorer		
	1	2	3
Antall definerende variabler	5	5	3
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0,800	0,800	0,800
Komposittreliabilitet	0,952	0,952	0,923
Standardfeil for faktorskårene	0,218	0,218	0,277

Figur 3: Reliabilitet

<sup>11</sup> Standardfeil for faktorskårer gis ved uttrykket:  $SE_{fs} = s_x \sqrt{1 - r_{xx}}$ . Her viser  $s_x$  til standardavviket for den tvungne fordelingen,  $r_{xx}$  er faktorreliabiliteten, og  $SE_{fs}$  er standardfeilen til faktorskåren (Kvalsund, 1998).

### 2.4.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, går på om en måler det en ønsker å måle (Ringdal, 2007). Siden en i Q-metodologi er opptatt av personers subjektive mening omkring et tema, er det personen selv som måler seg selv og sin subjektivitet. Det ikke finnes noe ytre kriterium for en persons egen synspunkt, derfor kan ikke validitet sies å spille noen rolle (Brown, 1980). I Q-metodologi bestemmes meningen og signifikansen av utsagnene av den aktuelle sortereren, og forskeren kan bare prøve å forstå denne *a posteriori*<sup>12</sup>. Det eneste spørsmålet en kan stille når det kommer til validitet i Q-metodologi er derfor om personene i P-settet unngår sannheten for å stille seg selv i et bedre lys i forhold til hva som er sosialt ønskelig (Brown, 1980).

### 2.4.3 Etikk

Ifølge NESH<sup>13</sup> (2006) viser forskningsetikk til et mangfoldig sett av verdier og normer som skal bidra til å regulere og konstituere forskningsaktivitet. Dette er grunnet i vitenskapelig allmenmoral, og er en kodifisering av praktisert vitenskapsmoral. Disse normene handler om forskningsprosessen, hensynet til personer og institusjoner som berøres, og bruken av forskningen. For å imøtekomme disse kravene, er denne avhandlingen basert på frivillig deltakelse og skriftlig samtykke, basert på informasjon om formålet med avhandlingen, metoden som benyttes og behandlingen av det innsamlede materialet. Undersøkelsen har vært anonym og konfidensiell, ved at alle navn er anonymiserte og ingen beskrivelser av hvor den enkelte deltaker arbeider blir gitt. Deltakerne har blitt gjort oppmerksomme på at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen uten å oppgi grunn, og uten at det vil få noen konsekvenser for den enkelte (se vedlegg 2, 3 og 11).

### 2.4.4 Forskerrollen

Gjennom hele forskningsprosessen har jeg vært bevisst min rolle som forsker, og hvordan den til enhver tid vil ha innvirkning på undersøkelsen, i form av de valgene jeg tar. Q-metodologi krever av forskeren at en inntar en abduktiv posisjon i møte med datamaterialet. Det gjør at en må være tydelig på at de betydningene en legger i materialet er forskerens forståelse, en kan aldri være sikker på hvilke meninger deltakerne har, eller hvorfor de har sortert som de har. Forskeren kan bare tolke ut ifra sine personlige og faglige forståelse, samtidig bestreber jeg meg som forsker på å forstå faktorenes subjektivitet. Måten å gjøre det på er å møte materialet på en empatisk måte som mulig. Med det mener jeg at jeg

---

12 A posteriori kommer av latin («fra det senere») og betyr empirisk erkjennelse. Denne er ikke eviggyldig, men kan endre seg med tiden dersom forutsetningene for erfaringene endrer seg (Kvalsund, 1998).

13 De nasjonale forskningsetiske komiteer (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006).

forsøker å uten evaluering eller dømming av det som kommer frem, men heller å forstå verden slik den andre ser den og legge bort den eksterne referanserammen til fordel for den andres indre referanseramme (Rogers, 1951). En slik tilnærming vil derfor kjennetegnes av en åpenhet for det som kommer, en ikke-fordømmende holdning, og en evne til å fri seg fra de forutinntatte holdningene en kan ha. En vil alltid være i dialog med materialet, og være en del av meningsskapingen:

”...subjektivitet kommer både fra forskeren og Q-sortereren og står i et dynamisk forhold til hverandre, og begge ligger i faktorene med forskerens subjektivitet i bakgrunnen og Q-sortereren i forgrunnen.” (Kvalsund & Allgood, 2010b, s. 42).

Dette ser jeg som en nødvendighet for meningsskaping, samtidig som det er nødvendig å være bevisst dette dialektiske forholdet. Derfor har jeg bestrebet meg på å være tydelig som forsker, og å gjøre min stemme kjent, gjennom hele arbeidet.

### 3. Teori

I dette kapittelet vil jeg gi en presentasjon av det teoretiske fundamentet som denne avhandlingen er bygget på. I Q-metodologi benyttes et eksperimentelt forskningsdesign, som skaper fokus, retning og avgrensning for temaet. I denne metodologien er det subjektet som agent i verden som er i fokus, og teorikapittelet må derfor sees som et bakteppe som man ser subjektet mot (Kvalsund, 1998). Det vil alltid være noe som kommer i forgrunnen og noe annet som kommer i bakgrunnen, men denne bakgrunnen er nødvendig for å forstå det som er i fokus.

Designen ble presentert i kapittel 2. Teorien som blir skissert i dette kapittelet er basert på de tre effektene; ressurser, menneskesyn og relasjon. Forskningsdesignen ser slik ut:

<b>Effekt</b>	<b>Nivå</b>			<b>Celler</b>
<b>Menneskesyn</b>	Selvbestemmende (a)		Selvaktualiserende (b)	2
<b>Relasjon</b>	Avhengig (c)	Uavhengig (d)	Gjensidig (e)	3
<b>Ressurser</b>	Erfaring (f)		Omstillingsevne (g)	2

Designen har tre effekter, disse er menneskesyn, relasjon og ressurser. Effektene er igjen delt inn i nivåer for å belyse ulike sider ved effektene. De effektene jeg har valgt å inkludere i designen, mener jeg gir grunnlag for å si noe om lederne syn på sine holdninger til eldre arbeidstakere, da både relasjonelle verdier, og synet på eldre som ressurser for lederne, vil uttrykke noe om lederne syn på eldre mennesker i arbeidslivet. Valget av effekter reflekterer mine valg som forsker, som er tatt på bakgrunn av min erfaring, mine refleksjoner og ønsker om å undersøke oppfatninger av eldre i arbeidslivet.

Aller først vil jeg gjøre rede for teori omkring menneskesyn, med fokus på nivåene selvbestemmelse og selvaktualisering. Her har jeg valgt å legge vekt på Bubers syn på møtet mellom et Jeg og et Du fra hans hovedverk ”Jeg og Du” (Buber & Simonsen, 2003). Videre vil Carl Rogers (1961) personsentrerte tilnærming brukes for å belyse menneskesyn som ser på mennesker som selvbestemmende eller selvaktualiserende. Effekten relasjon vil bli belyst ved hjelp av Macmurrays person-i-relasjonsteori (Macmurray, 1961), og Kvalsunds videreføring av denne (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Allgood, 2010b). I teori omkring ressurser tar jeg utgangspunkt i nyere forskning på temaet eldre i arbeidslivet, og støtter meg spesielt til forskning til Solem (2007, 2008).

### **3.1 Mennekesyn**

Alle mennesker har et menneskesyn. Med menneskesyn menes en grunnholdning til mennesker, ens syn på menneskets egenart og verdi (Leenderts, 1997). Når det er snakk om holdninger til andre mennesker, kan en skille mellom å se på mennesket som kategori eller person. Å se på mennesker som kategori vil si å se mennesker som enten mann eller kvinne, ung eller gammel, gift eller ugift, osv. Slik kunnskap kan være nyttig for å forstå hva mennesker har behov for utifra livssituasjon, samtidig som det utgjør en fare for å sette mennesker "i bås". Å se på mennesket som person innebærer at ethvert menneske er enestående og unikt, med sin egen livshistorie, egne erfaringer, muligheter og ønsker (Leenderts, 1997). Rogers sier i likhet med dette at i den andre bare vil bli et objekt dersom en blir møtt som objekt istedenfor som person: "Insofar as I see him only as an object, the client will tend to become only an object." (Rogers, 1961, s. 201). Videre vil jeg se på to sider ved menneskesyn; mennesket som selvbestemmende og mennesket som selvaktualiserende. Selvbestemmelse viser til at mennesket kan ta egne valg i forhold til eget liv. Selvaktualisering er en veksttendens i mennesket. Disse begrepene er ikke motsetninger eller gjensidig utelukkende, men tett forbundet og gjensidig tilknyttet hverandre. Likevel er det to ulike sider av mennesket som en kan legge større eller mindre vekt på, og som igjen kan tenkes å virke inn på hvilken holdning en har til mennesker.

#### **3.1.1 Person i relasjon**

Et menneskesyn som ser på mennesket som person, ser mennesket som enestående og unikt. Dette er i tråd med Bubers syn på mennesket. Han har ikke fokuset på et Jeg eller et Du, men på møtet mellom et Jeg og et Du. I 1923 utga han det som har blitt stående som en klassiker innen filosofisk litteratur, "Jeg og Du" ("Ich und Du"). Her hevder han at verden fremstår på to forskjellige måter for mennesker, med to radikalt forskjellige måter å se mennesket på. På den ene måten kan en møte den andre som et Det, på den andre måten møter en den andre som Du. Å møte den andre som et Det, vil si å se den andre som objekt. Et objekt kan erfares, mens et Du møter man i nærvær. Å møte den andre som Du er å møte den andre som person. Disse to synene hviler på to ulike holdninger til mennesker: Som Det er man et nummer i rekken, et objekt for bruk og erfaring. Som Du er man en person, en helhet, som ikke kan deles inn i en rekke egenskaper (Buber & Simonsen, 2003). En kan altså si at å møte et mennesket som et Det handler om å se den andre som et objekt eller en kategori, mens å møte et menneske som et Du betyr at en møter den andre som en person, likeverdlig som seg selv som et handlende og velgende subjekt.

### 3.1.2 Det selvaktualiserende menneske

I sin personsentrerte tilnærming legger Carl Rogers til grunn et menneskesyn som er preget av en Jeg – Du-holdning til mennesker. Rogers og hans personsentrerte tilnærming har vært det mest innflytelsesrike bidraget til det humanistisk-eksistensialistiske tradisjonen, og har bidratt til å gjøre den tilgjengelig og relevant til praksis innen rådgivning og terapi (Ivey, et al., 2007). Helt sentralt i denne tilnærmingen er synet på mennesket som vekstorienterte. Mennesket har en iboende evne og vilje til vekst og utvikling, en tendens som kalles selvaktualiseringstendensen (Rogers, 1951). Tendensen forklarer Rogers som:

”...the urge which is evident in all organic and human life – to expand, extend, become autonomous, develop, mature – the tendency to express and activate all the capacities of the organism, to the extent that such activation enhances the organism or the self” (Rogers, 1961, s. 35).

Denne tendensen kan sammenlignes med når spedbarnet lærer seg å gå. De første skrittene er en kamp, og involverer vanligvis også smerte, og gleden av å ta et par skritt kan ofte ikke veie opp for smerten ved alle knall og fall. Likevel vil barnet aktualisere seg selv, til tross for smerten det kan medføre. På samme måte vil barnet bli selvstendig, ansvarlig, selvstyrende og sosialisert, til tross for at det kan medføre smerte (Rogers, 1951). Selvaktualiseringstendensen innebærer ikke at en utvikler all den kapasitet som er tilgjengelig, men at en har en tendens til, og et grunnleggende behov for, å utvikle seg. Det er et kjennetegn ved denne tendensen er at det er en prosess, heller enn et mål (Kvalsund, 2003).

Selvaktualiseringstendensen er den energien eller kraften som driver mennesket mot aktualisering. Aktualisering er realiseringen av et potensiale som ligger latent, og selvaktualisering kan derfor sies å være en prosess der mennesket vokser slik at en blir seg selv på et nytt nivå; fra potensiale til aktualitet (Kvalsund, 2003). Denne prosessen søker å møte de behov mennesket har, men alle behov vil alltid være underordnet behovet for å opprettholde og forbedre mennesket som helhet. Vekst kan derfor sies å være at mennesket tas fra et eksistensielt nivå til et annet gjennom ulike prosesser. Individet har selv evnen til å velge den vekstretningen som er best for seg, slik at en skal kunne realisere sitt potensial. Det betyr at når det kommer til valg i livet, må individet lytte til seg selv som organisme, fordi aktualiseringstendensen i mennesket er verdt å lytte til, som grunnlag for å velge det som er best for organismen som helhet (Kvalsund, 2003).

Rogers personsentrerte tilnærming hviler på en grunnholdning til mennesket som baserer seg på tillit at mennesket vil bevege seg mot konstruktiv oppfyllelse av de iboende mulighetene som finnes i alle mennesker. Å skape et miljø som legger til rette for slik bevegelse, er å legge til rette for selvaktualisering. Det gjøres ved å være ekte i møte med

andre, sette pris på andre og vise forståelse. I et slikt miljø vil mennesker i kraft av selvaktualiseringstendensen, bevege seg fra rigiditet til fleksibilitet, fra avhengighet til selvbestemmelse, fra tilbakeholdenhet til selvaksept. Mennesker utvikler seg i slike miljø til å få økt selvforståelse, mer trygghet på seg selv, og bedrer evnen til å velge atferd (Rogers, 1980).

De tre forholdene som må ligge til rette for at et miljø skal være vekstfremmende, er de samme i alle typer relasjoner der personlig vekst er et mål (Rogers, 1980). For det første er ektehet, eller kongruens. Det handler om å være ”transparent”, slik at det som oppleves og det som finnes i ens bevissthet, er det samme. For det andre skal en legge til rette miljø for endring som er aksepterende, og som bryr seg og setter pris på den andre. Dette kaller Rogers ”unconditional positive regard” (ubetinget positiv aktelse, min oversettelse). For det tredje er et miljø for vekst avhengig av empatisk forståelse. Empatisk forståelse handler om å oppfatte følelsene og meningene den andre opplever, og kommunisere denne oppfatningen. Denne prosessen kalles aktiv lytting. Når mennesker opplever at de blir empatisk lyttet til, blir det mulig for dem å lytte mer aktivt til sitt eget indre. Ved å bli satt pris på og akseptert av andre, har mennesker en tendens til å utvikle en mer omsorgsfull holdning til seg selv. Denne gjensidigheten mellom personene i relasjon, setter personen i stand til å være en mer effektiv vekstfremmer for seg selv. Dermed vil en også bli mer hel som person (Rogers, 1980).

### **3.1.3 Det selvbestemmende menneske**

En sentral hypotese hos Rogers er at mennesket har en iboende vekstretning mot autonomi eller selvbestemmelse (Kvalsund, 2003; Rogers, 1980). Med andre ord kan en si at mennesket har en veksttendens, mens retningen for veksten er mot autonomi. Denne autonomien må være relatert til noe, enten en handling, et valg, en avgjørelse, en plan, eller tenkning. Mennesket kan ikke være autonomt i et vakuum, derfor blir begrepet tomt når det ikke refererer til noe konkret (Kvalsund, 2003). Rogers (1980) personsentrerte tilnærming er non-direktiv, og har som mål å bistå rådsøkeren i å finne nye handlemåter og forståelsesrammer. Tilnærmingens hovedfokus er å myndiggjøre individet til å handle i verden og bestemme sin egen skjebne (Ivey, et al., 2007), og derfor kan autonomi, eller selvbestemmelse, sies å være et sentralt konsept i personsentrert teori.

En endring fra å være i avhengighet av andre til autonomi, er en positiv endring. Slik endring innebærer at en plasserer kontroll hos seg selv, fremfor utenfor seg selv. Gradvis velger en de målene en selv ønsker å nå, og tar med det ansvar for seg selv. En bestemmer hvilke aktiviteter eller atferd som har betydning for en selv, og hvilke som ikke har det (Rogers, 1961). Dersom en ikke klarer å ta slik kontroll og håndtere sitt eget liv, er det ikke



fordi det mangler evner, men fordi det mangler en trygghet for å klare det. Ved å gjenoppdage disse evnene, skape trygghet rundt disse, reintegrere og bruke dem, kan en igjen ta kontroll over eget liv og få en positiv endring fra avhengighet til autonomi (Kvalsund, 2003).

Det er ikke en enkel endring å gå fra avhengighet til autonomi, det kan være en skremmende frihet under ansvar. Derfor vil mennesket til å begynne med, bevege seg mot autonomi med forsiktighet, frykt og nærmest uten selvsikkerhet. En vil heller ikke alltid ta de riktige valgene. Prosessen går ut på å ta valg, og deretter lære av konsekvensene av handlingene. Opplevelsen av å bevege seg mot autonomi kan derfor være tankevekkende, og være både skremmende og styrkende (Rogers, 1961).

Selvbestemmelse er et kjernebegrep også i Deci og Ryans motivasjonsteori; Self-Determination Theory (SDT-teori) (Ryan & Deci, 2006). Tett knyttet til selvbestemmelse, er begreper som vilje, valg og frihet. I SDT-teorien er autonomi et nøkkelkonsept for å kunne forstå atferdsregulering, og denne reguleringen for enhver handling vil alltid være et gradsspørsmål; fra heteronomi<sup>14</sup> til autonomi. Ens opplevelse av autonomi vil innen dette teoriske perspektivet føre til økt velvære, økt ytelse og fleksibilitet, og bedre mellommenneskelige relasjoner, og at ens motivasjon for å handle kommer innenfra ens egen selvbestemmelse. Når mennesker føler at de ikke kan være autonome, er det fordi de føler seg hindret av sosial kontroll, press i form av å bli evaluert, belønninger og straff. Disse begrensningene kan en være seg bevisst eller ubevisst. SDT-basert forskning har vist fordeler ved autonomi og autonomistøtte i ulike kontekster, blant annet i arbeidslivet, og disse funnene har blitt brukt til å styrke det menneskelige potensialet, reflektert gjennom atferd og relasjoner (Ryan & Deci, 2006).

Autonomistøtte, i SDT-teori, betyr at en person i en autoritetsposisjon tar den andres perspektiv, anerkjenner den andres følelser, og gir den andre muligheter og informasjon til å ta valg, og minimerer bruken av press og krav (Black & Deci, 2000). Autonomistøtte vil på denne måten være det motsatte av kontroll. Slik støtte fører til at den andre presterer bedre, tilpasser seg bedre, opplever økt psykologisk utvikling og økt velvære (Black & Deci, 2000). Det er derfor positivt med å støtte opplevelsen av autonomi fremfor kontroll. Å legge til rette for autonomi, støtter seg til en grunnholdning til mennesket som i stand til å utvikle seg i positiv retning, og krever at en møter den andre som person. Bare ved å møte den andre som person, gjennom å ta den andres perspektiv og anerkjenne den andres følelser, kan en støtte utviklingen av autonomi.

---

14 Heteronomi er ”...controlled regulation, or regulation that occurs without self-endorsement” (Ryan & Deci, 2006, s. 1557).

