



333105
333419
332834

BCR3102

Bacheloroppgave

«Du er så ung som din tro, så gammel som din tvil»



Våren 2018

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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende bacheloroppgave etter tre år på studiet HR-og personalledelse, ved Høyskolen Kristiania. Etter å ha samarbeidet som et tett og godt team gjennom ni ulike gruppeeksamener, ble bacheloroppgaven vårt siste prosjekt, vår lille “baby” - som vi har brukt all vår tid, energi og kjærighet på i vårt siste semester. Det er ingen tvil om at semesteret har vært krevende, samtidig sitter vi igjen med verdifull kunnskap som vi tar med oss i videre studier og arbeid. Vi leverer derfor denne oppgaven med stolthet og en dose vemodighet.

I denne sammenheng ønsker vi å takke vår veileder Stein Juvik for engasjement for oppgaven, samt lærerik veiledning. Vi har satt stor pris på din tilgjengelighet og ikke minst ditt oppløftende humør. Vi ønsker også å takke Odd Vinje som har tatt seg tid til å gi råd som har fått oss til å reflektere og tenke selv. Dette har definitivt løftet oppgavens kvalitet.

Videre vil vi takke våre kjære familier, venner og kjærester, som har vært lydhør og støttende gjennom hele prosessen. I tillegg retter vi en stor takk til respondentene som har stilt opp og gitt oss reflekterte svar og delt av seg selv. Dere har gitt oss muligheten til en innholdsrik analyse og ikke minst en dypere forståelse av temaet.

Til slutt takker vi hverandre for godt samarbeid gjennom hele forskningsprosessen. Vi har vært flinke til å spille hverandre gode, noe som har ført til et sterkt og unikt bånd - og ikke minst et livslangt vennskap.

God lesing!

Bergen 28. mai 2018.

333105, 333419, 332834

Sammendrag

Norge står overfor en demografisk utvikling hvor eldre utgjør en stadig større andel av befolkningen. Undersøkelsen tar utgangspunkt i vår interesse av å kartlegge eldre arbeidstakeres egen mestringstro- og selvoppfatning, og hvorvidt ytre faktorer i organisasjonen kan ha en påvirkning på dette. Befolkningen blir eldre, behovet for arbeidskraft øker og det vil være viktig å inkludere eldre arbeidstakere i arbeidslivet. Dette kan legge føringer for at den høye yrkesaktiviteten opprettholdes, noe som kan medføre at eldre arbeidstakere blir i arbeid lengre enn de ellers ville gjort. Dette har ført til et ønske om å undersøke eldre arbeidstakeres subjektive opplevelse av seg selv i arbeidslivet. Dette har gitt oss følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer påvirker eldre arbeidstakeres oppfatning av seg selv som ressurs og arbeidskraft?”

Vi anså det som mest hensiktsmessig å benytte et intensivt forskningsdesign og en kvalitativ forskningsmetode. Ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer og en semistrukturert intervjuguide ga vi respondentene frihet til å uttrykke seg og dele sine oppfatninger. Hovedtemaene i intervjuguiden baserer seg på fire ulike faktorer; motivasjon for å mestre, personlig utvikling, tilhørighet og felleskap samt nye kompetanseområder og teknologi. Vi opplevde å få dyp og detaljert informasjon som ga oss et godt utgangspunkt for videre analyse.

Resultatene viser at flere av våre respondenter trekker frem faktorer som lang erfaring, trygghet i arbeidet, autonomi, tillit fra leder og mulighet til personlig utvikling som avgjørende for hvordan de anser seg selv som en bidragsyter til bedriften. Dette er dermed utgangspunkt for vår teori og analyse. Et av hovedfunnene er at erfaring og trygghet i arbeidet skilte seg mest ut. I tillegg til dette, opplever ikke våre respondenter seg selv som en “eldre arbeidstaker” - da de har mange år igjen hvor de kan bidra positivt til bedriften.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 PROBLEMSTILLING	7
1.2 AVGRENSNING	7
1.2.1 Begrepsavklaring - eldre i arbeidslivet	8
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING	9
2.0 TEORETISK FORSTÅELSESRAMME	9
2.1 KONSEPTUELL MODELL	10
2.2 BANDURAS TEORI OM MESTRINGSTRO	10
2.2.1 Teori om mestring, selvoppfatning og sosial interaksjonisme.....	11
2.2.2 Motivasjon for å utvikle seg i jobben; personlig utvikling	12
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	13
2.3.1 Nye kompetanseområder og teknologiske utfordringer.....	14
2.3.2 Sosialisering og sosiale aktiviteter i organisasjonen	15
3.0 METODE	16
3.1 METODEBESKRIVELSE	16
3.2 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING	16
3.3 FORSKNINGSDESIGN	17
3.4 VALG AV METODE	18
3.5 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE	18
3.5.1 Semistrukturert intervju.....	19
3.5.2 Gjennomføring av intervju.....	19
3.6 UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING AV RESPONDENTER	20
3.7 METODE FOR DATAANALYSE	21
3.8 STUDIENS KVALITET	22
3.8.1 Reliabilitet og validitet	22
3.8.2 Forskningsetikk.....	22
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	24
4.1 MESTRINGSTRO- OG SELVOPPFATNING	24
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	25
4.2.1 Motivasjon for å mestre	25
4.2.2 Motivasjon gjennom en livslang yrkeskarriere.....	27
4.2.3 Ønske om personlig utvikling	28
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	30
4.3.1 Tilhørighet og fellesskap.....	30
4.3.2 Å bli sett i et større fellesskap.....	31
4.3.3 Nye kompetanseområder og teknologi.....	32
4.3.4 Viser eldre større motstand mot endringer?	34
5.0 KONKLUSJON	35
6.0 KRITISK BLIKK PÅ EGEN OPPGAVE	36
6.1 STYRKER OG SVAKHETER	38
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	38
7.0 LITTERATURLISTE	40

Vedlegg:

Vedlegg I – Intervjuguide

Vedlegg II – Skjematisk systematisering av datamateriale (motivasjon for å mestre)

Vedlegg III – Skjematisk systematisering av datamateriale (personlig utvikling)

Vedlegg IV - Skjematisk systematisering av datamateriale (nye kompetanseområder og teknologi)

Vedlegg V – Skjematisk systematisering av datamateriale (tilhørighet og fellesskap)

1.0 Innledning

”Flere av oss må stå lenger i jobb, samtidig som utdannelsen raskere går ut på dato. Mange av oss må derfor fylle på utdannelsen, eller kanskje til og med ta en helt ny. Målet er klart: I det norske arbeidslivet skal ingen gå ut på dato.” (Solberg 2018)

Både offentlig sektor og det private næringsliv står overfor krevende omstillingstider, og ingen kan ignorere de nye kravene som samfunnet stiller. I disse tider er det viktig å tenke på de som utgjør essensen i bedriftene; nemlig menneskene. Jacobsen og Thorsvik (2008), hevder *“at det er riktig i moderne organisasjoner å hevde at det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs”*. Det er ingen hemmelighet at det er, og vil være, flere eldre arbeidstakere i tiden som kommer. Hvordan disse oppfatter seg selv og stiller seg til nye arbeidsoppgaver samt utfordringer, er avgjørende for deres prestasjoner i arbeidslivet.

Arbeidsgiverne setter sannsynligvis pris på de mange positive egenskapene og ferdigheter eldre arbeidstakerne har med seg i jobben, som erfaring, dømmekraft, en sterk arbeidsmoral og fokus på kvalitet. Forskning viser også at eldre i gjennomsnitt er like produktive som yngre. Det man presterer i jobbsammenheng har sammenheng med arbeidsevne og arbeidslyst. Likevel viser flere undersøkelser at mange eldre møter negative holdninger i jobbsammenheng (Skorstad 2015, 258). Det viser seg at eldre arbeidstakere oppfattes som mindre fleksible og mindre mottakelig for ny teknologi. Det kan tenkes at mange eldre selv deler disse tankene, for eksempel en egen følelse av at de ikke har like rask omstillingsevne som de yngre arbeidstakerne. Kan det tenkes at de eldre aksepterer denne tankegangen fordi de er så vant til disse holdningene?

Gjennom bachelorstudiet HR- og personalledelse har vi blant annet tilegnet oss kunnskap om at mennesker er virksomhetens viktigste ressurs. Eldre arbeidstakere i det norske arbeidslivet har imidlertid ikke vært et tema vi har fått like mye kjennskap til. Dette er en stor aldersgruppe som sitter på mye kunnskap og erfaring. Fokus på den kommende ”eldrebølgen” vil være avgjørende for et optimalt samfunn i fremtiden. Vi ser derfor på denne oppgaven som en mulighet til å få en utvidet forståelse for et tema som til stadighet får større betydning for HR-faget. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvilken betydning ulike faktorer kan ha for arbeidstakernes opplevelse av seg selv som ressurs og arbeidskraft i arbeidslivet.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på de eldre arbeidstakerne i virksomheten, og deres oppfatning av seg selv. Gjennomsnittsalderen i befolkningen er stadig økende, og som en konsekvens av dette vil det i fremtiden bli stadig flere eldre i arbeidsstyrken. Bakgrunnen for valg av oppgavens tematikk stammer dermed fra nysgjerrighet rundt arbeidslivets eldre arbeidstakere, og hvorvidt deres alder har noe å si for hvordan de selv mener de kan prestere i jobbsammenheng. Den oppfatningen man har av seg selv og det man har å tilby i arbeidslivet, er viktig for å kunne utnytte den arbeidskraften som eksisterer. Dette er en innfallsvinkel som tilsynelatende er lite berørt, og denne oppgaven vil være en gylden mulighet til å få en utvidet forståelse rundt et tema som berører utrolig mange mennesker rundt om i verden.

Tematikken oppgaven reiser er valgt med hensikt å forstå hvordan selvoppfatning setter rammer for arbeidet som utføres, med fokus på indre og ytre påvirkningsfaktorer. Vi valgte å bruke mye tid på å utforme problemstillingen, da vi var opptatt av at den skulle være konkret og relevant formulert. Dette har gitt oss følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer påvirker eldre arbeidstakeres oppfatning av seg selv som ressurs og arbeidskraft?”

1.2 Avgrensning

På bakgrunn av oppgavens omfang, samt tidsbegrensning ønsker vi å utforske hva som kan forklare de eldre arbeidstakernes egen mestringstro- og selvoppfatning, og hvorvidt faktorer i organisasjonen påvirker hvordan de ser på seg selv. Vi har besluttet å se på temaet fra et bedriftsuavhengig perspektiv, uavhengig av kjønn og privat eller offentlig sektor. De fire faktorene vi velger å utforske er motivasjon for å mestre, personlig utvikling, tilhørighet og felleskap samt nye kompetanseområder og teknologi.

For å avgrense problemstillingen har vi valgt å fokusere på to forskningsspørsmål. Bakgrunn for våre forskningsspørsmål er de nevnte faktorene som vi mener kan være med på å forklare mestringstro- og selvoppfattelse hos eldre arbeidstakere. Vi brukte mye tid på arbeidet med forskningsspørsmålene, da vi ønsket at de skulle være presise, spennende og nyttige for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Dette har gitt oss følgende forskningsspørsmål:

1) *Hvilken betydning kan de indre faktorene motivasjon for å mestre og personlig utvikling ha for eldre arbeidstakeres selvoppfatning i arbeidet?*

2) *Hvilken betydning kan de ytre faktorene tilhørighet og fellesskap og nye kompetanseområder og teknologi ha for eldre arbeidstakeres selvoppfatning i arbeidet?*

1.2.1 Begrepsavklaring - eldre i arbeidslivet

Hvem blir egentlig regnet som de eldre i arbeidslivet? Her er definisjonene noe uklare i litteraturen. Begreper og definisjoner er i stadig endring, inkludert begrepet *eldre*.

Betegnelse eldre arbeidstakere og seniorer kan i følge en rapport fra 2012 uten store problemer brukes om hverandre (Solem 2012). Vi har valgt å bruke betegnelsen eldre arbeidstakere videre i denne oppgaven. Det finnes ulike synspunkter på hvor gammel en eldre arbeidstaker er, og i denne rapporten defineres og avgrenses disse som yrkesaktive over ca. 55/58 år i gjennomsnitt. "Aldersgrensen" for å betegne noen som eldre arbeidstaker eller senior i sammenheng med arbeidslivet varierer, og det finnes per dags dato ingen fasit her. I 2015 var "aldersgrensen" på 55,9 år i følge seniorpolitisk barometer (Dalen 2015).

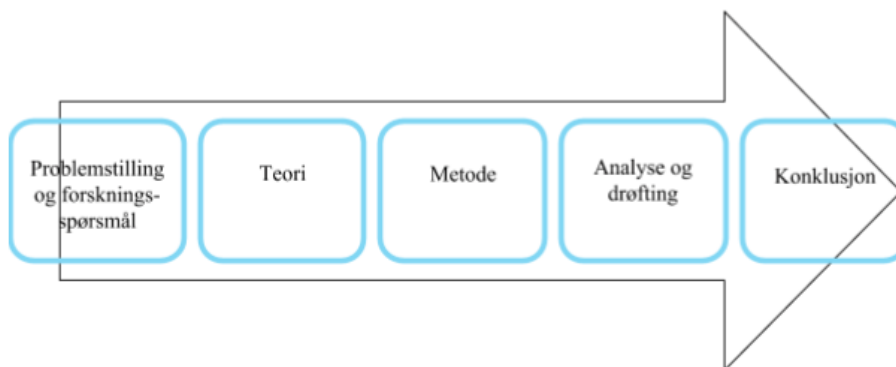
Yrkesaktive mener selv at eldre arbeidstakere i gjennomsnitt stort sett ligger rundt 50-55 år (Lyng 1999). En undersøkelse av Dalen (2007) viser til at store andeler svarer aldersgruppene mellom 46 og 60 år. Gjennomsnittet for denne undersøkelsen var yrkesaktive på 57 år.

Ulike aldersgrupper er ulikt definert i arbeidslivet. For å få en pekepinn på hvordan de forskjellige aldersgruppene ser på hverandre, må man også prøve å definere yngre arbeidstakere. I en undersøkelse gjennomført av Lyng (1999) var hensikten å kartlegge aldersgrensen for yngre og eldre arbeidstakere. Gjennomsnittet for når man slutter å være en yngre arbeidstaker er i følge undersøkelsen 39 år. Det samme utvalget kom frem til at man ble en eldre arbeidstaker ved 51 år. Dette resulterte i en kategori på mellom 39 til 51 år.

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å inkludere arbeidstakere mellom 50 til 58 år, da dette vil kunne gi bedre muligheter til å finne respondenter som kan berike oppgavens analyse. På bakgrunn av at oppgaven baserer seg på arbeidstakere i denne aldersgruppen, vil den ikke fange opp synspunkter fra respondenter utenfor denne avgrensningen.

1.3 Oppgavens oppbygning

For å opprettholde en rød tråd gjennom oppgaven valgte vi å fokusere på en strukturert og logisk oppbygning. Tema og problemstilling er det som først presenteres for å gi et innblikk i oppgavens innhold. Videre tar vi for oss presentasjon av teori for å vise faglig kunnskap og forståelse, etterfulgt av metode som fokuserer på informasjon knyttet til strategiske og etiske valg. Deretter vil våre funn knyttet opp mot teori bli presentert under analyse og drøfting, og til slutt konklusjon og et kritisk blikk på oppgaven. Oppbygningen er illustrert i modellen under.



