

BCR3100  
Bacheloroppgave 2015

**ARBEIDSGIVERS HOLDNING TIL SENIORER**



Våren 2015

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.  
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorgraden vår i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til informantene våre for å ha satt av tid til å gjennomføre dybdeintervjuene, samt deres samarbeidsvilje. Uten dem hadde vår besvarelse vært vanskelig å gjennomføre.

Vi vil også gi en stor takk til vår veileder, Elin Ørjasæter. Elin har bidratt med verdifulle innspill og entusiasme som har fremmet vår motivasjon. I tillegg har hennes faglig støtte vært til stor hjelp for utforming av oppgaven samt fremdrift i arbeidet.

Sist vil vi også takke våre familier og venner som har gitt oss støtte og drivkraft til å skrive denne avsluttende oppgaven.

## Sammendrag

Denne oppgaven setter fokus på arbeidsgivers holdninger til seniorene i arbeidslivet. Hensikten er å forstå hvorfor holdningene oppstår. Vi har valgt å kun intervju arbeidsgivere i privat sektor i norsk arbeidsliv i Oslo. Vi har sett nærmere på hvordan holdningene dannes ved å belyse følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken retning og grad er arbeidsgivers holdning i privat sektor til seniorene i arbeidslivet?
2. Hvem påvirker og former holdningene til arbeidsgiver?
3. Hvordan påvirker kulturen i organisasjonen holdningene til arbeidsgiver?

Vi har hentet informasjon fra forskningsartikler, pensumbøker og annet litteratur som dannet utgangspunktet til teori og analyse. Metoden som ble benyttet var kvalitativ metode for å få dypere innsikt av retning og grad av holdninger. Ved hjelp av åtte informanter ble det samlet inn primærdata som sammen med sekundærdata førte til en felles drøfting. For å belyse dette ytterligere har trekomponentmodellen vært en sentral rolle i oppgaven.

Våre funn viser at det er tydelige syn på at arbeidsgivere har variasjoner av positive og negative holdninger mot seniorer. Informantene klarer å skille mellom individuelle forskjeller, fordommer og stereotypier mot seniorer på grunnlag av kunnskap om aldringsprosessen. Hint av negative holdninger kommer mer diskret frem utover i intervjuene. Videre viser funnene at jo nærmere informanten er definisjonen av senior, desto nærmere påpeker informanten at de har opplevd alderisme. Familie, venner, mentorer, kollegaer og miljø er eksempler som setter føringer på jobbatferden, samt holdninger til seniorer. Samt viser funnene at fordommene og stereotypiene som nevnes i media ikke påvirker individet. Kulturen i organisasjonen er med på å påvirke arbeidsgivers handlings – og atferdsmønster. Videre viser våre funn til hvordan en sterk eller svak organisasjonskultur har påvirkning på atferden hos arbeidsgiver. Med andre ord, en sterk kultur vil fremme en god atferd hos arbeidsgiver, og omvendt.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>1.0 Innledning</b> .....	6
1.1 Bakgrunn for tema.....	6
1.2 Struktur for oppgaven.....	7
<b>2.0 Begrepsavklaring</b> .....	7
2.1 Hvem er seniorene arbeidslivet?.....	7
2.2 Hva er seniorpolitikk?.....	8
2.3 utfordringer og valgmuligheter for norsk økonomi.....	9
2.4 Pensjonsreformen.....	9
2.5 IA-avtalen .....	9
2.5.1 Effekten av IA - Avtalen.....	10
2.6 Eldre i samfunnet.....	11
2.7 Aldring.....	12
2.8 Alder.....	12
2.9 Aldersdiskriminering i arbeidslivet - alderisme.....	13
<b>3.0 Litteraturgjennomgang</b> .....	14
3.1 Holdninger - definisjon.....	14
3.2 Trekomponentmodellen.....	15
3.3 Stereotyper og fordommer.....	17
3.3.1 Stereotyper og fordommer mot seniorer.....	17
3.4 Påvirkning.....	18
3.4.1 Hva er påvirkning.....	18
3.4.2 Hvordan blir man påvirket?.....	18
3.4.3 Roller.....	19
3.4.4 Primær - og sekundærgruppe.....	19
3.5 Organisasjonskultur.....	20
3.5.1 Teknologiske utfordringer.....	21
3.5.2 Sosialisering.....	22
3.5.3 Sosiale aktiviteter.....	23
<b>4.0 Metode</b> .....	23
4.1 Valg av metode.....	23
4.2 Utvalgsstrategi.....	24

4.3 Datainnsamling.....	25
4.4 Dataanalyse.....	26
4.5 Forskningsetikk.....	27
4.6 Feilkilder.....	27
<b>5.0 Analyse og drøfting av funn.....</b>	<b>28</b>
5.1 Forskningsspørsmål 1: Holdninger.....	28
5.2 Forskningsspørsmål 2: Påvirkning.....	32
5.3 Forskningsspørsmål 3: Organisasjonskultur.....	36
<b>6.0 Oppsummering.....</b>	<b>40</b>
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>42</b>
<b>8.0 Veien videre.....</b>	<b>43</b>
<b>9.0 Litteraturliste.....</b>	<b>44</b>

## **Vedlegg**

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Transkribering av informant 1.

## **1.0 Innledning**

Denne bacheloroppgaven vil forsøke å kartlegge arbeidsgivers holdning til seniorer i arbeidslivet. Det vil bli lagt vekt på å finne retning og grad av holdningene. I tillegg vil vi forsøke å forklare hvorfor disse holdningene oppstår. Med dette som utgangspunkt, har vi kommet frem til denne problemstillingen:

### **Hva slags holdninger har arbeidsgivere i privat sektor til seniorer i arbeidslivet, og hvorfor oppstår disse?**

Vi valgte å fokusere på privat sektor for å kunne avgrense oppgaven. For å kunne besvare problemstillingen optimalt, har vi valgt tre forskningsspørsmål som støtter opp for vår problemstilling. De tre forskningsspørsmålene går under temaene holdning, påvirkning og organisasjonskultur. Vi valgte disse temaene for å forstå hvordan arbeidsgivers holdning til senior oppstår.

1. Hvilken retning og grad er arbeidsgivers holdning i privat sektor til senioren i arbeidslivet?
2. Hvem påvirker og former holdningene til arbeidsgiver?
3. Hvordan påvirker kulturen i organisasjonen holdningene til arbeidsgiver?

### **1.1 Bakgrunn for tema**

Gjennom tre år på Markedshøyskolen har diskriminering vært et tema vi synes har vært interessant og fascinerende. Diskriminering var vårt utgangspunkt i bacheloroppgaven. Etterhvert som vi arbeidet med oppgaven, gikk vi ifra tanken om å skrive direkte om diskriminering, til å skrive om arbeidsgivers holdninger til seniorer i norsk arbeidsliv. Seniorer i arbeidslivet har fått mye medieoppmerksomhet de siste årene. Dette er en stor aldersgruppe som sitter på mye kunnskap og erfaring. Samtidig går senioren igjennom en aldringsprosess som kan påvirke deres prestasjoner. Fokus på den kommende "eldrebølgen" vil være avgjørende for et optimalt samfunn i fremtiden. Vi mener derfor at forskning på dette område er aktuelt.

## **1.2 Struktur for oppgaven**

Kapittel 2 er et introduksjonskapittel hvor hensikten er å klargjøre ulike begreper som kommer til å bli brukt i oppgaven. Målet med kapittel 2 er å gi leseren økt innsikt i hvordan situasjonen er nå for det norske arbeidsmarkedet. Samtidig presenteres det mål og tiltak som forslag for å løse utfordringene i fremtiden.

Videre i kapittel 3 tar vi for oss teori som blir brukt for å kunne besvare vår problemstilling. Ulike begreper fra forskjellige temaområder blir presentert og forklart. Målet med kapittel 3 er å bruke eksisterende teori og anvende sekundærdata som grunnlag til analyse og drøfting. I kapittel 4 blir det fokusert på hvilken metode som har blitt anvendt og fremgangsmåten. Hensikten med kapittelet er å gi leseren økt forståelse bak vår fremgangsmåte. Dette blir gjort gjennom argumenter fra teori, men også eksempler fra hendelser som vi erfarte.

Under kapittel 5 finner man presentasjon av funn. I dette kapittelet analyseres og drøftes funnene. Dette kapittelet består av sekundærdata og primærdata. Målet med kapittel 5 er å gi leseren økt kunnskap og forståelse rundt fenomenet vi undersøker. Kapittel 6 er en oppsummering av presentasjon av funn. Deretter kommer vi frem til en konklusjon som svarer på vår problemstilling i kapittel 7. Hensikten med dette kapittelet er å gi leseren et kortfattet avsnitt over de viktigste funnene. I kapittel 8 finner man anbefalinger og råd om videre forskning om fenomenet. Kapittel 8 tar for seg forslag til videre forskning. Her beskriver vi hvordan vi ville forsket videre på dette fenomenet, i tillegg til at det er viktig at samfunnet belyser dette og hvordan det kan forskes videre. I kapittel 9 er det oversikt over alle kilder som ble tatt i bruk til denne bacheloroppgaven.

## **2.0 Begrepsavklaring**

### **2.1 Hvem er senioren i arbeidslivet?**

Utgangspunktet i denne oppgaven er å studere hvilke holdninger arbeidsgivere har i privat sektor til seniorer i arbeid. I dagens samfunn er definisjoner og begreper stadig i endring, inkludert begrepet senior. Det finnes ulike synspunkter på hvor gammel en senior er. Dette kan påvirke direkte eller indirekte holdninger hos arbeidsgivere og andre aktører i næringslivet, og igjen setter føringer på hvordan man planlegger seniorpolitikken innad i virksomheten.

Tidligere var det vanlig å bruke betegnelsen “eldre yrkesaktive”, “eldre arbeidstakere” og “eldre i arbeidslivet” om arbeidstakere som nærmet seg pensjonsalderen eller som var i siste halvdel av yrkeskarrieren” (Solem 2012, 16). Arbeidstilsynet definerer seniorer som arbeidstakere i målgruppen fra 55 år og oppover (Arbeidstilsynet, a). En NOVA rapport skrevet av Solem (2012, 12) betegner seniorer fra alderen 50 til 70 år. Basert på Norsk Seniorpolitisk barometer viser det seg at oppfatningen av hvor gammel en senior er, varierer mellom bransje (Seniorpolitikk, a). Videre funn av grensen for at man regnes som senior i det private næringsliv er i gjennomsnitt 54,9 år. Dette til sammenligning i statlige sektor 55,4 år og i kommunale sektor 57,6 år (Seniorpolitikk, a).

## **2.2 Hva er seniorpolitikk?**

Seniorpolitikk er et tema som er mye omtalt og omdiskutert i media. Temaer som er knyttet til seniorpolitikk er endring av teknologi, arbeidsoppgaver, presset konkurranse, diskriminering, sykefravær og eldre versus de yngre i arbeidsmarkedet. Betegnelsen seniorpolitikk blir definert av Midtsundstad (2006, 45) som “alle former for tiltak eller virkemidler arbeidsgiver benytter seg av i den hensikt å rekruttere flere arbeidstakere til staben, forebygge tidlig pensjonering og hindre tidlig avgang blant sine arbeidstakere”. Det er med andre ord viktig med tiltak for forebygging, fastholdelse og integrering (Midtsundstad 2006, 45).

Videre handler seniorpolitikk om å ha en holdning om å se “seniorer som en ressurs med verdifull kompetanse som arbeidslivet trenger, og mennesker lærer og utvikler seg gjennom hele yrkeslivet” (Seniorpolitikk, b). Derfor er rollen som HR-ansvarlig og personalleder viktig på grunn av ansvaret man har ved utarbeidelse av personalpolitikken. En personalpolitikk bør inkludere og ivareta senioren i virksomheten (Seniorpolitikk, c). Sannsynligvis blir personalpolitikk i praksis vektet og prioritert ulikt fra virksomhet og bransje. Videre spiller holdningene til arbeidsgiveren og HR-ansvarlig også en viktig rolle. For uavhengig om arbeidsgiveren har en positiv eller negativ holdning til senioren, vil det ha en innvirkning på atferden til arbeidsgiver. Derfor vil det være interessant å undersøke hvordan holdninger oppstår og påvirker atferd i arbeidslivet.

Det eksisterer mange ulike tiltak og metoder for å øke sannsynligheten for at en virksomhet vil implementere aktivt seniorpolitikk. Basert på en kvantitativ undersøkelse til seniorforsker Tove Midtsundstad (2011, 1277), blir det presentert to viktige områder for aktiv



seniorpolitikk. Det konkluderes blant annet at det er viktig at ledelsen har positive holdninger til seniorer. I tillegg må ledelsen ha fokus på menneskelig ressursforvaltning.

### **2.3 utfordringer og valgmuligheter for norsk økonomi**

Sunnere livsstil, mer tilrettelegging av arbeidsoppgaver og økt fokus på livskvalitet øker sannsynligheten for at arbeidstakere står flere år i arbeid. Basert på perspektivmeldingen fra 2013, hvor Regjeringen utarbeidet utfordringer og valgmuligheter for norsk økonomi for de neste femti årene (St.mld. nr.12, 2012-2013). Der kom det fram i analysen at den norske stat i fremtiden kommer til å møte på utfordringer med tanke på arbeidsinnsats og “statsfinanser hvis avgangsalderen fra arbeidslivet ikke endrer seg tilsvarende” (St.mld. nr.12, 2012-2013, 6). Med andre ord er budskapet i rapporten at høyere levealder vil føre til økte kostnader for den norske stat. Rapporten belyser at pensjonsfondet ikke er stort nok til å løse utfordringene og utgiftene i forhold til den økende aldrende befolkning. Det blir foreslått at økt investering i kompetanse bidrar til økt produktivitet. Dermed vil tiltak som økt produktivitet medføre at flere vil stå lenger i arbeid og vil være en mulig løsning på å minske kostnadene.

### **2.4 Pensjonsreformen**

Et av tiltakene for å møte utfordringen og den aldrende befolkningen er pensjonsreformen. Pensjonsreformen ble vedtatt av Stortinget i 2009 (St.mld. nr.12, 2012-2013, 144). Målet er å gjøre pensjonssystemet bærekraftig når befolkningen eldres. Dette gjennom økt arbeidsinnsats. Reglene i alderspensjonen er at jo lenger man venter å gå ut i pensjon, desto høyere blir pensjonsutbetalingen. Videre er en generell hovedregel at det er tillatt å ta ut alderspensjon ved en alder av 62 år (SNL, a). Det har blitt utarbeidet sterke incentiver til å stå i arbeid. For eksempel for de som ønsker å stå i arbeid til fylte 72 år inngår i pensjonsopptjeningen. Hensikten med disse sterke incentiver er å få flere til å fortsette og delta i arbeidslivet (St.mld. nr.12, 2012-2013, 144). Noen av effektene så langt er ifølge en rapport fra Statistisk sentralbyrå, at pensjonsreformens overordnede mål med å få flere til å stå lenger i jobb, har blitt forbedret. Dette gjelder både kvinner og menn (Claus, Nordby og Næsheim 2014, 4).

### **2.5 IA-avtalen**

Et annet tiltak for å løse utfordringen er inkluderende arbeidslivsavtalen, også kalt for IA-avtalen. IA-avtalen er en intensjonsavtale som ble inngått av myndighetene og partene i arbeidslivet i 2001 (Regjeringen, b). Denne avtalen er bygget på “samarbeid og tillit mellom

myndigheter, arbeidstakere og arbeidsgivere i Norge, både sentralt og lokalt” (Regjeringen, a). Det overordnede målet i avtalen er “å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøtning og frafall fra arbeidslivet” (Regjeringen, b). Årsaken til dannelsen av avtalen er for å sette mer fokus på sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne, inkludert de som står helt eller delvis utenfor og øke avgangsalderen fra arbeidslivet (Regjeringen, a).

### **2.5.1 Effekten av IA-avtalen**

Effekten av IA-avtalen har gitt ulike utfall. Det er viktig å fremheve at både private og offentlige virksomheter er med i denne avtalen. Hvorav flere av disse offentlige virksomheter er i flertall, i forhold til små og private virksomheter (Regjeringen, b). Partene som inngår IA-avtalen er “større enheter i den velorganiserte delen av arbeidslivet med sterke partsrelasjoner” (Hammer 2007, 54).

Ulike kilder påstår og fremstiller resultatene av IA-avtalen forskjellig. Ifølge Regjeringen har sykefraværet blitt redusert og flere står lenger i arbeid før de går av med pensjon. Videre trekker Regjeringen fram at IA-avtalen har ført til tettere samhandling rundt inkluderingsarbeidet på alle nivå mellom myndighetene, partene og virksomhetene. Avtalen har med andre ord bidratt til å styrke trepartssamarbeidet både sentralt og lokalt (Regjeringen, c). Påstanden om redusert sykefravær blir støttet opp av en rapport fra Proba samfunnsanalyse (2013, 59). Funnene viser blant annet til at virksomheter som er medlem av avtalen og som er i kontakt med kontaktperson fra NAV, mener at det er nyttig. Noe som fører til enklere oppfølging og fokus på å redusere sykefraværet i virksomheten.