## 3.2 Relasjon

”Et menneske kan ikke være en ø – og selv en ø ville stadig være omgivet af havet, der slår ind mod dens strande, og fugle og havdyr, der kommer på besøg fra andre egne. Vi er aldrig andet end et aspekt, et element, en del af en større sammenheng. Vi er én af de kanaler, livet flyder igennem. Vi er et kar, hvorigennem livet manifesterer sig. Andskuet på denne måde er vi altid i relation, altid i sammenheng, altid forbundet med det, der er omkring os, alltid definert af det, vi omgås. Relation er essentiel for selve vores overlevelse og gjennomstrømmer alt, hvad vi er og gjør” (Van Deurzen, 1999, s. 134).

Hva slags relasjon en inngår i, og hvordan en ser på denne relasjonen, er sentralt i hvilken holdning en har til den andre personen. For å kunne forstå holdninger til andre mennesker, er det derfor viktig å forstå synet på relasjoner en inngår i. Ved å se på de ulike relasjonsnivåene og kvaliteten på disse, vil en kunne si om det åpner for muligheter for vekst og utvikling, og hvordan et slikt ressurspotensial kan realiseres (Kvalsund & Meyer, 2005).

Ifølge Buber (Buber & Simonsen, 2003) kan en først bli et helt menneske i møte med et Du, Jeg’et blir til i møte med Du’et. Jeg’et og Du’et er derfor gjensidig avhengig av hverandre. I likhet med Buber, ser også Macmurray mennesket som et relasjonelt vesen som kun kan være i relasjon med andre mennesker for selv å bestemme hvem en er. Macmurray var en skotsk filosof, og hans syn på mennesket som agenter i verden, er utgangspunktet for teorien ”Persons-in-relation” (Macmurray, 1961). Innenfor dette synet sees mennesket på som aktivt handlende i verden, i relasjon med den ”andre” (Allgood & Kvalsund, 2003). Denne ”andre” er ikke et objekt som kan manipuleres, brukes eller forandres, men en person som en er i relasjon med, hvor forståelse og selvforståelse skapes og gjenskapes i relasjonens møtepunkter. Det er i interpersonlig relasjoner vi utvikler oss som mennesker. Vi kan ikke forstå mennesker gjennom å se oss selv som separat fra andre mennesker, men gjennom å innse at vi er personer i relasjon med andre personer (Allgood & Kvalsund, 2005).

Person-in-relation-teorien har et personsystem som innebærer at relasjoner kan sees som avhengige, uavhengige eller gjensidige. Disse kategoriene brukes for å beskrive og forstå relasjoner. Relasjonstypene kan både være positive eller negative, og det er nødvendig å finne ut om de er positive eller negative for å kunne aktualisere utviklingspotensialet som er i relasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005). Relasjonstypene skal ikke sees som et hierarkisk system, men som en utviklingsprosess: For å oppleve uavhengighet må en først være avhengig, for å bli gjensidig må en først vært uavhengig. Å bli gjensidig vil ikke si å forlate avhengighet og uavhengighet, men å inkludere disse i en ny relasjonskvalitet som også inkluderer disse (Kvalsund, 1998).

Et bilde på relasjonstyper og sammenhengen mellom disse, kan sees på som en bølgebevegelse. Denne prosessen kan beskrives som en rytme, der personene som er involvert kommer i kontakt med hverandre ved å rette oppmerksomhet mot hverandre, for å påvirke hverandre i større eller mindre grad (Allgood & Kvalsund, 2003). Tilbaketrekkingen fra hverandre gir rom for refleksjon, før en vender tilbake for mer konstruktiv kontakt. I avhengighet er relasjonen preget av kontakt, mens i uavhengighet trekker en seg tilbake til en reflekterende og intellektuell posisjon. Tilbakevendingen er å gå fra det individuelle, til å inkludere den andre, og igjen delta i fellesskap (Kvalsund, 1998).

Makt er et viktig element i alle relasjoner, og makt kan fortelle mye om relasjonens natur. I en situasjon der en person har kunnskap, ekspertise eller er i en høyere hierarkisk posisjon, vil denne personen ha makt. Dette medfører også at denne personen har makt over den andre som har behov for denne kunnskapen eller ekspertisen, eller er underlagt den andre som følge av posisjon. I en sann og ekte relasjon er begge parter klar over at det finnes slike maktstrukturer, men begge parter bruker denne energien for å skape vekst og læring (Allgood & Kvalsund, 2003). Mange vil nok stille spørsmålsteget ved om det er mulig med en gjensidighetsrelasjon i en organisasjon med et makthierarki. Men til tross for at to personer er i en maktstruktur, kan de møte hverandre i en opplevelse av maktbalanse. Dette skapes gjennom bevissthet omkring disse strukturene, og dyktighet i kommunikasjonen (Karlsdottir & Kvalsund, 2009).

### **3.2.1 Avhengig relasjon**

Avhengighetsrelasjoner karakteriseres av asymmetri (Karlsdottir & Kvalsund, 2009). Avhengighetsrelasjoner er positive når de er gjensidig erkjent som nødvendige og ønskelige (Kvalsund, 2005). Et eksempel på det er relasjonen mellom mor og spedbarn, der relasjonen er positiv fordi det er rimelig å kreve at en mor tenker og handler på vegne av spedbarnet (Kvalsund, 1998). Det er i den tidlige fasen av livet at avhengighetsrelasjoner er mest aktuelle, ved at en er avhengig av foreldre, lærere, eller andre til å ta vare på en. Samtidig er det viktig at en avhengighetsrelasjon ikke opprettholdes lenger enn nødvendig, for å unngå at relasjonen blir negativ (Kvalsund & Meyer, 2005). Derfor er det nødvendig at barnet blir uavhengig fra mor eller andre omsorgspersoner, når utviklingsnivået tilsier det. Å være avhengig av noen til å handle på vegne av en selv, er ikke bare karakteristisk for relasjonen mellom mor og barn, det er en relasjonell kvalitet som opererer i alle slags livssituasjoner. Dersom en person kan tenke og handle på vegne av seg selv, vil et krav om hjelp være urimelig, og relasjonen vil bli negativ (Kvalsund, 1998). Det vil også oppleves negativt for

den som gir hjelp dersom en avhengighetsrelasjon opprettholdes lenger enn nødvendig, ved at den som fortsatt ønsker, og mottar hjelp, egentlig ikke har behov for det (Kvalsund, 2005).

Makt vil alltid være et element i et avhengighetsforhold. Avhengighetsrelasjoner blir negative dersom den med makt kommer for mye i fokus, eller at posisjonen denne har assosieres med hierarki, eller skaper grunnlag for manipulasjon (Karlsdottir & Kvalsund, 2009). Det oppstår problemer med avhengighetsforhold når det ikke arbeides med å forstå hvor sterk avhengigheten er, og dersom ikke forventninger avklares slik at en kan komme frem til forslag om hvordan denne relasjonen ivaretar utviklingsperspektivet (Karlsdottir & Kvalsund, 2009).

### **3.2.2 Uavhengig relasjon**

Dersom grunnlaget for asymmetrien i en avhengighetsrelasjon er borte, ligger det til rette for en uavhengighetsrelasjon. Uavhengigheten karakteriseres av større symmetri, slik at en kan handle på egne vilkår (Kvalsund & Meyer, 2005). Den positive uavhengigheten gir rom for at den ene kan gripe sin egen selvstendighet, og at den andre gir slipp gjennom at han eller hun forstår at det ikke lenger er behov for en. Et bilde på dette er ungdomstiden, der barnet løsriver seg fra mor og far.

Positiv uavhengighet åpner for positiv anerkjennelse av hverandre (Kvalsund, 2005). Problemer i relasjonen kan oppstå dersom den ene ikke erkjenner utviklingsgangen, og ikke innser at en er kommet til et nivå der løsrivelse bør skje. I likhet med avhengighetsrelasjoner bygger også uavhengighetsrelasjonen på en gjensidig forståelse av behovet og verdien av denne typen relasjon. I slike situasjoner der behovet for å forstå uavhengighetens mulighetet ikke erkjennes av en av partene i relasjonen, trues symmetrien, og negativ uavhengighet oppstår (Kvalsund & Meyer, 2005).

### **3.2.3 Gjensidig relasjon**

Den positive uavhengigheten er en forutsetning for gjensidighet. I en gjensidighetsrelasjon bidrar en til å opprettholde og utvikle hverandres uavhengighet. Gjensidighet inkluderer hele det utviklingsmessige systemet. Både avhengighet og uavhengighet er inkludert, men underordnet gjensidigheten. Gjensidighet vil si å erkjenne og anerkjenne hverandres likheter og ulikheter, og legge til rette for denne positive uavhengigheten. Vekst i dette paradigmet finnes i forståelsen av at en til enhver tid er både individer og en del av det kollektive:

”Freedom to grow, in the interdependency paradigm, is the freedom to believe in an individuality and at the same time recognize that my individuality is part of a larger unity.” (Allgood & Kvalsund, 2003, s. 106).

Mennesker vil i ulike situasjoner og ulike relasjoner veksle mellom de relasjonelle kvalitetene. Det er viktig å forstå menneskers behov for uavhengighet for å kunne utløse utviklingspotensialet i en organisasjon eller gruppe. Ved å ha bevissthet omkring relasjonskvalitetene, vil en kunne påvirke ressursutviklingen i en gruppe eller organisasjon. Fra et relasjonelt ståsted kan en si at utviklingen fra avhengighet via uavhengighet til gjensidighet, er det som skaper ressursutvikling i grupper og organisasjoner:

”Vi ser dermed at ressursutvikling i grupper og organisasjoner ut fra det relasjonelle personbegrepet er å forstå som utvikling fra avhengighet til gjensidighet via uavhengighet. Når disse tre dimensjonene er interaktive og veiledes i et utviklingsperspektiv, vil grupper og organisasjoner kunne bevege seg fra den umodne til den mer modne tilstand av kompetanse.” (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 21).

### **3.3 Ressurser**

Siste del av dette teorikapittelet vil jeg bruke på å se nærmere på ressurser, som er den tredje effekten i min forskningsdesign. De to nivåene jeg har valgt å inkludere under effekten ressurser, er erfaring og omstillingsevne. Dette kan sees som to aspekter ved ressurser som det ofte snakkes om når det gjelder eldre i arbeidslivet, og som det er mange meninger omkring. Effekten ressurser representerer teori som er mer kontekstualiserende, og mer konkret knyttet til eldre i arbeidslivet. Denne delen baserer seg derfor mer på aktuelle rapporter og tidligere forskning innen feltet eldre i arbeidslivet (Lunde, 2000; Solem, 2001, 2007, 2008). Ressurser er et begrep med mange forståelser, og det brukes i mange sammenhenger uten at det ligger en klar forståelse av begrepet til grunn. Her vil jeg gjøre rede for hvordan jeg tolker begrepet ressurser, og knytter dette til andre tilgrensende begreper.

Ressurser kan sies å være det potensialet en har, det vil si de iboende kvalitetene en har eller har mulighet til å utvikle (Karlsdottir & Kvalsund, 2009). Det er derfor to sider ved ressursbegrepet; det forløste, og det uforløste. Det uforløste er de egenskapene, kunnskapene eller den kompetansen som ligger latent, og som det er mulig å utløse. Det forløste er de egenskapene som er tatt i bruk. Ressurser er derfor ikke en statisk eller gitt størrelse. De læres, vokser og utvikler seg i relasjoner mellom mennesker (Kvalsund & Meyer, 2005).

Kompetanse er et begrep som er nært forbundet med ressurser. Kompetanse kan generelt sies å vise til ”... å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultat” (Lai, 1995, s. 17). Lai bruker kompetansebegrepet på en måte som gjør at det ligger tett opp til ressursbegrepet, ved at realkompetanse innebærer potensial i tillegg til utdanning og erfaring. Med potensial menes her evner og holdninger, og spesielt læringsmotivasjon og

omstillingsevne. Kompetanse kan deles inn i ulike typer kompetanse. Formell kompetanse er den kompetansen som kan dokumenteres, og som en har tilegnet seg gjennom utdanning. Uformell kompetanse er den kompetansen en tilegner seg gjennom erfaring, i tillegg til ferdigheter og holdninger. Realkompetanse er summen av både formell og uformell kompetanse, og inkluderer alle typer kompetanse som en tilegner seg gjennom deltakelse på alle arenaer i livet (Lai, 1995). Kompetanse er derfor ikke en gitt størrelse i enhver situasjon, men i stadig endring og utvikling. Derfor er det opp til lederen å vurdere arbeidstakerens potensial, som igjen farges av de holdningene lederen har til den ansatte. Dette kan være styrende for hvilke muligheter lederen gir den eldre arbeidstakeren: hvis arbeidsgiveren ikke tror at arbeidstakeren vil kunne tilegne seg ny kunnskap, vil ikke den eldre arbeidstakeren bli gitt denne muligheten (Lunde, 2000).

Vurderingen av eldre arbeidskrafts kompetanse er både preget av positive og negative oppfatninger, den sies å kunne være både tvetydig og nyansert (Solem, 2001). Men ifølge Lunde (2000) er det, både i arbeidslivet og i samfunnet generelt, problemorienterte oppfatninger av eldre arbeidstakere som dominerer. Derfor blir ressurser de eldre arbeidstakerne sitter inne med ofte blir oversett. Det er ofte de adaptive evnene som vurderes som svakere hos eldre arbeidstakere enn hos yngre. Adaptive evner er egenskaper som kreativitet, fleksibilitet, læreevne og omstillingsevne (Lunde, 2000). Også Solem (2007) har funnet at Eldres evne til å lære og Eldres omstillingsevne er noe av det som det synes å være mest overdrevne negative oppfatninger omkring. Han fremhever også at slike holdninger kan bli selvoppfyllende profetier, siden ledernes holdninger vil føre til at de eldre arbeidstakerne får dårligere muligheter til læring og omstilling (Solem, 2007).

### **3.3.1 Erfaring**

Begrepet erfaring er et av de positivt ladede begrepene som knyttes til eldre arbeidstakere. En undersøkelse av Solem (2008) viser hvem ledere helst ønsker å ansette når de må velge mellom unge, nyutdannede, erfarne, seniorer eller eldre. Overlegent mest populære er erfarne arbeidstakere, mens seniorer og eldre er mest upopulære. Erfaring kan dermed sies å være en av de kvalitetene som det settes størst pris på av ledere når det kommer til eldre arbeidskraft.

En del egenskaper kan tenkes å utvikle seg i positiv retning med alderen. Når en snakker om å ha erfaring er det ofte disse egenskapene en legger vekt på. Slike positive egenskaper er sosial kompetanse, i form av menneskekunnskap, konflikthåndteringsevne og uttrykksevne. Problemkompetanse, altså evnen til problemløsning og vurderingsevne, antas

også å påvirkes positivt av alder, i tillegg til modenhet i form av ansvarlighet, interesser og verdier (Lunde, 2000). Samtidig kan det tenkes at ledere opplever at dette er egenskaper som er utviklet før en karakteriseres som eldre arbeidstaker, og at en dermed kan være ”erfaren nok” før en er eldre. At betegnelsen erfarne arbeidstakere er tydelig mer populær enn eldre eller senior kan tyde på det (Solem, 2008).

Nært knyttet til eldre og erfaring er begrepet visdom. I dette begrepet ligger det en oppfatning av at intelligensen endrer seg med alderen, også i positiv retning (Daatland & Solem, 1995). Visdom handler blant annet om å kunne spille på egen erfaringslæring, og at en har lært at problemer ikke alltid har en enkel løsning. En har evnen til å se flere løsninger, og er mindre avhengig av formell logisk tenkning for å finne løsninger. I visdomsbegrepet ligger derfor flere kvaliteter, blant annet overbærenhet, fleksibilitet, toleranse for usikkerhet og motsetninger, selvinnsikt og kunnskap om fremgangsmåter og fenomener. Likevel er det viktig å presisere at alder er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å utvikle visdom. Det er erfaringene en gjør seg i livet, og hvordan en tar i bruk disse og integrerer dem som fører til visdom. Det krever derfor erfaring, kunnskap, øvelse og åpenhet for å utvikle visdom (Daatland & Solem, 1995). En kan derfor ikke lukke seg inne i vante tenkemåter, men må søke – og bli gitt – muligheter for utvikling og nye erfaringer for at visdom skal utvikles, heller enn at den stivner i forutsigbare mønster.

### **3.3.2 Omstillingsevne**

Noen egenskaper blir ofte sett på som upåvirkelige kjennetegn knyttet til alder. Som tidligere nevnt er svak omstillingsevne, eller liten omstillingsvilje egenskaper som mange opplever som en ulempe ved eldre (Solem, 2001). I virkeligheten har mennesker også i eldre år, stor evne til å tilpasse seg, og å mestre endringer. I hovedsak skjer dette på to måter: ved problemfokustert mestring eller emosjonsfokustert mestring. Ved problemfokustert mestring går en aktivt inn for å endre det en er misfornøyd med. Emosjonsfokustert mestring handler om å omfortolke verdien av endringer, eller å akseptere dem. Alder og aldring kan også i seg selv være en mulighet for å mestre omstilling og endring. Dersom en forholder seg bevisst til de endringer som skjer gjennom livet, kan en tilegne seg omstillingskompetanse (Solem, 2007).

I de senere årene har kravet om å være i endring blitt aksentuert, en møter et stadig sterkere krav om omstilling og effektivisering av ressursbruken. Det kan skape uforutsigbarhet om hva som kommer, usikkerhet omkring egen kompetanse, som igjen kan føre til økt utrygghet og stress. Dersom en er nødt til å gi slipp på det trygge og kjente, kan det oppleves som skremmende og frustrerende for noen. For andre, kan dette være stimulerende

og befriende. Dette kan bli et dilemma for ledere, fordi de skal legge til rette for læring og utvikling innenfor denne komplekse og uforutsigbare rammen (Møller, 2004).



#### 4. Faktoranalyse og faktortolkning

Dataanalysen ble foretatt ved å benytte PQMethod 2.11 for Windows<sup>15</sup>, og tre faktorer ble avdekket. En faktor er et bilde av holdningen og meningene som en gruppe av Q-sorteringene holder. Hver faktor består altså av en rekke Q-sorteringer som har lignende syn med hverandre, som skiller seg fra synene andre faktorer har. Alle synene korrelerer noe ulikt, korrelasjonen mellom faktor 1 og 2 er på 0,5781, korrelasjonen mellom faktor 1 og 3 er 0,6311, mens korrelasjonen mellom faktor 2 og 3 er på 0,4645:

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>
<b>Faktor 1</b>	1,0000	0,5781	0,6311
<b>Faktor 2</b>	0,5781	1,0000	0,4645
<b>Faktor 3</b>	0,6311	0,4645	0,5781

Figur 4: Korrelasjon mellom faktorskårer

Av figur 4 ser vi at samtidig som de ulike faktorene utgjør forskjellige syn, har de også en del like eller korrelerende oppfatninger. Selv om korrelasjonen er relativt høy mellom faktorene, spesielt mellom faktor 1 og 3, ser jeg på det som skiller de to som uventet og interessant, og derfor bør disse sees på som to ulike syn. Dette er i tråd med Q-metodologiens abduktive logikk, som handler om meningsskapning gjennom oppdagelse: "...abduction is the analysis of facts that present themselves as surprises in that they are not immediately understandable in relation to other facts and general expectations" (Kvalsund, 1998, s. 329). Det som skiller faktorene fra hverandre finner en blant annet ved å se på *distinguishing statements*.<sup>16</sup> Dette er de utsagnene som er spesielle for den aktuelle faktoren ved at de er vektet annerledes enn de er hos de andre faktorene. Det er også interessant å se hvilke utsagn som tilsynelatende uttrykker samme syn, ved at de har samme skåreverdi i alle faktorer. Slike utsagn kalles *consensus statements*<sup>17</sup>.