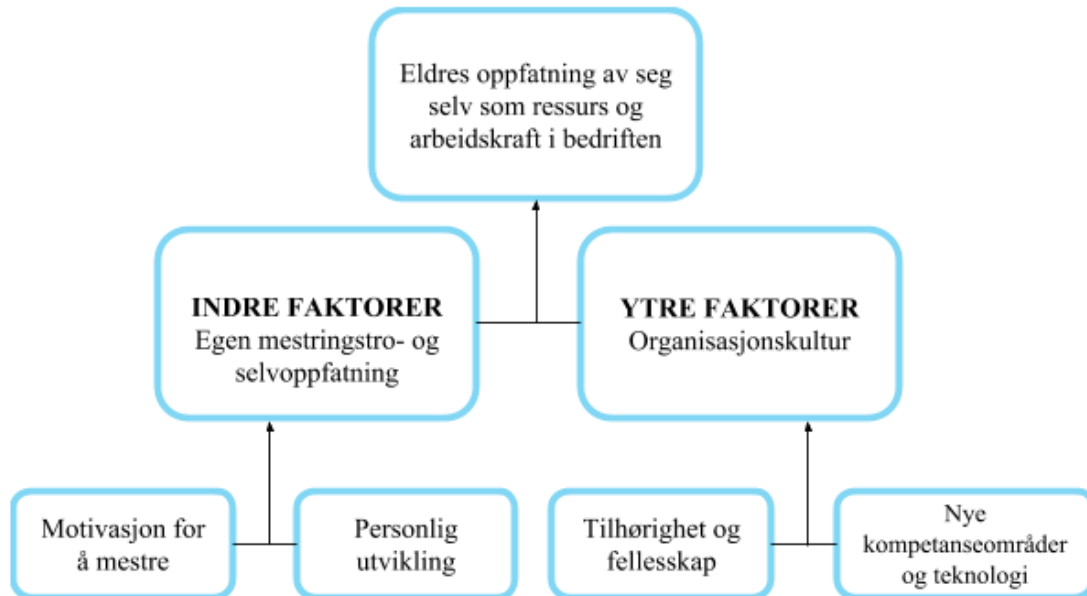
Figur 1.3.1 Oppgavens oppbygning

2.0 Teoretisk forståelsesramme

I henhold til oppgavens problemstilling vil følgende teori og forskning være relevant for å belyse de momentene som er nødvendig for vår analyse. Den valgte teorien gir et godt fundament for begrepene. Vi ønsker ved hjelp av intervju å få en økt forståelse for de eldre arbeidstakernes generelle mestringstro, motivasjon for å mestre og personlig utvikling. I tillegg ønsker vi å finne ut hvorvidt faktorer i organisasjonen kan ha betydning for deres tro på seg selv.

2.1 Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen er laget med den hensikt å skape en oversikt over de momenter vi mener kan være med på å belyse og svare på vår problemstilling.



2.2 Banduras teori om mestringstro

Mestringstro er et svært omfattende begrep, og handler om hvordan tro på mestring påvirker enkeltindividets funksjon (Bandura 1997, 36). Troen på mestring er situasjonsspesifikk, det vil si at et individs mestringstro kan variere sterkt ved forskjellige situasjoner (Egidius, 2000). Mestringsforventninger som ligger til grunn påvirker hvordan mennesker tenker, føler og handler. Dette kan være med på å avgjøre hvor mye arbeid og innsats som investeres for å nå målet, til tross for hindringer som kan oppstå underveis (Bandura 1977, 36). Vi mener at de eldre arbeidstakernes oppfatning av seg selv som en ressurs for bedriften kan knyttes opp mot denne teorien. Dette på bakgrunn av at krav til utførelse av arbeidsoppgaver ligger tett knyttet opp mot egen mestringstro og motivasjon.

Mestringstro kan i følge Bandura defineres som:

"...en persons egen vurdering av sin egen evne til å oppnå et visst ytelsesnivå innenfor en spesifikk situasjon" (Johannessen og Olsen 2008, 46).

Teorien om mestringstro ble utviklet av Albert Bandura ved Stanford-universitet i USA, og legger vekt på observasjon av andre og modell-læring. Denne teorien har i senere tid blitt videreutviklet innenfor rammen av den nye kognitive psykologien, og kalles nå sosial kognitiv teori (Kaufmann og Kaufmann 2015, 38). Et av de mest sentrale begrepene i Banduras teori er «subjektiv mestringsevne», som går under betegnelsen mestringstro (self-efficacy). Begrepet mestringstro referer til menneskets subjektive tro på egne ferdigheter til å gjennomføre handlinger i en rekke situasjoner. Mestringstro dreier seg både om å kontrollere egne handlinger og omgivelsene, i tillegg til det å kontrollere egne tankeprosesser, motivasjon og fysiologiske emosjoner (Bandura 1997, 36).

Ved å undersøke hvordan mestringstroen blir påvirket i konkurransen med de yngre arbeidstakerne, og det de nye kompetanseområdene arbeidet krever, vil dette kunne gi interessante funn som kan belyse problemstillingen på en god måte. Forskning viser at den subjektivt opplevde mestringsevnen ofte kan være vel så avgjørende for prestasjonene som de rent objektive problemløsningsevnene man besitter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 38). Det vil si at to arbeidstakere med samme ferdighetsnivå kan prestere svært forskjellige, fordi mestringstroen spiller en avgjørende rolle for deres prestasjoner. Det vil derfor være rasjonelt å anta at personer med høy mestringstro vil prestere bedre enn personer med lav mestringstro (Wormnes & Manger 2015, 104). Dersom man har lav subjektiv mestringsevne vil man være usikker og tvile på sin egen kompetanse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 125).

Bandura poengterer videre at mestringstroen ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten eller de fysiske kapasitetene man innehar, da man vurderer sine egne evner subjektivt (Bandura 1997, 37). Derfor løser ikke høy mestringstro alle problemer. Mestringstro kan lett rives ned hvis ledere eller kolleger bruker negativt ladet språk som signaliserer lave forventninger og mangel på tillit. Mestringstroen kan bygges opp gjennom et motiverende språk, både fra ledere, kolleger - og ikke minst fra oss selv.

2.2.1 Teori om mestring, selvoppfatning og sosial interaksjonisme

Det å ha tro på egen mestring vil kunne ha innflytelse på arbeidstakernes tanker, følelser og motivasjon for å handle. En tendens vi mennesker har er å unngå oppgaver som overskriver persiperte evner, og søker heller situasjoner der vi har den kompetansen som må til for å lykkes. En arbeidstaker med lave forventninger om mestring vil ha mindre motivasjon, lavere ambisjoner og målsettinger enn arbeidstakere med høye forventninger om mestring (Skaalvik

2005). Autentiske mestringserfaringer regnes som den viktigste kilden til mestring. Dette belyser at arbeidstakeren tidligere har opplevd mestring som minner om den oppgaven han eller hun står overfor. Erfaringene utgjør dermed grunnlaget for å kunne mestre en nåværende situasjon. Dersom arbeidstakeren har erfaringer med å lykkes vil dette øke forventningen om å mestre, men har han derimot erfaring med å mislykkes vil dette føre til en minsket motivasjon for å klare tilsvarende oppgave (Skaalvik 2005).

Hvordan en medarbeider opplever seg selv og sin stilling, vil legge føringer for de krav og forventninger en søker å tilfredsstillere (Einarsen og Skogstad 2006, 62). Det er det vi forteller oss selv, om oss selv, som skaper vårt selvbilde, og hvordan vi oppfatter oss selv kommer fra våre erfaringer, omgivelser og sosial samhandling. Vår selvoppfatning er med andre ord i konstant endring og legger føringer for våre handlinger. Hvordan en medarbeider opplever og utøver sin rolle preges dermed i stor grad av deres selvoppfatning (Einarsen og Skogstad 2006, 63). Den subjektive mestringsevnen er av stor betydning for hvordan en medarbeider evner å utføre en rekke oppgaver, så vel som hvorvidt en opplever ønsket motivasjon. Selvtilliten vår er med på å påvirke troen på selvet og viljen til å stå på, og i følge Einarsen og Skogstad (2006, 68) “..kan besittelse av kompetanse uten selvtillit vise seg utilstrekkelig”. Mestringsfølelse kan også oppleves gjennom andres oppfatninger av egne prestasjoner, og dette kalles sosial interaksjonisme. Betydningen av begrepet er at vår oppfatning av oss selv dannes indirekte gjennom persepsjon av andres oppfatning av oss. Vi blir med andre ord bevisst oss selv gjennom den tilbakemeldingen vi får fra våre omgivelser (Skaalvik 2005). Ved å undersøke arbeidstakernes selvoppfatning vil dette kunne gi oss interessant informasjon om forskjeller dette utgjør for deres innsats i arbeidslivet.

2.2.2 Motivasjon for å utvikle seg i jobben; *personlig utvikling*

Mennesket er i sin natur produktiv og har behov for å utnytte sine evner og prestere. Videre ivrer mennesket etter å utvikle seg og skape verdier. I følge forskning er mestringstro en utslagsgivende faktor for læring og utvikling. Det foreligger et skille mellom den objektive vanskeligheten ved å løse arbeidsoppgaver, og ens oppfattelse av hvor vanskelig man selv tror oppgaven er. På denne måten kan den subjektive mestringsevnen avgjøre potensialet til å løse en arbeidsoppgave (Kaufmann og Kaufmann 2015, 256).

Nyere forskning viser til at bedriftens konkurransevne styres av humankapital. En slik utvikling setter fokus på hyppige omstillinger for at bedriftene kan følge med på den nye

teknologien. Et begrep som kan bidra til å forklare denne endringen er *livslang læring*. Denne formen for læring fokuserer på at yrkesopplæring ikke skjer én gang, men forekommer jevnlig gjennom hele yrkeskarrieren (Kaufmann og Kaufmann 2015, 245). Personlig utvikling innebærer at den ansatte gjennomgår en utviklingsprosess uavhengig av sysselsetting og arbeidssted. Ansatte og kolleger blir eldre, samtidig som de må følge med på endringer i omgivelsene og den teknologiske utviklingen. Prosesser for de ansattes utvikling bør knyttes opp mot organisasjonens fremtidige mål, først og fremst til ferdigheter og kompetanse (Sætersdal 2017, 222).

I følge Fikse (2007) er personlig utvikling en bevisstgjøring av egne følelser, verdier, væremåte og utvikling av egne personlige kvaliteter. Videre forklarer Skau (2011) at en forutsetning for personlig utvikling er å være villig til å flytte grenser. Dette gjennom å endre allerede eksisterende tanker og oppfatninger. Med fokus på tidligere erfaringer kan normaliserte grenser flyttes. En slik endring innebærer å møte utfordringer utenfor det som føles komfortabelt og trygt, med mål om læring og utvikling. Med dette kan det sies at for å oppnå utvikling må man være villig til å utfordre seg selv eller bli utfordret av andre. Likevel forklarer Skau (2011) at å flytte grenser ikke er et mål i seg selv, det er kontekstavhengig. På denne måten legger konteksten føringer for om utviklingen fungerer som motiverende, eller om den virker mot sin hensikt. Dette kan forklares ved at det foreligger en personlig indre og en kontekstavhengig ytre faktor. Tidligere erfaringer og mestring kan oppleves som anerkjennelse for kompetanse og kunnskap. Med dette menes at en gitt utfordring bør korrelere/samsvare med den ansattes ferdigheter og evner slik at den ansatte finner motivasjon til å utvikle seg.

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et komplisert og mangfoldig begrep. Det som skiller organisasjonskulturer fra andre kulturer, er at de dannes og utvikles innenfor en organisasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer organisasjonskultur som "*måten vi gjør tingene på her hos oss*". Definisjonen er lett å huske, men beskriver svært lite om begrepets konkrete innhold (Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). Kultur er noe abstrakt og immaterielt som de fleste mennesker er enig om at eksisterer, men som er vanskelig å generere eller avklare som én enkelt definisjon (Bang 2011, 20).

Henning Bang legger frem en definisjon som innebærer de mest brukte elementene i litteraturen om organisasjonskultur:

”...det sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjonen når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang 2011, 23).

Denne definisjonen setter vesentlig fokus på organisasjoner som et *”system”* hvor virkelighetsoppfatninger, normer og verdier legger føringer for kulturen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). Videre beskriver Bang organisasjonskultur som et resultat av samspillet mellom mennesker i organisasjonen, faktorer utenfor organisasjonen og de arbeidsoppgaver organisasjonen arbeider med. Med utgangspunkt i samspillet blir en sammensetning av seire, dilemmaer, konflikter og andre hverdagshendelser noe som setter spor i kulturen (Bang 2011, 79).

Organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner, på lik linje som den formelle strukturen har. Enkelte organisasjonsformer kan bidra til å skape trivsel, motivasjon og kreativitet, mens andre kan skape mistriivsel, helsebelastninger og stress (Bang 2011, 103). Med dette menes at organisasjonens kultur legger føringer for hvordan arbeidstakerne oppfatter seg selv i arbeidssituasjonen.

2.3.1 Nye kompetanseområder og teknologiske utfordringer

Arbeidslivet preges av stadig hyppigere omstillinger i form av nye teknologier og endrede arbeidsformer (Rønningen 2007). I de siste tiårene har teknologien utviklet seg i stadig raskere tempo, noe som har ført med seg en revolusjonerende utvikling av ulike elektroniske verktøy i samfunnet så vel som i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 116). Som en konsekvens av denne utviklingen, vil det bli stadig viktigere å ha oppdatert kunnskap og ny organisering av viktige samfunnsfunksjoner som er tilpasset det digitale samfunnet vi har i Norge i dag (Førsund 2016). I utviklede land som Norge består arbeidsstyrken i stor grad av kunnskapsarbeidere. Med den teknologiske utviklingen, åpner det seg også endringer i jobbinnhold og nye kompetanseområder i arbeidet (Brochs-Haukedal 2013, 27).

Hvorfor skulle det imidlertid være slik at eldre har vanskeligere for å tilpasse seg omstillinger i form av nye teknologier og endrede arbeidsformer? Eldre arbeidstakere har lang erfaring,

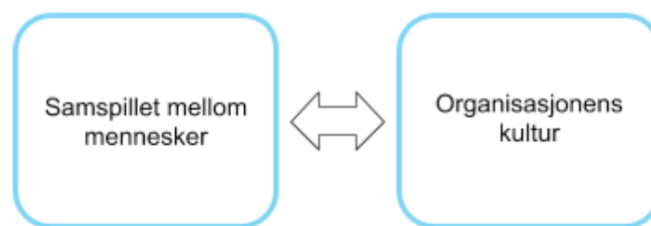
noe som kan tenkes å være positivt for evnen til å tilpasse seg nye teknologier og endrede organisasjonsstrukturer. Likevel kan det være slik at den kunnskapen de eldre arbeidstakerne besitter er mindre egnet for de nye teknologiene og arbeidsmetodene som vokser frem, da denne kunnskapen er av eldre dato (Rønningen 2007). En ambivalent innstilling til teknologisk endring henger sammen med at en ønskverdig teknologisk endring får utilsiktede konsekvenser som ofte ikke blir forstått. Det skaper usikkerhet overfor ny teknologi og utviklingen kan fremstå som truende endring. Ny teknologi forutsetter og generer ny kunnskap samtidig som den krever og muliggjør nye sosiale strukturer (Einarsen og Skogstad 2011, 243).

2.3.2 Sosialisering og sosiale aktiviteter i organisasjonen

“Mennesket fødes ikke som medlem av samfunnet. Vi må læres til å bli fullverdige samfunnsborgere” (Bang 2011, 104).

Sosialisering er noe som skjer gjennom hele livet. Hvordan sosialisering blir sett på i denne oppgaven vil dermed være avgrenset. Det kan tenkes at sosialiseringsprosessen som foregår i en bedrift omhandler å bli del av en kultur, som også er med på å påvirke ens atferd. Den viser til hvordan man danner meninger om seg selv og ens tilværelse. Tilhørighet og sosialt fellesskap er blant elementene som kan ha sterke effekter på medlemmenes atferd i organisasjonen. Hos de fleste mennesker er dette viktige forhold for å dekke grunnleggende sosiale behov, og for å skape trivsel. Opplevelsen av et sosialt fellesskap og tilhørighet kan være med på å motvirke usikkerhet, og bidra til motivasjon. På bakgrunn av dette, kan en konsekvens av sosialisering i et fellesskap skape en sterkere motivasjon for å yte hos den enkelte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127).