I en artikkel uttrykker Børtnes (2004) at den private sektoren er flinkere til å oppnå gode resultater enn den offentlige sektor. Dette til tross for at det er flere offentlige virksomheter, enn private som er medlem av IA-avtalen (NITO 2013). Men det er også viktig å ta med at i en offentlig virksomhet er det langt flere ansatte enn i en privat virksomhet. Offentlige virksomheter har utfordringer i form av at organisasjonsstrukturen er mer hierarkisk, lederstilen er ofte byråkratisk og kommunikasjonskanalene er ofte kompliserte og “top-down”. Det gir med andre ord ingen nærhet og eierskap til IA-avtalen for de ansatte. Derfor avhenger det av bedriften og hvilke holdninger ansatte har til avtalen (Børtnes 2004). Videre vil denne avtalen ikke bli vellykket hvis det ikke er aktiv deltakelse fra alle parter; myndighetene, arbeidstakere og arbeidsgivere. Et tiltak er å fokusere på holdninger på

arbeidsplassen og sette fokus på å redusere sykefraværet og forme en kultur på en felles tålegrense på det å være syk (Børtnes 2004).

På en annen side argumenterer Hammer (2007) at IA-avtalen ikke har gitt de store og positive resultatene Regjeringen fremstiller. Dette underbygges med at til tross for tettere og aktiv oppfølging av langtidssykemeldte, fører det nødvendigvis ikke til lavere sykefravær enn andre virksomheter. Proba samfunnsanalyse (2013) støtter opp argumentet om at IA-avtalen ikke har ført til redusert sykefravær. Tvert imot, basert på den kvantitative undersøkelsen konkluderes det at "IA-virksomheter opplever å ha et høyere sykefravær enn de som ikke har en IA-avtale" (Proba samfunnsanalyse 2013, 3). En artikkel hentet fra Arbeidstilsynet sine nettsider tar opp en mulig konsekvens ved IA-avtalen. Ved full fokus på redusert sykefravær kan det muligens gi økt press for å skape ekskluderende arbeidsplasser. Det vil gi det motsatte av intensjonsavtalens mål og kan dermed skape "et arbeidsliv med plass for alle som kan og vil arbeide (Arbeidstilsynet, b).

## **2.6 Eldre i samfunnet**

Det har ikke alltid vært en selvfølge å bli gammel. Gro Harlem Brundtland har tidligere uttalt at den økende andelen av eldre i befolkningen er et uttrykk for et vellykket samfunn. At flere blir eldre i Norge, skyldes bedre helsetjeneste, forberedende sosiale forhold, forebygging av sykdom og et mindre belastende arbeidsliv. Denne utviklingen regner man med kommer til å fortsette de neste ti-årene. Det som blir problematisert i denne sammenhengen, er at samtidig med denne økningen, vil befolkningen under 50 år minke. Forskyvningen i befolkningens alder kommer til å få konsekvenser for samfunnet i sin helhet. De regionale og lokale samfunnene vil møte utfordringer ved å få en aldrende befolkning, som for eksempel pensjonssystemer, ulike boligalternativer som ivaretar eldre sine behov, krav til utvidet arbeidsliv med tilgang til tilrettelegging og tilrettelegging av samfunnet i forhold til de fysiske og psykiske endringer man kan oppleve som frisk senior (Lohne-Seiler og Langhammer 2011).

Det er og vil fortsette å være viktig at enkeltindividene tar helsetilstanden sin alvorlig. Risikoen for sykdom og funksjonshemninger øker med alderen. Fysisk aktivitet har stor betydning for å forbygge og motvirke aldersrelatert reduksjon av funksjon, samt påvirke velvære for den enkelte. Fysisk aktivitet og et sunt kosthold har vist seg å ha en forebyggende effekt ved flere sykdommer, blant annet livsstilsykdommer (Lohne-Seiler og Langhammer 2011).

## **2.7 Aldring**

”Eldre” og ”senior” er begreper som er sosialt definert. Som tidligere nevnt, har samfunnet i ulike tidsepoker definert eldre og seniorer ulikt fra i dag. Likevel er det enkelte kjennetegn som er vedvarende. Kroppen til individet forandrer seg i takt med alderen, også betegnet som aldringsprosessen. Dette kan forekomme i svært ulikt tempo for ulike funksjoner i det samme individ. Disse variasjonene avhenger av hvilke ferdigheter eller egenskaper individet har brukt og videreutviklet, blitt latt ligge eller overbelastet. I tillegg avhenger variasjonene av medfødt utrustning, ulike levekår i oppveksten og senere i livet. Yrke og arbeidsforhold kan også ha en stor innvirkning på hvordan individet aldres, for eksempel dersom individet har hatt en jevnlig stor fysisk påkjenning gjennom yrkeslivet (Solem 2012).

Aldring forteller oss at noe eller noen forandres med tiden i forhold til seg selv og omgivelsene. Aldring kan karakteriseres som en kontinuerlig prosess, uten avbrudd. Aldring kan deles inn i tre grupper, ut ifra hva som kan observeres av degenerativ forandring: rask, gradvis og ubetydelig. Miljøfaktorer påvirker aldring og kan påvirke graden av aldring fra gradvis til rask, eller omvendt (Lohne-Seiler og Langhammer 2011).

Menneskers levetid er avhengig av menneskets potensiale, det vil si gener og miljø. Aldring er en vesentlig del av alle menneskelige samfunn. Videre reflekterer aldring ikke bare de biologiske endringene, men også sosiale og kulturelle konvensjoner. Menneskers aldring er derfor en prosess som endrer menneskene både psykisk, fysisk og sosialt. Termen aldring kan på mange måter også være noe diffus. For eksempel kan man skille mellom ”universell aldring”, den aldringen som er lik alle mennesker og ”sannsynlig aldring”, de aldersforandringer som gjelder enkelte når man blir gammel, eksempelvis demens (Lohne-Seiler og Langhammer 2011).

## **2.8 Alder**

Alder forteller oss noe om hvor lenge noe har eksistert, en såkalt ”levetid”. Dette kan beskrives fra forskjellige ståsteder. Alder kan beskrives som en prosess i forhold til kontekst, og som et lineært fenomen mellom to punkter. En deler gjerne opp alder i kronologisk-, psykologisk-, sosial- og biologisk alder.

En av de mer direkte definisjoner av alder er kronologisk alder. *Kronologisk alder* viser til hvor gammel en person er, med utgangspunkt i fødselsøyeblikket. Uti fra fødselsøyeblikket måler man årlig hvor mange år et menneske har levd.

*Psykologisk alder* forklarer hvordan en person tilpasser seg til forskjellige krav fra omgivelsene. Faktorer som er viktige i denne sammenhengen er hukommelse, personlighet, læringskapasitet og intelligens. Støtte fra omgivelsene og sosialt nettverk har også betydning for den psykologiske tilpasningen. Vanligvis er normal psykologisk alder relatert til biologisk alder, grunnet langsommere reaksjonstid, dårligere korttidsminne og redusert funksjonsevne.

*Sosial alder* er samfunnets forventning av hvordan et menneske er forventet å oppføre seg etter alderen. Sosial aldring forklarer hvordan menneskers roller og posisjoner endres gjennom livet og beskriver funksjonene mennesker har i sosiale systemer. Sosial aldring blir i stor grad påvirket av hva slags kultur og tid mennesker lever i. Samt at synet på aldring er preget av politiske og økonomiske rammer som gjelder. For eksempel er den sosiale alderen til en 75-åring å være pensjonist og gjerne ha barnebarn, noe som ikke er forventet i 40-årsalderen, da den sosiale alderen forventer at man har stabil jobb og gjerne barn i ung alder.

*Biologisk alder* forteller om kroppens tilstand og yteevne ut fra aldersforandringer. Biologisk alder kan være ulikt grunnet gener, trening og kosthold. Eksempelvis kan to 60-åringer ha lik kronologisk alder, men ha ulik biologisk alder grunnet at individene har ulik aldersforandring. Den ene 60-åringen kan ha en biologisk alder som er vanlig for en 50-åring, mens den andre 60-åringen kan ha biologisk alder som en 70-åring. Dermed skiller det 20 biologiske år mellom to 60-åringene (Lohne-Seiler og Langhammer 2011).

## **2.9 Aldersdiskriminering i arbeidslivet - alderisme**

Et uttrykk som blir brukt mye i faglitteraturen, er "alderisme". Denne termen anvendes når oppfatningene om senioren i arbeidslivet er stereotype og følelsene har karakter av fordommer. Termen kan med andre ord bli beskrevet som diskriminering av eldre i arbeidslivet. Ifølge Arbeidsmiljøloven (2005) §13-1 og §13-3 er det forbudt å diskriminere på grunn av alder, ved unntak der det er en saklig begrunnet og forskjellsbehandling ikke er en uforholdsmessig inngrep ovenfor den som blir forskjellsbehandlet. Et unntak vil være at man kan utelukke eldre skuespillere fra å spille roller som barn. Diskriminering kan forekomme ved ansettelse, som ansatt og ved avslutning av arbeidsforholdet. Typisk diskriminering av

seniorer i ansettelsesprosesser er å selektere bort senioren fremfor en yngre kandidat, uavhengig av kvalifikasjonene. Som ansatt kan diskriminering av en senior eksempelvis forekomme ved at senioren får en lavere lønnsøkning grunnet alder, mister forfremmelse eller ikke får delta i kompetanseutvikling. Ved avslutning av arbeidsforholdet kan diskriminering forekomme ved at senioren sies opp først ved nedbemanning (Solem 2012).

Det at andelen eldre arbeidstakere øker, krever tilpasninger fra organisasjonens side.

Fremdeles er det vanlig at eldre arbeidstakere velges ut først ved nedbemanning, både for å redusere kostnader og for å redusere gjennomsnittlig alder på bedriftens samlede personell (Brochs-Haukedal 2010). Dette er en praksis som vil bli vanskeligere, fordi aldersdiskriminering er forbudt etter Arbeidsmiljøloven § 13. På den andre siden sier Norsk Seniorpolitisk Barometer 2014 at dersom det skulle gjennomføres nedbemanning, mener omtrent 80 % at seniorer skal beholdes fremfor unge arbeidstakere og arbeidsinnvandrere (Dalen 2014) En mulig forklaring på dette er at stadig flere arbeidsgivere får øynene opp for at senioren som oftest besitter verdifull spisskompetanse, de arbeider gjerne mer effektivt, nettopp fordi de har utviklet gode rutiner, og de har ofte lavere sykefravær enn sine yngre kollegaer (Brochs-Haukedal 2010).

## **3.0 Litteraturgjennomgang**

### **3.1 Holdninger- definisjon**

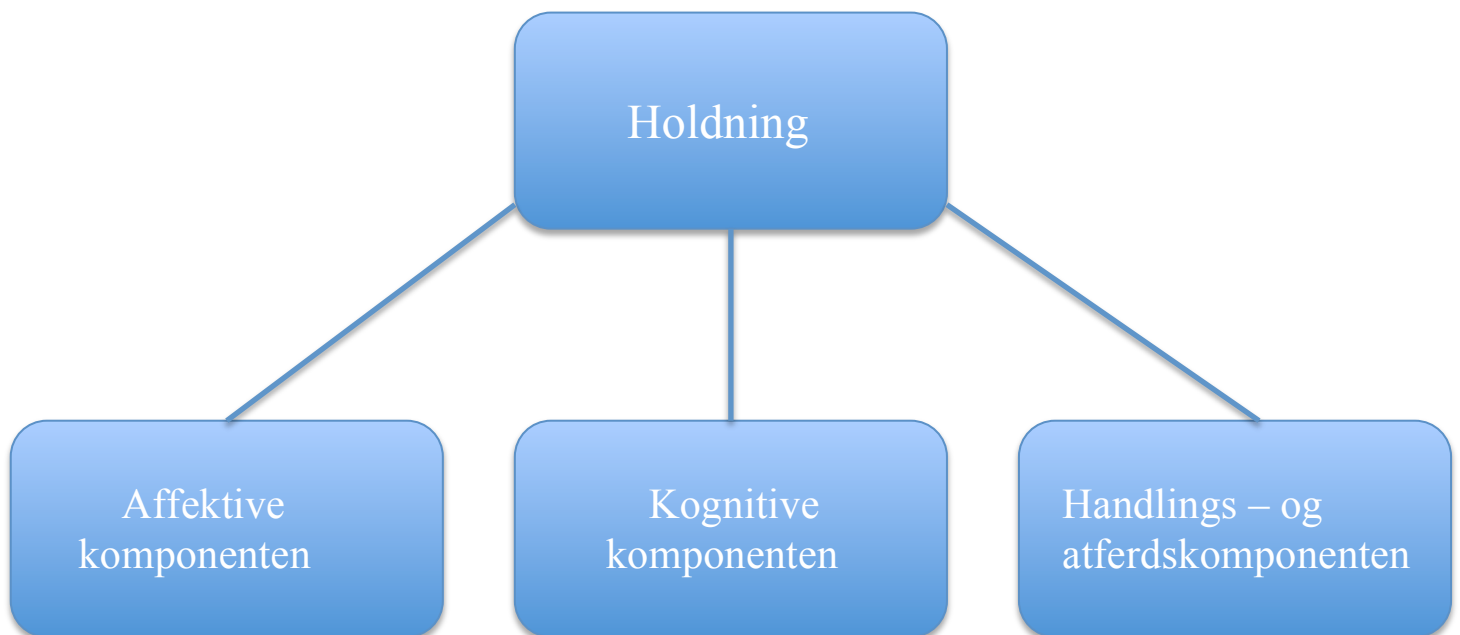
Holdninger er et begrep som har blitt brukt mye innenfor forskning, i ulike fagfelt. Fra psykologisk-, sosiologisk- og til markedsføringsperspektiv (Fishbein og Ajzen 1975). Et individs holdning kan være vanskelig å beskrive direkte, men kommer til uttrykk gjennom ytringer og handlinger (Svartdal 2011). Begrepet har blitt definert ulikt, men en mye brukt definisjon er ”en holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt. De objektene vi relaterer holdninger til, er gjenstander, personer, institusjoner og politiske, økonomiske, filosofiske og religiøse systemer” (Brochs-Haukedal 2010, 232). Holdninger blir påvirket av tiden, kultur og tradisjon (NDLA 2015).

Enkelt forklart kan man si at holdninger innebærer å like eller mislike noe(n), eller tendenser til å reagere positivt eller negativt på visse typer av sosiale objekter (Nielsen og Raaheim 1997). Holdninger anses som byggesteiner i individets bevissthet, et slags mentalt kart, som er

en viktig del av grunnlaget av individets handlemønster. På den måten fungerer holdninger som individets arkivsystem, som gir mulighet for trygghet. Derfor vil persepsjonene og vurderingene fremstå som stabile og konsistente (Martinussen 1984). Holdninger har to generelle egenskaper. Den første egenskapen er retning. En holdning kan beskrives fra den retning den har, altså om den er positiv, nøytral eller negativ. Den andre egenskapen er grad. Holdningen individet har til et gitt objekt blir ikke fullstendig beskrevet gjennom retningen. Til et gitt objekt kan ulike individer ha varierende grad av positiv eller negativ holdning (Brochs-Haukedal 2010).

### 3.2 Trekomponentmodellen

Trekomponentmodellen har blitt mye brukt for å forklare holdninger. Modellen forklarer holdninger ut ifra tre komponenter, den kognitive, affektive og handlings- og atferdskomponenten.



Den *kognitive komponenten* viser til individets tanker, meninger, antakelser og forventninger. Denne komponenten er faktabasert, hvorvidt noe er sant eller usant. Ny kunnskap kan forandre individets holdning. Eksempelvis kan en leders negative holdning til eldre skyldes kunnskap om at eldre jobber langsommere enn yngre arbeidstakere (Brochs-Haukedal 2010).

Den *affektive komponenten* omhandler følelsesmessige faktorer, intuisjon og affekter. (Martinussen 1984). Individer kan være enige om fakta, men allikevel ha ulike holdninger til

samme objekt. Det affektive kan være vanskeligere å forstå enn det kognitive, ettersom følelser ikke alltid er rasjonelle. Følelser kan være bevisste og ubevisste, og derfor påvirke atferden direkte og indirekte. Holdninger som baserer seg på følelsesmessig grunnlag, er som oftest svært vanskelig å endre (Brochs-Haukedal 2010). Eksempelvis kan en arbeidsgivers negative holdning til etnisk gruppe skyldes negative følelser som påvirker følelsene knyttet opp mot den etniske gruppen.

Den tredje komponenten, *handlings- og atferdskomponenten* omhandler handlinger knyttet opp mot holdninger. Eksempelvis kan en leder under nedbemanning velge å si opp seniorer fremfor yngre arbeidstakere grunnet negativ holdning. Med andre ord er det altså holdningen som styrer atferden til individet.

Forskere er uenige om hvilken komponent som er viktigst. Enkelte mener at den kognitive komponenten er avgjørende ettersom det er kunnskapen som er satt i fokus. Det er da satt i fokus at individer tenker rasjonelt, og kan ta avgjørelser på bakgrunn av kunnskap og erfaring. Derimot vil de som argumenterer for at individet kan tenke irrasjonelt argumentere for at den affektive komponenten er avgjørende. Andre argumenterer om at den kognitive komponenten viser holdningen på overflaten, mens den virkelige eller sanne holdningen først kommer til syne gjennom handlinger (Brochs-Haukedal 2010).

Trekomponentmodellen er en modell som prøver å forklare hvordan en holdning blir til. I denne besvarelsen har det blitt lagt vekt på påvirkning. Påvirkning forklarer hvordan et individs kognitive tankegang formes og veien dit. Samtidig blir den affektive komponenten påvirket av det kognitive. Gjennom påvirkning av den første og andre komponenten formes handlings- og atferdskomponenten. Derfor har vinklingen av besvarelsen blitt valgt å ses fra arbeidsgiverens ståsted, for i en organisasjon eller bemanningsbyrå har man det ansvaret og makten til å bestemme. Dette setter føringer på blant annet organisasjonskultur.