Det er fem personer som utgjør faktor 1, fem personer som utgjør faktor 2, og tre personer som utgjør faktor 3. De forskningsdeltakerne som ikke lader spesielt på en faktor, men relativt likt mellom to eller tre faktorer (miks), er tatt ut av analysen for å få rene mulige faktorer. Rene faktorer gjør det lettere å få tak i hva hver faktor består i. I denne undersøkelsen var det to personer som hadde en slik miks, disse er markert med kursiv.

15 <http://www.lrz-muenchen.de/~schmolck/qmethod/>. Dette programmet utfører de statistiske analyseprosessene og faktorrotasjon (Kvalsund & Allgood, 2010a).

16 Distinguishing statements er utsagn som har statistisk ulik verdi på faktorene (Thorsen & Allgood, 2010).

17 Consensus statements er "de utsagnene som har samme skåreverdi i alle faktorene og som tilsynelatende uttrykker samme syn eller noe en har til felles" (Kvalsund & Allgood i Kvalsund & Karlsdottir, 2009, s. 131).

Følgende tabell viser de tre faktorene og hvordan deltakerne venter de ulike faktorene. Hver deltaker er altså med å definere én faktor, ved at en skårer høyere i en faktor enn de andre to. Denne skåren er markert med en X for hver deltaker.

Q-sortering	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Hanne	0,7849 X	0,1925	0,2060
Jakob	0,4528	0,2506	0,6869 X
Anita	0,3696	0,6435 X	0,1005
Bjørn	0,7197 X	0,2436	0,3351
John	0,4285	0,6031 X	0,0251
Johanne	0,7054 X	0,1537	0,4239
Mona	0,2806	0,6060 X	0,3708
Eva	0,3479	0,7110 X	0,0910
Runa	0,7569 X	0,2734	0,2871
Sverre	0,6000 X	0,5323	0,2565
<i>Martin</i>	<i>0,4819</i>	<i>0,3117</i>	<i>0,4730</i>
Ola	0,2539	-0,0233	0,7937 X
Sara	-0,3671	0,7174 X	0,3129
Marit	0,1295	0,2350	0,7047 X
<i>Randi</i>	<i>0,3032</i>	<i>0,4843</i>	<i>0,5390</i>

Figur 5: Faktorladning

I dette kapittelet vil jeg presentere de ulike faktorene, ved å finne det mønsteret av meninger som disse faktorene representerer. For å finne det som er betegnende for hver av de tre faktorene, må en se på de utsagnene som har størst psykologisk signifikans for de som definerer faktoren (McKeown & Thomas, 1988), altså de utsagnene som er plassert i nærmest ytterpunktene (-5/+5) (Brown, 1991). Utsagnene som er plassert i det nøytrale 0-området er de utsagnene som det er minst meninger omkring, de har liten eller ingen betydning for forskningsdeltakerne. Disse utsagnene kan også holde nyttig informasjon for å forstå synet hver faktor representerer. Fordi Q-metodologien kan sies å være en fenomenologisk-hermeneutisk orientert fortolkningsprosess, ved at en er i en stadig utveksling mellom helhet og del, kan hvert utsagn kan holde ulike betydninger for de ulike faktorene:

”Slik vil hvert utsagn isolert sett kunne bety forskjellige ting alt etter hvilke faktorsyn det tilhører, og selv om utsagnet har fått samme skåreverdi i flere faktorer, vil ulike helhetlige bakgrunner eller forståelseshorisonter skape differensierte meninger og betydninger” (Kvalsund & Allgood, 2010a, s. 54).

Det vil si at ett utsagn kan bli brukt til å belyse ulike sider ved en faktor, eller ulike faktorer der det blir lagt ulik betydning i det. I gjennomgangen av hver faktor er faktorenes ladning

gjengitt i parentes etter hvert utsagn det vises til. Ladningen som er uthevet er ladningen til den aktuelle faktoren.

#### **4.1 Faktor 1: Samspill og delt ansvar ivaretar Eldres ressurser og kompetanse**

Det er fem deltakere som er med å definere faktor 1. Disse er Hanne (0,7849), Bjørn (0,7197), Johanne (0,7054), Runa (0,7569) og Sverre (0,6000). Tallene i parentes er hver deltakers ladning på faktoren. Denne sier hvor sterk korrelasjon det er mellom personen og faktoren, altså i hvor stor grad deres oppfatninger beskriver faktoren.

Den positive siden av faktormønsteret (+5, +4, +3) viser at faktor 1 har et fokus på samarbeid og samspill, både mellom leder og ansatt og mellom eldre og yngre ansatte. Lederne erkjenner også at de har et ansvar i å legge til rette for Eldres utvikling. Erfaringen de eldre arbeidstakerne besitter sees som en ressur. Dette viser seg også på negativ side av faktormønsteret (-5, -4, -3), der det er et fokus på at eldre er utviklingsmotiverte og samarbeidsvillige. Her legges det også vekt på at eldre ikke har et større behov for hjelp enn andre arbeidstakere. Lederne som definerer faktor 1 ikke ser på eldre som motstandere av endring, men at de ønsker å følge utviklingen, og er positivt innstilt til ny teknologi og nye arbeidsformer. Denne positive holdningen til Eldres håndtering av, og motivasjon for bruk av ny teknologi, skiller denne faktoren tydelig fra faktor 2 og 3.

At lederne i faktor 1 har et fokus på samarbeid og samspill på arbeidsplassen kommer fram av plasseringen av følgende utsagn:

- 35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre. (+4, +5, +2)
- 44. Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen har fokus på lisvlang læring, og dermed legger til rette for det. (+4, +2, +1)
- 21. Hvis eldre har et støttende miljø rundt seg, vil ikke endringer være skremmende eller hemmende for dem. (+3, +1, +3)

Her legges det vekt på fellesskapsfølelsen; at det er viktig å føle seg verdsatt og å bruke hverandres styrker. Lederne som definerer denne faktoren synes også å ha en formening om at lederen har et ansvar for å legge til rette for dette samspillet, noe som kommer til syne av plasseringen av utsagn 44 og 21.

Selv om lederne erkjenner ansvaret for å legge til rette for utvikling, kan plasseringen av følgende utsagn tyde på at de eldre arbeidstakerne ikke oppleves å ha et større behov for hjelp, tilrettelegging og oppfølging enn andre:

- 36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)

7. Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)

Disse utsagnene peker heller mot et syn på eldre som likestilte med andre ansatte når det gjelder hjelp og oppfølging. Samtidig erkjennes det at eldre arbeidstakere har en fordel i at de har erfaringskompetanse. Denne erfaringskompetansen virker det som at lederne setter pris på, og ser på som en ressurs både for arbeidsplassen og den enkelte eldre:

35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre. (+4, +5, +2)
32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien. (+3, +4, +1)

Erfaringen de eldre besitter, sees i denne faktoren ikke på som en hindring for videre læring. Det er kan virke som at det er en holdning blant lederne som definerer denne faktoren at eldre er flinke til å skape utvikling og vekst gjennom læring:

29. Mange med lang erfaring fra arbeidslivet flyter på den, og er ikke interessert i å utvikle seg videre. Det fører til at samarbeidsklimaet på arbeidsplassen blir dårligere. (-5, -3, -1)

Denne faktoren skiller seg fra de andre faktorene ved at den synes å være utelukkende positive til Eldres muligheter og evner når det kommer til å lære seg å bruke ny teknologi. Faktoren er altså positiv til Eldres evne til læring, også når det kommer til teknologi, noe disse utsagene setter søkelyset på:

17. Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)
7. Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)

Plasseringen av disse utsagnene kan sies å skape en indre konsistens i faktor 1 sitt syn på hvordan faktoren ser på Eldres håndtering av teknologi på arbeidsplassen. Utsagn 17 kan tenkes å peke litt mer mot Eldres holdning til teknologien, mens utsagn 7 kan tenkes å handle om hvor lett eller vanskelig det er å lære å bruke teknologien. Dette kan tyde på at faktoren er positiv både til Eldres muligheter til å lære å bruke teknologien, og også til deres holdninger til den.

Deltakerne som definerer faktor 1 synes å være positiv til Eldres evner til å takle omstillinger. Den fremviser også et perspektiv som kan tolkes i retning av at eldre trives med å være i endring. Her fremkommer fellesskapsfølelsen som synes å være til stede for denne faktoren, ved at faktoren mener at lederen har et ansvar i forhold til å legge til rette for Eldres håndtering av omstillingsprosesser, noe disse utsagnene viser:

- 44. Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen har fokus på livslang læring, og dermed legger til rette for det. (+4, +2, +1)
- 36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)
- 21. Hvis eldre ansatte har et støttende miljø rundt seg, vil ikke endringer være skremmende eller hemmende for dem. (+3, +1, +3)

Utsagnene kan tyde på at lederne ikke opplever at eldre har andre behov enn yngre ansatte når det gjelder omstillinger, og at de ikke bare flyter på erfaring, men er villig til, og ønsker videre utvikling. Dette kommer også til syne gjennom de eldres ønske om å samarbeide med sine kollegaer, slik disse utsagnene fokuserer på:

- 29. Mange med lang erfaring fra arbeidslivet flyter på den, og er ikke interessert i å utvikle seg videre. Det fører til at samarbeidsklimaet på arbeidsplassen blir dårligere. (-5, -3, -1)
- 19. Eldre ansatte har problemer med å se at man blir bedre av å samarbeide, derfor kan de lett stagnere. (-3, -2, -2)

#### **4.1.1 Oppsummering av faktor 1**

Oppsummerende kan en si at lederne som definerer faktor 1 er opptatte av at eldre er kompetente og ressurssterke på lik linje med andre arbeidstakere. De virker å være opptatt av å spille på lag, slik at ressursene som finnes på arbeidsplassen blir ivaretatt. Her er lederne bevisst sitt eget ansvar, samtidig som at de eldre sees som kompetente og selvstendige. Samtidig er de opptatt av at de eldre arbeidstakerne ikke har et større behov for tilrettelegging og oppfølging enn andre, og legger vekt på samarbeid mellom ansatte og mellom ansatte og leder. Relasjonen lederne i faktor 1 har til de eldre ansatte, kan derfor sies å være preget av gjensidighet. I motsetning til faktor 2 og 3 er denne faktoren positiv til eldres evner og motivasjon til å håndtere ny teknologi.

#### **4.2 Faktor 2: Eldre har behov for anerkjennelse, trygghet og fellesskap**

Det er fem deltakere som lader signifikant på faktor 2, og som derfor er med på å definere denne faktoren. Disse fem er: Anita (0,6435), John (0,6031), Mona (0,6060), Eva (0,7110) og Sara (0,7174).

På den positive siden av faktormønsteret legger faktor 2 vekt på at eldre skal ha en opplevelse av trygghet. Erfaring blir sett som en ressurs som de eldre arbeidstakerne er flinke til å benytte seg av. Det er også et fokus på at relasjonen mellom den eldre arbeidstakeren og lederen skal preges av gjensidighet og samarbeid. På positiv side er det også et syn på eldres arbeidskapasitet som svekket, ved at de ikke jobber like fort som før, og at utviklingen kan være vanskelig å følge. Den negative siden av faktormønsteret har et fokus på at eldre ikke har problemer med å samarbeide, og at de ikke har problemer med å be om hjelp når de føler

behov for det. Her er det også viktig for lederne at eldre ikke skal skånes i omstillingsprosesser, og at de kan ha ansvaret for de samme typer oppgaver som andre ansatte. I forhold til teknologi har denne faktoren et syn på Eldres evner til å lære å bruke denne som begrenset, og at de ikke er like flinke til å ta slike utfordringer som andre ansatte.

Faktor 2 ser ut til å være opptatt av at eldre har et behov for trygghet på arbeidsplassen. Vektleggingen av trygghet kommer frem av disse utsagnene:

20. Yngre og eldre ansatte har det samme behovet for å bli tatt vare på av andre i jobbsammenheng, og for eldre handler dette om at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt i møte med nye utfordringer. (+5, +5, +4)
6. De som har vært lenge i jobb har utviklet en trygghet på seg selv og arbeidet sitt, som igjen smitter over på de andre medarbeiderne. (+3, +4, +1)
25. Arbeidsgiver og eldre arbeidstakere bør i samarbeid søke fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og vurdere kompetanseutvikling, for å gi større trygghet i utførelse av nye oppgaver. (+2, +3, +4)

I utsagn 6 sees erfaring på som en fordel, i forhold til at det gir trygghet på seg selv og sine arbeidsoppgaver. Dette kan sies å ha sammenheng med de ressursene eldre arbeidstakere vurderes å ha av lederne i denne faktoren. Erfaring vurderes som en kilde til større faglig integritet, som igjen kan føre til økt trygghet. Utsagnet tar også høyde for at erfaringen kan gi en større personlig trygghet, som igjen gir større trygghet i forhold til arbeidsoppgavene. Samtidig virker det ikke som at lederne mener at de eldre bør skånes for å omstillinger slik at tryggheten kan trues, noe plasseringen av dette utsagnet peker mot:

42. Eldre bør skånes i omstillingsprosesser, og heller få ansvar for noe de føler de kan håndtere. (-2, -4, -5)

Istedenfor å skåne de eldre arbeidstakerne virker det som at faktor 2 heller legger til rette for trygghet gjennom å hjelpe hverandre. De eldre vurderes som flinke til å be om hjelp når det er de føler behov for det. Denne opplevelsen kommer til syne gjennom disse utsagnene:

35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes gjør det oss bedre. (+4, +5, +2)
8. Det er viktig for meg som leder, at jeg deler ansvaret med den eldre ansatte for at vedkommende skal klare omstillinger når det trengs. (+1, +4, -1)
43. I frykt for å stå i taknemlighetsgjeld til andre, velger mange eldre å stole på egen erfaring istedenfor å be om hjelp, når en møter nye utfordringer. (-1, -5, -3)

De eldre arbeidstakerne er ikke bare villige til å be om hjelp, men også samarbeide med kollegaer, slik plasseringen av disse utsagnene viser:

3. Eldre ansatte har problemer med å se at man blir bedre av å samarbeide, derfor kan de lett stagnere. (-3, -4, -4)
18. Det er vanskelig å skape et omstillingsdyktig arbeidsmiljø som lærer av hverandre, når eldre arbeidstakere ikke bidrar til dette. (-1, -3, +3)

Faktoren virker å ha en forståelse for at de eldre arbeidstakerne kan oppleve omstillinger som utfordrende eller skremmende. Det er erfaringen de eldre besitter, og lederens evne til å hjelpe til i slike situasjoner, som kan lette denne prosessen:

27. Det er nok skremmende de eldre ansatte som er vant til å jobbe på en bestemt måte å møte nye krav, og oppleve at erfaringen man har ikke er nok for å kunne følge utviklingen. (0, +3, -1)
32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien. (+3, +4, +1)

For faktor 2 er ikke eldre ansatte like andre ansatte, men de ressursene de besitter blir anerkjent og verdsatt. En ressurs lederne oppfatter at de har er et større overblikk enn yngre:

16. Eldre jobber ikke så fort og mye som før, men de har sin erfaring og kompetanse som gjør at de takler kriser bedre enn de unge, og at de evner å se ting i en større sammenheng. (0, +3, 0)

Andre ressurser lederne vektlegger hos eldre ansatte kommer fram av plasseringen av disse utsagnene:

32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien. (+3, +4, +1)
6. De som har vært lenge i jobb har utviklet en trygghet på seg selv og arbeidet sitt, som igjen smitter over på de andre medarbeiderne. (+3, +4, +1)

Disse ressursene kan oppsummeres som trygghet i jobben og erfaringskompetanse. Det området der eldre ikke sees som kompetente i denne faktoren, er teknologi. Teknologi virker å være noe som vurderes som vanskelig for eldre å lære, i tillegg til at de ikke oppleves som like flinke som andre ansatte til å ta utfordringen når det gjelder å lære å bruke teknologi.

17. Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)
7. Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)

Utsagn 17 har ifølge faktormønsteret større psykologisk signifikans for lederne i faktor 2 enn utsagn 7. Det kan tolkes som en opplevelse av at det mangler mer på motivasjonen enn ferdighetene til de eldre arbeidstakerene, for å lære ny teknologi. Utsagnene viser også en indre konsistens når det gjelder Eldres dårligere håndtering av teknologi enn yngre ansatte.

#### **4.2.1 Oppsummering av faktor 2**

Faktor 2 kan sies å ha et omsorgsbasert syn på eldre arbeidstakere. Det er viktig for lederne som definerer denne faktoren at arbeidstakerene opplever trygghet i jobben, samtidig som de ser på erfaring som en kilde til trygghet. Erfaringskompetanse blir fremhevet som en ressurs, samtidig som omstillinger sees som skremmende. At lederne har et fokus på at omstillinger kan oppleves som utfordrende er i tråd med omsorgsholdningen blant disse

lederne. De er også opptatt av å ta vare på ressursene som finnes blant de ansatte, og synes å oppleve at yngre og eldre arbeidstakere har ulike ressurser. Dette kommer fram av at en innen denne faktoren fokuserer på erfaingskompetansen blant eldre ansatte, og at ny teknologi er noe de ikke er like flinke til. En kan se på dette synet som en holdning til alle ansatte som likeverdige, men dog ikke like.

### **4.3 Faktor 3: Eldre bør behandles likt som alle andre: like krav og like muligheter**

Faktor 3 defineres av tre deltakere: Jakob (0,6869), Ola (0,7937) og Marit (0,7047).

Utsagnene som har høy positiv signifikans for denne faktoren handler om at eldre arbeidstakere er fleksible. Eldre oppfattes her som å trives med endringer. For denne faktoren er det viktig at kompetansen de eldre besitter blir verdsatt, samtidig som det erkjennes at de eldre trenger opplæring på enkelte områder, slik at de også får økt trygghet i forhold til arbeidsoppgavene. Et fokus for faktoren, er at det ikke er forskjell på yngre og eldre; de har de samme behovene og stilles overfor like krav som andre ansatte. På negativ side av sorteringsmønsteret er det fokus på at eldre ikke har et større behov for hjelp enn andre, og at de er positive til endringer. Lederne som definerer denne faktoren mener at eldre arbeidstakere ikke bør skånes i omstillingsprosesser. Det er også et syn på eldre som utviklingsorienterte og samarbeidsvillige.

Faktor 3 kan sies å legge stor vekt på at eldre skal behandles likt med andre medarbeidere:

40. Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til en. (+2, +1, +5)
20. Yngre og eldre ansatte har det samme behovet for å bli tatt vare på av andre i jobbsammenheng, og for eldre handler dette om at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt i møte med nye utfordringer. (+5, +5, +4)
42. Eldre bør skånes i omstillingsprosesser, og heller få ansvar for noe de føler de kan håndtere. (-2, -4, -5)

Både utsagn 40 og 42 kan vise til at lederne som definerer faktor 3 mener at eldre bør stilles krav til, i likhet med alle andre. Utsagn 20 kan også tenkes å handle om at eldre ansatte har de samme behovene som andre ansatte. At faktor 3 mener at eldre ikke bare er likeverdige med andre ansatte, men at de også bør behandles likt kan tolkes som at faktoren ser på eldre arbeidstakere som ikke bare likestilte, men også like alle andre ansatte. At de er like alle andre kan bety at de mener at eldre arbeidstakere er like ulike innad i sin gruppe, som andre grupperinger.