Studier viser hvilke konkrete virkemidler organisasjoner bruker for å sosialisere de ansatte i kulturen. Man kan skille mellom aktiviteter som er igangsatt av ledelsen og andre aktiviteter igangsatt av kolleger. Dette kan eksempelvis være interne kurs, ulike typer ritualer og seremonier, egne slagord innad i organisasjonen og liknende (Jacobsen og Thorsvik 2013, 148). I denne oppgaven er det interessant å se hvordan de eldre arbeidstakerne stiller seg til uformelle sosiale aktiviteter med kolleger, og om alder kan ha en påvirkning på dette.



Figur 2.3.2.1 Samspillet mellom medlemmenes atferd og organisasjonskulturen (Bang 2011, 104).

3.0 Metode

3.1 Metodebeskrivelse

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilken forskningsdesign og metode vi har valgt for å besvare oppgavens problemstilling. For å forklare vår forskningsprosess på best mulig måte, har vi valgt å dele inn kapittelet i ulike underkapitler. Vi vil redegjøre for valg vi har tatt hva gjelder respondenter og datainnsamling i hensikt av å styrke undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Til slutt vil vi presentere etiske hensyn, og hvordan vi har søkt å løse disse på best mulig måte.

3.2 Utvikling av problemstilling

For en empirisk undersøkelse er utgangspunktet som regel oppgavens tema, et avgrenset område som bidrar til nysgjerrighet. Utgangspunktet vårt var interessen og fascinasjonen rundt den gruppen i arbeidslivet som i stor grad preges av stereotypier og fordommer – nemlig de eldre arbeidstakerne. Forskningsartikler og annet diverse opplag skriver i stor grad om dette temaet fra arbeidsgivers side. I vår oppgave ønsker vi å rette oppmerksomheten rundt hvilke tanker og meninger arbeidstakerne selv har. Det å utvikle og konkretisere problemstilling er en av de mest tidkrevende fasene i undersøkelsesprosessen.

Problemstillingens hensikt er at den skal hjelpe oss med retningen videre. Dette fordi *“det er undersøkelsens problemstilling som styrer valg av metode, og som avgjør hvor vellykket forskningsprosjektet er (...)”* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 59). Valg av riktig design i henhold til oppgaven er dermed fundamentalt for å besvare problemstillingen som er gitt. Problemstillingen vi endte opp med til slutt er: *“Hvilke faktorer påvirker eldre arbeidstakeres oppfatning av seg selv som ressurs og arbeidskraft?”* Vår problemstilling er eksplorerende, ettersom vår hensikt er *“å få en dypere forståelse av hva et fenomen egentlig består av”* (Jacobsen 2015, 80.) For å konkretisere problemstillingen og avgrense

undersøkelsen ytterligere, har vi valgt to forskningsspørsmål:

1) Hvilken betydning kan de indre faktorene motivasjon for å mestre og personlig utvikling ha for eldre arbeidstakeres selvoppfatning i arbeidet?

2) Hvilken betydning kan de ytre faktorene tilhørighet og fellesskap og nye kompetanseområder og teknologi ha for eldre arbeidstakeres selvoppfatning i arbeidet?

Disse er sentrale for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

3.3 Forskningsdesign

Etter at problemstillingen er konkretisert, går man videre til fasen hvor vi skal forsøke å finne best egnet forskningsdesign til den spesifikke problemstillingen. Hovedsakelig skiller man mellom ekstensive og intensive forskningsdesign. Valget her har konsekvenser for undersøkelsens gyldighet, og hvorvidt den kan generaliseres (Jacobsen 2015, 89). Med et ekstensiv forskningsdesign går man i bredden, og hensikten er å få fram hvor vanlig eller uvanlig et tema er. Man ønsker her å generalisere funn fra et utvalg til populasjonen, også kalt statistisk generalisering (Jacobsen 2015, 90).

I vår undersøkelse anså vi det som lite hensiktsmessig med statistisk generalisering, og vi utelukket derfor det ekstensive designet. Intensivt design går i dybden og ønsker å få en grundig og detaljert forståelse på et avgrenset felt. Her studeres det relativt få enheter og flere variabler. Denne type design er sterkere på teoretisk generalisering. Ettersom vi i den grad det er mulig, har et ønske om å kartlegge respondentenes subjektive tanker og meninger, anså vi det intensive designet som hensiktsmessig. Vi ønsker at dem som blir studert skal kjenne seg igjen, og føle at beskrivelsen er ”virkelighetsnær” (Jacobsen 2015, 91).

Fenomenologi er både en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming, avledet av det greske verbet *phainestai* som på norsk betyr “læren om fenomenene”. Som kvalitativ design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Her studerer man individene ut fra deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatninger. Man studerer individet som et handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). I vår oppgave ønsker vi å studere fenomenet eldre arbeidstakere sett gjennom deres øyne. Vi er

derfor opptatt av innholdet i datamaterialet, ved å tolke hva respondentene forteller i intervjuene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Det viser seg med dette at vi har en fenomenologisk tilnærming.

3.4 Valg av metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode, så vel som empirisk forskning dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. Det sentrale her er hvordan man går frem for å skaffe informasjon, hvordan denne analyseres og hva analysen forteller oss (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 25). Det foreligger et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder i den samfunnsvitenskapelige metodelæren. Forenklet kan man si at kvantitative metoder fokuserer på bredde og har som formål å tallfeste, forme informasjon, og formulere den i målbare enheter (Ringdal 2013, 24). Denne metoden henger tett sammen med ekstensivt design. Kvalitativ metode derimot opererer generelt med tekst og ord for å fange opp meninger og opplevelser gjennom blant annet dialog. Den er basert på rik og dyp informasjon om et lite antall enheter (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 237).

Ved intensivt design er det mest vanlig å anvende kvalitativ metode, hvor vi ønsker å fange opp opplevelser og mening som ikke lar seg måle eller tallfestes (Dalland 2012, 112). Et av kjennetegnene ved kvalitative studier er at man tar for seg et lite, ensartet og geografisk begrenset felt og går i dybden på det (Moen og Karlsdóttir 2011, 9). Fordelen med denne formen er muligheten til å tilpasse og endre oppgaven underveis. Gjennom vår undersøkelse ønsket vi å ha muligheten til å gå i detalj og forstå hvordan respondentene tenker og opplever det aktuelle temaet. Deres subjektive meninger og opplevelser er sentral her, noe som ikke kan tallfestes. Kvalitativ metode vil i vår undersøkelse derfor være best egnet for innhenting av primærdata.

3.5 Valg av datainnsamlingsmetode

Ved datainnsamlingsmetoder skiller man mellom primær- og sekundærdata. Primærkilder er øyenvitneskildring fra individer med erfaring fra de forholdene i samfunnet vi ønsker å studere, og datamaterialet har i denne oppgaven blitt hentet inn gjennom intervjuer med respondentene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 99). Videre har vi brukt sekundærdata, som bygger på primærkilder ved at den henviser, referer eller bygger på primærkilden, ved bruk av litteratur, bøker og forskningsartikler.

3.5.1 Semistrukturert intervju

Intervju er en fleksibel metode for å studere holdninger, erfaringer og meninger. Det er en strukturert dialog med formål å stille rene spørsmål og innhente avklarende svar. I motsetning til et strukturert spørreskjema, åpner intervjuet for at respondentene får frihet og mulighet til å uttrykke seg utover de spørsmål som er planlagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Vi ønsket å benytte oss av semistrukturert intervju, hvor vi på forhånd utarbeidet en intervjuguide som omfatter sentrale temaer og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene oppgaven skal belyse (Dalen 2013, 26). Denne intervjuformen er en planlagt og fleksibel samtale med formål å innhente beskrivelser fra intervjuobjektens erfaringer og oppfatninger (Kvale og Brinkmann 2017, 357). Intervjuguiden startet med enkle spørsmål for å få samtalen i gang og etablere en god atmosfære. Alle spørsmålene blir stilt likt til alle respondenter, med den hensikt å sammenligne funn, og sikre troverdighet og overførbarhet under analysen og i oppgavens helhet (Ringdal 2013, 195). Vi opplevde likevel at det var relevant å endre rekkefølgen og formulering av spørsmål underveis i intervjuet, slik at vi kunne forfølge de spesifikke svarene som ble gitt (Kvale og Brinkmann 2017, 156). Etter intervjuene er gjennomført skal de transkriberes, og dette vil utgjøre materialet for den videre analysen (Kvale og Brinkmann 2017, 46).

3.5.2 Gjennomføring av intervju

Vi valgte å gjennomføre to test-intervjuer for å se etter forbedringsområder for oss som intervjuere, og om spørsmålene vi hadde utarbeidet ga oss den informasjonen vi var ute etter. Vi mener dette kan ha bidratt til å styrke troverdigheten i vår besvarelse.

De to test-intervjuene vi utførte bar preg av flere avbrytelser fra vår side, slik at respondentene ikke fikk prate like fritt. Dette var et resultat av at vi var noe usikre, som førte til at vi ønsket å unngå stillhet og pauser mellom spørsmålene. Dette er faktorer som kan ha påvirket relasjonen og svarene til respondentene. For å unngå dette i videre intervju, lyttet vi sammen til lydopptak og diskuterte hva vi kunne forbedre. Dette bidro til at vi følte oss tryggere i rollen, spesielt når det kom til å la de resterende respondentene snakke mer fritt og gi dem rom for tenkning.

Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk på respondentenes arbeidsplass, bortsett fra en respondent som ble intervjuet på et offentlig bibliotek da dette var lettest for vedkommende. Vi ønsket å dra dit respondentene oppholdt seg, slik at respondentene lettere kunne unngå unødvendig tidsbruk. Vi mener også at disse stedene reduserte muligheten for diverse forstyrrelser som kunne ha oppstått på offentlige steder, eksempelvis kafe. I tillegg var vi opptatt av at respondentene skulle føle seg trygge i sine vante omgivelser.

3.6 Utvalgsstrategi og rekruttering av respondenter

I kvalitative datainnsamlingsmetoder, så vel som i de fleste andre undersøkelser kan man sjelden undersøke alle man ønsker. Ved valg av respondentutvalg er det flere faktorer man må ta hensyn til, da dette vil ha betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2015, 177). I vår undersøkelse var det sentralt å velge respondenter som kunne bidra med relevant og utfyllende informasjon, slik at problemstillingen blir besvart på best mulig måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Vi har benyttet oss av strategisk utvelgelse av respondenter. Dette innebærer at første steg var å velge målgruppe med bakgrunn i hvilken informasjon vi er ute etter, og deretter velge ut personer fra denne målgruppen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116).

Respondentene består av fire menn og seks kvinner, og disse skiller seg fra hverandre ved at de jobber i ulike bedrifter, har ulik stilling og alder. Vi ønsket ikke å ha ekstreme kriterier for vårt utvalg, ettersom vi er interessert i å undersøke “eldre arbeidstakere”. Vårt konkrete kriterier var at respondentene måtte ha status som yrkesaktive mellom 50 og 58 år. Vi ønsket å ha variasjon med tanke på kjønn, alder og utdanning, noe vi føler vi i stor grad har fått med tanke på tid-og ressursbruk. Utvalgsstrategien som er beskrevet over kan anses som et intensivt utvalg som innebærer “*personer som er sterkt preget av et kjennetegn uten nødvendigvis å være ekstreme*” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). For å rekruttere våre respondenter, benyttet vi oss av vårt nettverk for å komme i kontakt med dem som kunne tilfredsstillte våre kriterier.

Til å begynne med var vi usikre på hvor mange intervjuer vi skulle gjennomføre, og vi tenkte at syv intervjuer kunne være tilfredsstillende. Vi merket etter hvert at det var nødvendig med flere intervjuer, slik at vi kunne belyse vår problemstilling på best mulig måte. Da vi hadde gjennomført ti intervjuer kom vi til et metningspunkt. Det vil si at vi opplevde at flere intervjuer ville vært lite hensiktsmessig, fordi de sannsynligvis ikke ville tilført ny

informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Det er likevel sentralt å kommentere at våre ti respondenter ikke er et representativt utvalg når det gjelder alle “eldre arbeidstakere” mellom 50 og 58 år i arbeidslivet i Norge. Dette betyr likevel ikke at resultatene er verdiløse.

3.7 Metode for dataanalyse

Etter å ha gjennomført intervjuene satt vi igjen med store mengder data som måtte analyseres, reduseres, systematiseres og tolkes. På bakgrunn av en godt bearbejdet og semistrukturert intervjuguide, opplevde vi dataene som relativt håndterbare og lette å systematisere. Ettersom det ble stilt ulike oppfølgings spørsmål til de ulike respondentene, opplevde vi noen vanskeligheter med å sammenligne svarene underveis. For å kartlegge tendenser hos de eldre arbeidstakerne fant vi det hensiktsmessig å bearbejde teksten gjennom skjematisering. Ved å kartlegge høydepunkter fra respondentenes besvarelser og plassere dem i et skjema, dannet vi oss på denne måten en god oversikt over dataene og evnet å kartlegge tendenser, samt sammenligne og tolke våre funn.

Vi valgte å illustrere kategoriene i tabellene vist nedenfor. De ti respondentene er fremstilt loddrett og intervju spørsmålene vannrett. Høydepunktene i besvarelsene fra hver respondent er systematisert under hvert spørsmål. Dette ble gjort med den hensikt å få en oversikt på tvers av respondentene, for å kunne sammenligne dem og se bort fra uoversiktlig informasjon.

Tabell 1.1 Skjematisert systematisering av datamateriale (se vedlegg II, III, IV og V for fullversjoner).