Derfor har organisasjonskultur også blitt lagt vekt på, ettersom det er et viktig område som påvirker individets holdning. Valgene som har blitt gjort ved en organisasjon; kultur, sosiale arrangementer og arbeidsinndeling reflekteres og gjenspeiles over valgene som har blitt tatt av arbeidsgiver. Arbeidsgiver har på en eller annen måte blitt påvirket, derfor vil trekomponentmodellen bli vår hovedmodell, som blir underbygget av forskning av påvirkning og organisasjonskultur.



### **3.3 Stereotypier og fordommer**

Fordommer kan betegnes som en holdning basert på mangelfull eller feil kunnskap til personer, grupper, ideer eller objekter. Begrepet brukes ofte i negative sammenhenger.

Fordommer henger tett sammen med negativ holdning til personer basert på gruppetilhørighet som en selv ikke er medlem av. Eksempler på sosiale grupper er alder, seksuell orientering eller utdanningsnivå. Fordommene baserer seg på stereotypier (Posthuma og Champion 2009), altså et forenklet og overdrevet mentalt bilde av den spesifikke gruppen (Tajfel 1981). Forskere mener fordommer kan reduseres gjennom menneskelig kontakt. Men for at dette skal virke, må kontakten være over lengre tid, samt være meningsfull og likeverdig. Hvis kontaktperioden er for kort, kan dette resultere i at fordommen bekreftes og dermed blir forsterket (SNL, c).

#### **3.3.1 Stereotypier og fordommer mot seniorer**

Tidligere var begrepet “senior” kun et positivt ladd ord. Da symboliserte senior en som hadde rikelig med erfaring, kunnskap og en kilde der man kunne søke råd og hjelp fra (Arbeidstilsynet, a). Lite har forandret seg med tanke på jo eldre man blir, jo mer erfaring og kunnskap får man tilegnet seg. Det som har endret seg, er holdningene til seniorene grunnet stereotypiene som baserer seg på denne aldersgruppen. Begrepet senior har i dag både positive og negative assosiasjoner knyttet til seg. De negative assosiasjonene bygger på at senioren er mindre effektive og produktive grunnet alder og dårlig omstillingsevne (Arbeidstilsynet, a). Eksempler på negative stereotypier og andre oppfatninger om seniorer er at eldre presterer dårligere på jobben. En annen oppfatning er at de eldre har en dårligere evne til å omstille seg og tilegne seg læring, teknologi og yngre arbeidstakere (Midtsundstad 2005, 77). Et annet eksempel er at seniorer gir mindre avkastning på investering med tanke på at de ikke har så lang tid igjen før de pensjoneres.

På den andre siden finnes det også positive oppfatninger om seniorer i arbeidslivet. Blant annet at seniorer har særlig gode sosiale ferdigheter (Solem 2012, 63). Andre oppfatter at seniorene er “lojale, stabile, produktive og pålitelige” (Midtsundstad 2005, 77). Et annet positivt stereotypi er at man tror at “alle eldre er gode til å lede andre og til å løse konflikter på arbeidsplassen” (Solem 2012, 64).

## **3.4 Påvirkning**

### **3.4.1 Hva er påvirkning?**

Daglig tar mennesker ulike valg fra når vi våkner til vi legger oss. Dette krever prioriteringer og beslutninger. Oftest er det slik at man har dårlig tid og dermed må ta et valg og prioritere. Ifølge Cialdini (2011, 28) kalles denne prosessen for vurderingsheuristikker. Det er en metode som forenkler tankegangen og er en snarvei for å komme frem til en raskere beslutning. Likevel betyr det ikke at det nødvendigvis resulterer til den beste løsningen. Men det effektiviserer beslutningsprosessen ved at man velger kjente og rutinerte løsningskart som er innarbeidet i vår kognitive tankekart (Kahneman 2012).

### **3.4.2 Hvordan blir man påvirket?**

Cialdini har kategorisert påvirkning inn i seks forskjellige grupper, og de kalles for gjensidighet, konsistens, sosiale bevis, sympati, autoritet og knapphet. Alle disse kategoriene henger sammen og kan overlape hverandre. I denne besvarelsen vil det bli mest fokusert på sosiale bevis, sympati og autoritet.

Påvirkningsprinsippet sosiale bevis er et virkemiddel som “folk bruker for å bestemme seg for hva de skal tro eller hvordan de skal opptre i en situasjon” (Cialdini 2011, 190). Det vil si når individer blir usikre, ser de på andres atferd og handlinger ved den spesifikke situasjonen. Det har kommet frem i forskning av at mennesker har en tendens til å følge, og samle seg i en flokk når det kommer til atferd og beslutningstaking (Banerjee 1992, 798). Derfor vil individene bruke virkemiddelet sosiale bevis for å føle seg trygge og akseptert på arbeidsplassen. Det skaper trygghet fordi andre har gjort det før deg og det har fungert hele tiden.

Det andre påvirkningsvåpenet kalles for sympati. Cialdini (2011, 193) har gjennom sin forskning funnet ut at man vanligvis sier “ja til en forespørsel fra folk vi kjenner eller liker”. Dette underbygges av argumentene jo fysisk tiltrekkende man er, øker det sjansen for at en person takker ja til det vedkommende ønsker. Haloeffekten også kalt for glorieeffekten er når man lar “en positiv enkeltfaktor føre til at vi vurderer en person positivt på en rekke andre faktorer i tillegg” (Skorstad 2011, 74). Når man liker en person, vil man normalt legge til andre positive egenskaper ved individet. Videre vil likhet mellom mennesker øke sjansen til å bli påvirket. Jo mer lik en person er en som likner oss, desto større sjanse er det å bli påvirket

av vedkommende. Assosiasjoner ved et individ som likner oss selv, samt forbilder vi ønsker å assosiere oss med, gjør oss større sårbar til påvirkning.

Det tredje og siste påvirkningsvåpenet er autoritet. Ifølge Store Norske Leksikon blir autoritet definert som “det å kunne opptre med makt og gjøre sin innflytelse gjeldende”. Individet har siden barndommen blitt lært å høre og følge det autoritetene sier (SNL, f). Ettersom man blir eldre og får erfaring stiller man seg mer kritisk til beskjeder og tiltak fra individer og autoriserte organisasjoner. Eksempler på individer som har autoritet er en leder i en organisasjon. Eller en ekspert som kan veldig mye om temaet som gjelder. Et eksempel på en bransje som har stor innflytelse og makt kan være mediebransjen. Deres hovedoppgave er å informere folket. Gjennom stor makt følger et stort ansvar, noe som kan misbrukes. Vanligvis er man mer tilbøyelig og bruker automatisk respondering når man må svare til en person som har autoritet. Et tiltak for å svekke påvirkningskraften er å bruke kontrollert respondering. Og det er å reflektere og handle på basis av grundig analyse av all foreliggende informasjon man har, før man tar en beslutning (Cialdini 2011, 29).

### **3.4.3 Roller**

I forhold til påvirkning og i hvor stor grad man har evne til å påvirke andre og bli påvirket selv, vil det være viktig å fokusere på rolleteori og grupper. Rolleteori handler om “å forstå menneskers handlinger innenfor sosiale strukturer” (Brochs-Haukedal 2010, 210). Eksempler ved sosiale strukturer er en organisasjon eller utdanningsinstitusjon. Og innad i disse sosiale strukturer får individet tildelt en rolle. En rolle blir definert av sosiologen Aubert Vilhelm (1964) som “summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling”. Dette kan være leder, medarbeider eller assistent. Et individ vil alltid ha ulike roller i ulike situasjoner (Brochs-Haukedal 2010, 211). Roller er funksjoner av et sosialt system og fungerer aldri isolert som enkeltroller (Brochs-Haukedal 2010, 218). Derfor er rollene avhengige av hverandre, som i en organisasjon er sjefen avhengig av den ansatte og motsatt.

### **3.4.4 Primær og sekundærgruppe**

Et individs meninger og holdninger blir påvirket av gruppetyper. I sosialpsykologien bruker man begrepene primær- og sekundærgrupper. *Primærgruppen* er “den første og sosiale grunnleggende gruppe i et menneskelig liv” (SNL, d). Kjennetegn ved primærgruppen er at den er liten og oversiktlig. I tillegg til at relasjonen mellom gruppemedlemmene er personlige og foregår ofte ansikt til ansikt (Brochs-Haukedal 2010, 296). Et eksempel på primærgruppe

er familie. Funksjonen til primærgruppen er blant annet å få tilfredsstilt sosiale og emosjonelle behov (Cappelen Damm). Derfor vil primærgruppen gå mer under temaet påvirkning enn organisasjonskultur nettopp fordi primærgruppen er mer personlige og går mer på følelser.

I *sekundærgruppen* er relasjonene mer upersonlige, saklige og formelle og går derfor mer under temaet organisasjonskultur. Det er i denne gruppen interessegrupper, yrkesgrupper og organisasjoner faller inn. I sekundærgruppen har deltakerne “spesielle formål for sin virksomhet og der de engasjerer seg med de sider av seg selv som faller inn under spesifiserte formål” (SNL, e). Ettersom funksjonene til sekundærgruppen er nøytrale og målorienterte er relasjonen ofte midlertidige. I forhold til primærgruppen som man blir født inn i og varer livet ut.

Primær- og sekundærgrupper former bevisst og ubevisst et individs holdning, moral og verdier. Derfor vil graden av påvirkning variere av gruppen og situasjonen. For eksempel dersom et individ har et nært forhold til sine foreldre, vil deres mening naturligvis ha en større innflytelse på et individ. I motsetning til en bekjent som vil påvirke personen i mindre grad. Muligheten til å påvirke andre avhenges av konteksten, avsenderen og hvilke påvirkningsprinsipp man bruker.

Når individet har funnet sin plass og rolle blir man tildelt forventninger, normer, regler og sanksjoner (Brochs-Haukedal 2010, 211). På arbeidsplassen har man kollegaer og ledere som man blir bevisst og ubevisst påvirket av. Samtidig prøver man selv å ha en innflytelse på kunder og kollegaer for å utføre arbeidsoppgaven sine. Et individs holdning, moral og verdier, samt primær- og sekundærgruppe spiller en viktig rolle i hvordan man lar seg påvirke. Og dette synes gjennom adferd og handling.

### **3.5 Organisasjonskultur**

Samfunnets viktigste funksjoner ivaretas av organisasjoner i ulike former: private og offentlige, kommersielle og frivillige. Menneskers felles anstrengelser kan organiseres på mange forskjellige måter, hovedsakelig bestemt av de rammevilkårene som de hver for seg fungerer innenfor (Brochs-Haukedal 2010). Det finnes mange forskjellige måter å organisere virksomheter på. Noen organisasjonsformer fører til mistriivsel, stress og helsebelastninger, mens andre fremmer motivasjon, kreativitet og menneskelig vekst. De sistnevnte er selvsagt

alle organisasjoners mål. Henning Bang (2011, 23) definerer organisasjonskultur som “de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. Det er en rekke andre faktorer enn organisasjonskulturen som påvirker hvordan mennesker i en organisasjon handler og samhandler. Hvert enkelt menneske innenfor en organisasjon har sin individuelle læringshistorie og personlighet, og det er dette som er med på å påvirke vedkommendes måte å være på, den spesielle situasjonen man befinner seg i vil i mange tilfeller kunne forklare mer av den personens atferd enn selve organisasjonskulturen (Bang 2011, 103).

Samfunnets kulturelle normer og verdier vil virke inn på den måten man oppfører seg sammen med de andre, og de spesielle arbeidsoppgavene man får i organisasjonen vil være styrende for hvordan en bestemt person handler (Bang 2011, 104) Det skilles mellom sterke og svake kulturer. En sterk kultur defineres som en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd. Desto flere i organisasjonen som deler normer, verdiene og virkelighetsoppfatningene, desto sterkere og mer gjennomtrengende virker de på medlemmenes atferd (Bang 2011, 111)

### **3.5.1 Teknologiske utfordringer**

De siste tiårene har det vært en revolusjonerende utvikling av elektroniske hjelpemidler for effektivisering i arbeidslivet. Flere har hevdet at dette vil gi en organisatorisk revolusjon, det vil si at den nye teknologien opphever og overflødiggjør mange av de tradisjonelle tanker om struktur, strategi, oppgave, størrelse og teknologi (Jacobsen og Thorsvik 2007, 106).

Utviklingen har gått raskt og med stor gjennomslagskraft. Teknologien har i tillegg blitt billigere og den har gjort oss mer mobile. IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) gjør nye arbeidsprosesser mulig. Det er for eksempel ikke uvanlig at internasjonale bedrifter har døgnkontinuerlig drift også på kunnskapsintensivt arbeid. Dette kan foregå ved at arbeidsteam settes sammen av ansatte som befinner seg i ulike tidssoner.

Nye produkter oppstår som følge av konvergens av ulike teknologier, som når datamaskiner fungerer som TV, eller når mobiltelefoner fungerer som fotoapparat, radio og musikkspiller. Utviklingen og bruk av ny teknologi påvirker arbeid, organisasjoner og ledelse på mange måter, både direkte og indirekte. En del rutinearbeid som særlig mellom- og førstelinjeledere brukte mye tid på tidligere, blir nå håndtert teknologisk. Dette gjøres for eksempel ved bestilling av varer og tjenester, fordeling undervisningsrom på skoler og universiteter, og

oppsett av vaktlister. Det positive med all den nye teknologien er at dette frigir tid til mer strategiske og personalmessige oppgaver. Mange har blitt mer mobile siden arbeidet kan gjøres fra et hjemmekontor med nettoppkobling (Brochs-Haukedal 2010, 36).

Det er et faktum at mennesker som er oppvokst med denne teknologien takler teknologiske utfordringer som stadig utvikler seg raskere, i motsetning til eldre arbeidstakere som ikke har oppvokst med dem. Etter hvert som utviklingen av teknologien stadig øker har betydningen av kunnskapsteknologien de ansatte utgjør, blitt viktigere. Teknologien har kommet for å bli og det er derfor viktig at senioren tar ansvar og setter seg inn i disse utfordringene. Samtidig er det viktig at arbeidsgiver ser på dette som en utfordring for mange, både yngre og eldre, og tar seg tid til å hjelpe sine ansatte med disse utfordringene. Eksempelvis tiltak hvor det settes opp kurs hvor alle de ansatte deltar for å sette seg inn i nye teknologiske datasystemer (Bang 2011, 78).

God kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er viktig for å takle disse utfordringene. I en god organisasjonskultur skal det være god kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og man skal derfor kunne som ansatt si ifra til sin arbeidsgiver dersom man sliter med teknologiske utfordringer og arbeidsgiver skal gi den ansatte mulighet til å gjøre noe med dette (Johannessen og Olsen 2008, 102).

### **3.5.2 Sosialisering**

Mennesket fødes ikke som et medlem av samfunnet. Vi må læres til å bli ”fullverdige samfunnsborgere”. Den nyfødte kjenner ikke til de verdier, normer, kunnskaper, oppfatninger, teknologi og institusjoner som eksisterer i samfunnet. Gjennom sosialiseringprosesser bringes alt dette videre til nye samfunnsmedlemmer, som i større eller mindre grad internaliserer deler av kulturen (Bang 2011, 104). Sosialisering betyr at organisasjonens kultur internaliseres i individene, at de gjør organisasjonens mål og ønsker til sine egne. Desto sterkere sosialiseringen er, desto mindre blir organisasjonens behov for å styre de ansatte. Ansatte som har tilegnet seg organisasjonens kultur, vil automatisk handle på organisasjonens vegne (Brochs-Haukedal 2010, 83).

Vi skiller mellom primærsosialisering og sekundærsosialisering. *Primærsosialisering* skjer først og fremst gjennom oppdragelsen, og er den første sosialiseringen et menneske går gjennom i barndommen,. Det består i å føre nye verdensborgere inn i generelle

samfunnsroller, rollene som selvstendig menneske, kjønnsroller og ”samfunnsborgerrollen”, slik at man blir et medlem av samfunnet. *Sekundærsosialisering* er enhver senere prosess som fører samfunnsmedlemmene inn i de spesifikke rollene de vil få i sekundærgrupper. Denne sekundærsosialisering kan foregå resten av livet etter hver som man går inn i nye grupper, organisasjoner eller yrker hvor vi påtar oss nye roller (Bang 2011, 104.)

### **3.5.3 Sosiale aktiviteter**

Ritualer, prosedyrer og seremonier opprettholder kulturen ved at de gjentas på samme måte år etter år og kommuniserer det samme budskapet overtid. Disse handlingsmønstrene kan være etablert skriftlig og formelt, eller de kan ha oppstått uformelt som en slags kutyme etter at man har utført samme arbeidsoperasjon eller atferd likt over et lengre tidsrom. Organisasjoner har for eksempel gjerne en eller annen overgangsritualer som har som funksjon å hjelpe individet til å gjenopprette sosiale relasjoner som er gått tapt ved overgangen til en ny sosial rolle (Bang 2011, 69). Ritualer og seremonier brukes også av mange organisasjoner for å forsterke medlemmenes opplevelser av felles delte erfaringer. Mange organisasjoner har ulike sosiale aktiviteter gjennom året, eksempler på dette er kickoff, sommerfester, julebord, hyttetur og hotellkonferanser. Det er et poeng at disse seremoniene er kollektive, i den forstand at de involverer mange av organisasjonens medlemmer, og at de virker positivt forsterkende på hva medarbeiderne gjør, og dermed skaper mestringsfølelse (Bang 2011, 113).