Selv om lederne i faktor 3 ikke ser på yngre og eldre som forskjellige, vektlegger de at eldre er fleksible og omstillingsdyktige:

10. Mange tror feilaktig at eldre er lite fleksible. I virkeligheten erkjenner eldre at de må få opplæring på noen områder, samtidig som de har mye kompetanse på andre områder. (+1, +2, +5)
36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)

Faktor 3 synes å mene at eldre er positive til omstillingsprosesser, og at de trives i miljøer i endring. Plasseringen av følgende utsagn kan også tyde på at eldre er villig til å lære av andre ansatte:

3. Eldre ansatte har problemer med å se at man blir bedre av å samarbeide, derfor kan de lett stagnere. (-3, -4, -4)
47. Det finnes mange eldre som trives litt for godt med å følge de vanene de har tillagt seg, og disse vanene hindrer dem selv, og noen ganger andre, i å vokse. (-1, 0, -4)

Faktoren er altså preget av et positivt syn på eldres samarbeidsevner, og til ikke å sitte fast i et mønster der en ikke utvikler seg. Samtidig er det noen utsagn som er plassert slik at de kan gi en pekepinn mot at faktoren muligens ser dette som en sannhet med modifikasjoner:

18. Det er vanskelig å skape et omstillingsdyktig arbeidsmiljø som lærer av hverandre, når eldre arbeidstakere ikke bidrar til dette. (-1, -3, +3)
34. Det hjelper ikke eldre ansatte å holde fast på slik det var før. Arbeidslivet er i stadig utvikling, og det bør alle ansatte også være. (0, +1, +3)

Sett i sammenheng med utsagnene over (3 og 47), kan disse utsagnene tolkes som at de viser til at *alle* ansatte bør være i utvikling, og derfor også eldre. Det kan tenkes at lederne mener at det er en utfordring for lederen å skape et slikt miljø dersom eldre ikke hadde bidratt til dette. At det ikke hjelper eldre å holde fast på slik det var før, kan handle om at de eldre selv innser at det ikke hjelper dem. Det kan derfor sees som en holdning til utvikling, som noe som gjelder generelt i arbeidslivet, og at det derfor er et krav til alle ansatte å være omstillingsdyktige og endringsvillige.

Faktor 3 kan sies å vektlegge at alle ansatte kan ha behov for kompetanseheving, og at dette er noe som det bør legges til rette for, i samarbeid mellom leder og ansatt. Utsagn 10 har tidligere belyst at faktoren ser på eldre ansatte som fleksible, men utsagnet viser også til at opplæring blir sett på som positivt. Dette viser også utsagn 25 til, som fremhever at det vil gi økt trygghet i arbeidet for de eldre:

10. Mange tror feilaktig at eldre er lite fleksible. I virkeligheten erkjenner eldre at de må få opplæring på noen områder, samtidig som de har mye kompetanse på andre områder. (+1, +2, +5)

25. Arbeidsgiver og eldre arbeidstakere bør i samarbeid søke fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og vurdere kompetanseutvikling, for å gi større trygghet i utførelse av nye oppgaver. (+2, +3, +4)

Dette kan sees som en positiv holdning blant lederne i denne faktoren til å benytte seg av opplæring for å heve kompetansen blant ansatte, noe som kan sies å være en positivitet i forhold til eldres mulighet og evne til utvikling og vekst. Å legge til rette for utvikling virker det som at lederne i faktor 3 mener at det er et felles ansvar, og ikke bare opp til lederen. Det kan utsagn 25 sett i sammenheng med følgende utsagn tyde på:

44. Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen har fokus på livslang læring, og dermed legger til rette for det. (+4, +2, +1)

Lederne i faktor 3 kan sies å ha den oppfatning at alle ansatte skal stilles krav til, og kunne ta ansvar for å møte disse:

40. Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til dem. (+2, +1, +5)  
42. Eldre bør skånes i omstillingsprosesser, og heller få ansvar for noe de føler de kan håndtere. (-2, -4, -5)

Faktoren mener krav til arbeidstakere og utviklingsmuligheter er noe som bør være likt for alle ansatte. Det er likevel ett område der det kan virke som at eldre anses å skille seg ut blant de ansatte, og det er holdningen til å lære og å bruke ny teknologi. For faktor 3 virker det som at eldres evner ikke er noe problem, men at de kan være mindre motiverte:

17. Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)  
7. Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)

Det er verdt å merke seg at utsagnene ikke er gitt verdi som tilsier svært høy psykologisk signifikans, men sett i sammenheng med faktorens generelle holdning til eldre som omstillingsdyktige og positive til endringer, skiller dette seg ut. Selv om faktoren synes å ha et syn på eldre som like alle andre, synes den likevel å mene at de skiller seg ut når det kommer til å håndtere teknologi. I motsetning til faktor 1- som mener eldre har gode evner og er motiverte for å bruke teknologi, og faktor 2, som mener eldre har dårligere forutsetninger og lavere motivasjon - mener faktor 3 at eldre ikke har dårligere evner, bare dårligere motivasjon. På den måten kan dette likevel sees som å være i tråd med faktorens helhetlige syn, ved at de eldre arbeidstakerne også her anses å ha like gode forutsetninger som andre.

### **4.3.1 Oppsummering av faktor 3**

Faktor 3 kjennetegnes altså av å ikke se eldre som annerledes enn andre ansatte. Derfor møter lederne de eldre med de samme kravene, men også de samme mulighetene, som andre arbeidstakere. De behandler altså eldre likt med andre, fordi eldre ikke har et spesielt behov for tilrettelegging eller hjelp. Det kan virke som at faktoren anser gruppen eldre som like ulike som andre grupperinger er innad, slik at de ikke kan sies å ha egne spesifikke trekk som kommer av alder. Kompetanseheving synes faktoren å være positiv til, fordi alle ansatte trenger utvikling på noen områder. De har en positiv holdning til utvikling og vekst blant eldre arbeidstakere. Videre synes faktoren se på eldre som omstillingdyktige og endringsvillige, og som fleksible blant annet i form av å være positive til å lære av, og samarbeide med, andre. Unntaket er hvordan de eldre forholder seg til teknologi, der faktoren synes å ha et syn på eldre som litt mindre motiverte enn andre, selv om de har evnene til å lære å bruke ny teknologi. Alt i alt preges faktoren av et syn på arbeidstakere som likestilte, derfor bør de også behandles på samme måte som andre arbeidstakere.

### **4.4 Likheter og ulikheter mellom faktor 1, faktor 2 og faktor 3**

Som korrelasjonsmatrisen (figur 4) har vist, er det både likheter og ulikheter mellom de tre faktorene som kom til syne gjennom faktoranalysen. Til å begynne med i dette kapitlet gjorde jeg rede for et felles utgangspunkt for de tre faktorene, som dreide seg om et positivt grunnholdning til eldre arbeidstakere. Denne kommer til syne på ulike måter, men er like fullt til stede hos alle tre faktorer. For lederne som definerer faktor 1 vises det gjennom at eldre arbeidstakere sees på som kompetente og ressurssterke. For ledere i faktor 2 andler positiviteten om at de eldre arbeidstakerne har erfaringskompetanse som andre ansatte ikke har, som er en kilde til trygghet i arbeidet. Lederne som definerer faktor 3 ser ikke på eldre arbeidstakere som noe annerledes enn andre arbeidstakere. De er positive til alle ansattes muligheter – også de eldres – til å være i utvikling og til å håndtere omstillinger. I neste kapittel vil jeg drøfte de faktorene jeg her har analysert, i lys av teori om menneskesyn, relasjoner og ressurser. I tillegg vil jeg hente inn nye teoretiske perspektiver, i form av teori om indre motivasjon (Deci, 1975, 1980) og teori om situert læring og deltakelse i praksisfellesskap (Lave & Wenger, 1991, 2003).

## 5. Drøfting

Formålet med denne avhandlingen har vært å se på holdningene ledere i barnehage, skole og SFO i Trondheim Kommune kan sies å ha til eldre i arbeidslivet. Gjennom faktoranalysen av Q-sorteringene valgte jeg en tre-faktorløsning, der hver faktor holder ulike syn på eldre. Analysearbeidet ga meg et bilde av hver av disse faktorene, og ulike aspekter kom opp som viktige innenfor faktorene, omkring avhandlingens tematikk. Bildene jeg har fått av faktorene har jeg gitt disse titlene: *"Samspill og delt ansvar ivaretar eldres kompetanse og ressurser"*, *"Eldre har behov for anerkjennelse, trygghet og fellesskap"* og *"Eldre bør behandles likt som alle andre: like krav og like muligheter"*. I denne drøftingsdelen har jeg valgt å behandle de temaene jeg oppdaget gjennom arbeidet med faktorfortolkningen. Å drøfte tematisk mener jeg gir en større sammenheng, og gir større mulighet til å se de ulike nyansene og tilnærmingene faktorene har til avhandlingens tematikk. Temaene jeg har valgt å drøfte har jeg kalt: *"Positive holdninger – et felles utgangspunkt"*, *"Tre tilnærminger til eldre arbeidstakere"*, *"Likestilling"* og *"Teknologi"*.

Ut ifra faktorfortolkningen oppdaget jeg elementer som gjør at jeg velger å trekke inn ny teori i denne drøftingen, som jeg ikke hadde med i Q-designen. Hvordan eldre oppfattes å håndtere teknologi utmerket seg, og det finner jeg spesielt interessant. Derfor har jeg valgt å trekke dette frem i denne drøftingen. Selv om teknologi ikke er et stort tema blant utsagnene, har jeg likevel valgt å drøfte dette spesielt, fordi jeg mener det vil kunne ha stor innflytelse på livet på arbeidsplassen, og i livet generelt. For å belyse dette temaet har jeg valgt å trekke inn ny teori; teori om indre motivasjon (Deci, 1980; Deci & Ryan, 1985) og teori om situert læring og deltakelse i praksisfellesskap (Lave & Wenger, 1991, 2003). I tillegg har jeg valgt å trekke inn noe teori omkring likestilling (Vigerust, 1998), fordi jeg mener dette kan belyse holdningene blant lederne i min undersøkelse på en hensiktsmessig måte.

Å trekke inn nye teoretiske perspektiver, mener jeg kan være med å skape en bedre forståelse av de elementene som ble oppdaget gjennom faktoranalysen, og være fruktbart i drøftingen av dem. Dette er også i tråd med den abduktive tilnærmingen som ligger til grunn i Q-metodologi. Abduksjon er en prosess der en utformer en forklarende hypotese, med det formål å oppdage noe nytt som går ut over det som induktivt kan deduseres fra logikk og tidligere teorier. På den måten kan en oppdage det uventede og overraskende, og dermed oppnå økt innsikt og forståelse for temaet (Stainton Rogers, 2003). Fokuset for drøftingen er å sette søkelyset på, og diskutere, de temaene jeg ser som spesielt interessante, og som holder meninger jeg anser som viktige for faktorene i undersøkelsen. Å løfte frem tema innebærer at

jeg som forsker har tatt et valg på bakgrunn av hva jeg anser som viktige elementer, for å drøfte synene til de tre faktorene i denne undersøkelsen. Noen veier har jeg valgt å ta, andre har blitt stående utforsket. Det betyr ikke at disse er uinteressante eller uviktige, men avhandlingens omfang begrenser muligheten for å utforske alle stier i terrenget. I siste del av avslutningen (kapittel 6.1) gjør jeg rede for hva jeg ser for meg kunne vært gjenstand for videre forskning. Aller først vil jeg gi et kort tilbakeblikk på de tre faktorene og deres kjennetegn.

Faktor 1 ble presentert under tittelen *”Samspill og delt ansvar ivaretar eldre kompetanse og ressurser”*. Lederne som definerer denne faktoren er opptatt av at eldre er kompetente og ressurssterke på lik linje med andre ansatte. Videre legger faktoren vekt på samarbeid mellom leder og ansatte. Faktor 2 ble presentert med navnet *”Eldre har behov for anerkjennelse, trygghet og fellesskap”*. Fokuset for lederne i denne faktoren er at eldre arbeidstakere har behov for å bli tatt vare på, og at omstillinger kan oppleves som skremmende eller utfordrende for eldre arbeidstakere. Lederne verdsetter erfaringskompetansen de eldre besitter, og anser den som en kilde til trygghet i arbeidet. Faktor 3 ble gitt tittelen *”Eldre bør behandles likt som alle andre: like krav og like muligheter”*. For lederne som definerer faktor 3 oppleves ikke eldre som forskjellige fra andre arbeidstakere. De er positive til Eldres muligheter og evner til omstilling og utvikling, og ser på eldre arbeidstakere som fleksible. Samtidig virker ikke dette å være noe de anser som et kjennetegn på eldre arbeidstakere, men på arbeidstakere generelt, uavhengig av alder.

## **5.1 Ny teori**

I tråd med den abduktive tilnærmingen som ligger til grunn i Q-metodologi, har jeg valgt å trekke inn ny teori for å belyse funnene fra analysearbeidet.

### **5.1.1 Indre motivasjon**

Motivasjonsteorier er teorier om menneskers behov, og prosessene der behovene relateres til atferd (Deci & Ryan, 1985). Motivasjonsforskning støtter seg til den samme grunntanken som synes å ligge til grunn for Rogers begrep om selvaktualisering, nemlig at mennesket er grunnleggende aktivt. Indre motivasjon er basert på de indre, organismiske behovene for *selvbestemmelse* og opplevelse av å være *kompetent*. Disse behovene kan sies å *”...function as an important energizer of behavior”* (Deci & Ryan, 1985, s. 32). Behovene for

selvbestemmelse og kompetanse kan sies å motivere til en pågående prosess for å prøve å oppsøke, og overkomme, optimale utfordringer<sup>18</sup>.

Deci og Ryan (1985) har funnet at arbeidstakeres motivasjon for gode arbeidsprestasjoner er viktig for at en arbeidsplass skal utvikle seg i positiv retning. Det bør derfor være et mål for ledere å ha dedikerte, involverte, ansvarsfulle og selvstyrte ansatte. Selvbestemmelse er, i tillegg til opplevelse av å være kompetent og behovet for tilhørighet, et av de grunnleggende behovene som indre motivasjon er basert på. Dette kan forklares som: "...the capacity to choose and to have those choices, rather than reinforcement contingencies, drives, or any other forces or pressures, be the determinants of one's actions." (Deci & Ryan, 1985, s. 38). Tett knyttet til behovet for selvbestemmelse er behovet for å føle seg kompetent. Jo mer kompetent en føler seg i en aktivitet, jo mer indre motivert kan en anta at en vil være for den aktiviteten. En slik sammenheng er avhengig av to forhold: at aktiviteten er optimalt utfordrende, og at den opplevde kompetansen finnes i en kontekst av opplevd selvbestemmelse. Behovene er potensielt operative for å motivere målrettet atferd, slik Deci forklarer på denne måten:

"A person's intrinsic need for feelings of competence and self-determination makes him aware of potential satisfaction, which, in turn, provides the energy for him to set goals (i.e., to decide what to do) and to behave in such a way as to try to achieve these goals" (Deci, 1975, s. 100).

### **5.1.2 Situert læring og deltakelse i praksisfellesskap**

Situert læring og legitim perifer deltakelse er et analytisk perspektiv på læring. Denne tilnærmingen forsøker å forstå læring i lys av det sosiale og kontekstuelle ved læring. Teori om situert læring går ut på at læring blir sett på som en spesiell type sosial praksis som alltid er knyttet til en deltakelsesramme. Legitim perifer deltakelse er den prosessen der nyankomne blir en del av et praksisfellesskap, og behersker den viten og de ferdighetene som behøves (Lave & Wenger, 1991). Å lære forutsetter i dette perspektivet, at den nyankomne beveger seg i retning av full deltakelse i de sosiokulturelle praksisene i fellesskapet. Læringen blir legitim og verdifull for den som lærer, dersom han eller hun opplever aksept og samspill med anerkjente og erfarne deltakere. Å delta i praksisfellesskap har ikke bare verdi i form av at en får kjennskap til arbeidet eller ferdigheter som trengs i arbeidet. Like stor verdi er knyttet til å delta, som igjen gir muligheten til å identifisere seg med praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 2003).

---

18 Optimale utfordringer er utfordringer som passer til ens kapasitet, ved at de verken er for enkle eller for vanskelige (Deci & Ryan, 1985).

Nøkkelen til legitim perifer deltakelse er nyankomnes adgang til praksisfellesskapet, og alt som det medfører. Men å få adgang kan også være problematisk. Sentralt i denne problematikken er teknologi, i og med at det å bli deltaker i praksisfellesskap ofte innebærer anvendelse av teknologi. Teknologien kan være et hinder i veien for de som ønsker å delta i et praksisfellesskap, dersom de ikke kan eller ikke vil anvende den. Deltakelse med teknologi er særlig betydningsfullt når det kommer til å delta i praksisfellesskap, fordi teknologien som brukes innenfor en kulturell praksis er bærer av en vesentlig del av den pågående praksisens arv. Å forstå praksisteknologien er derfor ikke bare et spørsmål om å lære å bruke redskaper; det er en måte å ha en forbindelse med praksisens historie, og kunne delta mer direkte i dens kulturelle liv.

## **5.2 Positive holdninger – et felles utgangspunkt**

De tre faktorene har flere likhetstrekk, noe som kommer frem av korrelasjonsfiguren (figur 4). Et fellestrekk er faktorenes felles og grunnleggende positive holdninger til eldre arbeidstakere. De positive holdningene kommer imidlertid til syne på tre ulike måter. Likhetene kommer ikke nødvendigvis av lik plassering av utsagn; som tidligere nevnt kan en ikke gå ut fra at to faktorer som plasserer et utsagn likt, legger samme betydning i utsagnet. Utsagnet må sees i sammenheng med resten av faktorbildet for at en skal oppdage en sammenheng, et beskrivende bilde av faktoren. De likhetene jeg skisserer her er derfor elementer som ble tydelige gjennom analysen av faktorene, og som ikke kan sees løsrevet fra faktorbildet til hver av faktorene. Her vil jeg gjøre rede for de positive holdningene, og hvordan disse kommer til syne. Til grunn for denne drøftingen ligger teorien som ble skissert i teorikapittelet omkring menneskesyn, relasjonsteori og syn på eldres ressurser, i form av erfaring og omstillingsevne.

I Q-metodologi er målet å få tak i et helhetsbilde av hver faktor, som gjør at en får en forståelse av det enkelte syn hver faktor holder. Ut ifra det kan en skape en forståelse for hvordan hvert utsagn er tolket og vektlagt innen hver faktor. Den grunnleggende positiviteten hos hver faktor kan derfor ikke bare oppdages gjennom å se på konsensusutsagnene, men først og fremst gjennom forståelsen av hver faktor. Gjennom faktoranalysen oppdaget jeg tre positive - men ulike - holdninger til eldre. Jeg har av den grunn valgt å se på de tre faktorene som tre ulike syn med et felles utgangspunkt; alle tre faktorer kan sies å være positive til eldre arbeidstakere.