	Trives med å arbeide på egenhånd eller i team	Bidrag som del av et team	Kjennetegner på et godt arbeidsmiljø	Grad av anerkjennelse vel utført arbeid	Sosiale aktiviteter i bedriften
Respondent 1	Samarbeid. Trives med å ha folk rundt seg. Er i team på jobb. Liker også å jobbe alene.	Lytter til de andre. Tilstede. Oppmerksom på den andre.	Ville hverandre vel. Genuine interesse. Støtte. Takkydige for kommentarer.	Får anerkjennelse fra leder. Kjenner også på det selv gjennom innøst. Får også anerkjennelse fra kolleger.	Julebord og frokost med avdeling. Fører og fremt med avdelingen. At det skjer noe innimellom.
Respondent 2	Stor forskjell i alder på arbeidsplassen. Blide team og alene. Mellomleder. Tar avgjørelser på tvers.	Sier ja plusse litt til. Enen ja eller ingenting. Energi.	Skiller mellom å bli målt i salg og målt i presentasjon. Bygger noe sammen i bedriften. Teamet. Være tilgjengelig.	Tilbakemelding fra leder. Trenger ikke egentlig tilbakemeldingen selv, men vil heller at sjefen skal få den.	Ledelsen er negativ til sosiale aktiviteter. Synes selv det er gøy, men ikke nødvendig å høre tiden. Har ansett å bruke tiden på.
Respondent 3	Ikke så mye jobb i team. Jobber en til en. Men liker team-arbeid veldig godt.	Kan ta hele styringen om det er nødvendig, men kan også bare være en bidragsyter i diskusjon. Ikke stille.	Uformell. Såå av en prat. Smaltalk. Tilgjengelighet.	Ikke viktig. Viktigere før. Mindre trygg før. Ved når man har gjort det bra nå.	Med av og til. Prøver å delta. Opplegg hjemme. Deltar på quiz.
Respondent 4	Være del av et fellesskap. Jobber alene for å konsentrere seg. Ha folk å spille på. Være en del av noe.	Tare å spørre og komme med forslag.	Felles tanker. Faste møtepunkter. Kaffe og bolter. Vite litt om hverandre. Samles.	Ikke oppatt av det for seg selv, men oppatt av å anerkjenne andre for arbeidet de gjør.	Dårlig på det.
Respondent 5	Ikke så god på å jobbe i team. Nædt til å ikke å jobbe alene. Kan løse seg om det er mye å gjøre. Fokuset.	Får andre til å jobbe godt og vokse. God på ideutvikling.	Trives er viktig. Anerkjennelse påvirker arbeidsmiljøet. Er viktig. Tilst. Arbeidsgode. God sosial. Liker å dra i gang arrangementer.	(Fokus på negativ anerkjennelse). Legge vekk. Fokuserer på det som er bra og positivt. (Dingen sinst her).	Glad i privatlivet sitt. Mye med før. Lønningspils. Ikke så god på "kollegagretet". Blir sjelden lenge på en arbeidsplass.
Respondent 6	Bege deler.	Involverer folk når det er behov for det. Veldig aktiv bidragsyter. Over gjennomtannt interessert i miljøet på jobben.	Måke kolleger kan komme til meg om det er noe. Har over gjennomtannt interesse for arbeidsmiljøet.	Viktigere å gi tilbakemeldinger til andre enn å få selv. Få tilbakemelding/belemling. SMS, mail) Synes det er kjekt. Litt avhengig av det.	Har ting å bli med på, men informanten har lang reisevei. Stiller på julebord.
Respondent 7	Team er viktig for å ha parteringspartnere. Kurs. Samarbeid mellom ulike kolleger.	Bidrar med lang erfaring og spisskompetanse. ung erfaring. Liker å gjøre andre gode.	Takkydige. Lov å hjelpe litt. Gøy. Tar vare på kolleger.	Får det gjennom tilbakemeldinger fra deltakere og instanser. Det gir selvtillit og smil i en travel hverdag. Ris og ros er viktig.	Ikke alltid sosial, dette handler om hvor informanten er i livet. Mye annet som foregår.
Respondent 8	Prøvd å jobbe for seg selv i eget firma. Ikke gøy. Liker å være del av et miljø. Liker å samarbeide. Har også behov for å styre litt.	Ikke så kreativ sammen med andre som alene. Er mest kreativ på egenhånd.	Uformell. At folk byr på seg selv. Ambisjoner og å bli målt er viktig. Å ha det gøy på jobb og sånn. At man er fokusert og ønsker å lykkes med noe.	Føler anerkjennelse ved at informanten føler det går bra selv. Anerkjennelsen må likevel komme fra et sted, som andre sin interesse.	Liker faglige sosiale sammenhenger. Vår viktigere før da han var yngre.
Respondent 9	Trives med begge deler. Blir det for mange er det bedre å jobbe alene. Har en styrke i at informanten alltid leterer.	Styrke i at jeg alltid leverer. Vil ikke si "jeg fikk ikke tid".	Lite konflikter. Høyt under taket. At man kan gi beskjed og rentede. At vi dra' og vektler på hverandre, og stik blir ut diskutere.	Respondenten sier at alle andre for pes, men ikke de. De har alt på stell. Hun hører "ingenting". Menner det alltid er byggetlig å lære noe nytt.	Festkomit. Alltid med. Skurlet over oppmøte fra de andre.
Respondent 10	Må ha begge deler.	Har fokus på å se mennesker, motivasjon, ledelse og vekst.	Trygghet og tilhørighet. Viktig å kunne snakke åpen og gi tilbakemeldinger.	Respondenten sier at alle andre for pes, men ikke de. De har alt på stell. Hun hører "ingenting". Menner det alltid er byggetlig å lære noe nytt.	Har lite tid til sosiale aktiviteter, men det er likevel viktig. Må ikke bli for mye av de sosiale aktivitetene. Fønting er mye mindre interessant i dag.

3.8 Studiens kvalitet

3.8.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er et begrep som tar for seg om empiri er pålitelig, altså om undersøkelsen er til å stole på og hvorvidt den kan etterprøves. Begrepet tar for seg hvor nøyaktig undersøkelsen er, hvilke data som tas i bruk og hvordan de samles inn og bearbeides (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 36). Vårt mål er å styrke undersøkelsens pålitelighet ved å fokusere på nøyaktighet ved innsamling, bearbeiding og behandling av innsamlet data. For å styrke undersøkelsens pålitelighet har vi valgt å ta i bruk semistrukturert dybdeintervju. På denne måten kan oppgaven ta for seg direkte sitater, slik respondentene la dem frem. Med hensyn til dette har vi valgt å ta i bruk sitater gjennomgående i oppgaven for å gjøre respondentenes svar synlig. Vi varierte også mellom hvem som hadde ansvar som intervjuer og hvem som var observatør. I tillegg gikk vi gjennom kodingsprosessen sammen.

Validitet er et begrep som beskriver gyldigheten av data som er samlet inn. Med dette menes at den innsamlede informasjonen er relevant, sett i sammenheng med undersøkelsens hensikt (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 66). Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet beskriver hvorvidt vi måler det vi ønsker å måle internt, og om våre data gir dekning for de konklusjoner vi har trukket (Jacobsen 2015, 17). Det kan oppstå misforståelser under intervjuprosessen som kan svekke den indre konsistensen. For å øke oppgavens indre validitet transkriberte vi intervjuene ordrett og markerte viktige momenter rett etter gjennomføring. På denne måten har hele gruppen hatt tilgang til datamaterialet under hele prosessen.

Ekstern validitet tar for seg hvorvidt resultater fra et avgrenset område kan være gyldig i andre sammenhenger, som vil si at de kan generaliseres til en større gruppe (Jacobsen 2015, 17). I vår kvalitative forskning kan ikke funnene generaliseres, og de er dermed ikke overførbar til å kunne si noe om en større gruppe. Likevel, er det rom for å kunne trekke konklusjoner og se sammenhenger mellom de bedrifter vi har undersøkt.

3.8.2 Forskningsetikk

Respekt, gjensidighet, tillit og konfidensialitet er aspekter som vil prege kontakten med respondentene i oppgaven. Innenfor de nevnte aspektene er det viktig å tenke gjennom etiske retningslinjer. Hvordan vi oppfører oss og kommuniserer med respondentene påvirker forskningen (Tjora 2013, 39). Forskeren er derfor pliktig til å gjøre en kritisk vurdering av

hvordan forskningsprosessen påvirker respondentene og hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt (Jacobsen 2015, 45). Krav til informert samtykke, krav til privatliv og krav om å bli korrekt gjengitt er de grunnleggende kravene som inngår i forskningsetikken i Norge i dag. Disse er utformet for å unngå at dem som undersøkes blir skadelidende på grunn av deres deltakelse i studiet (Jacobsen 2015, 47). På bakgrunn av dette, valgte vi før intervjugjennomføringen å avklare retningslinjer med respondentene, slik at både vedkommende og forsker hadde en felles forståelse. Det er viktig å påpeke at respondentene i denne undersøkelsen har deltatt på frivillig grunnlag.

I forkant av intervjuet informerte vi våre respondenter om at de har rett til å trekke tilbake eventuelle sitater, avslutte intervjuet når som helst samt trekke sin deltakelse. Under intervjuet anså vi det som relevant å benytte lydopptak, da dette sørger for at man sikrer nødvendig informasjon. Vi spurte alle respondentene om samtykke til dette før gjennomføringen av intervjuet, og samtlige samtykket til dette. Da respondentene samtykket, opplyste vi om hvordan opptakene skal oppbevares, hvordan de skal brukes og når de skal slettes (Tjora 2013, 138). Utsagn som er sagt etter lydopptaket vil ikke være en del av resultatet i denne oppgaven, da intervjuet anses som ferdig. Det ville stride mot etiske retningslinjer dersom vi inkluderte dette i oppgaven.

I kvalitative studier er bevaring av anonymitet viktig. Hvordan funnene blir presentert, vil være avgjørende for hvordan anonymiteten bevares. Derfor informerte vi våre respondenter om at lydopptak og andre data som kan identifisere dem, vil bli slettet i etterkant av intervjuet. Vi ønsket å være ekstra varsom slik at respondentenes svar ikke kan spores tilbake til dem. På denne måten er navn, kjønn og bedrift fjernet fra sitatene. Dette omhandler respondentenes krav til privatliv og forskerens plikt til å verne om personlivets fred (Jacobsen 2015, 50).

4.0 Analyse og drøfting

4.1 Mestringstro- og selvoppfatning

Arbeidstakernes oppfatning av seg selv har stor betydning for motivasjon, innsats og videre valg. Som tidligere nevnt er troen på mestring situasjonsspesifikk, og mestringsforventninger som ligger til grunn påvirker tanker, følelser og handlinger hos respondentene (Bandura 1977, 36). Med andre ord kan mestringsopplevelsen ikke forklares som et isolert fenomen, men heller samspillet mellom de indre og ytre faktorene.

Vårt eget selvbilde kan påvirke oss på en slik måte at vi handler og presterer i samsvar med selvbildet. På denne måten kan potensialet begrenses fordi man ikke presterer i samsvar med de ressursene man besitter (Brochs-Haukedal 2013, 77). Dette underbygges hos respondent 2: *“Jeg har vel en tro på at veldig mange andre kan veldig mye mer enn meg”*. Eksempelvis kan en arbeidstaker inneha de grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som ligger til grunn for å løse en arbeidsoppgave, men situasjonsbestemte faktorer kan likevel ligge som et hinder for mestring. *“Jeg er litt sånn i utgangspunktet veldig sånn at jeg har lyst til å si nei med en gang, men så må jeg bare være litt stille, også får jeg tenke på det litt (...) først så blir du skremt fordi du tror at du ikke får det til, også kjenner du det at: nei, det går fint. Dette skal jeg klare”* - respondent 2.

I utgangspunktet tviler respondenten på sine egne ferdigheter når det gjelder å utfordre seg selv med nye arbeidsoppgaver. Når egne evner vurderes subjektivt kan troen på å mestre sette begrensninger for prestasjoner (Bandura 1997, 37). Respondenten forteller at tro på egen mestring har en sammenheng med opplevelsen av trygghet i oppgavene som skal utføres. Vedkommende føler seg tryggere på noen kompetanseområder enn andre, og føler seg tryggest når det foreligger et konkret mandat med hva som skal gjøres. På denne måten ser vi at mestringstro er av stor betydning for utførelse av arbeidsoppgaver. Kompetanse uten selvtillit kan vise seg å være utilstrekkelig (Skogstad 2006, 68).

Ved å se på hva de eldre arbeidstakerne mener er viktig for sine prestasjoner i arbeidslivet, kan dette fortelle oss noe om hva som skal til for å føle seg som en god ressurs og arbeidskraft. Det kommer tydelig frem at respondent 10 mener elementer som kan bidra til dette er en kombinasjon av utdanning, erfaring og en god innstilling til utfordringer underveis i arbeidet: *“Eh, det var at jeg hadde en god utdanning, lang erfaring. Jeg har vært gjennom mange forskjellige utfordrende oppgaver som jeg har løst. Og det at når du har erfaring og er*

trygg, så løser du også vanskelige utfordringer". Respondenten legger også til at det å være nysgjerrig og interessert bidrar til å løse oppgaver på en god og effektiv måte. Teorien om opplevd mestringssevne sier noe om at dette er en funksjon som består av ulike faktorer. Den sterkeste er autentiske mestringserfaringer, som er koplet til tidligere suksess i tilsvarende situasjoner. Mestring vil øke når man selv opplever at man mestrer vanskelige situasjoner (Brochs-Haukedal 2013, 46). På denne måten kan man si at tidligere erfaringer kan være med på å utgjøre grunnlaget for å mestre en nåværende situasjon. Dette er noe respondent 10 også legger vekt på når vedkommende snakker om erfaringer og trygghet som avgjørende for tro på å løse vanskelige oppgaver.

4.2 Forskningsspørsmål 1

Med bakgrunn i teorien er mestringsstro et vidt begrep som kan ha betydning for respondentenes selvoppfatning, noe som kan påvirke hvordan de presterer og mestrer i arbeidet. Det kan tenkes at personlig utvikling er viktig for arbeidstakerne for å oppnå egne ønsker om å utnytte sine evner, utvikle seg og skape verdier. *"Personlig utvikling, det er selvfølgelig viktig. Fordi at, hvis ikke jobben er utviklende for deg, så forsvinner jobbmotivasjonen, og det å være "på" - er å se muligheter"* - respondent 7.

4.2.1 Motivasjon for å mestre

Autonomi, anerkjennelse og tillit ble uoppfordret nevnt av samtlige respondenter, da vi spurte om hvordan deres leder kan legge til rette for å yte maksimalt i arbeidet. Motivasjon for å mestre og egen mestringsstro kan bygges opp gjennom et motiverende språk og handlinger, både fra ledere, kolleger – og ikke minst fra oss selv (Bandura 1997, 37). *"Jeg tenker at et stikkord der er autonomi. Altså, at jeg har frihet til å gjøre, eller vurdere selv hva som er best i den situasjonen jeg er i. Men så er det samtidig at du må ha noen rammer. En form for trygghet. At du vet hva som er ditt ansvar. At det er tydelig, avklart"* - respondent 8. Begrepet autonomi beskriver *"graden av frihet, uavhengighet og muligheter for skjønn som omgivelsene gir individet når det gjelder planlegging av fremdrift og gjennomføring av et stykke arbeid"* (Hackman og Oldham, 1980). Stor grad av autonomi i arbeidsoppgaver kan føre til helsebringende resultater som jobbtilfredshet, større mestringsfølelse, proaktivitet og andre muligheter for vekst (Johannessen og Olsen 2013, 53). Det er en tydelig enighet blant respondentene at opplevd autonomi kan ha positive konsekvenser for deres jobbtilfredshet og motivasjon i jobben de utfører. Dette kan potensielt bidra til at man som arbeidstaker føler muligheten til å utvikle sin egen selvstendighet og derav yte bedre.

Hvordan ledelsen opptrer kan ha betydning for hvordan arbeidstakerne oppfører seg og presterer på jobb. Respondent 5 snakker om handlefrihet i jobben og hvordan vedkommendes leder legger opp til dette gjennom en ubetinget tillit: *“Hun gir meg ubetinget tillit, og det er det jeg trenger for å føle at jeg har det armslaget jeg skal ha så jeg kan gjøre en best mulig jobb. (...) hvis jeg skal løse ut all arbeidskraften jeg har, så må jeg oppfatte og oppleve det som at jeg har mye handlefrihet i jobben min, og ta veldig mange avgjørelser på selvstendig vis. At det på en måte ligger en sånn grunnleggende anerkjennelse”*. Respondenten forklarer hvordan tillit fra ledelsen bygger opp troen på seg selv og egen mestring. Dette kan sees i sammenheng med Johannessen og Olsen (2013) som forteller hvordan personlig kontroll kan relateres til mestring. Denne personlige kontrollen handler om å tilpasse seg endringer og samtidig skape en egen fremtid for å mestre de arbeidsoppgaver som kreves i arbeidet (Johannessen og Olsen 2013, 48). Det å oppleve personlig kontroll blir av flere respondenter fortolket som så vesentlig at det anses som den mest grunnleggende motivasjon. Det kan tolkes som at frihet fra ledelsen er sentral når det gjelder motivasjon og mestring, og at respondentene på denne måten bli mer tilbøyelig til å gjennomføre utfordrende oppgaver.