## **4.0 Metode**

### **4.1 Valg av metode**

I denne besvarelsen har vi valgt å benytte kvalitativ forskningsstrategi for å se nærmere på hvilke holdninger arbeidsgivere i privat sektor har til seniorer i arbeidslivet. I denne besvarelsen har vi brukt både induktiv og deduktiv metode. Det ble brukt deduktiv metode da vi i litteraturgjennomgangen lette etter relevant teori som utgangspunkt for denne oppgaven. Vi anvendte induktiv metode ved at vi intervjuet og kom nærmere informantene. Derfor ble kvalitativ forskningsstrategi valgt, hvor vi satt oss inn i informantenes situasjon gjennom dybdeintervjuer. Kvalitativ metode tar utgangspunkt i den enkelte informantens meninger og formålsforklaringer, hvor nærhet og observasjon vektlegges (Ringdal 2013, 104). Denne

metoden ble valgt for å få rik og dyp informasjon fra et lite antall informanter. Besvarelsen vil ta utgangspunkt i åtte dybdeintervjuer med arbeidsgivere og bemanningsbyråer i privat sektor.

Hensikten med den empiriske undersøkelsen som presenteres er å kartlegge informantenes ulike psykologiske tendenser på fenomenet holdninger. Vår problemstilling er eksplorerende ettersom vi har “lite forhåndskunnskap om det vi ønsker å undersøke” (Jacobsen 2005, 67). For å konkretisere problemstillingen, har vi valgt tre forskningsspørsmål. Vi valgte å gå i dybden i holdninger, påvirkning og organisasjonskultur. Forskningsspørsmålene er sentrale for å kunne besvare problemstillingen, ettersom de påvirker hverandre.

Basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene utarbeidet vi intervjuguiden. Intervjuguiden i denne besvarelsen er semistrukturert, det vil si at dybdeintervjuet vil være en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju. Intervjuguiden ble benyttet som et utgangspunkt for dybdeintervjuene, men spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge har variert. Deretter tilpasset vi og formulerte spørsmålene etter informantenes kunnskapsnivå. Blant annet brukte vi ordet “aldersdiskriminering” istedenfor fagordet “alderisme”, slik at informantene enklere forstår hva vi prøvde å få svar på. Alle spørsmål ble stilt likt til alle informanter for å kunne sammenlikne og sikre troverdighet og overførbarhet ved vår undersøkelse (Ringdal 2013, 195). Derimot ble rekkefølgen på spørsmålene i enkelte tilfeller endret på, for å skape flyt i intervjuet .

Det finnes som sagt ulike oppfatninger på alderen til en arbeidstaker for å betegnes som senior. Det er med andre ord ingen entydige svar. Derfor har vi valgt å avgrense og definere en senior som arbeidstakere som nærmer seg pensjonsalderen, eller er i eller nærmer seg siste halvdel av yrkeskarrieren. Med siste halvdel av yrkeskarrieren mener vi arbeidstakere i aldersgruppen 50 til 70 år.

## **4.2 Utvalgsstrategi**

Vi har valgt å kun intervju arbeidsgivere i privat sektor i norsk arbeidsliv. I privat sektor drives bedrifter til å generere profitt, med hensyn av tilbud og etterspørsel. I tillegg står bedriftene til en viss grad friere til å ta beslutninger etter egne behov. Vi mener derfor det er mer interessant å se på privat sektor på bakgrunn av vårt tema.



Ettersom oppgaven belyser holdninger blant arbeidsgivere i privat sektor, fant vi det naturlig å benytte oss av nettverket gruppen har. I tillegg var vi så heldig å få hjelp av vår veileder til å ta kontakt med ulike relevante arbeidsgivere og bemanningsbyråer. Tre av informantene jobbet i bemanningsbyråer. De resterende var arbeidsgivere og/eller HR-ansvarlige. Vi valgte å intervju bemanningsbyråene i tillegg, ettersom bemanningsbyråer daglig har intervjuer med jobbsøkere som kan defineres som seniorer. Bemanningsbyråene har derfor stor innsikt i hva arbeidsgivere ønsker og deres preferanser.

En ulempe med kvalitativ metode er at studiet er begrenset. Ved å ha åtte dybdeintervjuer får man stor innsikt i hva den enkelte informanten mener. Men våre åtte informanter er ikke et representativt utvalg for alle arbeidsgivere i privat sektor i Norge. Det er derfor viktig å være forsiktig med å trekke slutninger om informantenes oppfatninger.

### **4.3 Datainnsamling**

I vår besvarelse har vi samlet inn primær- og sekundærdata. Vår sekundærdata består av ulike forskningsrapporter og annet faglitteratur. Mens primærdataene har blitt samlet inn gjennom dybdeintervju. Datainnsamlingsteknikken vi anvendte var besøksintervju. Et besøksintervju er et intervju som utføres ansikt til ansikt, som oftest ved at intervjueren besøker respondenten (Ringdal 2013, 117). Før selve intervjuprosessen var i gang, valgte vi å ha et pilot intervju. Dette for å styrke troverdigheten og overførbarheten i vår besvarelse. Besøksintervju regnes som et av de beste datainnsamlingsteknikkene. Gjennom besøksintervju oppnår man en større grad av nærhet, i motsetning til et spørreskjema som blir sendt i posten som vil skape avstand. I tillegg til høy grad av nærhet, skaper besøksintervju også høy grad av standardisering (Ringdal 2013, 118) Besøksintervju har mange fordeler, en av de er prisen. Økonomisk sett er besøksintervju den billigste teknikken nettopp fordi vi selv er de som intervjuer.

Kostnadsrammen vil omfatte noen reiseavgifter, til og fra de ulike stedene hvor intervjuene skal holdes. En annen fordel ved besøksintervjuer er at intervjueren og informanten står ansikt til ansikt. Som nevnt tidligere skaper dette en høy grad av nærhet og intervjueren vil kunne observere respondenten. For å få best mulige svar på undersøkelsen, er det viktig at informanten føler seg trygg nok til å kunne besvare spørsmålene på best mulig måte (Ringdal 2013, 119).

Under selve intervjuet valgte vi å ta i bruk lydopptak for å få en fyldigere transkribering.

Viktig data kan gå tapt uten lydopptak og av den grunn valgte vi å benytte lydopptak som et

annet dokumentasjonsmiddel. Informantene ble i tillegg forklart hva vi mente med betegnelsen senior, slik at begge parter var innforstått med hvilken aldersgruppe det var snakk om.

Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk på kontorene til informantene. Med unntak av to informanter, hvor intervjuene ble holdt på skolens lokaler. Dette gjorde vi bevisst ettersom det da ble mindre tidskrevende for informanten. I tillegg anser vi kontoret til informanten som nøytralt for gjennomføring av intervjuet slik at informanten ville føle seg trygge i egne omgivelser. I forhold til de to andre informantene, ble de godt tatt i mot og intervjuet ble holdt i et nøytralt rom. Vi diskuterte flere gjennomføringsmetoder, som for eksempel på en café. Dette ble fort utelukket da vi kom frem til at det ville gi mye forstyrrelser fra omgivelsene og kan påvirke informantenes svar. Dette kan også bidra til større feilkilder og at skjevheter i undersøkelsen forstørres.

Vi fulgte vår semi-strukturerte intervjuguide hos alle informanter. Derimot var det enkelte informanter det var vanskeligere å få ut informasjon av enn andre. Dette kan skyldes ulike personlige egenskaper, som for eksempel sjenanse og nervøsitet. Men kan også grunne i at vi er mindre erfarne med intervjuprosessen. Vår helhetlig vurdering er at alle intervjuene ble godt gjennomført basert på våre evner.

#### **4.4 Dataanalyse**

Etter gjennomføring av intervjuene fortsatte vi med å transkribere hvert enkelt intervju. Transkribering er en svært omfattende prosess, men vi mente likevel at dette var nødvendig for å gjennomføre en god analyse og er med å styrke troverdigheten, bekrefitbarhet og overførbarheten til undersøkelsen. Ved gjennomføring av en undersøkelse er det viktig å tenke på om studien har blitt gjort på en tillitsvekkende måte og er til å stole på. Man må være kritisk til egen tolkning, samt reflektere over sin egen posisjon. Det er også viktig å se om funnene som har blitt gjort kan vekke gjenkjennelse hos andre (Jacobsen 2005, 20).

Etter endt transkribering, samlet vi alle intervjuene inn i et felles dokument. Videre la vi alle besvarelsene fra informantene under hvert spørsmål. På denne måten var det enklere å sammenligne informantenes svar. Vi kodet først hvert forskningsspørsmål hver for seg, ved hjelp av ulike farger. Deretter fortsatte vi med å finne sammenhenger mellom forskningsspørsmålene. Ved hjelp av nøye transkribering og koding var det enklere å finne

essensen av informantenes besvarelse, samt finne sammenhenger. Under hele prosessen kommuniserte vi med hverandre og delte våre meninger og erfaring. Slik at vi mest mulig minsket sjansen for fallgruver.

#### **4.5 Forskningsetikk**

Respekt av privatlivets fred har vært viktig for oss. Besvarelsene til informantene skal ikke være en belastning eller påvirke dem i noen negativ grad. Det har derfor vært viktig for oss å anonymisere intervjuene, ettersom holdninger til seniorer er et sensitivt tema. Ved å anonymisere, har det vært enklere for informanten å åpne seg fordi informasjonen ikke vil bli brukt mot dem i en senere anledning (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene 2014).

Holdninger til seniorer er et mye omdiskutert tema i samfunnsdebatten. Det er derfor viktig å ta sensitive temaer opp til diskusjon for å fremme mangfold i arbeidslivet. Men det er også viktig at man er forsiktige med å generalisere på grunnlag av datainnsamlingen, ettersom denne studien er basert på åtte informanter og kun er fra arbeidsgivers side.

#### **4.6 Feilkilder**

Som tidligere nevnt, var datainnsamlingen relativt vellykket. Likevel var det enkelte uforutsette hendelser som inntraff. En ulempe med besøksintervju er at frafall kan inntreffe. Dette skapte konsekvenser for oss ettersom vi hadde en viss tid på å gjennomføre denne undersøkelsen. Opprinnelig hadde vi ni informanter. En av informantene trakk seg i siste liten grunnet tidsmangel. Dette medførte at vi fikk et intervju mindre. Ettersom de resterende intervjuene var omfattende, følte vi ikke behov for å finne en ny informant.

En annen ulempe ved besøksintervju er at det foregår ansikt til ansikt. Selv om dette kan være en fordel, kan det også være med på å legge press på informantene. Dette kan skje spesielt ved sensitive temaer som kan virke truende for informantene (Ringdal 2013, 119). For eksempel er noen av spørsmålene som omhandler påvirkning, virke personlig. Derfor vil grad av nærhet og personlighet variere basert på hvordan informanten ønsker å tolke og svare det. Dette vil da gi varierte svar og påvirke analysen. Med tanke på at noen informanter valgte å svare utdypende og detaljert, mens andre svarte kort og overfladisk.

Ettersom vi er studenter, er det begrenset hvor mye kunnskap og erfaring vi har med kvalitativ forskning. Vi har likevel gjennom tre år på Markedshøyskolen hatt flere innleveringer der vi

har anvendt kvalitativ metode i akademiske besvarelser. Mangel på erfaring fra vår side kan ha hatt en innvirkning på resultatet.

Vi valgte å intervju representanter for arbeidsgivere og bemanningsbyråer. Vi intervjuet bemanningsbyråer ettersom disse informantene daglig er representant for ulike arbeidsgivere og har mye kunnskap om hva arbeidsgivere er på utkikk etter. Informantene kan ha funnet det problematisk å svare ærlig på spørsmålene ettersom de sitter med mye detaljert og sensitiv informasjon. Vi mente bemanningsbyråene i større grad ville ærligere ettersom det ikke var deres organisasjon det var snakk om. En mulig forklaring kan være at arbeidsgiver ikke ønsket å gi et dårlig inntrykk av seg selv og organisasjonen. Vi opplevde at enkelte informanter pyntet på sannheten slik at organisasjonen ble fremstilt som en mer vellykket organisasjon. Et annet argument kan være at informantene ble påvirket av å gi opplysninger som var forventet av oss. Dette kan ha medført i at viktig data forsvant. En annen mulig forklaring kan være at arbeidsgiver fokuserte på at svarene som ble gitt skulle samsvare med teorien og fakta som allerede eksisterer i samfunnet. Undersøkelsen hadde muligens fått ærligere svar hvis vi hadde intervjuet fra arbeidstakers ståsted.

## **5.0 Analyse og drøfting av funn**

### **5.1 Forskningsspørsmål 1: Holdninger**

Den kronologiske alderen til et individ kan oppfattes ulikt av andre individer. Dette skyldes at den kronologiske alderen ikke nødvendigvis stemmer overens med den psykologiske-, sosiale- og biologiske alderen. Flere informanter påpeker at det er store individuelle forskjeller på eldre og at de derfor ikke generaliserer etter alder. Det er derimot individuelle forskjeller som blant annet personlighet og kompetanse som er avgjørende for at informanten mener senioren er dyktig/lite dyktig til å utføre sine arbeidsoppgaver. En synlig tendens er at informantene klarer å skille mellom enkelthendelser gjort av seniorer, og at dette ikke er grunnlag til å generalisere en hel aldersgruppe. Dette kan skyldes kunnskap om eldre, som igjen medfører at informantene kan skille mellom fordommer og stereotyper og virkeligheten.

Informant 4: ”Mine erfaringer med seniorer er bare positive, kjenner jeg. Hvis det er noe negativt så handler det ikke det om at de har vært seniorer. Det handler litt mer om personligheter eller kompetanse”

Informant 7: "Eldre er utrolig flinke til å holde seg oppdatert. Også er det litt forskjell på hvor mye de deler sin kompetanse slik at man avlærer det til de yngre. Det har vi prøvd å jobbe litt med."

Videre påpeker flere informanter at seniorer sitter på viktige og i enkelte tilfeller unike erfaringer som resten av organisasjonen er avhengig av. Senioresnes unike kompetanse i form av erfaring er en viktig ressurs for organisasjonen. Flere informanter har derav en sterk, positiv holdning til eldre ettersom flere seniorer er selve ankeret i organisasjonen.

Informant 1: "Jeg har aldri hatt noe irritasjon eller sånn for å si det sånt, i forhold til å jobbe med litt eldre personer. For som oftest så ser man de setter jo i et annet kunnskapsnivå, enn det man kanskje gjør selv. Her skiller vi ikke på alder. Det er helt klart at når man er i 20-årene kan man bli kalt for talent. Når man 50-60 årene blir man kalt for dyktig, man er nøkkelperson eller de tingene enn det man blir kalt for i 20-årene"

Informant 2: "Min relasjon til eldre er at det er mange positive ting. Det er stabilitet, aldri syke, aldri syke barn som de skal passe på, har stått opp i 40 år klokken syv om morgenen for å være på jobb klokken 08.00, pålitelige. Det er mange gode egenskaper med eldre. De har mye erfaring, sett mye før, håndterer ting, ikke så bekymret for egen karriere osv."

Informant 4: "Jeg ser på mine erfaringer med seniorer, jeg har jobbet forskjellige steder i min karriere. Jeg har alltid hatt gode erfaringer med seniorer. De er stort sett for det meste stabile arbeidskraft, de som alltid leverer. Og er trygge og er et veldig viktig bedriften da."

Informant 5: "Eldre er jo en ressurs i mange tilfeller. Det er like mange eldre som presterer bra, som unge som presterer bra."

Det er ingen informanter som direkte uttrykker at de selv har negative holdninger til seniorer. Derimot gir flere informanter små hint av negative holdninger. Dette kan skyldes at det ikke er sosialt akseptert å uttrykke i offentligheten at man har negative holdninger mot seniorer. Med andre ord sosiale bevis. En tendens er at flere informanter innrømmer at det finnes negative holdninger der ute, men at de selv ikke er en del av dette. Enten ved å fortelle om

tidligere erfaringer eller inntrykket informanten har av omverden. Informantene distanserer seg på den måten vekk fra de negative holdningene, selv om det til tider kan virke som om de selv er enig. Dette kan ha sammenheng med at informanten ikke vil innrømme med at han eller hun har negative holdninger om seniorer.

Informant 2: ”Alle har hørt om ”gammel vane vond å venne” og det er fordi vi tillegger at man har lært seg å gjøre noe på en spesiell måte, slik at man er mindre endringsdyktig. Igjen så gjelder det ikke alle eldre, men antageligvis så finner man flere eldre som er mindre endringsdyktige enn yngre.”

Informant 3: ”Min erfaring er at det er motstand der ute, mot å ansette eldre arbeidstakere. Jeg tror grensen, det begynner å bli en diskusjon hvis man har passert 50 år, og en ordentlig diskusjon når man har passert 55. Da kommer smertegrensen. Også er det ikke alltid slik, men i stor grad. Jeg har aldri ansatt noen eldre enn 63 år. Det er jo ofte slik at er du leder, eller toppleder så er det mer akseptabelt at man er 50 pluss , men en som skal ha sin første leder jobb i en alder av 50 pluss sliter med det. Har du ikke blitt leder innen du er 45-50 år så blir du ikke leder, tenker jeg.”