Ved å se på konsensusutsagnene kan en finne holdninger som det er enighet om blant faktorene, slik som dette konsensus-utsagnet viser:

20. Yngre og eldre arbeidstakere har det samme behovet for å bli tatt vare på av andre i jobbsammenheng, og for eldre handler dette om at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt i møte med nye utfordringer. (+5, +5, +4)

Det er også utsagn som rommer en negativ forståelse av eldre ansatte som alle faktorene er uenige i:

3. Eldre ansatte har problemer med å se at man blir bedre av å samarbeide, derfor kan de lett stagnere. (-3, -4, -4)
29. Mange med lang erfaring fra arbeidslivet flyter på den, og er ikke interessert i å utvikle seg videre. Det fører til at samarbeidsklimaet på arbeidsplassen blir dårligere. (-5, -3, -1)

Faktor 1, 2 og 3 kan altså alle sies å ha et en positiv holdning til eldre arbeidstakere, noe disse utsagnene viser.

Faktor 1 kjennetegnes av en vektlegging av det gjensidige forholdet mellom arbeidsplassen, lederen og den eldre ansatte. Samspill er et ord som kan brukes for å dekke det disse lederne synes å vektlegge og at de ønsker å legge til rette for. Dette kommer til syne gjennom en fokusering på å spille på hverandres styrker, at lederen skal legge til rette for livslang læring, og at arbeidsmiljø som bidrar med trygghet er positivt for arbeidstakerne. Hver relasjonskvalitet, både avhengige, uavhengige og gjensidige, kan være både negative og positive. Det er viktig å forstå når de er positive og når de er negative, og å være bevisst at hver relasjonskvalitet kan være fruktbar og nødvendig i en gitt situasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). Faktoren synes å være bevisst at eldre kan ha ulike behov i relasjonen ved at den både ser eldres behov for å føle at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt, men at de også er selvstendige. Ved at lederne er bevisst disse ulike behovene, gjør at de kan møte de eldre ansatte der de er.

Den gjensidige relasjonen inkluderer hele det utviklingsmessige systemet, og inkluderer både uavhengighet og avhengighet (Allgood & Kvalsund, 2003). Mennesker veksler mellom ulike relasjonelle kvaliteter i ulike situasjoner, og å forstå dette ligger til grunn for å nå gjensidighet i relasjonen. Vektleggingen denne faktoren har av både behov for omsorg, eldres uavhengighet og fokuset på samarbeid kan tyde på at relasjonen til eldre arbeidstakere for disse lederne bærer preg av å være en gjensidighetsrelasjon.

Faktor 2 kjennetegnes av en positiv holdning til eldres erfaring. Denne erfaringen legger de vekt på som er ressurs som er positiv for arbeidsplassen og for den enkelte eldre arbeidstaker. For arbeidsplassen ser de erfaringen som et pluss ved at den skaper en trygghet som smitter over på andre ansatte. Erfaringen mener de også gjør dem bedre rustet til å takle kriser og hinder i veien. Dette vil være en ressurs for arbeidsplassen, men også for den enkelte



arbeidstaker. Synet denne faktoren kan sies å ha, kan en se i forhold til visdomsbegrepet. Visdom handler om å kunne benytte seg av den erfaringen en har, og ser på bakgrunn av den flere løsninger. I begrepet ligger flere kvaliteter, blant annet fleksibilitet, kunnskap om fremgangsmåter og selvinnsikt, som faktor 2 synes å legge vekt på hos eldre arbeidstakere (Daatland & Solem, 1995).

I likhet med faktor 1 synes også faktor 2 å anse at dersom omstillinger skal gå bra, bør ansvaret for det deles mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette handler om samarbeid som en kilde til økt trygghet blant de eldre arbeidstakerne. Fokuset på trygghet, og eldres behov for ivaretagelse kan tyde på at lederne i denne faktoren opplever en relasjonskvalitet som er preget avhengighet, i relasjonen med de eldre arbeidstakerne. Dette kan være riktig dersom den eldre faktisk opplever et behov for å være i en avhengighetsrelasjon. Problemet oppstår først når en slik relasjon opprettholdes lenger enn nødvendig. I praksis kan enhver arbeidstaker oppleve et økt behov for støtte eller hjelp i omstillingsperioder, men denne hjelpen bør ikke opprettholdes lenger enn nødvendig fordi relasjonen da vil bli negativ (Kvalsund, 2005). Det kan være grunn til å tro at selv om de eldre arbeidstakerne kan oppleve det utfordrende å stå i en omstillingsprosess, også vil evne å komme ut av denne avhengigheten og søke økt uavhengighet. Da er det viktig at lederne ser viktigheten av å åpne for uavhengighet for at relasjonen skal være utviklende, ikke begrensende.

Faktor 3 har et positivt syn på eldre som arbeidstakere som viser seg ved at de ser på eldre som fleksible og utviklingsmotiverte. I utgangspunktet ser ikke denne faktoren på eldre som forskjellige fra alle andre: det virker som at lederne som definerer denne faktoren ser eldre som en gruppe med så stor intern ulikhet, at de ikke skiller seg ut som en tydelig gruppering på arbeidsplassen. Det vil si at faktoren ikke er enig i de stereotypene som finnes om eldre, som ofte handler om at eldre har dårligere adaptive evner. Adaptive evner er kreativitet, fleksibilitet, læreevne og omstillingsevne (Lunde, 2000). Lederne i faktor 3 derimot, mener at eldre er i stand til å lære nye arbeidsoppgaver, og anser de eldre som fleksible. De er også positive til eldres evner og vilje til å utvikle seg. Det kan tenkes å være positivt for de eldre, ved at lederne i faktor 3 sannsynligvis vil være positive til videreutvikling i form av kurs eller lignende. Denne holdningen til eldres evne for utvikling kan sees i sammenheng med Rogers teori om selvaktualisering. Å ha tillit til eldres evne til utvikling kan henge sammen med at en ser på mennesket som selvaktualiserende; at mennesket alltid vil vokse. Dette synet anser også at individet selv har evnen til å velge den vekstretningen som er best for at mennesket skal kunne realisere sitt potensiale (Kvalsund,

2003). En slik tolkning av holdningene til lederne i denne faktoren understøttes av plasseringen av følgende utsagn:

40. Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til dem. (+2, +1, +5).

Dette synet kan sies å være preget av at lederne ser på relasjonen til eldre arbeidstakere som en uavhengighetsrelasjon. Uavhengigheten karakteriseres av større symmetri slik at en kan handle på egne vilkår (Kvalsund & Meyer, 2005). På den måten blir det gir rom for at den ene kan gripe sin egen selvstendighet, og at den andre gir slipp, gjennom at han eller hun forstår at det ikke lenger er behov for en. For lederne i faktor 3 virker det som at de anser relasjonen de har til eldre arbeidstakerne som asymmetrisk, og at de eldre kan handle på egen hånd. Det kan virke som at lederne har gitt slipp, slik at eldre kan være selvstendige. En slik relasjon er positiv dersom de eldre arbeidstakerne deler dette synet, og ikke opplever behov for videre hjelp. Dersom de opplever at de har behov for hjelp av lederen i større grad enn lederen opplever, vil relasjonen være negativ. Å gi slipp må bare skje når den andre er i stand til å være selvstendig og ta ansvar for seg selv.

### **5.3 Å møte den eldre arbeidstakeren – tre tilnærminger**

Gjennom faktoranalysen oppdaget jeg derfor tre positive, men ulike, holdninger til eldre. Jeg har av den grunn valgt å se på de tre faktorene som tre ulike syn, men med et felles utgangspunkt i og med at alle tre kan sies å være positive til eldre arbeidstakere. Videre vil jeg diskutere hvilke virkninger de tre synene kan ha på de eldre arbeidstakerne, ved at de vil bli møtt på ulike måter avhengig av lederens oppfatninger. Negative holdninger som kommer til uttrykk gjennom handlinger, vil oppleves negativt for eldre (Solem, 2007). Også positive holdninger kan oppleves negativt, dersom det fører til en overdrevet omsorg for de eldre, slik at en avhengighetsrelasjon opprettholdes lengre enn nødvendig og blir en negativ relasjon (Kvalsund, 2005).

Faktor 2 har en tilnærming til eldre arbeidstakere som er preget av at de ser på denne gruppen arbeidstakere som verdifulle, og ressurssterke i form av at de har mye erfaringskompetanse. Det kan virke som at lederne her legger vekt på den uformelle kompetansen de eldre besitter, ved at de har kompetanse ut over den formelle kompetansen. Dersom eldre arbeidstakere anses å ha høy uformell kompetanse, innebærer det at summen av kompetanse de har – realkompetansen – vil være større enn kompetansen yngre ansatte med tilsvarende formell kompetanse har (Lai, 1995). Faktor 2 virker å se på denne kompetansen som en kilde til trygghet og overblikk, noe som kan sees i sammenheng med begrepet visdom. Visdom handler blant annet om å kunne trekke på egen erfaringsbasert læring, og har lært at

problemer ikke alltid har en enkel løsning. I tillegg er en i stand til å se flere løsninger, og en er mindre avhengig av formell logisk tenkning for å finne løsninger (Daatland & Solem, 1995). Det kan virke som at lederne i faktor 2 ser på visdom som en ressurs eldre arbeidstakere har, noe som kommer frem av disse utsagnenes plassering:

16. Eldre jobber ikke så fort og mye som før, men de har sin erfaring og kompetanse som gjør at de takler kriser bedre enn de unge, og at de evner å se ting i en større sammenheng. (0, +3, 0)
32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskomptanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien. (+3, +4, +1)

Disse utsagnene viser til den eldre arbeidstakerens ressurser som noe ut over det formelle, og som handler om et overblikk. Slike egenskaper kan kalles visdom, At lederne i denne faktoren anerkjenner slike kvaliteter som en ressurs kan være positivt for de eldre ansatte, ved at de ikke bare blir vurdert ut ifra den formelle kompetansen, men at det er realkompetansen som helhet som vurderes. Samtidig er det en fallgrube i dette, dersom eldre automatisk vurderes som vise, kun på bakgrunn av alder. Visdom kreves som nevnt erfaring, kunnskap, øvelse og åpenhet. Det er med andre ord både de erfaringene en gjør seg i livet, og hvordan en tar i bruk disse og integrerer dem, som fører til visdom (Daatland & Solem, 1995). Visdom følger ikke naturlig av alder.

Lederne som definerer faktor 2 ser ut til å ønske, og til å legge til rette for, et arbeidsliv preget av omsorg og anerkjennelse. Disse lederne synes å ha et ønske om å ta vare på sine ansatte, og sørge for at alle føler de har en plass i fellesskapet. Dette fellesskapet er ikke preget av at alle er like, men av ulikheter som utfyller hverandre. Eldre arbeidstakere vil kunne oppleve at lederen er imøtekommende i forhold til å legge til rette for at omstillinger ikke skal oppleves som vanskelige. At omstillinger kan oppleves som vanskelige virker disse lederne å ha stor forståelse for. Lederne er ikke opptatt av at alle skal være like eller takle ting på samme måte, men synes heller det er viktig å spille på de ulike styrkene arbeidstakerne har.

Faktor 3 har en ganske annen tilnærming til eldre enn faktor 2. For lederne i denne faktoren er ikke eldre en klart definert gruppe med like forutsetninger. Istedes sees eldre på som like ulike som resten av arbeidstakerne, både når det kommer til ressurser og begrensninger. Derfor stiller lederne i faktor 3 de samme kravene, og forventer det samme av alle arbeidstakere, uavhengig av alder. Dette synet viser seg tydeligst gjennom plasseringen av disse utsagnene:

11. De eldre ansatte hos oss trives med å være en del av en dynamisk arbeidsplass i endring, de står ikke noe tilbake for de yngre når det gjelder å lære seg nye oppgaver. (+5, -2, +4)

40. Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til dem. (+2, +1, +5)

Begge disse utsagnene viser til en holdning til eldre som like alle andre. Det kan se ut til at lederne i denne faktoren ikke ønsker å se de eldre arbeidstakerne som én ensartet gruppe, og derfor er motvillige til å behandle dem som det.

Ledere i faktor 3 synes å forfekte et arbeidsliv der de ansatte vurderes ut ifra andre kriterier enn alder. For dem virker ikke alder som kategori å være spesielt heldig, fordi eldre er like ulike som alle andre. Det betyr ikke at lederne i faktor 3 ikke ønsker å legge til rette for at deres ansatte skal trives og utvikle seg; de er positive til opplæring, kompetanseutvikling og teamarbeid. Å ikke ville legge spesielt til rette for eldre, men heller å legge til rette for enhver ansatt uavhengig av alder, kan derfor handle om at lederne i faktoren ikke ønsker å skjære alle over en kam, og forholde seg generelt til eldre ansatte. Denne holdningen kommer til syne i plasseringen av disse utsagnene:

36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)
10. Mange tror feilaktig at eldre er lite fleksible. I virkeligheten erkjenner eldre at de må få opplæring på noen områder, samtidig som de har mye kompetanse på andre områder. (+1, +2, +5)

Ut ifra dette vil ansatte under ledere som definerer faktor 3 kunne oppleve at de ikke blir behandlet noe annerledes enn andre medarbeidere. Det kan være bra dersom den eldre ikke har behov for oppfølging. Samtidig kan det være problematisk dersom eldre arbeidstakere ikke får tilrettelegging som de har behov for, for på den måten å kunne stå lengre i jobb. Selv om lederne er positive til kompetanseheving, vil andre former for tilrettelegging, for eksempel kortere arbeidstid eller andre arbeidsoppgaver, ikke være noe lederne i faktor 3 ønsker å gjøre.

Lederne i faktor 1 kjennetegnes av at de legger vekt på det gjensidige forholdet mellom arbeidsplassen, lederen og de eldre ansatte. Samspill er et ord som kan brukes for å dekke det disse lederne synes å vektlegge. De ønsker å legge til rette for at ressursene blant de eldre arbeidstakerne blir ivaretatt. Dette kommer til syne gjennom et fokus på å spille på hverandres styrker, at lederen skal legge til rette for livslang læring, og at arbeidsmiljø som bidrar med trygghet er positivt for arbeidstakerne. Dette er med på å legge til rette for opprettholdelsen og utviklingen av hverandres uavhengighet. Hver relasjonskvalitet, både avhengige, uavhengige og gjensidige, kan være både negative og positive. Det er viktig å forstå når de er positive og når de er negative, og å være bevisst at hver relasjonskvalitet kan være fruktbar og nødvendig i en gitt situasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). Faktoren synes å være bevisst at eldre kan ha ulike behov i relasjonen ved at den både ser eldres behov for at

erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt, men at de også er selvstendige. Ved at lederne er bevisst disse ulike behovene, gjør at de kan møte de eldre ansatte der de er.

Gjensidighet handler om å erkjenne og anerkjenne hverandres likheter og ulikheter (Allgood & Kvalsund, 2003). Lederne som definerer faktor 1 kan sies å gjøre nettopp det, ved at de ser på både likhetene og ulikhetene som ressurser for arbeidsplassen. De synes å legge vekt på at arbeidsmiljøet er preget av endring og omstilling, men også trygghet og anerkjennelse. Dette kommer frem av blant annet dette utsagnet:

35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. (+4, +5, +2)

Lederne som definerer faktor 1 kan sies å legge opp til et arbeidsmiljø preget av gjensidighet mellom leder og ansatte. I et slikt miljø vil det være rom for ulike egenskaper som de ansatte besitter, og som lederne ønsker å få frem gjennom å både gi trygghet og utfordringer. Lederne i faktor 1 synes å ha et fokus på fellesskapet, og ønsker å få frem de ulike ressursene som arbeidsgruppen består av. Det kan være positivt for de eldre arbeidstakerne at de blir ansett som ressurssterke, og at erfaringskompetansen deres blir anerkjent og verdsatt. Samtidig utgjør fokuset på fellesskapet en fare for at den enkelte eldre forsvinner i mengden, slik at eventuelle behov for tilrettelegging ikke blir sett.

## 5.4 Likestilling

I dag er det en lovbestemmelse mot diskriminering<sup>19</sup> av eldre arbeidstakere gjennom arbeidsmiljøloven av 2004 (Solem, 2008). Ifølge Solem (2008) forekommer aldersdiskriminering omtrent like ofte som kjønnsdiskriminering. Det er flere måter å se på likestilling. Ifølge Vigerust (1998) kan kjønnslikestilling kan sees ut ifra tre ulike posisjoner. Den første kan kalles formell likestilling, og går på kvinners og menns likerett. Likerett handler om at alle skal behandles likt dersom de er i samme eller tilnærmet samme situasjon. Spørsmålet en da bør stille seg, er om alle skal ha like muligheter, eller om resultatet skal være likt. Den andre posisjonen er opptatt av likeverd, og kalles likeverdsfeminismen. Her sees kvinner og menn som komplementære, men likeverdige. Selv om en ikke er like, er en en nødvendig del av helheten, også i arbeidsmarkedet (Vigerust, 1998). Den tredje posisjonen kalles forskjellsfeminismen. Denne går bort fra tanken om en felles identitet for kvinner, slik at sammenligning med menn blir unødvendig. Kvinner må her sammenlignes med kvinner, samtidig som hver og en sees som et subjekt i endring. Det betyr at en tar utgangspunkt i

---

<sup>19</sup> Diskriminering er usaklig forskjellsbehandling (Vigerust, 1998).

verdiene og deres anerkjennelsesverdighet, det vil si ut ifra verdien arbeidet har, ikke om det er en mann eller kvinne som har utført det (Vigerust, 1998).

Et slikt syn på likestillingens posisjoner kan en se i sammenheng med lederes holdninger til eldre i arbeidslivet. For faktor 3 er det ikke forskjell på eldre og yngre arbeidstakere, derfor bør alle stilles overfor de samme kravene. Det kan peke mot en holdning som samsvarer med formell likestilling. Likevel mener jeg at det for denne faktoren heller handler om at en mener at eldre ikke har en felles identitet, men at eldre er like forskjellige som alle andre. En slik holdning kan tyde på en sammenheng med forskjellsfeminismen. Her ser vi at det er snakk om å se mennesket som person heller enn kategori (Leenderts, 1997), en møter den andre som et subjekt. Å møte den andre som et subjekt er i tråd med Bubers Jeg-Du-relasjon og Rogers autonomibegrep (Buber & Simonsen, 2003; Rogers, 1980). Ved å møte den enkelte eldre med et slikt menneskesyn legger det til rette for at denne skal utvikle sin autonomi. Når den eldre blir gitt muligheten til å være et separat individ fra andre individer, gir en mulighet for autonomi. Dette vil igjen gi muligheten til å skape seg selv, uten å være styrt av de egenskapene som tillegges en i kraft av at en tilhører en gruppe mennesker (1980).