Tro på mestring kan også rives ned dersom ledere eller andre kolleger bruker negativt ladet språk som signaliserer lave forventninger og mangel på tillit (Bandura 1997, 37). Dette kommer eksempelvis frem hos respondent 2: *“Det er vel det å få nei, og når folk sier: nei det har vi prøvd før. Det går ikke”*. Vedkommende legger vekt på at motstand og uhøflige reaksjoner påvirker motivasjonen negativt. Videre forteller samtlige av respondentene at motivasjon kan svekkes av følgende; mangel på autonomi, usikkerhet og motstand. Dersom friheten i arbeidet begrenses, kan enkelte oppleve mindre fleksibilitet til å yte på den måten de selv ønsker i arbeidet. Dette kommer blant annet frem hos respondent 8: *“Hvis noen kommer inn og skal bestemme over det jeg tenker er mitt. Ehm.. så blir jeg litt sånn ”okei, da får du heller gjøre det da” sant. Hvis jeg ikke får gjøre det på min måte, vel, så kan heller noen andre gjøre det”*.

Videre fremkommer det at flere respondenter mener store omstillinger kan påvirke motivasjonen negativt. Respondent 3 påpeker en følelse av at dette har blitt verre jo eldre vedkommende har blitt, og at usikkerheten rundt hvorvidt man er en viktig ressurs i bedriften påvirker mestringstroen: *“...den usikkerheten liksom, om du er brukenes til noe i det hele tatt. Eller er du liksom helt utgått på dato, sant”*. Likevel er det tydelig at dette er individuelt, da

noen av respondentene ikke lar seg påvirke negativt av slike omstillinger. Respondent 7 anser endringer og omstillinger som nye muligheter, og påpeker at det er viktig å være en del av det som skjer. *“...ellers blir du bremseklossen og da får ingen en god hverdag”*. Det kan tolkes som at respondenten har en positiv innstilling til endringer som skjer, da vedkommende mener det er viktig å se fremover med et åpent sinn. På denne måten kan individuelle forskjeller som innstilling og motivasjon hos våre respondenter, ha innvirkning på hvordan de selv tror de vil mestre ulike situasjoner.

4.2.2 Motivasjon gjennom en livslang yrkeskarriere

Etter mange år i arbeidslivet er det ikke utenkelig at man sitter igjen med mye verdifull kunnskap og erfaring fra en livslang læringsprosess (Kaufmann og Kaufmann 2015, 245). Hvordan respondentene opplever seg selv i sin stilling og deres motivasjonsfaktorer for arbeid, kan endre seg i løpet av livet. På bakgrunn av dette kan faktorer som har motivert dem tidligere ha endret seg. Ut i fra respondentenes svar kan det tolkes som at mange mener motivasjonsfaktorer er noe vedvarende, men at andre forhold som kan ha betydning for motivasjonen endrer seg gjennom yrkeskarrieren. I denne sammenheng nevnes blant annet verdigrunnlaget, prioriteringer og hvor mottakelig man er for endring. *“...men det er bare det at kanskje verdigrunnlaget endrer seg litt. Jeg vil jo si jeg blir drevet av det samme”* - respondent 2.

Videre forteller respondent 9 at prioriteringer i arbeidslivet har endret seg. Dette kan henge sammen med at karriere og høy lønn ikke er en like stor motivasjonsfaktor som det var tidligere. Flere av respondentene forteller at de ikke lenger er like karriereorientert, og at en høy stillingstittel derfor ikke er viktig for deres motivasjon og bidrag til organisasjonen. *“Jeg må ikke tjene så mye penger, jeg må ikke ha den og den tittelen. Jeg må ikke være viktig i organisasjonen. Jeg trives med det jeg liker å gjøre. Det gjør at jeg kanskje er mer lojal overfor arbeidsgiver, og oppgavene jeg skal gjøre. Enn for meg selv og min egen karriere liksom. Jeg er ikke interessert i noe karriere lengre”* - Respondent 8. Grunnen til dette kan i følge respondenten være at man får en annen ambisjon, og at karrieren i seg selv derfor ikke lenger er sentral for motivasjonen.

Til tross for at flere av respondentene er enige i det nevnte utsagnet, er det én respondent som skiller seg ut: *“...jeg er jo akkurat slik som jeg var da jeg var 19, tenker nå jeg. Men jeg tenker at det ikke har vært noe endring. Ikke slik som jeg kan huske eller komme på i farten”* -

respondent 3. Vedkommende påpeker at motivasjonsfaktorene ikke har endret seg i stor grad, og at dette muligens handler om at man er i kontinuerlig endring. Dette kan tyde på at vedkommende selv ikke er bevisst forandringene, da personlig utvikling er en utviklingsprosess uavhengig av arbeidssted og sysselsetting (Sætersdal 2017, 222). Det kan her tenkes at hva man opplever gjennom en yrkeskarriere og hvordan man stiller seg til dette, er avgjørende for hvorvidt motivasjonen endres eller ikke.

4.2.3 Ønske om personlig utvikling

Humankapital styrer en stor del av bedriftens konkurransedyktighet, og det er viktig å delta i utviklingen for å overleve som bedrift (Kaufmann og Kaufmann 2015, 245). For å utvikle seg og fungere som ressurs og arbeidskraft er det avgjørende å være villig til å flytte grenser og møte nye utfordringer. Uoppfordret er det flere av respondentene som vektlegger selvbestemmelse som avgjørende for personlig utvikling. *“Det er jo litt viktig at jeg kan få lov til å være med å påvirke selv. Og det er jo ikke bestandig at man får lov til”* - respondent 3. Behovet for selvbestemmelse handler om at respondentene føler et behov for å bestemme over det som skal gjøres (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). Det kan tolkes som at respondentene finner motivasjon og mening til å utvikle seg gjennom å få delta i beslutninger og avgjørelser om hva som skal fokuseres på.

Ønsket om læring og utvikling er tett knyttet opp mot mestringstro. Troen på egen mestring kan være med på å forklare hvordan noen søker nye utfordringer, mens andre ikke ønsker det (Skau 2011). *“Utfordringer gjør at jeg vokser selv. Selv om jeg er 53 år så har jeg jo fortsatt lyst til å utvikle meg. Jeg skal jo ikke stå i ro sant, jeg skal jo jobbe i veldig mange år til. Så jeg kan jo ikke være på den plassen som jeg er nå fremover”* - respondent 1. Vedkommende legger vekt på at til tross for sin alder, står fremdeles verdien av å utvikle seg sentralt. Dette er noe respondent 10 også legger vekt på: *“Jeg tror det er veldig viktig i alle jobber det, at man utvikler seg hele tiden. For ingenting er statisk, alt forandrer seg. Så du må utvikle deg”*. Det viser seg at en av respondentene skiller seg noe ut på dette området. Respondent 5 gir uttrykk for at personlig utvikling ikke lenger er like viktig. *“Jeg sier jo at jeg er ganske fornøyd og ikke trenger så mye utvikling akkurat nå. Det høres jo litt kjedelig ut”*. Det kan med dette tenkes at respondenten er tilfreds med sin stilling og sine arbeidsoppgaver, noe vedkommende selv påpeker. Det er noe ulikt blant respondentene hvorvidt de ønsker og har behov for personlig utvikling i jobben. Noen er opptatt av at personlig utvikling skjer hele tiden, fordi omgivelsene og andre rundt stadig er i utvikling, mens andre er fornøyd slik det er nå.

Flere av respondentene nevner at bedriften legger til rette for utvikling fra både bedriftens side og dersom de ansatte selv ønsker det. Her nevnes det blant annet at ledelsen er lydhør for de ansattes ønsker om kurs, både internt og eksternt. Dette begrenses i noen tilfeller av en "pott" for kostnader opp til en viss grense. Andre legger også til at det er stor frihet i deres bedrift, noe som både kan være positivt og negativt. Dette underbygges av respondent 3: *"...jeg føler for min egen del, hvis du bare vil og har lyst, så er det liksom muligheter. Hvis du ikke vil eller har lyst, så er det greit det også. Til en viss grad"*. Vedkommende forteller videre at bedriften legger til rette på en slik måte at de ansatte har mulighet til videreutdanning og bryne seg på andre arbeidsoppgaver. På denne måten kan det se ut til at bedriften tar hensyn til at vedkommende får muligheten til å utvikle seg, og dermed kan føle seg som en viktig bidragsyter.

Den ansattes opplevelse av seg selv i sin stilling legger føringer for hvilke forventninger og krav en søker å tilfredsstille (Einarsen og Skogstad 2006, 62). Noen ganger må man sørge for personlig utvikling på egenhånd, noe som respondent 10 legger vekt på: *"...det er det at man må være fremoverlent og tilegne seg, og ingenting kommer av seg selv. Du må være på og gripe sjansen. Sånn er det også i denne jobben her, at du lager din egen arbeidsdag. Og da må du være interessert og fremoverlent. Og proaktiv"*. Det kan tolkes som at respondenten selv er våken for at personlig utvikling er viktig, og at vedkommende med dette selv sørger for å fungere som en ressurs for bedriften.

Ettersom prosesser for utvikling innad i bedriften ofte knyttes opp mot organisasjonens fremtidige mål, kan dette være en grunn til at kanskje ikke alle får samme mulighet til utvikling, ettersom bedriften må legge til rette for hva som er nødvendig på det tidspunktet (Sætersdal 2017, 222). Et eksempel for å belyse dette kommer fra respondent 9 som forteller at: *"Jeg har søkt på noen kurs flere ganger - men det ble for dyrt (...). Med en gang du har lyst til å gjøre noe utenfor, så er det vanskelig"*. Denne respondenten legger vekt på at bedriften har en form for tilrettelegging for personlig utvikling, men at dette ofte ikke lar seg gjøre på grunn av manglende ressurser. I noen tilfeller foreligger det ønske om personlig utvikling, men bedriften prioriterer ikke dette i stillingen: *"Det er ikke prioritet for oss som er på gulvet som jeg kaller det for, det er mye mer prioritert for de som holder på med... de som sitter i administrasjonen"* - respondent 4. Dette kan tyde på at personlig utvikling er viktig for respondenten, og da dette ikke er mulig kan det oppstå en følelse av å ikke strekke til.

4.3 Forsknings spørsmål 2

Som tidligere nevnt i teorien kan organisasjonens kultur legge føringer for hvordan arbeidstakerne oppfatter seg selv i arbeidssituasjonen, noe som igjen kan påvirke hvordan de handler og opptrer. Hvorvidt de eldre arbeidstakerne føler en form for tilhørighet og fellesskap innad i sin bedrift kan ha mye å si for dette. *“Trivsel kan i perioder være, fra min egen erfaring, nesten litt viktigere enn arbeidsinnholdet”* - respondent 5. I arbeidslivet er det stadig hyppigere omstillinger i form av teknologier og endrede arbeidsformer. Som en konsekvens av dette er det avgjørende at arbeidstakernes kunnskaper og kompetanse tilpasses det digitale samfunnet vi har i Norge i dag.

4.3.1 Tilhørighet og fellesskap

Arbeidsplassen er en viktig arena i menneskers liv. Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, og gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Opplevelsen av sosialt fellesskap og tilhørighet kan være med på å motvirke usikkerhet, og bidra til motivasjon. De eldre arbeidstakernes opplevelse av tilhørighet og fellesskap kan ha mye å si for deres deltakelse i arbeidslivet. Spørsmålet her omhandler de eldre arbeidstakernes sosiale deltakelse i bedriften, og om dette kan si noe om hvordan de anser seg selv som ressurs og arbeidskraft. Det var så godt som en gjennomgående enighet hos respondentene at sosiale aktiviteter på arbeidsplassen ikke lenger er like viktig for dem, da det nå er mer fokus på familie og private relasjoner. Flere utsagn fra ulike respondenter kan underbygge dette:

“...noen ganger er jeg med å arrangere, noen ganger deltar jeg ikke i det hele tatt. (...) Det skal jo på en måte passe med det opplegget du har hjemme også”
– respondent 3.

“Jeg er ikke så mye med. Når jeg er ferdig på jobb går jeg gjerne hjem. Jeg har blitt veldig glad i privatlivet mitt” - respondent 5.

“...da jeg var yngre, så var kanskje det viktigere, da har man kanskje mindre nettverk. (...) de felles aktivitetene jeg bidrar mest på føler jeg er for det faglige. Så har jeg ikke så mye behov for å sosialisere meg sånn ellers” - respondent 8.

Det kan likevel virke som at de fleste mener sosiale aktiviteter er viktig og bra for arbeidsmiljøet. Det kommer frem at enkelte aktiviteter til en viss grad fortsatt er interessant

og givende for respondentene. *“Vi har litt sånn småting, fast quiz på fredagene i lunsjen, lønningspils, og av og til litt sånn utenom. Litt sånn mer eller mindre vellykket. (...) det er jo kjempefint å vite at det er et tilbud”* - Respondent 6. Dette er noe som støttes av respondent 10 som forteller at å ta seg tid til å gjøre noe i fellesskap som ikke alltid er jobbrelatert, er viktig for et godt arbeidsmiljø. Det kan her tenkes at flere er positiv til at det foreligger ulike tilbud om sosiale aktiviteter i bedriften, men at det ikke alltid er like viktig for dem å delta på disse. Av våre ti respondenter er det én som skiller seg ut og forteller at hun ønsker å være med på alt som skjer: *“Jeg er jo alltid med da. Jeg er alltid i festkomité og sånn”* - respondent 9. Dette er noe vedkommende forteller at alltid har vært slik, og at dette ikke har forandret seg med årene fordi det sosiale ved arbeidsplassen har vært like viktig i alle år.

Det kommer tydelig frem at de fleste av våre respondenter ikke lenger ser på sosiale aktiviteter i bedriften som en nødvendighet, slik de gjerne gjorde da de var yngre. Tidligere var det viktigere å være en del av et slikt fellesskap og en sammensatt helhet, men nå spiller deres sosiale liv utenfor jobb større rolle for deres trivsel. Det kan med dette tenkes at de eldre arbeidstakerne har større fokus på selve arbeidet som skal utføres, og mindre fokus på sosiale aktiviteter som arrangeres.

4.3.2 Å bli sett i et større fellesskap

“Å rose og anerkjenne innebærer å gi medarbeidere tilbakemelding for godt utført arbeid og på andre måter vise at en verdsetter spesiell innsats” (Stokkeland og Kaarbø 2013). Følelsen av å bli hørt og bli tatt på alvor er noe av det som oppleves som anerkjennelse. Vi snakker altså her om å skape en god følelse hos andre (Spurkeland 2017, 175). Er det slik at viktigheten av anerkjennelse og tilbakemeldinger endrer seg i løpet av arbeidslivet? Og er dette noe som er viktigere for en nyansatt kontra en eldre arbeidstaker?

Flere av respondentene påpeker at både anerkjennelse og tilbakemelding er fint, men ikke nødvendig for at de skal vite at de gjør en god jobb. *“Når du har jobbet noen år da, så blir det litt sånn at du vet når du har gjort en bra jobb eller ikke en bra jobb. Så det er ikke bestandig slik at anerkjennelsen er så viktig”* - respondent 3. Respondent 10 forklarer at det å være såpass trygg i jobben og vite hva man står for, har ført til at anerkjennelse og tilbakemeldinger er mindre viktig. *“...å få et klapp på ryggen, det betyr ikke like mye i dag som det gjorde da jeg var ung”*.

Det kan på den ene siden se ut til at de eldre arbeidstakerne stort sett ikke har et like stort behov for tilbakemelding og anerkjennelse for vel utført arbeid som da de var yngre. Dette kan være fordi de har en trygghet som gjør at de klarer å anerkjenne seg selv. *“...jeg klarer å anerkjenne meg selv for den innsatsen jeg har gjort”* - respondent 1. På den andre siden kan det tenkes at arbeidstakere som opplever å bli sett har en følelse av at de er viktige som personer i bedriften, og ikke bare for den jobben de utfører (Holtan 2017). Respondent 2 forteller at tilbakemeldinger direkte fra lederen er viktig, og noe vedkommende setter stor pris på. Keeping og Espedal (2010) påpeker at: *“Særlig innen kunnskapsbasert arbeid og serviceyrker er personlig anerkjennelse og støtte avgjørende for motivasjon og pågangsmot”* (Keeping og Espedal 2010, 30). Dette støttes av respondent 6 som legger til at anerkjennelse og tilbakemeldinger blir satt såpass stor pris på at det nesten kan virke avhengighetsskapende: *“...nå må jeg ærlig innrømme at jeg har fått så mye tilbakemeldinger at jeg blir jo litt avhengig av det”*. Vedkommende forteller at anerkjennelse kommer i form av små belønninger og ros via e-mail og SMS fra både kunder, kolleger og leder. Respondent 9 er enig i de nevnte respondentenes uttalelser, men påpeker at tilbakemelding og anerkjennelse burde blitt gitt oftere.