Informant 6: ”Indirekte diskriminering kan man si at man ser daglig, dessverre. I bemanningsbransjen er det jo vanskelig å si nei til kunden. Det er kunden som bestemmer hva de ønsker. Jeg har aldri hørt samtaler der det har blitt sagt ’du kan ikke diskriminere fordi hun er 40 år’. Så dette skjer daglig uten at man kan ta tak i det. Det er usynlig. Man vet jo når man er i samtaler med kunder og når man er med kollegaene sin at alder er stor årsak til at enkelte ikke får jobb.”

Informant 1 nevner at å ansette seniorer kan være krevende og en byrde til en viss grad. Dette skyldes fordommer og forestillinger om seniorer i arbeid. Fordommer som for eksempel at seniorer bruker lengre tid for å lære enn andre arbeidstakere trenger nødvendigvis ikke å stemme. Den psykologiske alderen kan variere i stor grad for hvordan et individ tilpasser seg til forskjellige krav fra omgivelsene. Hukommelse, personlighet, læringskapasitet og intelligens er svært individuelt for eldre og støtte fra omgivelsene og sosialt nettverk kan også ha betydning for den psykologiske tilpasningen. Negative forestillinger som kortere tid til pensjonsalder finnes det derimot sannhet i ettersom arbeidstakeren faktisk har mindre levetid i organisasjonen. Men det er ikke nødvendigvis slik at yngre arbeidstakere blir værende i

organisasjonen frem til pensjonstid. Yngre arbeidstakere kan ha ambisjoner om å bytte arbeidsgivere ofte, for å få bredere erfaring. Derimot kan forventninger om høyere lønn stemme ettersom arbeidstakeren i løpet av arbeidslivet opparbeider seg høyere lønn. Men igjen trenger nødvendigvis ikke alltid dette å stemme for alle arbeidstakere.

Informant 1: ”Det er klart at det er dyrt å ha eldre i arbeid. Hvis man har noen som kommer inn på 62, mens den andre er på 45, har 45-åringen lengre levetid i arbeidslivet. Men hvis det er et midlertidig prosjekt kan vi likeså godt velge 62.”

Det er delte meninger blant informantene om de har opplevd alderisme. Diskriminering av seniorer er et omdiskutert tema i media, og dette er noe de fleste av informantene har fått med seg. En tendens under intervjuene at flere av informantene ikke har reflektert mye over alderisme ettersom de ikke er i denne aldersgruppen selv. Jo eldre informanten er, desto mer alderisme påpeker informanten at dette er et problem i arbeidslivet. Dette kan skyldes at yngre arbeidstakere er mindre observante på at alderisme oppstår, fordi problemet ikke har stor betydning for deres hverdag. Av de informantene som forteller at de har opplevd alderisme, blir det påpekt at det i størst grad er indirekte diskriminering, der seniorer blir behandlet dårligere enn andre arbeidstakere i tilsvarende situasjon eller ved å komme nederst i bunken i rekrutteringsøyeblikket.

Informant 3: ”Jeg tror problemet er ikke så stort når man er kollega, snarere tvert imot så tror jeg det, og dette går jo på det at når man kjenner folk og vet hvem de er, og hva de står for, så blir man ikke vurdert på alder. Det er mitt inntrykk. Så problemet er i rekrutteringsøyeblikket, hvis det kommer en søker utenifra som blir lagt i uflaksbunken, fordi han eller hun har høy alder.”

Informant 5: ”Det er mange som er fordomsfulle når man presenterer en kandidat som er 50 pluss. Allikevel er det flere eldre som presterer godt og noen som ikke fungerer.”

Informant 6: ”Diskriminering forekommer i stor grad i bemanningsbransjen. Jeg har aldri hørt samtaler der det har blitt sagt ’du kan ikke diskriminere på grunn av alder. Så dette skjer daglig uten at man kan ta tak i det. Det er usynlig. Man vet jo når man er i samtaler med kunder og når man er med kollegaene sin at alder er stor årsak til at enkelte ikke får jobb.”

## 5.2 Forskningsspørsmål 2: Påvirkning

Primærgruppen har stort påvirkningskraft hos et individ. Funnene viser at alle informantene var enige om at deres familie, foreldre og søsken har hatt stor påvirkning på hvem de er i dag og valgene de har tatt. Primærgruppen har den funksjonen av at respondenten har mer tillit og er mer følsom når respondenten trenger hjelp eller støtte. Informant 1 skildret sin oppvekst ekstra godt. Svaret fra informant 1 er et godt eksempel på hvordan verdiene påvirker atferden.

Informant 1: ”Jeg har vokst opp med mor som ble alene ganske tidlig [...] Foreldrene mine ble skilt på veldig tidlig 90-tallet. Så satt hun igjen med alt, som førte til at hun måtte jobbe mer. Men så klart, så lærte man hjemmefra hvordan man skulle jobbe. Jeg lærte fort å stå for det man gjør og stå for det de valgene. Og ta dine egne valg. Så min mamma har nok hatt en stor innvirkning på meg på alle mulige valg jeg har tatt”

Det utdypes at erfaringer gjennom livet, alt fra familie, venner, jobb, mentorer og miljø former holdningene. Disse gruppene har bidratt til å forme holdninger og verdier til informantene. Informantene vektlegger at det er situasjonsbestemt, og valgene de tar er basert på de rollene de har.

Informant 5: ”Også har jeg hatt flere mentorer som har formet meg opp igjennom som har betydd veldig mye. Som har formet meg som leder, medarbeider og som person. I forhold til [...] kall det gjerne arbeidsholdning. Når jeg er på jobb og hva slags beslutningsprosess man tar [...] Hvordan man forholder seg til ansatte og kollegaer og sånne ting. Også er det jo i forhold til grunnsyn, så er det jo helt klart foreldrene mine. [...] Jeg har stor tro på det med atferds-genetikk og rollesett. At man har forskjellige rollesett i forskjellige situasjoner. At man er annerledes mot moren din enn mot sjefen. Og at miljøet utvikler oss til å være ulik i ulike situasjoner”.

Informant 6: ”Jeg tror det er en god blanding av alt. Familie i forhold til hvordan jeg er med folk rundt meg i det private. Men jeg føler selv at jeg har vokst veldig i jobben jeg har hatt [...] Arbeidsgiveren har vel hatt stor betydning i jobbsammenheng til å påvirke holdningene mine”.

En annen mulig forklaring på påvirkningsgrad av de ulike gruppene, var en informant som



uttrykket hvor mye miljø påvirket holdningene og verdier.

Informant 1: ”For jeg har vokst opp og brukte veldig mye tid med folk som var mye eldre [...] Så er det jo slik. Hvis du er fra en liten plass, da er du i lag med de som er tilstede fordi det er ikke så mange å bli kjent med. Det er ikke av noe betydning om du er 18 eller om du er 30, 35. Du er fort i samme omgangsmiljø på grunn av at det ikke er så mange andre”.

Det er viktig å reflektere over i hvor stor grad man er påvirkelig. Som tidligere nevnt, påvirker verdier og moral atferden til individet. Videre reflekteres dette på atferden. Individer kan være enig om fakta, men kan ha ulike holdninger til samme objekt. Når aviser og forskning presenterer tall og annet fakta om seniorer prestasjoner er på jobb, svarer alle informanter at de ikke blir påvirket av dette. De blir ikke styrt av påvirkningsprinsippet autoritet og sosiale bevis. Informantene vektlegger at erfaring og alder har gjort dem tryggere i seg selv og dermed blir mindre påvirkelig.

Informant 2: ”Jeg er kritisk til mye forskning, nettopp fordi det finnes løgner også finnes det statistikk. Men det er klart at leser man inntrykk fra forskning eller media, så er det klart at det kan styrke dine inntrykk. Men det er klart man blir påvirket av ting som står i avisen [...] men likevel så tror jeg det er viktigere at man har opplevd det selv”.

Informant 5: ”Jeg var nok litt mer, eller mer påvirkelig før [...] Jeg tror nok at alder gjør deg mer selektiv i forhold til hva man velger å bli opptatt av”.

Informant 6: ”Jeg er veldig kritisk til artikler hvor jeg vet bare en del av saken kommer ut. Jeg vet realiteten er noe helt annet. Spesielt med tanke på diskriminering. Jeg ser det jo hver dag. Jeg vet at de tallene ikke er tydelige. Det kommer an på hva de har mål, hva de har spurt og mange forskjellige ting som spiller inn”.

Videre innrømte en informant om at vedkommende blir lettere påvirkelig ved følsomme situasjoner. Dette kan knyttes opp til sympatiprinsippet, der informanten har en større sjanse på å bli påvirket når man liker noen eller noe. Eller ved assosiasjoner ved et individ som likner oss selv og forbilder vi ønsker å assosiere oss med.

Informant 1: ”Jeg er ikke lett påvirkelig, det er jeg ikke. Det skal nok være godt bevisst [...] Men jeg er overfølsom påvirkning. Så hvis jeg ser noe som er følsom, så setter jeg og tutter ut”.

Alle informantene var sikre på seg selv om at de ikke var lett påvirkelige. Det interessante ved funnet var at noen informanter nektet for at de følte seg presset fra bedriften til å ansette ut ifra aldersgruppen som allerede eksisterer. Informantene som svarte dette hadde veldig mye erfaring og var dermed tryggere på seg selv.

Informant 3: ”Nei, det føler jeg ikke. Jeg kommer med mine anbefalinger uansett, og sier hva jeg mener og hvorfor. Og dersom bedriften vil ha en annen løsning så får jeg ikke gjort noe med det”.

I forhold til en annen informant som er nyutdannet og har mindre erfaring, velger informanten å reflektere over og handle på basis av grundig analyse av all foreliggende informasjon man har, før man foretar en beslutning (Cialdini 2011, 29). Informanten er mer opptatt av å gjøre det som forventes av arbeidsgiver

Informant 6: ”Det gjør jeg [føler seg presset fra bedriften til å ansette ut ifra aldersgruppen som allerede eksisterer]. Spesielt ute hos X fordi de vet hva de ønsker og hva som passer inn”.

Mens andre informanter mente det var en balansegang. Holdningene blir vist gjennom atferd og rolle. Rollen man har på arbeidsplassen kolliderer med verdier og moralene ved individet. Organisasjonen har en rekke forventninger og mål som må nås. Muligens ønsker HR-ansvarlige å foreta et annet valg enn hva det forventes. Dermed blir man påvirket av autoritet og makt. Og vanligvis er man mer sårbar og er lettere påvirkelig til å følge etter instruks fordi det kan få konsekvenser på jobb og privatlivet. Funnene viser at man stiller seg mer positivt til seniorer som allerede er ansatt i organisasjonen, og det finnes noe motstand om å rekruttere nye seniorer. Noen få innrømte at det i realiteten var slik. Og at de som HR-ansvarlige må ta ansvaret.

Informant 1: ”Ja. For vi har, altså det er folk her i tjuårene, folk i tretti, førti, femti årene... De har alle og vi har vært siden, så lenge jeg har vært her. For det har noe med respekt med, hele tiden. Så da har det aldri vært noe på at, vi må sånne inn, nå må

vi ha SÅNNE inn, eller NÅ må vi ha sånne inn. Men det er klart hvis det er et team der det er veldig mye eldre, så tenker vi her må vi ha en ha en yngre. For å ha den siden også. Også, for vi vet at, ok. De eldre kan forsvinne ut på et eller annet tidspunkt og vi må ha noen yngre, som har på en måte kommet [...] Men det vi ofte prøver å gjøre er å rekruttere innad og flytte på folk. Men det er ikke så lett i alle stillinger og sånt. Men ja. Så det har ikke noe sånt, at vi må ha inn noen spesielle. Vi må se, vi ser på gruppesammensetningen der vi trenger folk”.

Basert på dagens situasjon for norsk økonomi, med tiltak fra regjeringen for å ha flere eldre og seniorer i arbeid. Ifølge funnene prøver informantene å tilpasse deres organisasjonsstrategi med utfordringen og balansen mellom å ha de ulike aldersgruppene i organisasjonen. En god organisasjonskultur krever en god gruppesammensetning. Det å ha en blanding av alle aldersgrupper er viktig for balanse i organisasjonen. Rollene utfyller og hjelper hverandre, det overføres kunnskap og erfaring som forhåpentligvis vil gi organisasjonen gode resultater og god kultur.

Informant 4: ”Nei, det gjør jeg ikke. Det blir jo gjerne det da. For vi skal ha folk som har den som har den som har så lang utdanning og erfaring. Så det hører med at naturlig nok noe med alder med. Men her er vi bevisste synes jeg. Til å forsøke, at vi gjerne skulle ønske både yngre og eldre [...] Vi vil ha hele spennet”.

Gjennom dybdeintervjuene viser funnene at det er forskjell på hvordan yngre arbeidstakere tenker og kommer frem til en beslutning i forhold til seniorer som har jobbet i flere år. Seniorene går mer på autopilot ved en beslutningsprosess. De yngre har en tendens til å bruke lenger tid og velger å analysere grundig over eksisterende fakta. I tillegg er man lettere påvirkelig i den grad av at de er opptatt av å følge etter det som forventes av deres roller i organisasjonen. Yngre er resultatorienterte og ønsker å bli akseptert og likt i bedriften. I tråd med Cialdini sine påvirkningsprinsipper er man dermed lettere åpen for påvirkning og innflytelse av andre. Dette står i kontrast med eldre arbeidstakere som er oftest rutinerte og trygge på seg selv slik at beslutningsprosessen blir kortere. Tryggheten fører til at de tør å ta sjanser. Derfor er de ikke redde over at man mister kunder, fordi de tør å si ifra når noe viker fra deres personlige og/eller organisasjonens verdier. Dette samsvarer med trekomponentmodellen om at meninger, fakta og erfaring samt følelser styrer atferden. Og i tråd med stereotypi samsvarer disse positive assosiasjonene mot seniorene med funnene.

Seniorer blir sett som en sterk ressurs som sitter med mye kunnskap. Dette støttes av informant 5.

Informant 5: ”Vi hadde en stor bedrift som var kunde av oss som skulle ha den og den aldersgruppen, kjønnet, etnisiteten og på ekstremt korte kontrakter. [...] Da vi gikk inn i et møte og forklarte at det ikke fungerte slik som det var nå, under slike former- Jeg vil ikke at mine mennesker skal jobbe i slike forhold [...] Vi valgte å avslutte forholdet”.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3: Organisasjonskultur

Som tidligere nevnt er begrepet organisasjonskultur definert som sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Da vi spurte våre intervjuobjekter om å forklare sin organisasjon med 3 ord fikk vi mange ulike svar:

Informant 1:” **Inkluderende, takhøyde og artig**”

Informant 4:” Oi! Med tre ord! Oh, dette kommer jeg nok sikkert til angre på at jeg burde ha sagt dette. For det er mye bedre ord eller at det er mye mer riktig å si. Hehe. Den er engasjerende, eller **engasjert**. Veldig **kompetent**. Og **lojalt**, tror jeg.”

Informant 5:”Det var jo et interessant spørsmål. Da tar jeg ikke utgangspunkt i kjerneverdiene våre. Løpende, fordi det er et selskap som jobbes i **høyt tempo**. Når vi får et oppdrag eller noe som skal gjøres, så er det ikke akseptert at man sitter å venter på at noen andre skal gjøre det. Man må finne ut av det selv. Jeg vil si vi er veldig **løsningsorienterte og positiv**. Vi har en veldig positiv kultur. Det er gøy å jobbe selskapet”.

Informant 6:”**Lydhøre, engasjerte og energisk**. Lydhøre i forhold til kunden. Engasjerte i forhold til teamet og en energien hvis man skal drive med dette. Det går fort, det gjør det. Høyt tempo.”

En sterk kultur er en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd. Samtidig er sosialisering viktig for en god kultur,

desto sterkere sosialisering, desto mindre blir organisasjonens behov for å styre de ansatte. I tillegg er sosiale aktiviteter viktig for å opprettholde en god kultur blant de ansatte, også for seniorenene. Informantene svarer ulikt om hvordan deres organisasjonskultur er. Noen forklarer mer hva som menes med begrepet, mens andre snakker om sosiale aktiviteter som de ansatte gjør sammen. En mulig årsak til dette kan være at enkelte ledere faktisk ikke har full kontroll på hva begrepet organisasjonskultur faktisk er, og velger derfor å unngå temaet. Dersom dette er tilfellet kan dette være et tegn på en dårlig organisasjonskultur og kan derfor påvirke deres holdninger. Dårlige ledere påvirker organisasjonskulturen, dårlig organisasjonskultur påvirker de ansattes effektivitet i arbeid, dårlig effektivitet hos de ansatte påvirker lederen igjen. Dette skaper en ond sirkel og kan eksempelvis skape dårlige holdninger blant ledere i forhold til hvor effektive seniorer er på arbeidsplassen.

Informant 3: ”Organisasjonskultur er et viktig begrep i dagens næringsliv. Jeg føler selv at vi har en god organisasjonskultur her, nettopp fordi alle driver med akkurat de samme oppgavene, men selvsagt går det også mye på personlighet også, dette med kulturen. Når man kommer inn som ny så må man jo sette seg inn i organisasjonen og den kulturen som vi har her. Som oftest så passer alle inn, men jeg skal jo innrømme det at det har vært noen her som ikke har passet inn og da vil jeg tørre å si det at det er fordi hans eller hennes personlighet ikke passet inn i vår kultur.”

Informant 5: ”Ja, vi har mye samlinger, kickoffer, firmafester, feiringer og ja. Det kan være alt fra konsernnivå og helt ned til avdelingsnivå. Vi har også kundearrangementer. Nå var det nettopp skisprint i Drammen. Vi har kontor lokaler i sentrum. Så da sto vi på taket med kunder og så på sprinten.”