Denne tolkningen kan underbygges av lederne i faktoren 3 sin positive holdning til vekst og utvikling blant eldre, som innebærer et syn på eldre som foranderlige subjekter. Holdningen kommer blant annet til syne gjennom faktorens positive holdning til opplæring og kompetanseutvikling. For Rogers (1980) har alle mennesker potensial til utvikling, og å skape et vekstmiljø er mulig gjennom ektehet, å sette pris på andre og å vise forståelse. Faktor 3 synes å legge vekt på ekthet, ved at de er åpne om at krav som stilles til andre også stilles til eldre, og ikke skåne dem. De virker også å sette pris på de eldre arbeidstakerne, ved at de viser en positiv holdning til eldres evner til omstilling, fleksibilitet og samarbeidsevne. Når det gjelder å vise forståelse kan det tenkes at faktoren kan legge mindre vekt på det. De er opptatt av at et støttende miljø vil gjøre endringer mindre skremmende, men gjennom å ikke se eldre som noe annerledes enn andre arbeidstakere kan det tenkes at de overser behov som eldre kan ha ut ifra livssituasjon (Leenderts, 1997). Et problem ved å behandle alle likt er at det kan øke forskjellene i samfunnet mellom yngre og eldre, fordi eldre og yngre ikke kan bli like (Vigerust, 1998). Dette synet er i tråd med likeverdsfeminismen, som er en posisjon til likestilling som faktor 2 kan sies å stille seg bak.

Faktor 2 synes å stille seg annerledes til likestilling enn faktor 3. Lederne i denne faktoren er bevisst forskjellige mellom yngre og eldre arbeidstakere. Denne forskjellen er for dem ikke en kvalitetsforskjell, de er komplementære, men likeverdige. Likestilling handler for

denne faktoren mer om likeverd enn likhet, i tråd med likeverdsfeminismen. At lederne i faktor 2 ser forskjeller mellom eldre og yngre arbeidstakere, kommer blant annet til syne ved faktorens vektlegging av at eldre ofte arbeider i et lavere tempo enn yngre, mens de eldre har andre positive ressurser, i form av trygghet og et større overblikk.

Faktor 2 har et syn på eldre arbeidstakere som en kategori, ved at de tar hensyn til de eldres mulige svekkede evner. Det er en fare ved dette at de eldre blir sett som mer avhengige enn andre arbeidstakere, fordi de antas å ha større behov for hjelp og støtte. Det er denne balansen mellom nok omsorg og for mye omsorg som kan være vanskelig. Dersom en avhengighetsrelasjon mellom en eldre ansatt og lederen opprettholdes lenger enn nødvendig, oppstår en negativ avhengighetsrelasjon (Kvalsund, 2005). For å få en positiv utvikling er det derfor viktig at en er klar over hvilken relasjon en er i, og at en legger til rette for å gå over i en uavhengighetsposisjon når forholdene ligger til rette for det. Dette kan ende opp i det Solem kaller medfølelse alderisme, ved at lederne overlesser arbeidstakerne med overdreven medfølelse og passiviserende hjelp. Dersom eldrepolitikken utelukkende handler om lettelser og hjelp til eldre, er det også snakk om medfølelse alderisme som kan oppleves nedlatende av de eldre (Solem, 2008).

Faktor 1 kan sies å stå i en mellomposisjon til faktor 2 og 3 når det gjelder likestilling. I likhet med faktor 3 ser lederne som definerer denne faktoren på eldre som en ikke tydelig avgrenset gruppe med spesielle kjennetegn, men tar i likhet med faktor 2 høyde for at eldre arbeidstakere kan ha noen ressurser i kraft av at de har lang erfaring fra arbeidslivet. Faktoren legger vekt på at eldre ikke nødvendigvis trenger mer hjelp, men at en må samarbeide og spille på lag med de eldre arbeidstakerne for på best mulig måte å ivareta ressursene de besitter. En slik holdning samsvarer med å gå inn i en Du-relasjon, ved at en da behandler den eldre som en person og ikke bare en kategori. I en slik relasjon har lederne fokus på å skape et fasiliterende miljø for autonomi, ved at den andre opplever sin egen styrke, kan delta på like linje med andre, og bli stadig mer autonome. Dette er kjennetegn på den person-sentrerte tilnærmingen (Rogers, 1980), som faktor 1 derfor kan sies å handle i tråd med.

## **5.5 Teknologi – eldre møter sin begrensning?**

Gjennom arbeidet med faktoranalysen oppdaget jeg at de tre faktorene har et syn på teknologi som skiller seg ut blant holdningene de har til eldre arbeidstakere generelt. Måten det skiller seg ut på, er at faktor 2 og faktor 3 synes å ha et negativt syn på eldres vilje og evne til å lære, og å bruke ny teknologi. For å drøfte dette synet velger jeg å trekke inn teori om indre motivasjon, fordi det kan tenkes å spille en rolle når eldre skal benytte teknologi på

arbeidsplassen. Jeg velger også å ta i bruk teori om situert læring og praksisfellsskap, for å belyse hvorfor læring av teknologi er viktig for den enkelte eldre arbeidstakeren, utover at det er til hjelp i arbeidet.

Teori om indre motivasjon kan sees i sammenheng med eldre arbeidstakeres motivasjon for å lære, og å ta i bruk, ny teknologi på arbeidsplassen. Selv om alle faktorene har et positivt syn på eldre - og spesielt deres ressurser i form av fleksibilitet, evne til å utvikle seg og samarbeidsevner - skiller holdningen til Eldres evner og motivasjon for bruk av teknologi seg ut i negativ retning. Utsagn 7 og 17 handler om Eldres håndtering av teknologi, men har litt ulik vinkling. Utsagn 7 handler om Eldres evner for å lære å bruke teknologi, mens utsagn 17 handler om å ta utfordringen når det kommer til teknologi, og kan derfor sies å gå mer på hvordan Eldres motivasjon for å bruke teknologi oppleves. Faktor 1 er positiv til Eldres evner og motivasjon til å ta i bruk ny teknologi, og skiller seg med det fra faktor 2 og 3. Faktor 2 synes å ha et negativt syn på Eldres evner til å ta i bruk teknologi. Faktor 3 er positiv til Eldres evner til å håndtere teknologi, slik utsagn 7 viser, mens deres negative vurdering av utsagn 17 kan tolkes som at lederne i faktor 3 er mer negativ til Eldres motivasjon til å ta i bruk teknologi:

7. Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)
17. Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)

Disse utsagnene er begge distinguishing statements for alle tre faktorene, vektleggingen av disse er altså med å definere ulikhetene mellom faktorene. Selv om håndtering av ny teknologi bare er direkte representert gjennom to utsagn, mener jeg at lederes holdninger omkring dette kan ha stor innvirkning på den enkelte arbeidstaker, og derfor bør drøftes som et eget tema.

Teknologi har endret dramatisk hvordan kunnskap utveksles, og kommunikasjon foregår på, i samfunnet. I en slik endringstid redefineres hva det vil si å vite og forstå, og å være kunnskapsrik eller oppdatert (Lave & Wenger, 1991). Teknologi er en stor del av arbeidshverdagen for mange, og kravet om å følge utviklingen når det gjelder teknologi kan derfor påvirke hverdagen for mange. Å bli møtt med et krav om å håndtere teknologi kan, sett i lys av teori om indre motivasjon, sees som en trussel mot opplevelsen av å føle seg kompetent. Dersom det å lære og det å ta i bruk ny teknologi er ikke noe den enkelte nødvendigvis ønsker, og da kan kravet oppleves som en trussel mot ens autonomi. Teknologi som blir "påtvunget" en, kan føre til at en føler seg mindre autonom, og dermed føre til lavere



indre motivasjon. Hvis teknologien i tillegg er for krevende, blir introdusert med for lite opplæring eller lignende, vil den ikke være optimalt utfordrende. Det vil igjen føre til at en ikke føler seg tilstrekkelig kompetent, og den indre motivasjonen vil svekkes.

For ledere kan teknologi tenkes å være et utfordrende tema, fordi det krever at de ansatte er indre motiverte for slike endringer som ny teknologi representerer. Som vi har sett krever det at det ligger til rette for at den ansatte opplever seg selv som et kompetent og selvbestemmende individ. Teknologi som tvinges på en, og for store utfordringer vil føre til lavere motivasjon, og dermed til lavere prestasjoner. Det blir derfor en viktig utfordring for ledere å legge til rette for et miljø for læring der selvbestemmelse og opplevelse av kompetanse er sentralt. Å finne optimale utfordringer vil være ett skritt i riktig retning i forhold til dette. I tillegg vil det være fruktbart å legge til rette for selvbestemmelse blant de ansatte. Det vil ikke si at en ikke skal ha struktur, mål og jobbevaluering. Isteden handler det om å gi de ansatte rom til å fastsette optimale mål, og gi nok rom til å finne ut hvordan målene skal nås. I tillegg er det viktig at ledere oppfordrer arbeidstakerne til å vurdere sin egen prestasjon, og også selv bidra med konstruktiv tilbakemelding som fasiliterer kompetanse (Deci & Ryan, 1985).

Teknologi representerer også inngangen til deltakelse i praksisfellesskap (Lave & Wenger, 2003). Det er derfor viktig å kunne bruke teknologi både fordi det representerer en kilde til kunnskap i seg selv, men også er en kilde til læring gjennom å være en del av de sosiokulturelle praksisene i fellesskapet en er en del av. For lederes del er det derfor viktig å legge til rette for at alle ansatte lærer å bruke teknologi, både fordi teknologien i seg selv er verdifull i forhold til arbeidet i seg selv, men også fordi det er en måte for de ansatte å delta i praksisfellesskap. Ved å delta i slike fellesskap får de ansatte muligheten til å identifisere seg med dette fellesskapet, og kunne delta i praksisens kultur. Sett i dette lyset står teknologi i en særstilling når det kommer til om ansatte opplever seg som en del av fellesskap på arbeidsplassen, og for om de har muligheten til utvikling gjennom læring.

Dersom en leder har negative holdninger til eldres evner og muligheter til å lære å bruke teknologi, kan det få konsekvenser i form av at eldre får færre eller dårligere muligheter til opplæring i bruk av teknologi (Lunde, 2000). Det kan igjen føre til en stagnering i eldre ansattes utvikling, og de vil ikke få muligheten til å være en del av de praksisfellesskap en ellers kunne vært en del av. Eldre ansatte vil stort sett ha mindre erfaring med, og svakere basisferdigheter i bruk av teknologi enn yngre mennesker (Solem, 2001, 2007). Sett i lys av teori om situert læring og deltakelse i praksisfellesskap, vil denne forskjellen ha større innvirkning enn bare den direkte innvirkningen på arbeidsoppgaver som krever bruk av

teknologi. Den sosiale og læringsmessige forskjellen vil være vel så stor, og kan føre til at eldre arbeidstakere har dårligere forutsetninger til utvikling og deltakelse enn andre med større ferdigheter i bruk av teknologi.

### **5.5.1 Selvoppfyllende profetier**

For lederne som definerer faktor 2 og 3, som ser på Eldres håndtering av teknologi som et problem, kan de negative holdningene bli selvoppfyllende profetier, ved at de eldre arbeidstakerne får dårligere muligheter til læring (Solem, 2008). Undersøkelser har vist at den typen aldersdiskriminering de fleste mener å ha opplevd eller observert, er at yngre blir foretrukket når ny teknologi eller arbeidsmåter skal innføres (Solem, 2008). Det kan tenkes at dette henger sammen, ved at lav forventning til de eldre når det kommer til teknologi fører til at de eldre forbigås når det kommer til opplæring innen teknologi, som igjen fører til dårligere prestasjoner. Dette vil igjen føre til lavere opplevelser av å være kompetent, som har negativ innvirkning på den indre motivasjonen. Uten indre motivasjon, vil ikke de eldre forsøke å håndtere teknologi. Lederne i faktor 3 synes å oppleve en slik lavere motivasjon blant eldre arbeidstakere. Det kommer frem ved at utsagn 17, som handler om at eldre er flinke til å ta utfordringer omkring teknologi, er plassert på -3. Eldres lavere motivasjon kan også tenkes å være en følge av lederes negative holdninger til Eldres håndtering av teknologi, som igjen har blitt en selvoppfyllende profeti.

## **5.6 Oppsummerende drøfting**

Utgangspunktet for denne drøftingen har vært forskningsspørsmålet: ***"Hvilke holdninger til eldre arbeidstakere har lederne i denne undersøkelsen?"***. Temaene jeg har valgt å drøfte har jeg kalt: *"Positive holdninger – et felles utgangspunkt"*, *"Tre tilnærminger til eldre arbeidstakere"*, *"Likestilling"* og *"Teknologi"*. Grunnen til at jeg har valgt disse temaene, er at de kan si noe om holdningene lederne i denne undersøkelsen har til eldre arbeidstakere. Holdningene lederne har kan igjen ha en innvirkning på hvordan eldre arbeidstakere opplever sin arbeidshverdag, og er dermed også et medmenneskelig spørsmål. Ledere er nøkkelpersoner for å utvikle et mer seniorvennlig arbeidsliv, og det er derfor viktig å ha kunnskap om lederes holdninger dersom en ønsker et arbeidsmiljø der eldre arbeidstakere har gode arbeidsforhold (Solem, 2008).

I drøftingen har jeg vist at lederne i Trondheim Kommune innen sektorene barnehage, SFO og skole som deltok i denne undersøkelsen, i all hovedsak har en positiv holdning til eldre arbeidstakere. Dette er et viktig poeng fordi en ensidig fokusering på det negative, kan føre til at en kun ser det negative. Det positive utgangspunktet lederne har,

kommer imidlertid til syne på tre ulike måter, som viser seg gjennom tre ulike tilnærminger til eldre arbeidstakere. Faktor 1 ser på eldre som en ressurs i at de har erfaring, er læringsdyktige og samarbeidsvillige. Faktor 2 ser på eldre som en særegen gruppe, som trenger noe mer hjelp og støtte i omstillingsprosesser enn andre ansatte, men som har andre egenskaper som yngre ansatte ikke har. Slike egenskaper er direkte knyttet til erfaring en får med alder, og har her blitt knyttet til begrepet visdom, som handler om et større overblikk, at en er i stand til å se flere løsninger, og at en er mindre avhengig av formell logisk tenkning for å finne løsninger (Daatland & Solem, 1995). Faktor 3 ser ikke på eldre som en egen, ensartet gruppe, men ser ut til å mene at eldre er like ulike som andre grupperinger er innad. Dermed forholder ikke lederne som definerer denne faktoren seg annerledes til eldre arbeidstakere, enn til noen andre.

For å belyse de ulike tilnærmingene de tre faktorene i denne undersøkelsen kan sies å ha, har jeg valgt å dra parallellen til likestillingsdebatten. Likestilling av eldre i forhold til yngre i arbeidslivet har flere fellestrekk med likestilling av kjønn. Jeg har sett at holdningene til faktor 2 kan sies å korrelere med likeverdsfeminismen, ved at den fremhever ulikhetene mellom yngre og eldre, men ser på dem som likeverdige. Holdningene blant lederne i faktor 3 har jeg knyttet til forskjellsfeminismen, som går bort fra å se den enkelte som tilhørende i en kategori, og isteden se på alle som subjekter. Faktor 1 har jeg sett som en mellomposisjon mellom disse holdningene, ved at lederne som definerer denne både ser på eldre som en gruppe, men samtidig ønsker å behandle alle som subjekter – ikke som kategori. Videre har jeg drøftet konsekvensene av de ulike tilnærmingene, i form av at eldre kan ha bruk for tilrettelegging, mens for mye omsorg kan føre til at det oppleves nedlatende.

Lederes holdninger til hvordan eldre arbeidstakere håndterer teknologi var et tema som dukket opp gjennom analysen av faktorene. Måten faktorene hadde sortert utsagn som dreide seg om dette, skilte dem tydelig fra hverandre. Det kan derfor sies å være tre ulike holdninger til dette blant lederne i denne undersøkelsen. Faktor 1 har en positiv holdning til eldre evner og motivasjon for bruk av teknologi. Faktor 3 synes å oppfatte eldres evner til å håndtere teknologi som positivt, men mener de er mindre positive til å lære seg ny teknologi. For faktor 2 stiller det seg annerledes, ved at de mener det er vanskelig for eldre å lære ny teknologi, mens de i likhet med faktor 3 mener eldre er mindre motiverte til å lære ny teknologi. Videre har jeg drøftet hva lederes negative holdninger til eldres evner og villighet til å lære å bruke teknologi kan føre til. En fare ved negative holdninger, er at de kan bli selvoppfyllende profetier, blant annet ved at ledere bevisst eller ubevisst gir eldre færre eller dårligere muligheter til å lære og til å bruke teknologi.

## 6. Avslutning

Denne avhandlingen har belyst tre faktorerers holdninger til eldre arbeidstakere, med utgangspunkt i problemstillingen ”*Hvilke holdninger til eldre arbeidstakere har lederne fra sektorene barnehage, SFO og skole i Trondheim kommune i denne undersøkelsen?*”.

Lederes holdninger kan ha innvirkning på arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere. Hvordan arbeidshverdagen oppleves av den enkelte, kan igjen spille inn når eldre arbeidstakere skal bestemme seg for hvordan de siste årene i arbeidslivet skal være, og hvor lenge en skal stå i arbeid. På den måten kan lederes holdninger være viktige, både av mellommenneskelige og samfunnsmessige årsaker. Jeg anser det derfor som viktig å løfte frem og belyse disse holdningene – negative som positive, og håper at denne avhandlingen kan bidra i den retning.

Mitt mål med avhandlingen har ikke vært å belyse alle holdninger til eldre arbeidstakere som finnes blant ledere, eller å si noe om bakgrunnen for at lederne har disse holdningene. Målet har heller vært å bidra til en bevisstgjøring omkring noen holdninger som finnes, og på den måten bidra til en åpenhet omkring temaet. Jeg håper og tror at flere kan kjenne seg igjen i det som har kommet frem i denne undersøkelsen, og at den har kastet lys over noen sentrale aspekter omkring holdninger til eldre arbeidstakere.

### 6.1 Videre forskning

Holdninger til eldre arbeidstakere er et stort tema med mange mulige innfallsvinkler. Jeg har valgt å se på lederes holdninger, fordi jeg anser dem som sentrale for hvordan Eldres arbeidshverdag oppleves. Videre forskning kunne vært nyttig innenfor samme vinkling, blant annet forskning på atferdskomponenten i holdninger, altså hvilken atferd ledere har overfor eldre arbeidstakere. Det hadde også vært interessant å se lederes holdninger fra Eldres perspektiv; om de opplever holdningene blant sine ledere på samme måte. Det kunne gitt svar på om holdningene lederne har, viser seg gjennom atferd og tolkes på samme måte av arbeidstakerne.

Denne undersøkelsen avdekket at en del ledere mener at eldre arbeidstakere har dårligere forutsetninger, og dårligere motivasjon for å håndtere teknologi enn andre arbeidstakere. Dette mener jeg er svært interessant, og mer forskning omkring temaet kunne gitt svar på om dette har rot i virkeligheten, og hvilken innvirkning slike holdninger har på eldre arbeidstakere. Jeg har antydnet at dette kan få negative konsekvenser for seniorer, i form av lavere indre motivasjon, og vanskeligheter med å kunne delta i praksisfelleskap. Av den grunn mener jeg at en slik vinkling på synet eldre har på teknologi kunne vært en fruktbar fremgangsmåte.