Som menneske jobber man for andre menneskers aksept og tilbakemelding. Det å bli sett er et naturlig behov hos mennesket, og spesielt i arbeidslivet. Til tross for dette er det tydelige forskjeller når det gjelder viktigheten av anerkjennelse og tilbakemeldinger fra andre. Flere av respondentene påpeker at den totale tilfredsheten med jobben handler mer om at de selv føler det går bra, fremfor å få høre det fra andre. Dette kan ha en nær sammenheng med ens selvbilde og selvtillit i arbeidet. Når man har vært lenge i arbeidslivet, har man tilegnet seg verdifull kunnskap og erfaring. *“Alder betyr at man har erfaring...”* - respondent 10. Til tross for at anerkjennelse i arbeidslivet er viktig for mange, er det flere som opplever at det er mindre viktig i dag enn da de var ung.

4.3.3 Nye kompetanseområder og teknologi

Kunnskapen som trengs for et digitalisert samfunn i stadig endring - er stort og merkbart. Hvordan man i arbeidslivet skal forholde seg til disse endringene kan by på utfordringer (Brochs-Haukedal 2013, 35). Egenskaper som læreevne, omstillingsevne og produktivitet anses som svært viktige i arbeidslivet. Det er her et skille mellom faktisk kompetanse og subjektive oppfatninger som finnes om alder og kompetanse i arbeidslivet. Man kan trekke paralleller mellom egne subjektive oppfatninger og hvordan vi handler, føler og presterer.

Som tidligere nevnt er dette avgjørende ettersom man presterer i samsvar med sitt eget selvbilde (Brochs-Haukedal 2013, 77). Et spørsmål som stilles i denne undersøkelsen er hvorvidt eldre arbeidstakere har vanskeligheter for å tilpasse seg nye teknologier samt organisasjonsstrukturer, og om de viser større motstand mot endringer sammenlignet med yngre arbeidstakere. Hvordan de eldre arbeidstakerne selv mener de takler nye utfordringer, er av stor betydning for å kunne besvare dette.

Det er en merkbar enighet hos respondentene om at de eldre arbeidstakerne takler endringer på en god måte, og at dette er en stor del av deres arbeidshverdag. Dette kommer tydelig frem hos respondent 10: *"Du vet når du har jobbet så lenge som jeg har gjort, og blitt så gammel, så er endringer en del av hverdagen. Det skjer oftere og oftere, og fortere og fortere, og du er nødt til å godta det og gjøre det beste ut av det. Du kan ikke stritte imot"*. Vedkommende påpeker videre at samfunnet er i stadig endring og at man derfor må tilpasse seg det omgivelsene krever. Dette er også noe respondent 3 underbygger: *"...du har på en måte to valg, og så må du følge det som skjer eller så må du bare søke deg vekk"*. Respondent 6 forteller at det stadig vekk har vært endringer tilknyttet de jobbene vedkommende har hatt, og at dette er en tilvenningssak.

Det kan tyde på at de eldre arbeidstakerne i stor grad har en god innstilling til endringer som måtte oppstå, og gjennom lang erfaring har en forståelse av at det er slik verden og samfunnet er. Dette viser til at de eldre arbeidstakerne er åpne for endringer både innen nye kompetanseområder og ny teknologi. Likevel er det viktig å påpeke at dette varierer ut i fra stilling og type arbeid, og dette er noe respondent 9 underbygger: *"Jeg synes jeg takler det bra (...) men nå har jeg jo jobbet veldig mye med nye programmer, og sånn hele tiden. Jeg er ingeniør i litt tekniske ting. Da er det gjerne litt annerledes"*. Hvilken type bransje og stilling respondenten tilhører, kan derfor ha betydning for vedkommendes innstilling vedrørende slike endringer.

Alder kan være en ulempe i noen jobber som krever raskere reaksjoner og fysisk styrke, men alder kan også være en stor fordel i jobber der erfaring teller (Østerud 2016). Det finnes lite forskningsbelegg for å hevde at eldre arbeidstakere som gruppe presterer dårligere enn sine yngre kolleger. Tvert imot bekrefter en ganske omfattende forskning på feltet at alder i hovedsak ikke kan brukes som grunnlag for vurdering av arbeidsprestasjoner (Østerud 2016). Dette er også noe respondentene påpeker gjennom spørsmål om deres alder har noe å si for

deres prestasjoner i arbeidslivet. *“Alder betyr at man har erfaring og en helt annen trygghet enn det jeg hadde som ung”* - respondent 10. Dette er noe respondent 7 underbygger da vedkommende forteller om sine erfaringer som brukes hver eneste dag i jobben, noe som igjen har ført til en god bredde i kompetansen: *“...det gjør også at jeg ofte har de tyngste sakene her hos oss”*. Det kan med dette tenkes at lang erfaring er en fordel, da dette kan gi større muligheter for krevende og viktige arbeidsoppgaver.

Flere av de eldre arbeidstakerne anser sin egen alder som en stor fordel, fremfor det å være nyutdannet. Dette beskriver respondent 3 slik: *“...det at jeg har jobbet såpass lenge innenfor faget, det er en stor fordel fremfor det å være nyutdannet. Fordi at jeg har vært borti flere ting. Sånn sett så kan man jo si at det har en positiv innvirkning”*. Dette kan anses som et viktig funn, da lang erfaring kan være sentralt for de eldre arbeidstakernes syn på seg selv som en viktig ressurs og bidragsyter for bedriften.

4.3.4 Viser eldre større motstand mot endringer?

Det foreligger lite dekning for å si at eldre arbeidstakere takler endringer- og omstillinger dårligere enn andre. Likevel er det flere forskningsartikler som mener at det foreligger større motvilje blant de eldre når det gjelder endringsprosesser. Mange med lederansvar har fått merke fenomenet “motstand mot forandring” (Brochs-Haukedal 2013, 336). Flere eldre arbeidstakere føler seg gjerne forhåndsdømt når det kommer til hvordan de takler endringer, noe respondent 8 påpeker: *“Jeg har vært med på veldig mye forskjellig, og eh.. det syns jeg er helt uproblematisk. Jeg merker en fordom mot folk i min alder. Hvis vi kommer med en motforestilling, så er det ”ja det er fordi du ikke er endringsvillig” eller ”fordi du ikke har teknologisk kompetanse” og da blir jeg litt sånn – litt provosert av det altså”*. Flere av respondentene er enig i at endringsvilje ikke har noe med alder å gjøre. Videre mener respondent 8 at dette i større grad handler om arbeidstakernes innstilling og holdning. *“...å ”lable” folk som ”motstander mot forandring” fordi man passerer en alder er jo nesten absurd. Jeg tenker jo at vi som har passert 50, har en masse fordeler i arbeidslivet – som kanskje ikke kommer så godt frem alltid. Som for eksempel den erfaringen vi har, at ”vi har sett det før”, og er ydmyk nok til å vite at ting går både opp og ned”*.

På den ene siden påpeker flere av arbeidstakerne i denne aldersgruppen at de ikke føler seg som “eldre arbeidstakere”, og at det derav ikke foreligger et skille mellom “eldre - yngre”. På denne måten kan det tenkes at de ikke oppfatter seg som en “gruppe” som er motstandere mot

endring, men at mennesker generelt synes å ha en naturlig og sunn skepsis mot forandringer. På den andre siden fremkommer det fra respondent 1 at eldre i større grad enn unge kan komme med negative kommentarer som: *“dette har vi jo prøvd før”* og *“det gikk jo ikke sist gang”*. Dette kan ha bakgrunn i at eldre arbeidstakere gjerne er vanskeligere å forme fordi de er mer “satt”, og har vært gjennom lignende situasjoner i løpet av sitt arbeidsliv. I mange tilfeller kan omstilling bryte med kunnskaper om hva som tidligere “virket”. Dermed kan de motstå en endring fordi de tør å si ifra og fordi de mener de vet best selv.

Likevel kan det være at eldre arbeidstakere er mer redd for det som måtte komme, og gruer seg til å lære nye ting. Ved for eksempel innføring av ny teknologi kan noen være redd for å ikke strekke til (Brochs-Haukedal 2013, 336). Respondent 1 påpeker at dette er svært individuelt, og at det handler mer om person enn alder. Dette er også noe respondent 4 underbygger i sitt svar: *“Jeg har vel en opplevelse av at det varierer fra menneske til menneske (...) for noen er veldig åpen for endring mens andre er jo overhodet ikke det. Men det er litt generelt, sant. Og jeg tror ikke det er noe forskjell på alder. Altså, er du ikke endringsmottakelig så er du ikke det. Enten du er 22 eller 40”*. Hvorvidt de eldre arbeidstakerne viser større motstand mot endring kan dermed være avhengig av personlige egenskaper, fremfor deres alder.

5.0 Konklusjon

Vi startet denne prosessen med et åpent sinn, likevel hadde vi noen antagelser om faktorer som ville fremkomme i intervjuene. Vi vil videre svare på problemstillingen og presentere de viktigste funnene fra vår undersøkelse, ved å se på de fire faktorene vi har analysert og drøftet. Vår problemstilling var som følger:

“Hvilke faktorer påvirker eldre arbeidstakeres oppfatning av seg selv som ressurs og arbeidskraft?”

For å svare på vår problemstilling, er de fire faktorene motivasjon for å mestre, personlig utvikling, tilhørighet og fellesskap samt nye kompetanseområder og teknologi de mest fremtredende med tanke på de eldre arbeidstakernes oppfatning av seg selv som ressurs og arbeidskraft. Til tross for dette kan vi ikke utelukke at andre faktorer kan ha innvirkning.

Det viser seg at de eldre arbeidstakerne i denne undersøkelsen opplever seg selv som en viktig og stabil ressurs i arbeidslivet. Vi har ikke nok grunnlag for å vurdere en enkelt faktor som den viktigste, men undersøkelsen har avdekket en tendens til at erfaring, trygghet i arbeidet, tillit fra leder og personlig utvikling spiller en stor rolle for alle respondentene. Som resultat av vår undersøkelse er de eldre arbeidstakerne i større grad positive til endringer og utfordringer, enn det vi på forhånd hadde tenkt. Likevel ser vi at det foreligger forskjeller når det kommer til egen mestringstro i arbeidet. Enkelte respondenter mener lang erfaring og trygghet i arbeidet har ført til en høy mestringstro, og god evne til å løse nye oppgaver og utfordringer. Andre er mindre sikker på seg selv og mener store endringer kan påvirke motivasjon for å mestre negativt. Disse respondentene har et større behov for konkrete oppgaver som oppleves som overkommelig, for å føle mestring.

Respondentene viser en gjennomgående positiv holdning og innstilling til seg selv som bidragsyttere i arbeidslivet. Personlig utvikling som en faktor fremkommer å ha ulik betydning for respondentene. Enkelte mener dette er viktig gjennom hele arbeidslivet, ettersom det stadig vekk oppstår endringer man må forholde seg til. Noen av respondentene har behov for personlig utvikling, men får ikke mulighet i sin bedrift og stilling. Svært få ser på personlig utvikling som mindre viktig. Likevel er det å oppleve utvikling i arbeidet så vesentlig at det anses som den mest grunnleggende motivasjon hos flere respondenter.

Respondentene påpeker at karriereorientering, verdigrunnlag og prioriteringer har endret seg i løpet av yrkeskarrieren, da arbeidslivet er under kontinuerlig endring. Videre viser det seg at de fleste respondentene mener at alder ikke påvirker deres prestasjoner og endringsvilje, men at dette vil variere fra person til person. Det fleste mener deres alder er en positiv gevinst av et langt og innholdsrikt arbeidsliv, og at det har gitt dem god kunnskap og erfaringer som bidrar positivt til arbeidslivet i flere år fremover.

6.0 Kritisk blikk på egen oppgave

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan forskningsprosessen og valg av metode har lagt begrensninger for oppgaven. Videre vil vi legge frem refleksjoner rundt styrker og svakheter ved undersøkelsen, før vi til slutt presenterer forslag til videre forskning.

I starten av forskningsprosessen utarbeidet vi en fremdriftsplan som skulle legge føringer for veien mot målet. Prosessen har tidvis vært krevende, og vi erfarte at fremdriftsplanen til tider var vanskelig å følge. Dette har likevel ikke hatt en påvirkning hva gjelder tid til å skaffe respondenter, gjennomføring av intervjuer og transkribering av disse. Det foreligger lite teori og tidligere forskning på vinklingen av tematikken som undersøkes i denne oppgaven. Dette har ført til at prosessen har vært krevende, men likevel lærerik ettersom vi har lært mye om et tema som burde vært interessant nok for andre å gjennomføre ytterligere forskning på.

Vi har så langt det har latt seg gjøre forsøkt å være så objektive som mulig, men vår forforståelse av temaet kan ha bidratt til å farge forskerblikket. Dette kan ha ført til at vi har utarbeidet en intervjuguide i tråd med våre antagelser. I tillegg kan dette ha bidratt til at vi har utelukket andre utenforliggende forhold som ikke er tatt med i undersøkelsen. Dette kan føre til konsekvenser for oppgavens gyldighet.

Da vi skulle komme i kontakt med respondenter som kunne danne grunnlag for vår oppgave, oppdaget vi at det var noe vanskeligere å komme i kontakt med respondenter over 60 år som ønsket å stille til intervju. Ettersom det å bli omtalt som “eldre arbeidstaker” ofte kan bli assosiert med noe negativt, kan vi ha gått glipp av gode respondenter. På bakgrunn av den tiden og de ressursene vi har hatt til rådighet, så vi det som nødvendig å avgrense oppgaven til å uttale oss om eldre arbeidstakere mellom 50-58 år. Dette kan ha ført til at viktig informasjon om eldre arbeidstakere over denne aldersgruppen har gått tapt. Ettersom vi ikke undersøker én bedrift, men ser våre respondenter som individer uavhengig av bedrift, kan vi dermed ikke si at funnene for denne undersøkelsen vil gjelde for andre i samme aldersgruppe. Det er viktig å påpeke at resultatene kunne vært helt annerledes dersom vi hadde undersøkt samme problemstilling i én bedrift eller sammenlignet to bedrifter.

Gjennom bruk av kvalitativ metode har vi fått et innblikk i de eldre arbeidstakernes subjektive oppfatninger og egne opplevelser av seg selv. Det som kunne styrket kvaliteten på oppgaven, hadde vært å benytte seg av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Der den kvantitative metoden kunne bidratt til å se større sammenhenger, og kartlegge sensitiv informasjon som ikke er like lett ved bruk av intervju. Dette hadde gitt mulighet til å avdekke flere aspekter i henhold til problemstillingen.

6.1 Styrker og svakheter

Våre respondenter har vært eldre enn oss, og noen er i relativt høye stillinger. Dette kan ha ført til at vi som intervjuere har oppfattet disse som autoritære, og av den grunn tolket svarene deres mindre kritisk. I tillegg kan vi som unge studenter som intervjuer en gruppe i arbeidslivet som anses som “eldre”, ha hatt påvirkning på respondentenes svar. I en intervjusituasjon kan det være vanskelig for respondentene å fortelle den egentlige sannheten når man sitter ansikt til ansikt og ikke er anonym. Her kan kontrolleffekten spille inn ved at respondentene svarer det han eller hun tror intervjueren ønsker å høre. Dette kan ha konsekvenser for informasjonen som kommer frem.