Informant 8: ”Generelt kan jeg fortelle, når vi snakker om kultur, så er kultur i en organisasjon er jo hva som er viktig. Verdier og holdninger er hva vi mener er viktig. Så en organisasjon må på en måte vite hva er det jeg synes er viktig at vi gjør. Synes jeg det er viktig at alle skal samarbeid på en ålreit måte, du skal kunne spørre, du skal kunne få svar. Først å fremst så må lederne gjøre det vi sier. Lederne som rollemodeller er helt avgjørende for å få inn en god kultur”.

Ritualer og seremonier brukes av mange organisasjoner for å forsterke medlemmenes opplevelser av felles delte erfaringer. Mange organisasjoner har ulike sosiale aktiviteter

gjennom året, kickoff, sommerfester, julebord og mer. Disse aktivitetene virker positivt forsterkende på hva medarbeiderne gjør og skaper i tillegg en mestringsfølelse blant dem. Det er derfor viktig at seniorene er like delaktige sosialt som resten.

Som nevnt skilles det mellom primærsosialisering og sekundærsosialisering. I dette tilfellet spør vi om seniorene er sosiale innenfor organisasjonen og faller derfor under sekundærsosialisering. *Sekundærsosialisering* defineres som enhver prosess som fører samfunnsmedlemmene inn i spesifikke roller som foregår resten av livet etter hvert som man går inn i nye grupper, organisasjoner eller nye yrker hvor vi påtar oss nye roller. Alle informantene hadde lik mening, nemlig at seniorene er delaktig i kulturen, men at de ikke er like aktive som de yngre ansatte på alle de sosiale aktivitetene. Flere kommenterte at seniorene som oftest er med på det store julebordet og sommerfesten, men at de ikke alltid er med på de mindre ritualene som “lønningspils” og “fredagspils”. En informant forteller at dette ikke har noe med alderen å gjøre, men mer om personlighet og hvilket stadiet man er på i livet. Det er ikke nødvendigvis slik at seniorene ikke er delaktige på alle arrangementene fordi de “gamle” og ikke orker dette lenger. Det er like stor sjanse for at ansatte i 25-35 års alderen ikke er delaktige på de ulike sosiale aktivitetene nettopp fordi de har små barn og er på det stadiet i livet hvor man tilbringer mer tid hjemme med familie enn på fest. Det er dermed ikke et faktum at seniorer ikke er delaktig på organisasjonenes ritualer og seremonier på grunn av sin alder. Det handler mer om prioriteringer.

Informant 1: ”Ja. De har vært flinke til også som jeg også ønsker å skryte litt av. Det at pensjonistene, for vi har noe som har gått av med AFT, og de blir invitert til en av festene våre i løpet av året. Vi har noen som bruker å være innom her ofte, så de har vi da invitert med på enten vårfest eller høstfest. Også får de også lov til å være innom oss. Og jeg vet at de setter pris på også synes vi eller vet jeg at folk her synes det er hyggelig å ses igjen”.

Informant 3: ”Jeg vil nok tro at svaret er, at den fredagspilsen eller lønningspilsen, så vil jeg tro at de som har kommet opp i familie – alder, med mann og barn eller kone og barn, mer og mer trekker seg ut. Det er en litt sånn ungdomsgreie dette her med å ta en øl på fredager. Så her tror jeg det sosiale begrenses seg ganske kraftig i det øyeblikket hvor man får barn, småbarn. Og da blir man automatisk litt ute av den gjengen”.

Informant 6:”Ja, jeg føler at de er veldig inkludert. Vi har et team som bare jobber med rekruttering. De er på en måte de som er seniorer hos oss. Kjempe kule folk. Det er de som finner på mest og som lager liv, så jeg føler absolutt at seniorene er delaktige. I alle fall i denne organisasjonen.”

Utviklingen av teknologien har gått raskt og med en stor gjennomslagskraft. Utviklingen og bruk av ny teknologi påvirker arbeid, organisasjoner og ledelse på mange måter, både direkte og indirekte. På grunn av den raske utviklingen av teknologien de siste årene så er det mye spørsmål om seniorene takler disse utfordringene og her var noen av intervjuobjektene uenig. Noen mener de takler det, andre ikke. Her blir det igjen nevnt fra våre informanter at dette ikke har noe med alderen å gjøre, men at det igjen går på personlighet. Hvor mye eller hvor lite eldre, eller alle for den saks skyld, setter seg inn i utviklingen av ny teknologi er opp til dem selv. Teknologi er kommet for å bli og i år 2015 er man nødt til å følge med for å henge med. Det er likevel ikke slik at man skal kunne alt som finnes av ulik teknologi og det er derfor viktig at organisasjonen setter opp tiltak. Disse tiltakene skal være til hjelp for alle som har vanskeligheter med den teknologien som blir tatt i bruk på arbeidsplassen. En informant forklarte at seniorene på arbeidsplassen ikke takler den nye teknologien, i tillegg til at dette var noe de slapp unna med. I denne organisasjonen fikk seniorene noen andre til å gjøre det dem selv ikke taklet for så å få like stor belønning som dem som gjorde hele jobben selv. Dette er noe som er sårt å ta opp blant ledelsen og blir sett på som urettferdig for enkelte og kan derfor skape en dårlig organisasjonskultur.

Informant 2:”Jeg vil nok si at eldre er mindre endringsdyktige når det kommer til teknologiske utfordringer. Da tror jeg at problemene oppstår, for hvis man har en kollega som hadde ønsket, vi har en kollega som ikke ønsker å bruke det samme datasystemet som vi andre bruker, men er det på grunn av alderen eller er det på grunn av datafobi, eller hva er for noe, det vet jeg ikke”.

Informant 4:”Mhm. Absolutt. Dette huset her er veldig opptatt av det. Vi har et veldig stort fokus på det digitale. For vi har et veldig stort fokus på det. Så det er ikke noe, de har akkurat de samme kunnskapene som de yngre når det gjelder de digitale tingene. Ansatte som har vært her en stund, er det ikke noe forskjell på om man er yngre eller eldre. I forhold de digitale ferdighetene.”

Informant 6: ”Vet du hva? Det gjør de ikke. Det er en veldig stor utfordring hos oss. Ofte får seniorer administrativt hjelp slik at de gjør mindre arbeid. Det er alltid seniorer som får mest hjelp. Vi andre må gjøre dobbelt så mye arbeid og blir små irriterte. Så det er det eneste klinchen som jeg har møtt her i organisasjonen da. Er det rettferdig? De får kanskje samme bonus som meg, men jeg må gjøre hele jobben selv. Grunnen er at du ikke egner deg, du kan ikke verktøyene, du kan ikke bruke programmene på pc-en. Det har vi hatt mange runder på. Det blir nok ikke store endringer på det.”

## **6.0 Oppsummering**

Informantene viser til variasjoner av negative og positive holdninger mot seniorer. De positive holdningene er knyttet til seniorenes kunnskap, erfaring og trygghet. Flere seniorer er selve ankeret til organisasjonen, som de er helt avhengig av. Det blir påpekt i stor grad at individuelle forskjeller er avgjørende for at informanten mener senioren er dyktig/lite dyktig til å utføre sine arbeidsoppgaver.

Det er ingen informanter som direkte uttrykker at de selv har sterke, negative holdninger til seniorer. Dersom de uttrykker negative holdninger, blir det raskt påpekt at dette igjen er individuelle forskjeller. Flere informanter gir hint av fordommer og negative holdninger gjennom bisetninger. Dette kan skyldes at det ikke er sosialt akseptert å uttrykke i offentligheten at man har negative holdninger mot seniorer. Informantene finner det lettere å uttrykke at det finnes mye motstand mot eldre i arbeidsmarkedet, men at de selv ikke er en del av dette. Ved å distansere seg fra de negative holdningene, har informanten lettere for å uttrykke problematikken.

Jo eldre informanten er, desto mer alderisme påpeker informanten at det er i arbeidslivet. Dette kan skyldes at eldre arbeidstakere har kjent på alderisme selv, mens for yngre arbeidstakere er dette noe som ikke daglig er et problem. Av de informantene som har opplevd alderisme, blir det påpekt at det er indirekte diskriminering, ofte relativt skjult for resten av organisasjonen.

I tråd med trekomponentmodellen viser funnene at den kognitive komponenten; individets tanker, meninger, antagelser og forventninger blir formet av den affektive komponenten som



er følelsene. Følelser blir påvirket av tidligere hendelser individet har tilegnet seg. Familie, venner, mentorer, kollegaer og miljø er eksempler som setter føringer på jobbatferden, samt holdningen.

Videre viser funnene at arbeidsgiverens holdning til seniorer ikke blir farget av fordommene og stereotypiene som blir omtalt i media. En mulig forklaring er at eldre som har mye erfaring, er mer tryggede på seg selv. Dermed vil man klare å distansere seg og tenke mer nøytralt. Et eksempel er at en eldre og mer erfaren person vil heller risikere å miste kunder enn å ikke følge verdiene sine. Dette står i kontrast til en ung og nyutdannet person, som sannsynligvis vil følge kravene som blir stilt av arbeidsgiveren slavisk. Dette fordi man ikke har stor kunnskap om hvordan det fungerer i praksis, dermed er individet mer usikker og tilbaketrukket.

Temaet organisasjonskultur er med på å påvirke arbeidsgivers handlings – og atferdsmønster som er den tredje komponenten i trekomponentmodellen. Våre funn viser til hvordan en sterk eller svak organisasjonskultur har påvirkning på atferden hos arbeidsgiver. Med andre ord, en sterk kultur vil fremme en god atferd hos arbeidsgiver. Derimot kan en svak kultur svekke arbeidsgivers atferd og dermed skape dårlige handlinger. Videre viser våre funn at ikke alle arbeidsgivere vil svare på hvordan organisasjonskulturen er innenfor deres organisasjon. Dette kan tyde på arbeidsgivers mangel på forståelse for begrepet. En annen mulig forklaring kan være at arbeidsgiver er usikker på om egen kultur er svak eller sterk.

Sosialisering og hvorvidt senioren er med på sosiale arrangementer innenfor organisasjonen viste seg til å være et interessant funn. Flere av våre informanter mente at dette handlet mer om personlige egenskaper enn alder. På den andre siden forteller flere informanter at yngre er mer delaktige enn seniorer. Dette er interessant ettersom informantene motsier seg selv. Dette kan skyldes at informanten ikke er helt ærlig fordi han eller hun vil fremstå som en god arbeidsgiver og vil gi oss de svarene vi ønsker å høre.

Flesteparten av alle arbeidstakere støter på teknologiske utfordringer. Våre funn viser til at syv av åtte informanter var svært samstemte og mente at senioren taklet teknologien godt eller ”bra nok”. Teknologi kreves i alle organisasjonene og derfor er arbeidstakerne avhengig av å kunne beherske de aktuelle redskapene. Hvis ikke blir arbeidstakerne ansett som ikke egnet til stillingen.

Flere påpeker også at de setter opp ulike tiltak for å hjelpe alle ansatte med å forstå og benytte ny teknologi. Dette tyder på en sterk kultur. Her kommer handlings – og atferdskomponenten inn i bildet. En god arbeidsgiver som opprettholder en god kultur har forståelse til at ikke alle ansatte har kunnskap om nye datasystemer og handler med å sette opp tiltak som vil hjelpe de ansatte. På den andre siden var det en informant som skilte seg ut. I denne organisasjonen kom det tydelig frem at seniorenene ikke taklet de teknologiske utfordringene, i tillegg til at de ”slapp unna” med dette. En mulig forklaring på dette kan være at seniorenene sitter på mye erfaring og er ”uerstattelige”.

## **7.0 Konklusjon**

På bakgrunn av våre funn og drøfting er det synlig at arbeidsgivere har variasjoner av positive og negative holdninger mot seniorer. De positive holdningene er knyttet til seniorenenes kunnskap, erfaring og trygghet. Informantene klarer å skille mellom individuelle forskjeller, fordommer og stereotypier mot seniorer på grunnlag av kunnskap om aldringsprosessen. Derimot kommer hint av negative holdninger utover i intervjuene, gjerne mer diskret formulert. Dette kan skyldes at det ikke er sosialt akseptert å uttrykke i offentligheten at man har negative holdninger mot seniorer, med andre ord sosiale bevis. Flere informanter påpeker indirekte at de har opplevd alderisme. Et eksempel er at man stiller seg positivt til seniorer som allerede er ansatt i organisasjonen, og det finnes noe motstand om å rekruttere nye seniorer. I tråd med trekomponentmodellen viser funnene at den kognitive komponenten; individets tanker, meninger, antagelser og forventninger blir formet av den affektive komponenten som er følelsene. Følelser blir påvirket av tidligere hendelser individet har tilegnet seg. Familie, venner, mentorer, kollegaer og miljø er eksempler som setter føringer på jobbatferden, samt holdningen til seniorer. Derimot viser funnene at fordommene og stereotypiene som nevnes i media ikke påvirker individet. Organisasjonskulturen i organisasjonen er med på å påvirke arbeidsgivers handlings – og atferdsmønster. Våre funn viser til hvordan en sterk eller svak organisasjonskultur har påvirkning på atferden hos arbeidsgiver. Med andre ord, en sterk kultur vil fremme en god atferd hos arbeidsgiver, og omvendt.

## **8.0 Veien videre**

Ettersom vår oppgave var tidsbegrenset, måtte vi snevre inn på flere områder, blant annet ved å anvende kvalitativ metode og kun se arbeidsgivers ståsted. Videre forskning bør ha fokus på et mer helhetlig bilde, ved å se både arbeidsgivers og arbeidstakers oppfatninger. Det kan være interessant å anvende kvantitativ forskning for å kunne generalisere i større grad hva arbeidstaker og arbeidsgiver mener. Holdninger er et begrep som antageligvis vil være vanskelig å forstå gjennom kvantitative metoder, da dette er en psykologisk tendens. Men ved å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode vil man mulig være i stand til å generalisere holdningene, samt få en dypere forklaring til årsakene.

Negative holdninger og alderisme kan forebygges med rikelig kunnskap og kontakt med aldersgruppen over tid. Ettersom den forventede eldrebølgen vil bli svært omfattende, er det viktig å se hvilken ressurs seniorer er og hva de kan bidra med. Ved å utelukke seniorer som en ressurs i arbeidslivet, vil dette medføre alvorlige konsekvenser for strukturen i samfunnet. Ettersom primærgruppen har stor påvirkning på individet og forming av holdninger, har denne gruppen et ansvar for individet i tidlig alder å dele kunnskap om aldring, samt spre positive holdninger om seniorer. I tillegg har arbeidsgiver et ansvar å legge til rette for å skape en sterk organisasjonskultur, som fremmer en positive holdninger til seniorer hos arbeidsgiver.

## 9.0 Litteraturliste

**Arbeidsmiljøloven.** 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Arbeids- og sosialdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>

**Arbeidstilsynet,** a. Hvordan rekruttere og beholde attraktivt arbeidskraft?... Og hva med “seniorene”? Lesedato 25. Februar 2015:

<http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=91983>

--- , b. Inkluderende arbeidsliv i søkelyset. Lesedato 18. Mai 2015:

<http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=90034>

**Aubert,** Vilhelm. 1964. *Sosiologi.* Oslo: Universitetsforlaget.

**Banerjee,** Abhijit V. 1992. “A simple Model of Herd Behavior.” *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3):797-817. Accession number: 93011200583

**Bang,** Henning. 2011. *Organisasjonskultur.* 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

**Brochs-Haukedal,** William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi.* 8 utg. Oslo: Cappelen Akademisk.

**Børtnes,** Turid. 2004. “Jobb med IA-avtalen, den er ingen tryllestav”. *Arbeidsmiljøseneteret.* Publiseringdato: 10. Juli 2014. Lesedato: <http://www.arbeidsmiljo.no/jobb-med-ia-avtalen-den-er-ingen-tryllestav/>

**Cappelen Damm.** Hva er et sosialt system?. Lesedato 24. April 2015:

<http://individogfellesskap.cappelen.no/c196520/artikkel/vis.html?tid=236203>

**Cialdini,** Robert B. 2011. *Påvirkning: teori og praksis.* 2. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS

**Claus,** Gunnar, Pål Nordby og Helge Næsheim. 2014. *Yrkesaktivitet blant eldre før og etter pensjonsreformen.* Statistisk sentralbyrå rapport, 2014/19. Lesedato 02. Mars 2015:

[http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/175833?\\_ts=145d5d8ee58](http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/175833?_ts=145d5d8ee58)

**Dalen**, Erik. 17. September 2014. *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2014*. Ipsos MMI.

**De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene**. 4. Personopplysninger, konfidensialitet og anonymisering. Publiseringdato 18. Desember 2014. Lesedato 25. Mai 2015:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/etiske-retningslinjer-for-forskning-pa-internett/personopplysninger-konfidensialitet-og-anonymisering/>

**Fishbein**, Martin. og Icek Ajzen. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. 1. utgave. University of Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

**Hammer**, Torild. 2007. *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv i praksis*. NOVA rapport, 14/2007. Lesedato 16. Mai 2015: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Rapporter/2007/Intensjonsavtalen-om-et-inkluderende-arbeidsliv-i-praksis>

**Jacobsen**, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2. utgave. Høyskoleforlaget.

**Jacobsen**, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget.

**Johannessen**, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt Lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

**Kahneman**, Daniel. 2012. *Tenke, Fort og Langsomt*. Danmark: Pax Forlag

**Lohne-Seiler**, Hilde og Birgitta Langhammar. 2011. *Fysisk aktivitet og trening for eldre*. 1. utg. Kristiansand: Cappelen Damm

**Martinussen**, Willy. 1984. *Sosiologisk analyse*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

**Midtsundstad**, Tove. 2005. "Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten" Fafo rapport, 482.

---. 2006. *Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak*. Fafo rapport, 534.