I denne undersøkelsen har deltakerne vært ledere i sektorene barnehage, SFO og skole. Barnehage og SFO er relativt nye arbeidsplasser sett i utdanningssammenheng, mens skole har lange tradisjoner. Til tross for det, fant jeg ingen mønster i hvor deltakerne plasserte seg i forhold til faktorene; ingen av faktorene hadde en tydelig overvekt av ledere fra en av gruppene. Det kunne vært spennende å gjennomføre lignende undersøkelser i andre sektorer, som kjennetegnes av andre typer arbeidsoppgaver, eller arbeidsplasser der bruk av teknologi vektlegges i større og mindre grad, for å se om funnene ligner på de i denne undersøkelsen. Uansett hvilken vinkling en velger, er det ingen tvil om at mer forskning omkring eldres arbeidshverdag vil være nyttig for å forstå mer om avgangsmønstre, og også kunne hindre at eldre forlater arbeidslivet tidligere enn nødvendig.

## 7. Litteratur

- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2003). *Personhood, professionalism and the helping relation: dialogues and reflections*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2005). *Learning and discovery for professional educators: guides, counselors, teachers: an interactive experiential approach to practice and research*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Berry, W. D., & Lewis-Beck, M. S. (1986). *New tools for social scientists: advances and applications in research methods*. Beverly Hills, California: Sage.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The Effects of Instructors' Autonomy Support and Students' Autonomous Motivation on Learning Organic Chemistry: A Self-Determination Theory Perspective. *Science Education*, 84(6), 740-756.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1991). A Q Methodology Tutorial. Hentet den 15.10.10 fra [facstaff.uww.edu/cottlec/QArchive/Primer1.html](http://facstaff.uww.edu/cottlec/QArchive/Primer1.html)
- Buber, M., & Simonsen, T. G. (2003). *Jeg og du*. Oslo: De norske bokklubbene.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Fourth Edition ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Daatland, S. O., & Solem, P. E. (1995). *Aldersforskning i kritisk lys* (Vol. 2). Oslo: Norsk gerontologisk institutt.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Ivey, A. E., D'Andrea, M., Ivey, M. B., & Simek-Morgan, L. (2007). *Theories of counseling and psychotherapy: a multicultural perspective*. Boston, Mass.: Pearson.
- Kaiser, M. (2010). Forskningens verdier. Hentet den 12.02.11 fra <http://etikkom.no/no/FBIB/Introduksjon/Systematiske-og-historiske-perspektiver/Forskningens-verdier/>

- Karlsdottir, R., & Kvalsund, R. (2009). *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person: a discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology - with implications for counseling and education*. The Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Kvalsund, R. (2003). *Growth as self-actualization: a critical approach to the organismic metaphor in Carl Rogers' counseling theory*. Trondheim: Tapir forlag.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010a). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 47-81). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010b). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. I. S. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Lai, L. (1995). *Kompetansekartlegging i kommunesektoren: om tilnærming og metoder*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate, peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. København: Reitzel.
- Leenderts, T. A. (1997). *Person og profesjon: om menneskesyn og livsverdier i offentlig omsorg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lunde, Å. (2000). *Voksne i arbeid: fra avvikling til utvikling*. Oslo: Tiden.
- Macmurray, J. (1961). *Persons in relation*. London: Faber and Faber.
- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q methodology* (Vol. 66). Thousand Oaks, California: Sage.
- Midtsundstad, T. (2009). *Bedre helse, mindre slit og mer familie*: FAFO.
- Møller, J. (2004). *Lederidentiteter i skolen: posisjonering, forhandlinger og tilhørighet*. Oslo: Universitetsforlaget.

- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet den 13.02.11 fra <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/06>
- NOU (2010:1). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet den 14.05.11 fra <http://www.regjeringen.no/pages/2469736/PDFS/NOU201020100001000DDDPDFS.pdf>.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlag.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: its current practice, implications, and theory*. London: Constable.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1586.
- Solem, P. E. (2001). *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering*: Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).
- Solem, P. E. (2007). *Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid*.: Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).
- Solem, P. E. (2008). *Endringer i lederes holdninger til eldre arbeidskraft*: Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).
- Stainton Rogers, W. (2003). *Social psychology: experimental and critical approaches*. Philadelphia, Pa.: Open University.
- Steinum, T., & Hilsen, A. I. (2008). *Lederutvikling med seniorperspektiv. Rapport fra et lederverksted med seniorperspektiv gjennomført i Trøndelagsfylkene høsten 2007*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior: q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stephenson, W. (1983). Against Interpretation. *Operant Subjectivity*, 6(3), 73-103, 109-125.



- Theodossiou, I. (2006). *Societal and Economic Effects on Quality of Life and Well-being: Preference Identification and Priority Setting in Response to Changes in Labour Market Status*: Epicurus.
- Thorsen, A., & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 15-22). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Van Deurzen, E. (1999). *Eksistensielle dimensjoner i psykoterapi*. København: Reitzel.
- Vigerust, E. (1998). *Arbeid, barn og likestilling: rettslig tilpasning av arbeidsmarkedet*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. In A. A. Thorsen & E. Allgood (Ed.), *Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Min Q-design og utsagn

<b>Effekt</b>	<b>Nivå</b>			<b>Celler</b>
<b>Menneskesyn</b>	Selvbestemmelse (a)		Selvaktualisering (b)	3
<b>Relasjon</b>	Avhengighet (c)	Uavhengighet (d)	Gjensidighet (e)	3
<b>Ressurser</b>	Erfaring (f)		Omstillingsevne (g)	2

#### **ACF: Selvbestemmende – Avhengig – Erfaring**

10. Mange tror feilaktig at eldre er lite fleksible. I virkeligheten erkjenner eldre at de må få opplæring på noen områder, samtidig som de har mye kompetanse på andre områder.
2. Fordi de eldre arbeidstakerne har opparbeidet seg kompetanse over flere år, tar de opp seg ansvar for oppgaver, dersom rammebetingelsene ligger til rette for det.
24. Selv om eldre har mer erfaring enn mange andre, må de vite når det er på tide å si fra seg ansvar, og heller gjøre andre oppgaver som er mer egnede for dem.
33. Yngre og eldre har mye å lære av hverandre. Eldre arbeidstakere må lære å være mer fleksible, og ikke bare stole på egen erfaringskompetanse.

#### **ACG: Selvbestemmende – Avhengig – Omstillingsevne**

4. Det er ikke slik at eldre ansatte ikke tåler omstillinger og endringer, de vil alltid ta tak i seg selv så lenge de har hjelp gjennom prosessen.
45. Det viser seg ofte at eldre føler seg trygge i nye situasjoner, så lenge de vet hvem de har å forholde seg til.
36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser.
46. Når man har eldre ansatte, krever det nok mer oppfølging når nye arbeidsmåter innføres, siden de er vant til å jobbe på en annen måte, og ikke ønsker endringer.

### **ADF: Selvbestemmende – Uavhengig – Erfaring**

13. Eldre ansatte har vært i gamet lenge, derfor vet de hva som skal gjøres, og trenger ikke å bli fortalt hvordan man gjør det.
38. Jeg opplever at eldre jobber godt uten så mye veiledning. De kan det de gjør, og de gjør det uten mye om og men.
19. Eldre medarbeidere kan nok bli selvhevdende fordi de vet hvordan de vil ah det, og ikke ønsker å endre på det.
48. Når forholdene innad på arbeidsplassen endres, blir eldre ansatte usikre. De trives best med å ha det slik det har pleid å være, og å vite hvor man står i forhold til andre.

### **ADG: Selvbestemmende – Uavhengig – Omstillingsevne**

14. På vår arbeidsplass har de eldre arbeidstakerne et like stort ansvar for å følge utviklingen som andre, og de sørger selv for å følge opp det ansvaret.
31. Valget om å bli værende i jobb er opp til den enkelte eldre å ta, men så lenge de er utviklingsorienterte er det bra at de blir værende.
26. Når man ikke klarer å følge opp endringsprosesser som arbeidsplassen er en del av, må den enkelte arbeidstaker selv ta ansvar for, og finne ut, når det er på tide å tre til side.
42. Eldre bør skånes i omstillingsprosesser, og heller få ansvar for noe de føler de kan håndtere.

### **AEF: Selvbestemmende – Gjensidig – Erfaring**

6. De som har vært lenge i jobb har utviklet en trygghet på seg selv og arbeidet sitt, som igjen smitter over på de andre medarbeiderne.
39. Eldre har evnen til å tilpasse handlingene sine til situasjonen de er i, og hører gjerne på råd fra andre, selv om de er mindre erfarne.
15. Det hjelper ikke at eldre tar på seg oppgaver og gjør dem slik de alltid har blitt gjort, når det ikke fører til at man blir bedre som arbeidsgruppe.

28. En del eldre setter nok på autopilot og føler at de ikke har bruk for den samme erfaringsutvekslingen som yngre medarbeidere ofte har. Dermed kan man oppleve dem som distanserte.

### **AEG: Selvbestemmende – Gjensidig – Omstillingsevne**

8. Det er viktig for meg som leder, at jeg deler ansvaret med den eldre ansatte for at vedkommende skal klare omstillinger når det trengs.
30. Vi har eldre medarbeidere som er en ressurs når det kommer til reformer i arbeidet vårt, ved at de er vant til å ta ansvar, og ser fordelene ved å arbeide som et team.
18. Det er vanskelig å skape et omstillingsdyktig arbeidsmiljø som lærer av hverandre, når eldre arbeidstakere ikke bidrar til dette.
37. Medarbeiderne til eldre arbeidstakere må ofte ta støytten for at eldre ikke håndterer endringer selv.

### **BCF: Selvaktualiserende – Avhengig – Erfaring**

16. Eldre jobber ikke så fort og mye som før, med de har sin erfaring og kompetanse som gjør at de takler kriser bedre enn unge, og at de evner å se ting i en større sammenheng.
20. Yngre og eldre ansatte har det samme behovet for å bli tatt vare på av andre i jobbsammenheng, og for eldre handler dette om at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt i møte med nye utfordringer.
9. Problemet med eldre arbeidstakere er at de støtter seg overdrevent mye til erfaringen de har, og derfor ikke prøver ut nye innfallsvinkler.
23. I omstillingsprosesser har jeg opplevd at de eldre ansatte støtter seg til erfaringen sin, men likevel er de mer avhengige av støtte fra meg som leder eller av medarbeiderne, enn yngre arbeidstakere er.

### **BCG: Selvaktualiserende – Avhengig – Omstillingsevne**

21. Hvis eldre ansatte har et støttende miljø rundt seg, vil ikke endringer være skremmende eller hemmende for dem.
44. Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen har fokus på livslang læring, og dermed legger til rette for det.
7. Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre.
47. Det finnes mange eldre som trives litt for godt med å følge de vanene de har tillagt seg, og disse vanene hindrer dem selv, og noen ganger andre, i å vokse.

### **BDF: Selvaktualiserende – Uavhengig – Erfaring**

5. Når man har vært i arbeidslivet i lang tid, vet man hvordan oppgavene skal gjøres, og man klarer å ta ansvaret for det selv.
32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien.
27. Det er nok skremmende for de eldre ansatte som er vant til å jobbe på en bestemt måte å møte nye krav, og oppleve at erfaringen man har ikke er nok for å kunne følge utviklingen.
43. I frykt for å føle at en står i taknemlighetsgjeld til andre, velger mange eldre å stole på egen erfaring istedenfor å be om hjelp, når en møter nye utfordringer.

### **BDG: Selvaktualiserende – Uavhengig – Omstillingsevne**

11. De eldre ansatte hos oss trives med å være en del av en dynamisk arbeidsplass i endring, de står ikke noe tilbake for de yngre når det gjelder å lære seg nye oppgaver.
40. Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til dem.
17. Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres.

34. Det hjelper ikke de eldre ansatte å holde fast på slik det var før. Arbeidslivet er i stadig utvikling, og det bør alle ansatte også være.

### **BEF: Selvaktualiserende – Gjensidig – Erfaring**

12. Når man har vært i arbeidslivet en stund, lærer man seg hva som skal til for å bli bedre i det man gjør. Denne kunnskapen besitter eldre arbeidstakere, og overfører mye av kunnskapen til de med mindre erfaring.
35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre.
29. Mange med lang erfaring fra arbeidslivet flyter på den, og er ikke interessert i å utvikle seg videre. Det fører til at samarbeidsklimaet på arbeidsplassen blir dårligere.
41. Det kan virke som at mange eldre ikke innser når de har kjørt seg fast i et mønster, der man handler slik man alltid har gjort, og ikke samarbeider med medarbeiderne.

### **BEG: Selvaktualiserende – Gjensidig - Omstillingsevne**

1. Seniorer er ofte opptatt av virksomhetens ve og vel, og i samspill med andre kommer disse egenskapene godt med i overgangsfaser.
25. Arbeidsgiver og eldre arbeidstakere bør i samarbeid søke fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og vurdere kompetanseheving, for å gi større trygghet i utførelse av nye oppgaver.
3. Eldre ansatte har problemer med å se at man blir bedre av å samarbeide, derfor kan de lett stagnere.
22. Jeg synes eldre kunne vært flinkere til å se på utfordringer som noe positivt, og se at de gjør dagene mer spennende, og øker læringspotensialet for alle.

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

# Kjære deltaker!

---

Her kommer undersøkelsen i prosjektet «Eldre i arbeidslivet». I dette brevet finnes følgende:

- Informasjonsskriv
- Samtykkeerklæring
- 48 utsagn
- Instruksjoner for sorteringen
- Sorteringsskjema
- Eksempel på besvarelse
- Returkonvolutt

I denne undersøkelsen er fokuset på lederes oppfatninger av egen holdning til eldre i arbeidslivet. Derfor er det ingen fasitsvar, og ingen svar som er bedre enn andre. Utsagnene skal sorteres ut ifra hva du selv er enig og uenig i. Av den grunn er det din oppfatning av hva en eldre arbeidstaker er som skal ligge til grunn, men som en pekepinn regnes en vanligvis som eldre ved en alder på 50-55+. For å få mest mulig korrekt utfylte sorteringsskjema er det viktig at du leser instruksjonene nøye før du starter sorteringen.

Skriftlig samtykkeerklæring er nødvendig for å dokumentere at informanten har fått de nødvendige opplysninger om prosjektet. Husk derfor å signere samtykkeerklæringen, og send den tilbake sammen med sorteringsskjemaet i returkonvolutten. Du kan uansett, og når som helst trekke deg fra undersøkelsen, uten å måtte oppgi grunn.

Returkonvolutten skal altså sendes tilbake med:

- Signert samtykke
- Sorteringsskjema

Dersom noe er uklart, eller du har spørsmål, er du velkommen til å ta kontakt med meg via e-post: [ingridno@stud.ntnu.no](mailto:ingridno@stud.ntnu.no) eller mobil: 93622273.

Tusen takk for at du deltar i undersøkelsen!

Med vennlig hilsen

Ingrid Nordås

### Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

# Samtykkeerklæring

---

Jeg ønsker å delta i studien «Eldre i arbeidslivet». Jeg har fått informasjon om hensikten med studien, og hvordan opplysningene vil bli brukt. Jeg er inneforstått med at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, at datamaterialet vil bli destruert når prosjektet er avsluttet i juni 2011, og at alle navn eller andre personopplysninger vil være anonymisert i den ferdige avhandlingen. Jeg har forstått at jeg kan trekke meg fra studien når som helst, uten å måtte oppgi grunn.

-----

*(Forskningsdeltakers signatur og dato)*



## Vedlegg 4: Instruksjoner for Q-sorteringen

# Instruksjoner for Q-sortering (48 utsagn)

---

1. Les først gjennom alle utsagnene for å skaffe deg oversikt over innholdet.
2. Del så utsagnene inn i tre omtrent like store grupper på denne måten:
  - Gruppe a: Utsagn du er enig i, eller som er i samsvar i ditt syn (til høyre).
  - Gruppe b: Utsagn du er uenig i, eller som ikke er i samsvar med ditt syn (til venstre).
  - Gruppe c: Utsagn som er mer nøytrale, som ikke gir så mye mening, er irrelevante, tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i midten).
3. Sorter utsagnene mer detaljert, hvert utsagn skal gis en tallverdi på en skala fra -5 til +5.
4. Ta først for deg utsagnene i gruppe a, de du er mest enig i. Les gjennom utsagnene på nytt og velg ut de to utsagnene som du er mest enig i, de som passer best med ditt syn. Plasser utsagnene i +5-kolonnen lengst til høyre.
5. Gjør det samme med utsagnene i gruppe b. Velg ut de to utsagnene du er mest uenig i, og plasser dem i -5-kolonnen lengst til venstre.
6. Gå så tilbake til gruppe a, de utsagnene du er mest enig i. Velg nå ut tre utsagn som du fortsatt er enig i. Plasser disse tre utsagnene i +4-kolonnen.
7. Gjenta prosedyren med gruppe b, de utsagnene du er uenig i. Velg ut de tre utsagnene du fortsatt er uenig i, og plasser dem i -4-kolonnen.
8. Når du kommer til +3-kolonnen, plasser fire utsagn i +3. Plasser så fire utsagn i -3-kolonnen. Fortsett på samme måte med +/-2-kolonnene og +/-1-kolonnene, med fem utsagn i +/-2-kolonnene og seks utsagn i +/-1-kolonnene. Til slutt plasserer du de åtte siste utsagnene i 0-kolonnen, disse er utsagnene som du er likegyldig til eller som har minst betydning for deg. Følg mønsteret i skjemaet.
9. Når du er ferdig med plasseringen av utsagnene leser du over, og avgjør om du er fornøyd og enig med deg selv i avgjørelsene du har tatt. Hvis du ikke er fornøyd foretar du endringer slik at du blir helt fornøyd.
10. Hvert utsagn er markert med et nummer. Fyll inn din sortering på skjemaet, for eksempel utsagn 10 og 20 i kolonnene under +5, etc. Fyll inn navn, e-post og sektor øverst på skjemaet.
11. Vennligst returner skjemaet i returkonvolutten. Lykke til, og takk for hjelpen!