Det at vi kun hadde ti respondenter kan anses som en svakhet ved undersøkelsen, da dette ikke gir grunnlag for å kunne generalisere våre funn. Det er her viktig å presisere at våre funn ikke skal tolkes som en objektiv sannhet, men heller gi en forståelse av hvordan tematikken oppfattes av arbeidstakerne i denne aldersgruppen.

I utarbeidelsen av vår intervjuguide hadde vi klart for oss utvalgte kategorier og dette la også grunnlag for intervjuspørsmålene. I starten hadde vi om lag 4-6 spørsmål for å måle de forskjellige kategoriene, da dette var ønskelig for å øke påliteligheten. Da alle spørsmålene ikke var like godt egnet til å svare på den kategorien de var ment til å måle, ble noen tatt bort. Dette kan forklare hvorfor *personlig utvikling* er analysert ved hjelp av tre spørsmål. Til tross for at vi gjennomførte testintervju av vår intervjuguide, oppdaget vi ikke denne feilen før resultatene skulle kodes i skjema. Vår kritikk av oss selv på dette området kan bygge på at vi under utarbeidelsen av oppgaven ikke mestret å se det store bildet for hver kategori. Dette er noe vi kan tenke er naturlig, da vi ikke har skrevet en like omfattende oppgave tidligere. En gjennomtenkt strategi er viktig for å legge grunnlaget for å innhente brukbart datamateriale. Ettersom vi analyserte våre data underveis i prosessen, oppdaget vi ikke dette før mot slutten av oppgaven. Dette kan være med på å forklare hvorfor oppgavens prosess har vært en konstant læringskurve.

6.2 Forslag til videre forskning

Det har vært mye omtale i både media og diverse forskningsartikler hva gjelder arbeidsgivers syn på eldre arbeidstakere og deres nytteverdi. Hvordan de eldre arbeidstakerne ser på seg selv som ressurs i arbeidslivet, har derimot fått mindre oppmerksomhet. Den oppfatningen

man har av seg selv og det man har å tilby i arbeidslivet, er viktig for å kunne utnytte den arbeidskraften som eksisterer. Vi håper derfor at vår undersøkelse gir inspirasjon til videre forskning på temaet. Vi har undersøkt ti respondenter innen ulike yrker. Undersøkelsen har derfor ikke basert seg på konkrete yrker og bransjer. Til videre forskning anbefaler vi å sammenligne respondenter fra både yrker som innebærer fysisk arbeid og kunnskapsbaserte yrker. Dette kan føre til et bedre sammenligningsgrunnlag. Vi tror også at man på denne måten kan få frem et større spekter av ulike meninger og oppfatninger. Videre kunne det vært interessant å undersøke om det foreligger forskjeller i hvordan man oppfatter seg selv blant menn og kvinner i denne aldersgruppen.

7.0 Litteraturliste

Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*: Worth Publishers.

Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*.
Psychological review, 84(2), 191-215.

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

Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utg.
Oslo: Cappelen Damm AS.

Dalen, Erik. 2007. «Norsk Seniorpolitisk barometer: Ledere i arbeidslivet»
Seniorpolitikk.no. Lesedato 16.mai 2018: <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/statistikk/norskseniorpolitiskbarometer2007-ledere-.pdf>

Dalen, Erik. 2015. «Kommentarrapport yrkesaktive» *Seniorporten.no*.
Lesedato 17.april 2018: <https://seniorporten.no/wp-content/uploads/2016/11/Seniorpolitisk-barometer-2015-Yrkesaktive.pdf>

Dalen, Monica. 2013. *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. 2.utg.
Oslo: Universitetsforlaget AS

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2006. *Ledelse på godt og vondt - effektivitet og trivsel*.
3.opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*.
2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Egidius, Henry. 2000. *Psykologisk Leksikon*. Oslo: Aschehoug

Fikse, C. 2007. «Hvilken opplevelse av lederkompetanse har studentene ved endt utdanning?»
Hovedfagsoppgave i pedagogikk. Trondheim: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse NTNU.

- Førsund, Birgitte. 2016. «Behov for kunnskap om digitalisering» NorSIS. Lesedato 11.april 2018: <https://norsis.no/behov-for-kunnskap-om-digitalisering/>
- Hackman, J.R og Oldham, G.R. 1980. «Work redesign» Reading, MA: Addison-Wesley
- Holtan, Grethe. 2017. «Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemelding og ros for motivasjonen?» *Ledernytt.no*. Lesedato 15.mai 2018: <https://www.ledernytt.no/hvor-viktig-er-ankjennelse-tilbakemelding-og-ros-for-motivasjonen.5125880-355436.html>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kaufmann og Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Keeping, David og Gry Espedal. 2010. *ROS om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvale og Brinkmann. 2017. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utg.

Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lyng, Kolbein. 1999. «*Oppfatninger av eldre arbeidstakers yrkeskompetanse og omstillingsevne*». NOVA-rapport nr. 10/1999. Oslo, Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.

Moen, Torill og Ragnheiður Karlsdóttir. 2011. *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Ringdal, Kirsten. 2013. *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rønningen, Dag. 2007. «*Teknologiske og organisatoriske endringer og eldre arbeidstakers tilknytning til arbeidsmarkedet*» *ssb.no*. Lesedato 27.februar 2018:
https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200702/ronningen.pdf

Skau, G. M. 2011. *Gode fagfolk vokser*. 4. utgave. Cappelen Damm.

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2.utg, 1.opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk

Solberg, Erna. 2018. «*Statsministerens nyttårstale 2018*» *Regjeringen.no*.
Lesedato 15.mars 2018: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsministerens-nyttarstale-2018/id2583070/>

Solem, Per Erik. 2012. «*Ny kunnskap om aldring og arbeid*» NOVA rapport, 6/12.

Spurkeland, Jan. 2017. *Relasjonsledelse*. 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS

Stokkeland, Harald og Agnar Kaarbø. 2013. «*Ros og anerkjennelse er menneskets drivstoff*» *Kommunal-rapport.no*. Lesedato 15.mai 2018: https://kommunal-rapport.no/artikkel/ros_og_anerkjennelse_er_menneskets_drivstoff

Sætersdal, Helene. 2017. «Medarbeiderutvikling». I Johansen, Olav og Helene Sætersdal (red.). *HR og personalledelse*, 211-224. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tjora, Aksel. 2013. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Wormnes, B & Manger, T. 2015. *Motivasjon og Mestring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Østerud, Kari. 2016. «Skivebom om eldre arbeidstakere» *Morgenbladet.no*.
Lesedato 20.mai 2018: <https://morgenbladet.no/ideer/2016/12/skivebom-om-eldre-arbeidstakere>

Bildehenvisning:

Tilgjengelig fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/folk-over-50-blir-stengt-ute-fra-arbeidslivet/61109754> (nedlastningsdato: 24.mai 2018)

Vedlegg I – Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål:

- Hvor gammel er du?
- Hvilken stilling har du, og hva innebærer den?
- Når begynte du i din nåværende stilling? Og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Motivasjon for å mestre – indre faktor

- Hva motiverer deg til å yte ditt beste?
- Hvordan kan din leder tilrettelegge for å få deg til å yte maksimalt?
- Hvis du skal trekke frem en situasjon hvor du er stolt over noe du har prestert. Hvilke faktorer tror du bidro til denne prestasjonen?
- På hvilken måte motiveres du av nye utfordringer? Fortell.
- Hva gjør at du blir umotivert, og hvordan kan du selv forhindre dette?
- Tror du motivasjonsfaktorer for arbeid forandrer seg gjennom yrkeskarrieren?

Personlig utvikling i jobben – indre faktor

- Ønsker du selv personlig utvikling? Er det viktig for deg og hvorfor? Hvis nei, var dette viktig for deg tidligere?
- Føler du at din alder påvirker/har noe å si for din prestasjon i jobben?
- På hvilken måte føler du at bedriften legger til rette for personlig utvikling i din stilling?
- Hvilke faktorer er viktig for deg når det gjelder personlig utvikling?
- Føler du at du har mulighet til å utvikle deg i din stilling?

Tilhørighet og fellesskap – ytre faktorer

- Trives du best med å arbeide på egenhånd eller i team? Hva er ditt bidrag som del av et team?
- Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø for deg? Hvordan bidrar du selv til et godt arbeidsmiljø?
- I hvilken grad føler du anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid?
- Har dere noen form for sosiale aktiviteter i bedriften? Hvordan stiller du deg til disse?

Nye kompetanseområder og teknologi – ytre faktorer

- Hvordan takler du endringer, om det så er endringer i organisasjonen eller når det gjelder dine arbeidsoppgaver?
- Hvordan mener du selv at du arbeider under press? *Eksempel på oppfølgingsspørsmål:* Trives du med å arbeide under press eller bidrar dette til unødvendig stress?
- Opplever du at eldre på arbeidsplassen viser større “motstand” til endringer sammenlignet med yngre arbeidstakere? Og hvordan stiller du deg til dette?
- Opplever du at din rolle/dine arbeidsoppgaver passer med din kompetanse?

Avslutning

- Er det noe vi ikke har snakket om, som du vil legge til eller som kan være relevant for temaet?

Vedlegg II – Skjematisk systematisering av datamateriale (motivasjon for å mestre)

	Faktorer som bidrar til motivasjon	Hvordan leder kan tilrettelegge for motivasjon	Hvordan informanten motiveres av nye utfordringer	Faktorer som bidrar til at informanten blir umotivert	Om motivasjonsfaktorer for arbeid endres gjennom karrieren
Respondent 1	Å se og oppleve at andre får utvikle seg og får ting til, er en stor motivasjon for meg. Og at jeg selv klarer å fikse det.	Ved å ha tillit til – og tro på meg. Gi meg frihet. Men jeg trenger ikke en leder som klapper meg på skulderen hele tiden, eller er der hele tiden. Men at hun er tilgjengelig når jeg har behov.	Synes det er spennende, først og fremst fordi nye utfordringer gjør at jeg får utviklet og utfordret meg selv. Det er vel det som gjerne motiverer meg mest. Det er noe som jeg vokser på selv.		
Respondent 2	Utfordringer eller det ønsket om å lære noe nytt.	Frihet under ansvar. Motiveres av oppgaver som ligger utenfor den vanlige arbeidsdagen eller driften, få bidra med deg man har gjort og/eller kan fra før.	Mye som må endres, truet av endringene. Føler meg ofte ikke helt kompetent. "Jeg har vel en tro på at veldig mange andre kan veldig mye mer enn meg".	Det å få avslag på egne forslag. Motstand er demotiverende.	Ja, både og. Kanskje verdigrunnlaget endrer seg.
Respondent 3	Interessante arbeidsoppgaver og greie kolleger, og litt variert arbeid. Er så gammel at det er litt stolthet i det å gjøre en god jobb.	Fysisk tilrettelegging. At du har lys og de tingene, at du kan sitte godt.	At du får lære noe nytt og utvikle seg i jobben. På en måte drivkraften min.	Å vente på avklaringer for egne arbeidsoppgaver. Store omstillinger kan påvirke negativt. Usikkerhet. Om du er brukende til noe i det hele tatt, eller om du er helt utgått på dato.	Ja, tror det handler om hvor mottakelig man er for endringer og det å lære nye ting, det kan jo endre seg. Men ikke nødvendigvis for alle.
Respondent 4	Målsætninger. Å få andre mennesker til å klare å yte sitt beste. Og varierte oppgaver	At jeg får det jeg trenger og blir hørt når vi tar opp problematikk. Viktig å få være med å ta del i beslutninger.			
Respondent 5	Henter motivasjon fra at jeg ser at det jeg jobber med, virker.	Ubetinget tillit. Må oppleve og oppfatte det som at jeg har mye handlingsfrihet i jobben, og ta avgjørelser på selvstendig vis. En grunnleggende anerkjennelse.	Jeg liker å være underveis. Jeg synes det høres og ser kjedelig ut å være på stedet hvil. Jeg er veldig nysgjerrig og blir veldig lett begeistret.	For klare rutiner og manglende tillit er demotiverende.	Begeistringen og ildsjelen har nok ikke forandret seg så mye. Men motivasjonsfaktorene har endret seg, mer opptatt av pensjon og ordninger for sykdom nå.
Respondent 6	Oppgavene og kollegaene jeg har. Stor erfaringsbakgrunn, mye kunnskap om det man holder på med.	Nødvendige og gode verktøy, samt frihet og fleksibilitet til å planlegge dagene.	Tar det mer på strak arm nå enn da jeg var yngre og hadde mindre erfaring. Mer robust nå, liker nye utfordringer.	Hvis samarbeidet ikke fungerer optimalt internt på arbeidsplassen. Det skal litt til for at jeg blir umotivert, rett og slett	Det med motivasjon er veldig personavhengig. En person som ikke krever alt for mye, har lettere for å bli motivert.
Respondent 7	Å se når andre lykkes og ha en liten påvirkning der.	Har ganske fri stilling, styrer hverdagen selv og er avhengig av det for å gjøre jobben. Autonomi viktig for motivasjon.	Kommer helt an på de nye utfordringene. Det er viktig for meg å tro på det. Nye ting er nye muligheter. Enten tar du med deg de omstillingene og er en del av de, eller du blir bremseklossen.	Hvis jeg ikke ha tro på ting. Halvveisløsninger, AD-HOC løsninger og urealistiske målsettinger. Det er demotiverende når ting ikke er reflektert.	Både ja og nei. Ja i forhold til at samfunnet er i stadig endring. Det motiverer meg å se mulighetene. Men jeg er ikke like karriereorientert lenger.
Respondent 8	En vesentlig indre motivasjon. Det å føle at du får det til. At du lykkes med det du ønsker å få til. Har for eksempel ingenting med lønn å gjøre. Drives av det indre, har glede av det jeg gjør.	Autonomi. Ha frihet til å gjøre eller vurdere selv hva som er best i den situasjonen jeg er i. Må samtidig ha noen rammer, en form for tryggesett slik at du vet hva som er ditt ansvar.	En bratt læringskurve. Det å måtte være kreativ.	Hvis noen kommer inn og skal bestemme over det som er mitt. Jeg kan også miste motivasjonen av fillete administrasjons ting. Å få respons er utrolig viktig.	Motivasjonen endrer seg. Jeg har alltid vokst i «gradene» i organisasjonen. Når jeg skulle begynne på nytt stod det klart for meg at det vil jeg ikke ha. Vil mye mer bidra faglig og bare være meg selv.
Respondent 9	Å skulle levere. Provooserer når andre ikke leverer. Jeg har veldig fokus på at vi aldri skal oversteige frister for eksempel.	Når jeg får ansvar for jobben min selv, yter jeg veldig bra. Autonomi er viktig.	Hvis det er fag og jobber, motiveres jeg fordi jeg har lyst til det. Men nye utfordringer kan også være demotiverende. Hvis det er noe som fungerer bra, også får du noe nytt som ikke fungerer bra. Sånn som med en omorganisering vi er inne i nå, det er veldig mange som er redde for jobbene sine.	Jeg prøver å konsentrere meg om min jobb. Og gjøre det best mulig. Har kommet i en sann alder der jeg er ekstremt stabil som arbeidskraft. Er aldri borte, kan alltid stille. Ikke så mye som er umotiverende.	Helt klart. Prioriteringer endrer seg.
Respondent 10	Å kunne lære nye ting, det å være sammen med flinke mennesker, jobbe med markeder som er i utvikling og med ny teknologi.	Ved å stole på meg og gi meg interessante oppgaver som er utfordrende, hvor jeg må lære nye ting.	Jeg synes det er noe av det mest spennende, det å kunne lære nye ting. Fordi verden forandrer seg så fort at du er nødt til å være fremoverlent og tilegne deg nye kunnskaper. Uten det så vil du falle av.	Jeg blir umotivert når det er alt for mye rutinemessig arbeid. Som er lite utfordrende, så da må jeg ha folk rundt meg som jeg kan delegerer til.	Ja, som nyutdannet var det helt klart andre ting som motiverte. I dag er det mer det å treffe mennesker og ha trygghet, det betyr nok mye mer enn når jeg var 25.