---. 2011. "Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers." *International Journal of Human Resource Management*, 22(6):1277-1293. Accession number: 59754933

**NDLA**. Holdninger, meninger og verdier. Lesedato 06. Mars 15:

<http://ndla.no/nb/node/122106>

**Nielsen**, Geir og Kjell Raaheim. 1997. *En innføringsbok i psykologi for universiteter og høyskoler*. 1. utg. Oslo: Cappelen Akademisk.

**NITO**. IA-avtalen virker!. Publiseringsdato: 19. August 2013. Lesedato 16. Mai 2015:

<http://www.nito.no/Nyheter/2013/Arbeid-og-lonn/IA-avtalen-virker/>

**Posthuma**, R. A. og **Campion**, M. A. 2009. "Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions". *Journal of Management*, 35(1):158–188. Accession number: 38422559

**Proba samfunnsanalyse**. 2013. *IA-avtalen i praksis*. Proba rapport, 11/13. Lesedato 16. Mai

2015: <http://www.proba.no/wp-content/uploads/sites/32/2013/08/Rapport-2013-11-IA-avtalen-i-praksis-Små-og-mellomstore-virksomheter.pdf>

**Ringdal**, Kristen. 2013. *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

**Regjeringen, a**. Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 - 31.

desember 2018 (IA-avtalen). Lesedato 24. Februar 2015:

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia\\_20142018/signert\\_ia\\_avtale.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf)

---, **b.** Hva er inkluderende arbeidsliv? Lesedato: 24. Februar 2015:

[https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/hva-er-ia/id2344635/](https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/hva-er-ia/id2344635/)

---, **c.** Rapport om evaluering av IA-avtalen. Lesedato 25. Februar 2015:

<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/rapport-om-evaluering-av-ia-avtalen/id570260/>

**Seniorpolitikk, a.** Rekordhøy arbeidsglede. Lesedato: 25. Februar 2015:

<http://seniorpolitikk.no/nyhet/rekordhoy-arbeidsglede2010>

---, **b.** Hva er seniorpolitikk? Lesedato 06. Mars 2015:

<http://seniorpolitikk.no/fakta/oftestiltesporsmaal/hva-er-seniorpolitikk>

---, **c.** Personalpolitikken må fornyes. Lesedato 27. Mai 2015:

<http://seniorpolitikk.no/nyhet/arbeidsliv/ia-avtalen/-personalpolitikken-ma-fornyes>

**Skorstad, Espen.** 2011. *Rett person på rett plass*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

**SNL, a.** Ny alderspensjon. Lesedato: 02. Mars 2015: [https://snl.no/ny\\_alderspensjon](https://snl.no/ny_alderspensjon)

---, **b.** Stereotypi - psykologi. Lesedato 08. Mars 2015: <https://snl.no/stereotypi%2Fpsykologi>

---, **c.** Fordom - psykologi. Lesedato 08. Mars 2015: <https://snl.no/fordom/psykologi>

---, **d.** Primærgruppe. Lesedato 23. April 2015: <https://snl.no/primærgruppe>

---, **e.** Sekundærgruppe. Lesedato 24. April 2015: <https://snl.no/sekundærgruppe>

---, **f.** Autoritet. Lesedato 09. Mai 2015: <https://snl.no/autoritet>

**Solem, Per Erik.** 2012. *Ny kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA rapport, 6/2012. Lesedato 02.

Mars 2015: [http://www.hioa.no/content/download/45457/674638/file/5577\\_1.pdf](http://www.hioa.no/content/download/45457/674638/file/5577_1.pdf)

**St.mld. nr.12 (2012-2013).** *Perspektivmeldingen 2013.* Finansdepartementet.

**Svartdal,** Frode. 2011. *Psykologi: En introduksjon.* 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

**Tajfel,** Henri. 1981. *Human groups and social categories.* 1. utg. Cambridge: Cambridge University Press.



## Vedlegg I: Intervjuguide

### Introduksjonsspørsmål

- Hvor mange ansatte jobber i bedriften?
- Hvor mange av disse er seniorer (50-70)?
- Hva slags relasjon har du til seniorer på arbeidsplassen?
- Hvor mange år har du vært yrkesaktiv?

### Forskningsspørsmål 1: Holdning - Hvilken retning og grad er arbeidsgivers holdning i privat sektor til seniorer i arbeidslivet?

- Hva slags erfaring har du med senior i arbeidslivet?
  - Utdyp
- Hva slags inntrykk har du av ansattes holdning til senioren på denne arbeidsplassen?
- Hva er dine tanker rundt den individuelle aldringsprosessen? (kunnskap)
  - Hva tenker du om at mennesker aldres på ulikt vis?
  - Isåfall hva slags?
- Har du opplevd diskriminering av seniorer på arbeidsplassen?
  - Isåfall hva slags?

### Forskningsspørsmål 2: Påvirkning - Hvem påvirker og former holdningene til arbeidsgiver?

- Hvem mener du har hatt størst påvirkning på deg?
- Føler du selv at du er lett påvirkelig? (eller er du kritisk? gi eksempel, VG avisartikkel om eldre, lett påvirket?)
  - Hvorfor?
- Føler du press fra bedriften til å ansette utifra aldersgruppen som allerede eksisterer?
  - Hvordan/hvorfor?
  - Eks mange unge, ansette unge

### Forskningsspørsmål 3: Organisasjonskultur - Hvordan påvirker kulturen i organisasjonen holdningene til arbeidsgiver?

- Kan du beskrive organisasjonen med 3 ord?
- Hvordan er organisasjonskulturen?
  - Kan du nevne noen aktiviteter som blir gjort organisasjonen?
- Er senioren delaktig i kulturen?
  - sosialt, inkludert?
- Takler seniorer teknologiske utfordringer?
  - lik opplæring, samme resultat?

## **Vedlegg II: Transkribering av informant 1:**

**F** = Forsker

**I** = Informant

**F:** Vi får litt si litt om oppgaven vår først. Vi skriver bacheloroppgave nå og hovedemnet vårt er seniorer på arbeidsplassen også har vi da definert det som seniorer da, som er mest vanlig brukt. Også gjennom ved å lese veldig mye forskning så viser det seg at man ser på senior fra 50-70 år. Det er et ganske bredt spenn da og kanskje noen tenker at det ikke 50-åring, men det er i hvertfall forskningen vi har sett på også. Så da er det vi kommer til å bruke i vår oppgave da.

**I:** Ja.

**F:** Også har vi jo tre forskningsspørsmål så intervjuene, nei spørsmålene vi spør nå er delt opp i tre grupper da.

**I:** Ok.

**F:** Så hvis du synes kanskje det er litt rart oppsett så er det derfor. Så først trenger vi litt generell informasjon om [X].

**I:** Mhm.

**F:** Litt om hvor mange ansatte som jobber her?

**I:** Mhm. Vi er per i dag, 70 faste ansatte.

**F:** Ja.

**I:** Så har vi noen mere, men 70 faste.

**F:** Hvor mange av disse cirka da beregner du som seniorer?

**I:** Altså nå vil jeg ikke si at i vår verden er du senior når du er 50.

**F:** Nei.

**I:** Hvis du sier du begynner å bli senior i 55 år og oppover, så har vel 10, 12, 14 personer fått faktisk. Eller er det.

**F:** Hvor mange år har du vært her?

**I:** Jeg har vært her i 10 år.

**F:** Hvor mange år har du vært yrkesaktiv?

**I:** Hm, la meg tenke nå. Ja, altså det spørres om hvordan man tenker på ved yrkesaktiv. For jeg begynte vel når jeg var 19 år og jobbet. Samtidig som jeg gikk på skole og sånn litt og frem og tilbake. Så jeg har vært det gamle [uklart]. Jeg har vært det i 16 år.

**F:** Ja, det er bare sånn generell spørsmål som vi skal introdusere.

**I:** Absolutt.

**F:** Hvis det er noen jeg skal intervju noen som er litt yngre da, så får vi litt sånn sammenligne litt i forhold til hvor lenge man har jobbet.

**I:** Ja.

**F:** Hva slags erfaring har du med eldre i arbeidslivet?

**I:** Altså, nå regner jeg med eldre som arbeidstakere...

**F:** Ja.

**I:** Jeg har stort sett før jeg begynte i [X]. Så har jeg stort sett jobbet med... Ja... Litt yngre enn det dere karakteriserer som seniorer.

**F: Ja.**

**I:** Men det har vært i forhold til hvordan arbeid man har gjort. Jeg jobbet i omsorgsbolig for utviklingshemmede. Og boligene jeg var innom var det en gutt som var krevende. Så ikke så mye eldre klarte ikke den påkjenningen, tror jeg.

**F: Nei.**

**I:** Så hos yngre, var det mer. Men det var stor skifting.

**F: Ja.**

**I:** Jeg har jobbet i et kjøkken i et gamlehjem. Da var det eldre folk som var der, men jeg klarer ikke å si om de var 50 år eller ikke. For da var jeg 18-19 år. Mange var foreldre til mine venner. Men senere har det vært litt mer, her er vi en god blanding av absolutt alt.

**F: Mhm. Hvordan synes du det er å jobbe med de da?**

**I:** Altså, jeg har aldri hatt noen problemer med å jobbe med de som er eldre. Nå tror jeg det har mye med hvordan man selv er av person. Og hvordan også eldre er. Det er mange som er eldre i antall år, men i mindset så er de helt annet nivå. Jeg har også når jeg har vokst opp, brukt veldig mye med å henge med eldre folk. Så jeg har vært med de eldre, så jeg har aldri hatt noe irritasjon eller sånn for å si det sånt, i forhold til å jobbe med litt eldre personer. For som oftest så ser man de setter jo i et annet kunnskapsnivå, enn det man kanskje gjør selv.

**F: Hva slags inntrykk har du av ansattes holdning til seniorenne eller eldre på denne arbeidsplassen?**

**I:** Hvis vi tar utgangspunkt i her, så tror jeg at stort sett at de samme. At de har de samme som meg, at det er kunnskap. For det som er også er at de som er litt eldre er ungdommelig og sett at hvis du har noe med det fagfeltet vi er innenfor. Med at her må du henge med i alle mulige

utviklinger som er samfunnet, her er man kunnskapsbasert og sånne ting. Derfor tror jeg at det er ingen som tenker på at de er den boksen. Vi er i denne boksen. Men nå er kanskje jeg kommet i denne alderen. Herregud. Sånn man kanskje er litt mer mett i, i forhold til at man har... Det er mange her som er i 20-årene. Også er det mange som er 50 år og 60 år. Man er litt sånn mett i så jeg tror ikke man tenker over. Jeg tenker mer over at vi har noen som er i 20-årene her, eller at vi har noen som er 50-60 år. Det kan ha med at jeg har vært her i 10 år og begynte i 20-årene... Men jeg tenkte aldri over om vi har noen som er eldre som er her.

**F: Så man må tilpasse.**

**I:** Man må tilpasse for eller på grunn av at... Som vi har det her, så skiller vi ikke på alder eller de tingene. Det er helt klart at når man er i 20-årene kan man bli kalt for talent. Når man 50-60 årene blir man kalt for dyktig, man er nøkkelperson eller de tingene enn det man blir kalt for i 20-årene.

**F: Hva tenker du om at mennesker aldres på ulikt vis? Eller skjønner du spørsmålet? Det er litt som du har nevnt allerede, litt med om at; de eldre... At det er forskjell på de? At noen kan virke litt yngre...**

**I:** Det er det. Det jeg synes er artig, er at... For 20 år siden, så var du eldre. Så VAR du eldre. Da så man det på klærne, altså... Jeg husker at min bestemor, mormor var hun som stå i kjøkkenet med kjolen og forkle. Mens min mamma som nå er farmor, hun er så langt unna den karakteren at.. At... Jeg tror det handler om samfunnet å gjøre, at det ungdommelig er et av... Kanskje kan være mere ute der nå, enn det det var tidligere. Når du var eldre før, så var du eldre. Da måtte du være den voksne, mens eldre i dag er nok helt annet enn det, det var før. Som gjør at noen tror jeg blir jeg blir fort eldre i tankegang. Men jeg har en følelse av at da har man måttet blitt mer, har vært sånn hele tiden på ett vis. Noen er jo eldre enn det de er, mens mange andre yngre. Så her hos oss, når noen går igjennom. Sier ingen at; han er så gammel, hun er så gammel. Man merker ikke på klesmåten, du merker ikke på måten de prater på. De er på samme nivå, som resten. Så jeg tror det har veldig mye å gjøre med og hvordan samfunnet nå har blitt. I forhold til det at du, det er mer vanlig å være ungdommelig lengre for å si det sånt. Enn tidligere.

**F: Um...**

**I:** Hvis det var svaret på spørsmålet ditt.

**F:** Jo, det var det. Veldig bra. Nå har vi fått inntrykk at, det ikke har oppstått her. Men jeg spør likevel. Um, har du opplevd diskriminering av seniorer på arbeidsplassen?

**I:** Nei. Ikke her.

**F:** Nei.

**I:** Jeg har ikke opplevd...

**F:** Tenker man på det eller hvis man skal ansette en person da?

**I:** Um, både ja og nei.

**F:** Hm...

**I:** Det er klart at nå setter jeg meg med alle ansettelse her. Jeg jobber med alle prosessene. Det er klart at vi går ikke inn, vi går aldri inn og sier at vi skal ha en yngre person. Vi går aldri inn og sier at vi skal ha en eldre person. Vi går inn og sier at vi trenger en person til denne stillingen. Hva har...? hva finnes der ute? Hva kan man få tak i? Så klart er det i noen stillinger, så trenger man mer erfaring. Man vil ha noen som kan gå rett inn i stillingen og bare gjøre oppgavene. Men de andre områdene, kan man se; ok. Ja, vi kan bruke tid på å lære opp.

**F:** Mhm...

**I:** Og det er klart at da må man se på hvordan stillingen vi har. For eksempel nå så har vi. Vi har fire innleide på grunn av avdelingene våres; [a og b]. Der har du, jeg tror eneste som slutta nå i Februar. Han var vel 26. Men som eldste vi fikk inn nå i begynnelsen av Mars, da han ene sluttet. Han er vel 55 år.

**F:** Ja.

**I:** Eh, så klart han på 60, han har brukt tid på å lære tid på de tingene. Mens han på 55 år har kunnskap og han bare går rett inn. Så er det litt sånn, hva ønsker vi med personen?

**F: Mhm. Jeg bare tenker da, um. Hvis du møter to personer som har de samme kvalifikasjonene.**

**I:** Mhm.

**F: Og erfaring. Og den ene er kanskje 45, mens den andre er 62. Har du noen tanker rundt det?**

**I:** Altså, um. Det er veldig vanskelig å si. Men vi har heller, altså. Ja, nei. Dette er veldig vanskelig. Hvis de har kompetansen. Det spørs hvor lenge vi ønsker. Hvis det er ansettelse, så kan det nok heller hende at vi tar de på 45. Det er klart at det er dyrt å ha folk i arbeid. Og det er klart at hvis du har noen som kommer inn på 62, i teorien så skal de bare jobbe i så, så mange år. Mens den ene på 45, har lengre skal være lenger i arbeidslivet. Men hvis det er sånn at. Hvis det er et prosjekt vi skal ha og de har cirka samme. Kan vi likegodt ta 62, enn... Vi har aldri måttet sagt at vi skal ha den ene eller den andre. Det er veldig vanskelig å svare. På hvordan man skal gjøre det. Det som også, som jeg bruker å se når vi ansetter uansett alder. Det er klart kompetanse er viktig, men det viktigste er personligheten man har. Og hvordan man går i hop med de personene man skal jobbe med. Så kompetanse kan man alltid lære, man kan ikke gjøre noe. At man skal lære ny personlighet. Så det er klart at hvis den 62 har personlighet, hvis vi ser "ok" kommer til å passe inn mye bedre hos oss. Da kan vi godt ta den enn den andre. Men det er vanskelig å si. Men bare sånn utefra en CV, så kan vi godt heller bare tatt 45, enn han 62 på grunn av at vi har han lengre hos oss.

**F: Ja, yes. Men det er bra. Nå skal vi gå videre, så det er litt mer om påvirkning.**

**I:** Ja.

**F: Så da begynner vi bare først med; hvem mener du har eller har hatt størst påvirkning på deg? Til valg du har tatt da? Det er et veldig stort spørsmål.**

**I:** Ja, er det arbeidslivet du tenker på? Eller generelt?

**F: Familie, venner, samfunnet, jobben?**

**I:** Jeg har vokst opp med mor som ble alene ganske tidlig. Som har jobba, har tatt frisørveien. Ble mor som 18-åring til min eldste bror, var alene på ei lita plass på 60-tallet. Ikke lett. Har jobbet mye, vært delaktig i alt. I politikk, vært veldig aktiv. Jeg har to eldre brødre. Når de ble skilt, når mamma og pappa ble skilt på veldig tidlig 90-tallet. Så satt hun igjen med alt, som førte til at hun måtte jobbe mere. Men det, så klart så lærte man hjemmefra hvordan man skulle jobbe. Og det som også det jeg lærte fort var å stå for det man gjør og stå for det de valgene. Og ta dine egne valg. Så min mamma har nok hatt en stor innvirkning på meg på alle mulige valg jeg har tatt. For jeg har vokst opp, som sagt har jeg brukt veldig mye tid med folk som var mye eldre. Mamma vet jeg fikk mye kritikk på det, om at jeg var i lag med eldre. Og det var både jenter og gutter, og det var ikke noe sånt. Men hun visste at jeg fikk en del kommentarer på det. Og hun bare: hvis hun [Y] synes at det er greit, og står for det og ikke gjør ting som ikke hun skal gjøre. Skal det være i orden.