## Vedlegg 6: Faktorladninger

<b>Q-sortering</b>	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>
1. Hanne	0,7849 X	0,1925	0,2060
2. Jakob	0,4528	0,2506	0,6869 X
3. Anita	0,3696	0,6435 X	0,1005
4. Bjørn	0,7197 X	0,2436	0,3351
5. John	0,4285	0,6031 X	0,0251
6. Johanne	0,7054 X	0,1537	0,4239
7. Mona	0,2806	0,6060 X	0,3708
8. Eva	0,3479	0,7110 X	0,0910
9. Runa	0,7569 X	0, 2734	0,2871
10. Sverre	0,6000 X	0,5323	0,2565
<i>11. Martin</i>	<i>0,4819</i>	<i>0,3117</i>	<i>0,4730</i>
12. Ola	0,2539	-0,0233	0,7937 X
13. Sara	-0,3671	0,7174 X	0,3129
14. Marit	0,1295	0,2350	0,7047 X
<i>15. Randi</i>	<i>0,3032</i>	<i>0,4843</i>	<i>0,5390</i>

## Vedlegg 7: Korrelasjon mellom faktorene, og utsagnenes plassering i faktorene

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Faktor 1	1,0000	0,5781	0,6311
Faktor 2	0,5781	1,0000	0,4645
Faktor 3	0,6311	0,4645	0,5781

### Faktorskårer for hver faktor

Nr.	Utsagn	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1.	Seniorer er ofte opptatt av virksomhetens ve og vel, og i samspill med andre kommer disse egenskapene godt med i overgangsfaser.	+1	+2	+2
2.	Fordi de eldre har opparbeidet seg kompetanse over flere år, tar de på seg ansvar for flere oppgaver, dersom rammebetingelsene ligger til rette for det.	+2	0	-1
3.	Eldre ansatte har problemer med å se at man blir bedre av å samarbeide, derfor kan de lett stagnere.	-3	-4	-4
4.	Det er ikke slik at eldre ansatte ikke tåler omstillinger og endringer, de vil alltid ta tak i seg selv så lenge de har hjelp gjennom prosessen.	+1	+1	0
5.	Når man har vært i arbeidslivet i lang tid, vet man hvordan oppgavene skal gjøres, og man klarer å ta ansvaret for det selv.	0	0	-2
6.	De som har vært lenge i jobb har utviklet en trygghet på seg selv og arbeidet sitt, som igjen smitter over på de andre medarbeiderne.	+3	+4	+1
7.	Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er	-5	+3	+2

	yngre.			
8.	Det er viktig for meg som leder, at jeg deler ansvaret med den eldre ansatte for at vedkommende skal klare omstillinger når det trengs.	+1	+4	-1
9.	Problemet med eldre arbeidstakere er at de støtter seg overdrevent mye til erfaringen de har, og derfor ikke prøver ut nye innfallsvinkler.	-1	-1	-3
10.	Mange tror feilaktig at eldre er lite fleksible. I virkeligheten erkjenner eldre at de må få opplæring på noen områder, samtidig som de har mye kompetanse på andre områder.	+1	+2	+5
11.	De eldre ansatte hos oss trives med å være en del av en arbeidsplass i endring, de står ikke noe tilbake for de yngre når det gjelder å lære seg nye oppgaver.	+5	-2	+4
12.	Når man har vært i arbeidslivet en stund, lærer man seg hva som skal til for å bli bedre i det man gjør. Denne kunnskapen besitter eldre arbeidstakere, og overfører mye av kunnskapen til de med mindre erfaring.	0	0	0
13.	Eldre ansatte har vært i gamet lenge, derfor vet de hva som skal gjøres, og trenger ikke å bli fortalt hvordan man gjør det.	0	-2	+1
14.	På vår arbeidsplass har de eldre arbeidstakerne et like stort ansvar for å følge utviklingen som andre, og de sørger selv for å følge opp det ansvaret.	+3	+2	+2
15.	Det hjelper ikke at eldre tar på seg oppgaver og gjør dem slik de alltid har blitt gjort, når det ikke fører til at man blir bedre som arbeidsgruppe.	0	-1	0
16.	Eldre jobber ikke så fort og mye som før, men de har sin erfaring og kompetanse som gjør at de takler kriser bedre enn de unge, og at de evner å se ting i en større sammenheng.	0	+3	0
17.	Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres.	+4	-5	-3
18.	Det er vanskelig å skape et omstillingsdyktig arbeidsmiljø som lærer av hverandre, når eldre	-1	-3	3

	arbeidstakere ikke bidrar til dette.			
19.	Eldre medarbeidere kan nok bli selvhevdende fordi de vet hvordan de vil ha det, og ikke ønsker å endre på det.	-4	-2	-2
20.	Yngre og eldre ansatte har det samme behovet for å bli tatt vare på av andre i jobbsammenheng, og for eldre handler dette om at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt i møte med nye utfordringer.	+5	+5	+4
21.	Hvis eldre ahr et støttende miljø rundt seg, vil ikke endringer være skremmende eller hemmende for dem.	+3	+1	+3
22.	Jeg syns eldre kunne vært flinkere til å se på utfordringer som noe positivt, og se at de gjør dagene mer spennende, og øker læringspotensialet for alle.	-3	-2	+1
23.	I omstillingsprosesser har jeg opplevd at de eldre ansatte støtter seg til erfaringen sin, men likevel er de mer avhengige av støtte fra meg som leder eller av medarbeiderne, enn yngre arbeidstakere er.	-2	-2	0
24.	Selv om eldre har mer erfaring enn mange andre, må de vite når det er på tide å si fra seg ansvar, og heller gjøre andre oppgaver som er mer egnede for dem.	-4	-4	-2
25.	Arbeidsgiver og eldre arbeidstakere bør i samarbeid søke fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og vurdere kompetanseutvikling, for å gi større trygghet i utførelse av nye oppgaver.	+2	+3	+4
26.	Når man ikke klarer å følge opp endringsprosesser som arbeidsplassen er en del av, må den enkelte arbeidstaker selv ta ansvar for, og finne ut, når det er på tide å tre til side.	-1	-3	0
27.	Det er nok skremmende for de eldre ansatte som er vant til å jobbe på en bestemt måte å møte nye krav, og oppleve at erfaringen man har ikke er nok for å følge utviklingen.	0	+3	-1
28.	En del eldre setter nok på autopilot og føler de ikke har bruk for den samme erfaringsutvekslingen som yngre medarbeidere ofte har. Dermed kan man oppleve dem som	-2	-1	-4

	distanserte.			
29.	Mange med lang erfaring fra arbeidslivet flyter på den, og er ikke interessert i å utvikle seg videre. Det fører til at samarbeidsklimaet på arbeidsplassen blir dårligere.	-5	-3	-1
30.	Vi har eldre medarbeidere som er en ressurs når det kommer til reformer i arbeidet vårt, ved at de er vant til å ta ansvar, og ser fordelene ved å arbeide som et team.	+2	+1	+3
31.	Valget om å bli værende i jobb er opp til den enkelte eldre å ta, men så lenge de er utviklingsorienterte er det bra at de blir værende.	+2	0	+1
32.	Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien.	+3	+4	+1
33.	Yngre og eldre medarbeidere har mye å lære av hverandre. Eldre arbeidstakere må lære å være mer fleksible, og ikke bare stole på egen erfaringskompetanse.	-1	0	+2
34.	Det hjelper ikke de eldre ansatte å holde fast på slik det var før. Arbeidslivet er i stadig utvikling, og det bør alle ansatte også være.	0	+1	+3
35.	Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre.	+4	+5	+2
36.	Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser.	-4	0	-5
37.	Medarbeiderne til eldre arbeidstakere må ofte ta støytten for at de eldre ikke håndterer endringer selv.	-3	-3	0
38.	Jeg opplever at eldre jobber godt uten så mye veiledning. De kan det de gjør, og gjør det uten så mye om og men.	0	+1	-1
39.	Eldre har evnen til å tilpasse handlingene sine til situasjonen de er i, og hører gjerne på råd fra andre, selv om de er mindre erfarne.	+1	+2	+5

40.	Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til dem.	+2	+1	+5
41.	Det kan virke som at mange eldre ikke innser når de har kjørt seg fast i et mønster, der man handler slik man alltid har gjort, og ikke samarbeider med medarbeiderne.	-2	-1	-3
42.	Eldre bør skånes i omstillingsprosesser, og heller få ansvar for noe de føler de kan håndtere.	-2	-4	-5
43.	I frykt for å føle at en står i takknemlighetsgjeld til andre, velger mange eldre å stole på egen erfaring istedenfor å be om hjelp, når en møter nye utfordringer.	-1	-5	-3
44.	Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen har fokus på livslang læring, og dermed legger til rette for det.	+4	+2	+1
45.	Det viser seg ofte at eldre føler seg trygge i nye situasjoner, så lenge de vet hvem de har å forholde seg til.	+1	-1	+2
46.	Når man har eldre ansatte, krever det nok mer oppfølging når nye arbeidsmåter innføres, siden de er vant til å jobbe på en annen måte, og ikke ønsker endringer.	-3	-1	-2
47.	Det finnes mange eldre som trives litt for godt med å følge de vanene de har tillagt seg, og disse vanene hindrer dem selv, og noen ganger andre, i å vokse.	-1	0	-4
48.	Når forholdene innad på arbeidsplassen endres, blir eldre ansatte usikre. De trives best med å ha det slik det har pleid å være, og å vite hvor man står i forhold til andre.	-2	0	0



## Vedlegg 8: Faktorbilde for hver faktor

### Faktorbilde for faktor 1:

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
29	19	3	41	9	12	1	30	21	44	20
7	24	46	28	47	15	4	25	6	35	11
	36	37	23	43	34	39	31	14	17	
		22	42	26	13	8	40	17		
			48	33	38	45	2			
				18	5	10				
					16					
					27					

**Faktorbilde for faktor 2:**

	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
+	17	3	18	11	9	2	4	1	7	6	20
	43	24	26	13	15	5	21	10	16	8	35
		42	29	19	28	12	30	14	25	32	
			37	22	41	31	34	39	27		
				23	45	33	38	44			
					46	36	40				
						47					
							48				

□

### Faktorbilde for faktor 3:

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
36	3	9	5	2	4	6	1	18	11	10
42	28	17	7	8	12	13	14	21	20	40
	47	41	19	27	15	22	33	30	25	
		43	24	29	16	31	35	34		
			46	38	23	32	45			
				39	26	44				
					37					
					48					

## Vedlegg 9: Distinguishing statements

### Distinguishing statements for faktor 1

*( $P \leq 0,05$ ; Stjerne (\*) indikerer signifikans på  $P \leq 0,01$ )*

- 35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre. (+4, +5, +2)
- 44. Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen har fokus på livslang læring, og dermed legger til rette for det. (+4, +2, +1)
- 17.\* Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)
- 33.\* Yngre og eldre medarbeidere har mye å lære av hverandre. Eldre arbeidstakere må lære å være mer fleksible, og ikke bare stole på egen erfaringskompetanse. (-1, 0, +2)
- 48. Når forholdene innad på arbeidsplassen endres, blir eldre ansatte usikre. De trives best med å ha det slik det har pleid å være, og å vite hvor man står i forhold til andre. (-2, 0,0)
- 42. Eldre bør skånes i omstillingprosesser, og heller få ansvar for noe de kan håndtere. (-2, -4, -5)
- 36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)
- 7.\* Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)

### Distinguishing statements for faktor 2

*( $P \leq 0,05$ ; Stjerne (\*) indikerer signifikans på  $P \leq 0,01$ )*

- 35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre. (+4, +5, +2)
- 7.\* Selv om eldre arbeidstakere ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)

- 27.\* Det er nok skremmende for de eldre ansatte som er vant til å jobbe på en bestemt måte å møte nye krav, og oppleve at erfaringen man har ikke er nok for å kunne følge utviklingen. (0, +3, -1)
- 16.\* Eldre jobber ikke så fort og mye som før, men de har sin erfaring og kompetanse som gjør at de takler kriser bedre enn de unge, og at de evner å se ting i en større sammenheng. (0, +3, 0)
38. Jeg opplever at eldre jobber godt uten så mye veiledning. De kan det de gjør, og gjør det uten mye om og men.
- 36.\* Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)
- 45.\* Det viser seg ofte at eldre føler seg trygge i nye situasjoner, så lenge de vet hvem de har å forholde seg til. (+1, -1, +2)
- 11.\* De eldre ansatte hos oss strives med å være en del av en dynamisk arbeidsplass i endring, de står ikke noe tilbake for de yngre når det gjelder å lære seg nye oppgaver. (+5, -2, +4)
43. I frykt for å føle at en står i taknemlighetsgjeld til andre, velger mange eldre å stole på egen erfaring istedenfor å be om hjelp, når en møter nye utfordringer. (-1, -5, -3)
- 17.\* Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)

### **Distinguishing statements for faktor 3**

*( $P \leq 0,05$ , Stjerne (\*) indikerer signifikans på  $P \leq 0,01$ )*

- 40.\* Alle har godt av at det stilles krav til en, eldre er ikke et unntak. Eldre kan lære nye oppgaver, og selv sørge for at de innfrir kravene som stilles til dem. (+2, +1, +5)
- 10.\* Mange tror feilaktig at eldre er lite fleksible. I virkeligheten erkjenner eldre at de må få opplæring på noen områder, samtidig som de har mye kompetanse på andre områder. (+1, +2, +5)
- 18.\* Det er vanskelig å skape et omstillingsdyktig arbeidsmiljø som lærer av hverandre, når eldre arbeidstakere ikke bidrar til dette. (-1, -3, +3)
35. Vi hjelper hverandre og spiller på hverandres styrker, og de eldre arbeidstakerne har jo en stor fordel i at de har lang erfaring. Når det utnyttes, gjør det oss bedre. (+3, +4, +1)
32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien. (+3, +4, +1)

- 22.\* Jeg syns eldre kunne vært flinkere til å se på utfordringer som noe positivt, og se at de gjør dagene mer spennende, og øker læringspotensialet for alle. (-3, -2, +1)
26. Når man ikke klarer å følge opp endringsprosesser som arbeidsplassen er en del av, må den enkelte arbeidstaker selv ta ansvar for, og finne ut, når det er på tide å tre til side. (-1, -3, 0)
23. I omstillingsprosesser har jeg opplevd at de eldre ansatte støtter seg til erfaringen sin, men likevel er de mer avhengige av støtte fra meg som leder eller av medarbeiderne, enn yngre arbeidstakere er. (-2, -2, 0)
37. Medarbeiderne til eldre arbeidstakere må ofte ta støytten for at de eldre ikke håndterer endringer selv. (-3, -3, 0)
4. Det er ikke slik at eldre ansatte ikke tåler omstillinger og endringer, de vil alltid ta tak i seg selv så lenge de har hjelp gjennom prosessen. (+1, +1, 0)
2. Fordi de eldre arbeidstakerne har opparbeidet seg kompetanse over flere år, tar de på seg ansvar for oppgaver, dersom rammebetingelsene legger til rette for det. (+2, 0, -1)
- 39.\* Eldre har evnen til å tilpasse handlingene sine til situasjonen de er i, og hører gjerne på råd fra andre, selv om de er mindre erfarne. (+1, +2, -1)
29. Mange med lang erfaring fra arbeidslivet flyter på den, og er ikke interessert i å utvikle seg videre. Det fører til at samarbeidsklimaet på arbeidsplassen blir dårligere. (-5, -3, -1)
- 8.\* Det er viktig for meg som leder, at jeg deler ansvaret med den eldre ansatte for at vedkommende skal klare omstillinger når det trengs. (+1, +4, -1)
24. Selv om eldre ansatte har mer erfaring enn mange andre, må de vite nåt det er på tide å si fra seg ansvar, og heller gjøre andre oppgaver som er mer egnede for dem. (-4, -4, -2)
5. Når man har vært i arbeidslivet i lang tid, vet man hvordan oppgavene skal gjøres, og man klarer å ta ansvaret for det selv. (0, 0, -2)
- 7.\* Selv om de eldre arbeidstakerne ønsker å følge utviklingen, er det vanskelig for dem å lære nye hjelpemidler eller lignende som innføres, og de trenger derfor mer hjelp til dette enn de som er yngre. (-5, +3, -2)
- 17.\* Hos oss er de eldre arbeidstakerne like flinke som alle andre når det kommer til å ta utfordringen når nye systemer eller ny teknologi innføres. (+4, -5, -3)
47. Det finnes mange eldre som trives litt for godt med å følge de vanene de har tillagt seg, og disse vanene hindrer dem selv, og noen ganger andre, i å vokse. (-1, 0, -4)
36. Generelt sett er eldre arbeidstakere motstandere av endringer, og trenger mer oppfølging i omstillingsprosesser. (-4, 0, -5)

## Vedlegg 10: Consensus statements

### Consensus Statements – de som ikke skiller mellom noen par av faktorene.

*(Alle utsagnene er ikke-signifikante på  $P \geq 0,01$ , og de markert med stjerne (\*) er også ikke-signifikante på  $P \geq 0,05$ )*

- 1.\* Seniorer er ofte
- 3.\* Eldre ansatte er
- 6.\* De som har vært
9. Problemet med eldre arbeidstakere
- 12.\* Når man har vært i arbeidslivet en stund, lærer man seg hva
- 14.\* På vår arbeidsplass har de eldre arbeidstakerne et like stort
- 15.\* Det hjelper ikke at eldre tar på seg oppgaver og gjør dem
19. Eldre medarbeidere kan nok bli selvhevdende
- 20.\* Yngre og eldre ansatte har det samme behovet for å bli tatt vare på av andre i jobbsammenheng, og for eldre handler dette om at erfaringskunnskapen de besitter blir verdsatt i møte med nye utfordringer.
- 21.\* Hvis eldre ansatte har et støttende miljø rundt seg, vil ikke endringer være skremmende eller hemmende for dem.
23. I omstillingsprosesser har jeg opplevd at de eldre ansatte støtter seg til erfaringen sin, men likevel er de mer avhengige av støtte fra meg som leder eller av medarbeiderne, enn yngre arbeidstakere er.
24. Selv om eldre har mer erfaring enn mange andre, må de vite når det er på tide å si fra seg ansvar, og heller gjøre andre oppgaver som er mer egnede for dem.
- 25.\* Arbeidsgiver og eldre arbeidstakere bør i samarbeid søke fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og vurdere kompetanseutvikling, for å gi større trygghet i utførelse av nye oppgaver.
28. En del eldre setter nok på autopilot og føler at de ikke har bruk for den samme erfaringsutvekslingen som yngre medarbeidere ofte har. Dermed kan man oppleve dem som distanserte.

- 30.\* Vi har eldre medarbeidere som er en ressurs når det kommer til reformer i arbeidet vårt, ved at de er vant til å ta ansvar, og ser fordelene ved å arbeide som et team.
31. Valget om å bli værende i jobb er opp til den enkelte eldre å ta, men så lenge de er utviklingsorienterte er det bra at de blir værende.
32. Jeg opplever at eldre arbeidstakere er selvstendige og har mye erfaringskompetanse, og at de er flinke til å bruke det når de møter hinder i veien.
- 34.\* Det hjelper ikke de eldre ansatte å holde fast på slik det var før. Arbeidslivet er i stadig utvikling, og det bør alle ansatte også være.
- 41.\* Det kan virke som at mange eldre ikke innser når de har kjørt seg fast i et mønster, der man handler slik man alltid har gjort, og ikke samarbeider med medarbeiderne.
42. Eldre bør skånes i omstillingsprosesser, og heller få ansvar for noe de føler de kan håndtere.
44. Eldre er flinke til å omstille seg, så lenge lederen ahr fokus på livslang læring, og dermed legger til rette for det.
- 46.\* Når man har eldre ansatte, krever det nok mer oppfølging når nye arbeidsmåter innføres, siden de er vant itl å jobbe på en annen måte, og ikke ønsker endringer.



## Vedlegg 11: NSD-godkjenning

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Ragnvald Kvalsund  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
NTNU  
Loholt allé 85  
7491 TRONDHEIM

Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 07.12.2010

Vår ref: 25491 / 3 / RKH

Deres dato:

Deres ref:

### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.11.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 06.12.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

25491	<i>Eldre i arbeidslivet - lederes holdninger til eldre arbeidstakere</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ragnvald Kvalsund</i>
Student	<i>Ingrid Nordås</i>

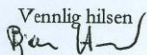
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen /  
  
Bjørn Henriksen

  
Ragnhild Kise Haugland

Kontaktperson: Ragnhild Kise Haugland tlf: 55 58 83 34  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Ingrid Nordås, Olav Engelbrektssons alle 75, 7040 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no