Vedlegg III – Skjematisk systematisering av datamateriale (personlig utvikling)

	Ønske om personlig utvikling i jobben	Hvordan bedriften legger til rette for personlig utvikling	Faktorer som er viktig for deg når det gjelder personlig utvikling
Respondent 1	Utfordringer er en faktor som bidrar til utvikling. Til tross for alder foreligger det fremdeles en lyst for utvikling. Jeg kan ikke være på den samme plassen jeg er nå fremover.	Har mulighet til å være med på ulike konferanser og andre ting som skjer.	Viktig at det skjer nye ting, og at jeg får prøve meg på nye områder. Dette tar jeg initiativ til selv.
Respondent 2	Personlig utvikling kan enten bli en stressfaktor eller en motivasjonsfaktor. Må finne en balansegang for seg selv.	Foreligger begrensninger i hvilke muligheter som finnes i jobben.	Å se og bli sett, og bruke de ressursene som er tilgjengelig til enhver tid. Få lov til å bygge på med det jeg ønsker meg.
Respondent 3	Eitersom samfunnet er i stadig utvikling, og man ikke er i utvikling selv så er det lett for å falle bort. Viktig for meg å kunne få og føle selv at jeg utvikler meg personlig.	Hvis man ønsker og har lyst foreligger det muligheter, men det er greit dersom man ikke har lyst også. Bedriften er flink til å legge til rette for videreutdanning og å kunne utføre andre arbeidsoppgaver.	Det er viktig at jeg kan være med å påvirke selv, men det er jo ikke bestandig at man får lov til.
Respondent 4		Det er ikke en prioritet for oss i min stilling, men en større prioritet for de som sitter i administrasjonen.	
Respondent 5	I mitt arbeidsliv har det variert hvilken type personlig utvikling jeg har ønsket. Akkurat nå er det bra å ha det slik jeg har det nå. Det har vært andre behov tidligere.	Synes jeg har fått det som jeg har villet. Føler at jeg har en ledelse som er lydhør for om jeg ønsker forandring.	Er fornøyd og trenger ikke mye utvikling nå. Men det er fordi jeg får folde ut arbeidsinnholdet i jobben slik det er nå.
Respondent 6	Viktig å kunne reise og ta kurs, men slike ting er mindre viktig personlig nå. Var mye mer karrierebevisst tidligere.	Ledelsen er lydhør for om vi har et ønske om kurs internt eller eksternt. Har en "pott" hvor enkelte ansatte kan få ta kurs opp til en viss grense.	
Respondent 7	Personlig utvikling er viktig. Hvis ikke man føler utvikling i jobben forsvinner jobbmotivasjonen.		Muligheten til å delta på kurs som jeg synes er spennende for min egen del, at jeg kan velge kursene som gir meg noe.
Respondent 8	Ønsker i større grad å bidra faglig og være seg selv. Var karriereorientert tidligere, men har ikke et slik fokus nå. Å utvikle seg i jobben var et større fokus tidligere.	Det er litt for fritt. Men en del av lønnen vår er et pengebeløp som man kan bruke helt fritt til kurs, eller reiser, eller faglitteratur. Hvis vi ikke bruker det, så får man ikke det som lønn. Så man må bruke det som en del av en utvikling.	Å gjøre ting annerledes, og forsøke å være kreativ. Gjøre ting dagsaktuelle.
Respondent 9		Har søkt på kurs flere ganger, men det ble for dyrt for bedriften. Mye er en begrensning. Bør være sånn at hvis du har lyst til å gjøre noe utenom arbeidstid eller utenom det du er ansatt til, så burde det applauderes - for de fleste vil ikke.	
Respondent 10	Viktig at man utvikler seg i jobben hele tiden, ingenting er statisk, alt forandrer seg. Viktigere med personlig utvikling nå.	Ingenting kommer av seg selv, man må være proaktiv, fremoverlent og ta sjanser. I denne jobben lager man sin egen arbeidshverdag.	Spennende oppgaver, være med å ta avgjørelser, ha myndighet til å bestemme. Kunne møte mennesker internt og eksternt som utfordrer meg.

Vedlegg IV – Skjematisk systematisering av datamateriale (nye kompetanseområder og teknologi)

	Hvordan takler du endringer i organisasjon og/eller arbeidsoppgaver	Hvordan arbeider du under press	Viser eldre på arbeidsplassen større motstand til endringer sammenlignet med yngre?	Stemmer din rolle/dine arbeidsoppgaver overens med din kompetanse	Har din alder noe å si for prestasjon i jobben?
Respondent 1	Takler dette forholdsvis greit. I tidligere jobb var det voldsomme endringer hele tiden, så er vant til å måtte takle endringer.	Liker at det er litt press. Jobber mye bedre hvis det er en limit og noe jeg må jobbe mot.	Eldre kommer i større grad med kommentarer som "vi har prøvd dette før, det gikk ikke sist" Men tenker det går mer på person enn alder.		
Respondent 2	Jeg synes teknologiske endringer er kjempespennende, så lenge jeg ser meningen og grunnen til at vi gjør det.	Da lukker jeg døren, og får jobben gjort. Prøver å unngå korte tidsfrister, pleier derfor å beregne god tid til å få jobben gjort.	Eldre er kanskje mer satt og bestemt, og har vært gjennom mer. Samtidig er yngre arbeidstakere mer redd.	Både og. Får brukt noe av min kompetanse, men føler også at jeg sitter på mye som ikke tas i bruk.	Ja. Jeg vil si at jeg har større tyngde.
Respondent 3	Takler det veldig bra, føler meg ikke "inhabil". Er midt i en heftig prosess, og kunne følt at ting er kjøpt. Men enten må man følge det som skjer, eller så må du søke deg vekk.	Trives når det er litt press, men vil ikke at det skal være sånn hele tiden.	Ja, men tror det varierer veldig fra hvilken type stilling man har.	Nesten bestandig. Det er av og til noe kommer som man tenker man ikke har peiling på. Da bruker jeg andre som hjelp.	Det er en stor fordel at jeg har jobbet såpass lenge innenfor faget, fremfor å være nyutdannet. Å ha flere år med erfaring man kan bruke, er positivt i arbeidssammenheng da.
Respondent 4	Jeg har erfaringer som jeg kan ta med inn i de nye systemene. Det tenker jeg er viktig.	Må ha press hvis det skal skje noe. Må ha korte frister på en del ting, og lengre frister på andre ting.	Har en opplevelse av at det varierer fra menneske til menneske. Noen er åpen for endring, mens andre er ikke. Tror ikke det er forskjell på alder.		
Respondent 5	Liker å tro jeg tåler endringer veldig godt. Har jobbet mye med endringsprosesser i lederjobber.	God rett oppunder deadliner og langvarig press. Men det går ikke når det blir for høyt press over lang tid.	De som har jobbet her lenge er flink på å være åpen. De tenker sånn "uff, dette her ser veldig annerledes ut enn det vi har gjort, men jaja – bring it on."		Ja. Man lærer mye i løpet av et arbeidsliv. Er opptatt av at det skal være plass til den kompetansen jeg har, men at det også blir plass til yngre som kan komme til.
Respondent 6	Har byttet jobber gjennom tidene, så har vendt meg til at man må fornye seg. Min erfaring er at ny teknologi gjør ting litt lettere for oss i hverdagen.	Trives best når det er travle kvelder. Når man er eldre og har erfaring, er ikke det noe problem.	Ikke på denne arbeidsplassen. Men ved tidligere arbeidsplass opplevde jeg det slik. Spesielt når det kom ny teknologi. Da var det de eldste som hadde minst lyst til å lære seg dette.	Tja. Er vel ikke kompetansen jeg har som passer så godt til jobben, men mer min personlighet.	Når jeg startet her gikk jeg til de "gamle" for hjelp. Det er hyggelig å se at man nå er blitt en slik ressurs selv.
Respondent 7			Det er få av oss som føler oss som eldre. Blir ofte ikke like stressende som eldre, fordi man har gjort tingene før eller at de likner. Hvis en er ny, er en gjerne mer usikker.		Jeg har erfaringer som jeg bruker hver eneste dag i jobben, og som gjør at jeg har en ganske god bredde på kompetansen min. Det gjør også at jeg ofte har de tyngste sakene her hos oss.
Respondent 8	Tror jeg er glad i endringer. At vi er litt dynamisk. Men jeg er kanskje litt kritisk til å endre bare for å endre.		Tror ikke det har med alder å gjøre, men mer innstilling og holdning.	Ja. Føler jeg er overkvalifisert på en del ting.	
Respondent 9	Synes jeg takler det bra. Er "superbruker" på to av de siste kartprogrammene. Er ingeniør i tekniske ting.	Jeg liker når det stormer litt. Men det er fordi jeg vet det ikke kommer til å vare lenge.	Syns alle viser motstand. Men når man har vært gjennom flere omorganiseringer, så vet man hva fallgruvene er.	Ja.	
Respondent 10	Endringer en del av hverdagen. Det skjer oftere og oftere, og fortore og fortore, og du er nødt til å godta det og gjøre det beste ut av det. Du kan ikke stritte i mot.	Har alltid hatt mye å gjøre. Viktig å prioritere og være sikker på at jeg leverer det som er viktig.	Ja, til en viss grad. Mange er mer redd for det som måtte komme, og kanskje gruer seg til å lære nye ting.	Ja, men syns man må legge mer til rette og bruke eldre arbeidstakere. For de sitter på unik kompetanse og erfaring som ikke yngre har. Må ikke være fryktbasert.	Alder betyr erfaring og en annen trygghet enn det jeg hadde som ung.

Vedlegg V – Skjematisk systematisering av datamateriale (tilhørighet og fellesskap)

	Trivsel med å arbeide på egenhånd eller i team	Bidrag som del av et team	Kjennetegner på et godt arbeidsmiljø	Grad av anerkjennelse vel utført arbeid	Sosiale aktiviteter i bedriften
Respondent 1	Samarbeid. Trives med å ha folk rundt seg. Er i team på jobb. Liker også å jobbe alene.	Lytter til de andre. Tilstede. Oppmerksom på den andre.	Ville hverandre vel. Genuin interesse. Støtte. Takhøyde for kommentarer.	Får anerkjennelse fra leder. Kjenner også på det selv gjennom innsats. Får også anerkjennelse fra kolleger.	Julebord og frokost med avdelingen. Først og fremst med avdelingen. At det skjer noe innimellom.
Respondent 2	Stor forskjell i alder på arbeidsplassen. Både team og alene. Mellomleder. Tar avgjørelser på tvers.	Sier ja pluss litt til. Enten ja eller ingenting. Energi.	Skiller mellom å bli målt i salg og målt i prestasjon. Bygger noe sammen i bedriften. Teamet. Være tilgjengelig.	Tilbakemelding fra leder. Trenger ikke egentlig tilbakemelding selv, men vil heller at sjefen skal få den.	Ledelsen er negativ til sosiale aktiviteter. Syntes selv det er gøy, men ikke nødvendig hele tiden. Har annet å bruke tiden på.
Respondent 3	Ikke så mye jobb i team. Jobber en til en. Men liker team-arbeid veldig godt.	Kan ta hele styringen om det er nødvendig, men kan også bare være en bidragsyter i diskusjon. Ikke stille.	Uformelt. Slå av en prat. Smaltalk. Tilhørighet.	Ikke viktig. Viktigere før. Mindre trygg før. Ved når man har gjort det bra nå.	Med av og til. Prøver å delta. Opplegg hjemme. Deltar på quiz.
Respondent 4	Være del av et fellesskap. Jobber alene for å konsentrere seg. Ha folk å spille på. Være en del av noe.	Tørr å spørre og komme med forslag.	Felles tanker. Faste møtepunkter. Kaffe og boller. Vite litt om hverandre. Samles.	Ikke opptatt av det for seg selv, men opptatt av å anerkjenne andre for arbeidet de gjør.	Dårlig på det.
Respondent 5	Ikke så god på å jobbe i team. Nødt til å like å jobbe alene. Kan isolere seg om det er mye å gjøre. Fokuset.	Får andre til å jobbe godt og vokse. God på idemyldring.	Trivsel er viktig. Anerkjennelse påvirker arbeidsmiljøet. Er viktig. Tillit. Arbeidsglede. God sosial. Liker å dra i gang arrangementer.	(Fokus på negativ anerkjennelse). Legge vekk. Fokuserer på det som er bra og positivt. (Ingen sitat her).	Glad i privatlivet sitt. Mye med før. Lønningspiis. Ikke så god på "kollegagrien". Blir sjelden lenge på en arbeidsplass.
Respondent 6	Begge deler.	Involverer folk når det er behov for det. Veldig aktiv bidragsyter. Over gjennomsnittet interessert i miljøet på jobben.	Mine kolleger kan komme til meg om det er noe. Har over gjennomsnittet interesse for arbeidsmiljøet.	Viktigere å gi tilbakemeldinger til andre enn å få selv. Få tilbakemelding (belønning, SMS, mail) Syntes det er kjekt. Litt avhengig av det.	Har ting å bli med på, men informanten har lang reisevei. Stiller på julebord.
Respondent 7	Team er viktig for å ha parringspartnere. Kurs. Samarbeid mellom ulike kolleger.	Bidrar med lang erfaring og spisskompetanse. ang erfaring. Liker å gjøre andre gode.	Takhøyde. Lov å fleipe litt. Gøy. Tar vare på kolleger.	Får det gjennom tilbakemeldinger fra deltakere og instanser. Det gir selvtillit og smil i en travel hverdag. Ris og ros er viktig.	Ikke alltid sosial, dette handler om hvor informanten er i livet. Mye annet som foregår.
Respondent 8	Prøvd å jobbe for seg selv i eget firma, ikke gøy. Liker å være del av et miljø. Liker å samarbeide. Har også behov for å styre litt.	Ikke så kreativ sammen med andre som alene. Er mest kreativ på egenhånd.	Uformelt. At folk byr på seg selv. Ambisjoner og å bli målt er viktig. Å ha det gøy på jobb og sånn. At man er fokusert og ønsker å lykkes med noe.	Føler anerkjennelse ved at informanten føler det går bra selv. Anerkjennelsen må likevel komme fra et sted, som andre sin interesse.	Liker faglige sosiale sammenhenger. Var viktigere før da han var yngre.
Respondent 9	Trives med begge deler. Bli det for mange er det bedre å jobbe alene. Har en styrke i at informanten alltid leverer.	Styrke i at jeg alltid leverer. Vil ikke si "jeg fikk ikke tid".	Lite konflikter. Høyt under taket. At man kan gi beskjed og rettlede. At vi drar og vekster på hverandre, og slik blir vi flinkere.	Respondenten sier at alle andre for pes, men ikke de. De har alt på stell. Hun hører "ingenting". Mener det alltid er hyggelig å høre noe positivt.	Festkomité. Alltid med. Skuffet over oppmøte fra de andre.
Respondent 10	Må ha begge deler.	Har fokus på å se mennesker, motivasjon, ledelse og vekst.	Trygghet og tilhørighet. Viktig å kunne snakke åpent og gi tilbakemeldinger.	Viktigere tidligere i livet. Tryggere i dag. Anerkjennelse betyr ikke like mye i dag som før.	Har lite tid til sosiale aktiviteter, men det er likevel viktig. Må ikke bli for mye av de sosiale aktivitetene. Festing er mye mindre interessant i dag.