**F: Hvor mye eldre var det snakk om?**

**I:** Det kan være fra fire til femten år eldre.

**F: Ja.**

**I:** For at det som er... Jeg vet ikke om dere er fra små plasser.

**F: Ja...**

**I:** Så er det jo slik. Hvis du er fra en små plass, da er du i lag med de som er tilstede fordi det er ikke så mange å bli kjent med, for å si det sånt. At du har ikke betydning om du er 18 eller om du er 30, 35. Du er fort i samme omgangsmiljø på grunn av at det ikke er så mange andre. Så det er klart at det var det jeg veldig, der jeg var fra en veldig liten plass. Men så var det foreldre som mente at dette var feil og nektet sine unger for det. Men ungene gjorde uansett. Men det ble konflikter ut av det. Mens vi eller jeg fikk lov og dermed var mamma heller, visste hva som skjedde. Istedenfor å ikke vite noe. Så klart mamma har stor innvirkning på



hvordan man er med det å ta valg, stå for valgene. Gjør det man selv vil, ikke ha det ”peer pressure”, som er veldig vanlig. Men også det med respekt for andre. Jeg har jo den, jeg har jo venner av meg som synes det er ganske artig. Fordi jeg bryr meg ikke hva du gjør, eller hvem du er. Men jeg respekterer deg, jeg respekterer deg ikke på grunn av at du er politi.

**F: Mhm.**

**I:** Så de sier at, å se meg. De er livredd at vi er ute og politiet kan komme, for jeg kan like mye. For jeg sånn, jeg altså. Jeg respekterer deg, ja. Men ikke fordi du er spesiell, har en spesiell stilling eller noe sånt. Men jeg respekterer uansett, så har jeg kanskje den balansen også hjemme at man respekterer uansett. Og den har hjulpet meg i mange situasjoner. Jeg har jobbet som vokter i en periode. Og da sa, i et lite senter. Men da var sånn du ikke skulle ha narkomane inne altså alt det her, som dere sikkert kjenner til. Og da sa flere av de jeg skulle jage ut, at de aldri har blitt behandlet så ordentlig før. For at jeg gjorde det på en annen måte, der de andre bare ”åja”, ropet og bare jaget dem ut. Så satt jeg meg ned og pratet med de. Samtidig som jeg ser og prater med de, også bare reiser vi opp går vi ut i dag. Det er ingen som tenker over at jeg kaster dem ut. Man tenker heller over ”ok, skal vi gå ut?”

**F: Mhm.. Mhm...**

**I:** Så da har man, altså. Jeg har en annen balanse på de tingene. Men det er klart at her, hos oss på [X]. Er det hun [W] som er tidligere personalsjef og han [W] som nå er da administrerende som har stor innflytelse på meg og hvordan jeg har utviklet meg innenfor personalområdet, på grunn av at jeg har fått sjansen her som jeg aldri har fått andre plasser. Når jeg søkte jobb, når jeg var 24-25, fikk jeg ingen plasser. For at uansett hva du søkte på skulle du ha erfaring. Problemet mitt var at hvis ikke man fikk prøvd seg, så får man heller ikke erfaring.

**F: Vi har vel samme tankegangen.**

**I:** Det er veldig slitsomt. Og jeg er sånn som person, som tør å si ifra. Og ikke altså, det har jeg også fått hjemmefra. Det er derfor folk ikke er interessert i å ansette meg, for at jeg var kanskje litt vel på den. Um, men det er klart at jeg da begynte på [X. W] daværende personalsjef skulle til USA undervise ledelse, så sier de ”ja, vi har sett på tre kvinner. Vi lærer

opp hun [Y].” Også ballet det på seg, så til slutt så satt jo jeg med alt personalarbeidet, for da var vi [X antall] ansatte. Uten erfaring, fordi de sier ”ok, vi prøver. Funker det ikke, neivel.” Da får vi finne en løsning. Så det altså, at og om W og W har hatt stor innflytelse jobbmessig.

**F: Det var et bra svar.**

**I: Yes!**

**F: Um, føler du selv at du er lett påvirkelig? At hvis du leser en artikkel, forskningsartikkel. At det går lett inn på deg? Eller hvis du er inne på VG og det står et eller annet, om jeg vet ikke. Kosthold for eksempel, tar du det lett i det? Eller er du kritisk?**

**I: Jeg er ikke lett påvirkelig, det er jeg ikke. Det skal nok være godt bevisst for at jeg ser at ok, dette gjør jeg. Men jeg kan heller bli mer påvirket av hvis folk rundt meg har erfaring med det.**

**F: Mhm.**

**I: Så kan jeg... Men hvis jeg leser en ting, så er det ikke**

**F: Troverdige?**

**I: Troverdige? Nei, jeg vet ikke. Jeg bryr meg ikke bare om det. Men hvis jeg har folk rundt meg som på en måte sier; vet du hva? Dette har jeg prøvd, dette vet jeg. Eller de tingene. Så kan jeg nok bli lettere påvirket, men jeg er ikke som person som ha det nyeste, flotteste tingene fordi andre har det. Og det har noe med at jeg har hatt en oppvekst med at jeg ikke blir lett påvirket. For man skal ta egne valg og sånt. Men jeg er overfølelsom påvirkning. Så hvis jeg ser noe som er følsom, så setter jeg og tutter ut. Veldig slitsomt. Men sånn akkurat, påvirkning sånn. Som du mener her, det tror jeg ikke at, jeg at jeg er.**

**F: Nei.**

**I:** Og mamma bruker å si at jeg er den mest viljesterkeste person. Og egenrådig person som hun kjenner til, når jeg bare gidder å bruke det.

**F:** Hehe.

**I:** Så det er ikke bare bare, på en måte overtale meg eller påvirke meg til å gjøre tingene. Da skal jeg ha en veldig god begrunnelse og ha diskusjoner rundt det, før jeg gjør det.

**F:** Vi har snakket litt mer om det tidligere, men jeg bare tar det opp til en gang til. Føler du at det er press i [X] til å ansette utenfra de aldersgruppene som allerede eksisterer? Hvis det for eksempel i perioder er veldig mange unge, at du må...?

**I:** Nei.

**F:** Nei? Ikke noe følelser?

**I:** Nei, ikke det. Men, men det har...

**F:** Det kanskje, har det kanskje noe å gjøre med at det er mange ulike aldersgrupper?

**I:** Ja. For vi har, altså det er folk her i tjueårene, folk i tredve, førti, femti årene... De har alle og vi har vært siden, så lenge jeg har vært her. For det har noe med respekt med, hele tiden. Så da har det aldri vært noe på at, vi må sånne inn, nå må vi ha SÅNNE inn, eller NÅ må vi ha sånne inn. Men det er klart hvis det er et team der det er veldig mye eldre, så tenker vi her må vi ha en ha en yngre. For å ha den siden også. Også, for vi vet at, ok. De eldre kan forsvinne ut på et eller annet tidspunkt og vi må ha noen yngre, som har på en måte kommet inn i det og kan ta over hvis det skal være noe.

**F:** Men det er mer innenfor i organisasjonen?

**I:** Ja.

**F:** Ja, mhm.

**I:** Men det har ikke vært sånn at vi må ha, sånn som da vi ansatte noen på [avdeling C] for noen år siden. Han ble 40 det året vi ansatte han, men han var den yngste og den unge i den avdelingen, for han andre er 65. Så vi det vet vi jo, at ok. Han på 65, vil på et eller annet tidspunkt. At ok, nok er nok. Nå vil jeg forlate. Og da er det greit å ha noen som har erfaringen, men også kan ta den rollen lenge.

Men det vi ofte prøver å gjøre er å rekruttere innad og flytte på folk. Men det er ikke så lett i alle stillinger og sånt. Men ja. Så det har ikke noe sånt, at vi må ha inn noen spesielle. Vi må se, vi ser på gruppesammensetningen der vi trenger folk.

**F: Så går vi litt videre til, litt om kulturen i [X]. Kan du beskrive [X] med tre ord? Hvordan det er å jobbe her? Prøve i hvert fall.**

**I:** Inkluderende, takhøyde og artig. Tror jeg nok er noen ord som gått kan brukes. Med inkluderende, mener jeg. Igjen, det er ikke det assa. Hvilke alder du har, det er ingenting som er. Det har ingen betydning.

**F: Nei.**

**I:** Er du; kjennetegnes du. At du er dyktig, for du kan jobben din, for at du har noe å vise eller kan. Uansett alder. Um, og alle sammen er med og alle sammen er i lag. Og alle sammen, det er klart at vi har jo selvfølgelig litt den at, noen er litt mer avdelingsvis som man alltid blir. Men de er veldig inkluderende. Um, jeg husker ikke de to andre var? Artig og?

**F: Takhøyde?**

**I:** Takhøyde, ja! Altså det, den. Det merker jeg spesielt når vi kom inn under konsernet, for vi er jo et [type organisasjonsform] med [X antall ansatte]. Også merker vi at de har et veldig takhøyde, de KAN sitte og diskutere. De KAN være uenig, det er fullt lov, det er ønskelig at du på en måte. Men når du går utefra er du som oftest enig, også er det sånn at sjefen bestemmer. Men du får også lov til å diskutere, får lov til å ha dine egne meninger. Og det er veldig bra.

Vi sliter litt, vi rydder opp i systemet for at andre land er ikke helt vant med den tankegangen?  
Så jeg har mange diskusjoner med mine HR-sjef.

**F: Ja.**

**I:** På grunn av at vi er vant med å si ifra, at jeg er uenig. Jeg sier ifra, det er greit at du bestemmer fordi du er sjef. Men jeg må få lov i å gi en beskjed om hvem dette omhandler. Men andre land er ikke like mye vant med det. Skandinavia er ganske likt på det, men andre. Mange andre som ikke lar seg og dette legger jeg enda mer etter vi kom inn i konsernet.

**F: Mhm.**

**I:** Også er det så klart noe med person å gjøre og hvordan man er som person. Men men det merker jeg veldig at det er kulturelle forskjeller på, hos oss. Og det med artig det er det at, jeg bruker å si at vi har det artig. Vi har det hektisk, vi har mye å gjøre. Men som oftest så hører du oss folk flirer og folk kommenterer og folk... Altså man har det artig i lag. Og det tror jeg er våre konkurransefortrinn.

**F: Ja. Har dere mye sosiale aktiviteter med? Eller er det mer gruppevis? I forhold til avdeling?**

**I:** Vi har fire fester i året. Vi har en påskelunsj, som sånn sett er satte arrangement for hele bedriften. Også har vi noen litt avdelingsvis på lunsjer og litt sånn. Men det som vi også har det, det at vi har på en måte har to måter ved å organisert oss på. Du har avdelingsvis innefor de forskjellige områdene man jobber med, sånn som [avdeling X, Y] og de tingene der og sånn. Men så er det sånn at, vi har også matrisen der [W] er øverst. Også har du [W-teamet], også har du de som jobber i [Y]. For det teamet og de som jobber i [X]. Så det er ofte at den matrisen er også gjør ting.

**F: Ja.**

**I:** Sånn at hele [W-teamet] på et hvis er på turer eller på samlinger også. Også har du også avdelingsvis.

**F: Ja.**

**I: Så, så, så..**

**F: Så det er vertikalt og horisontalt.**

**I: Ja.** Så det er klart at du har mye avdelt, men på andre måter enn kanskje hvis du bare har det vertikale. Så vi har det som begge deler, du får også vært med på noe, noen får vært med noe uansett.

**F: Ja. Mhm, da har du egentlig forklart det ganske mye men um, seniorenene de er også delaktig i eh, de sosiale aktivitetene?**

**I: Ja.**

**F: Ja.**

**I: Ja.** De vi også har vært flinke til som jeg vil også ønsker å skryte litt av. Det at pensjonistene, for vi har noe som har gått av med AFT og sånt. De er sånn og de blir invitert til en av festene våre i løpet av året. Vi har noen som bruker å være innom her ofte, så de har vi da invitert med på enten vårfest eller høstfest. Også får de også lov til å være innom oss. Og jeg vet at de setter pris på også synes vi eller vet jeg at folk her synes det er hyggelig å ses igjen.

**F: Mhm. Um, hvis det er noen som vil gå av med pensjon?**

**I: Ja.**

**F: Eller skal gå av men vil fortsette? Hvordan stiller du deg til det?**

**I: Ingen problem.**

**F: Nei?**

**I:** Så lenge, så lenge at personen gjør jobben sin. Og på en måte er med i det som skjer, så er det... Vi har jo en som sitter i [X], som han har jo tatt av litt AFP nå og jeg tror han ønsker å ta mer men jeg, nå går og skal prate om det, gjør også den administrerende. Så noen ønsker vi å bare å ha her fordi de har en kompetanse, dyktig og er sosialt også. Det er noen vi bare ikke vil miste. Så det er klart at, at det er ikke et problem hvis folk vil være her. Så lenge som de i det hele tatt ønsker, så fremst at de klarer å henge med på det som skjer rundt jobben og sånt.

**F: Ja.**

**I:** For det er klart at vi har noen som ikke nå, men vi hadde noen tidligere som... Datt litt ut, for å si det sånn. Som ikke helt klarte å omstille seg på veldig mye ting og logiske ting og sånt. Som som bare på en måte, da er det altså. Det blir ikke verst for oss, for vi klarer alltid. Vi har andre som kan gjøre det for oss. Men det er bare fordi når vi ser, ok. Jeg klarer ikke å henge med. Men som som det er i dag, så så har vi ikke det problemet i det hele tatt. Så vi har jo, to stykker. Han ene er 65 og han andre er vel 64. Vi har en som blir 60 i Januar, ja. Som er mot 60-årene, som vi ikke har noe av planer om å kvitte oss med.

**F: Nei.**

**I:** For å si det sånt.

**F: Men hvis man skal ha en opplæring i nye teknologiske programmer...**

**I:** Ja?

**F: Merker du forskjell på de som blir sett på som seniorer da og?**

**I:** Ikke som som det er her nå, de fleste nå gjør hvis vi er så vant med den teknologien og nye systemer og sånt. Så de fleste tar det, tar det ganske fort. Det er klart at kanskje de seniorenene, kanskje er litt mer høylytte på at det er vanskelig eller sånt. Men jeg kan ikke se at de har det verre med å ta inn de tingene, enn kanskje. Kanskje ikke de som er i 20-årene som er vant til veldig mye. Men det er ikke så veldig mye så, for kanskje de eldre er, tør kanskje mer å si; vet du hva, dette forstår jeg ikke. Eller dette trenger jeg mer tid på. Eller no sånt. Mens andre kanskje sitter mer bak og bare irriterer seg, fordi de ikke får det til.

**F: Mhm, det er litt mer egentlig om personlighet og alder i forhold til personlighet enn faktisk mestre det?**

**I: Ja.**

**F: Mhm. Ja, da var det egentlig alle spørsmålene besvart. Tusen takk. Det var så bra! Det virker som et virkelig bra sted å jobbe.**

**I: Altså, de fleste som er her nå i dag har vært her i mange år. Vi har noen som ble ansatt, den siste som ble ansatt. Han ble ansatt i Januar i 2014. Men vi har jo enda folk som har vært ansatt her siden, [X] og [X] gikk i hop i år [xxxx]. Som enda er fra [X-tiden]. Så det er klart at vi har jo. Du har en kunnskap som vi har med hele veien, som man får inn i alle aldre, som tas med. Så jeg tror de fleste her trives med sånt som vi har det. Vi prøver å ha en personalpolitikk, som er fullt brukelig for alle. Og det også er et poeng i forhold til det dere mener med seniorer. Vi gjør ikke noe forskjell, vi har ikke vårt eget seniorpolitikk her.**

**F: Nei.**

**I: Vi har AFP, så folk får gå av med det hvis de ønsker. Men det er ikke slik at; du er i den aldersgruppen, derfor gjør vi dette for deg. Man behandles da likt. Men det eneste som er, når du er 60 får du et ekstra ferieuke, eller senioruken eller seniluken eller hva enn du ønsker å kalle det. Det får du, men det er lovpålagt. Men noe mer spesielt gjør ikke vi for de eldre. For å si det sånt, trenger du pc-briller så får briller uansett hvilken alder du er i. Vi har ingen skille på det, og det tror jeg hjelper oss på at vi ikke tenker på alder. Som kanskje andre gjør i andre bedrifter, for at det kanskje har en mer fysisk bedrift. For å skjønne at de kanskje må tilrettelegge mer, for de eldre for de kanskje må de, ja. Mens her hos oss må man sitte foran pc og det pc man bruker hos oss.**

**F: Ja. I vår oppgave så har vi tatt for oss mer sånn, kunnskapsbaserte bedrifter. Så uansett er det veldig bra at du kunne svare på spørsmålene.**

**I: Ja, nei det er ikke noe problem.**

**F: Så det setter vi veldig stort pris på. Tusen takk for at du kunne stille opp!**



