

Individual Competencies that older workers use in successfully adapting during their careers

J. Barton Cunningham and Bryan Sweet
School of Public Administration
University of Victoria, Victoria
British Columbia, V8W2Y2, Canada
Email: bcunning@uvic.ca
Email: bksweet@shaw.ca

مترجم: ناصر امامی میبدی (CEO@systemyar.com)

شایستگی های فردی که کارمندان مسن تر در جهت سازگار نمودن موفق خود در مسیر شغلی را بکار می گیرند خلاصه:

برخی از کارمندان مسن تر، علی رغم از دست دادن تواناییهای جسمی و روانی، در ایجاد سطح عملکرد بالا موفق تر هستند. در این زمینه بررسی تئوری هشت کارمند مسن تر، ده صلاحیت گوناگون را تشخیص دادیم که عبارتند از:

۱. جایگزینی عقایدی در رابطه با سن شناسنامه ای با عقاید مربوط به سن وابسته به روانشناسی
۲. برداشتن قدمهایی در جهت بهبود سلامتی
۳. تطبیق ترجیحات افراد در جهت ایجاد شرایط مناسب زندگی
۴. توسعه روابط در جهت بهبود کاری کارمندان
۵. گسترش روابط در مواردی که علایق گوناگونی وجود دارد
۶. گسترش روابط در جهت انعکاس دیگران
۷. افزایش احساس شخصیت در روابط
۸. تعریف مجدد قرارداد با سازمان
۹. فهم جنبه های کاری مهم و انجام آنها
۱۰. جایگزینی ساختن ارزشهای شغلی با ارزشهای شخصی

یکی از مهمترین مواردی که باید در این بررسی مورد توجه قرار گیرد، تفاوت در تطبیق عقاید پاسخ دهندگان در رابطه با توانایی کنترل وقایعی می باشد که در زندگی با آنها روبرو می شوند.

کلمات کلیدی: مسن شدن موفق، توسعه مسیر شغلی بطور متنوع، شایستگی هایی برای سازگار نمودن موفق خود در مسیر شغلی

۱. مقدمه

برخی از کارمندان مسن تر بطور موفق خود را با شرایط تطبیق داده و شایستگی و مهارت‌های خود را تقویت می‌کنند. در حالیکه در اشخاص دیگر بنظر می‌رسد، بیشتر متمایل به تجربیات عملکردی در شغل باشند. آنها ممکن است علاقه خود را از دست بدهند، از شغل صرفنظر کنند و یا قادر به انجام کاری که قبلاً قادر به انجام آن بودند نباشند.

در حالیکه واژه کارمندان مسن تر، بسیاری از اشخاص متفاوت را در برمی‌گیرد، که دارای تجربیات گوناگونی هستند ممکن است دارای شایستگی‌ها و استراتژیهای منحصر به فردی باشند که به برخی از آنها در وفق دادن خود در طی کار کمک می‌کند.

در این رابطه هدف این بررسی شناخت بهتر شایستگی‌ها و استراتژیهای می‌باشند که ممکن است کارمندان مسن تر را در جهت تطبیق و یا عدم تطبیق در طی کار توانمند سازند.

شما به همان اندازه جوان هستید که احساس می‌کنید، در واقع این عبارت بدین معناست که سن کامند مسن تر ممکن است مهمتر از سن مربوط به روانشناسی او باشد. در رابطه با سن برخی اشخاص آنها تمایل دارند که تأکید بیشتری بر روی سن داشته باشند تا آنچه که احتمالاً از آنها خواسته شده است، درست انجام دهند و عوامل اجرایی مسن تر که علی‌رغم افزایش سن احساس جوانی می‌کنند کمتر تمایل دارند که باز نشسته شوند.

در بررسی بعمل آمده در رابطه با مهندسان دوره بازآموزی در wolf e tal در سال ۱۹۹۵، مشخص شد که برخی از اشخاص مسن تر بنظر می‌رسد که بیشتر انعطاف پذیر بوده و قادر به تصمیم‌گیریهای بهتری در زمینه کارمندان و مطابقت در رابطه با تغییرات آنها و دستیابی به اهداف واقعی تر باشند.

اشخاصی که با کارمندان مهربانتر بودند و خود را اشخاص حرفه‌ای می‌دانستند، تغییر در جهت آماده‌بکاربردن را بسیار مشکل ارزیابی می‌کردند. اشخاص مسن تر که دارای مهارت‌های شغلی بیشتری بودند بنظر می‌رسد مشکلات بیشتری در جهت مطابقت داشته باشند.

تا چند ساله اخیر، چندین بررسی در جهت خصوصیات مسن شدن موفق انجام شده است، هر چند این مسئله باید مورد توجه قرار گیرد که بسیاری از تواناییها و شایستگی‌ها ممکن است مربوط به انعکاس موفق صلاحیت‌هایی باشند که لازمه آن، بیش از آموزش و پرورش هدایت خود می‌باشد. در پایان این مقاله بدنبال تعریف صلاحیت اشخاص مسن در جهت تطبیق موفق می‌باشد. در جهت این هدف باید مشخص شود چگونه و چرا برخی اشخاص مسن از جهت درونی در جهت تطبیق هدایت شده‌اند، در حالیکه دیگر ممکن است در جهت انجام آن هیچ رغبتی از خود نشان ندهند.

۲. سازگار شدن موفق در کار

مسن شدن بطور موفق به عنوان فرآیند حفظ میزان بالایی از سلامت، علی رغم از دست دادن تواناییهای جسمی و روانی توصیف شده است. اشخاصی که هیچ گونه از دست دادن عملکردی ندارند و یا کمی از عملکرد خود را نسبت به همکارانشان از دست داده اند، به عنوان سالمندان موفق دسته بندی می شوند، در حالیکه دیگر اشخاص که تغییرات همراه با پیروی را در خود نشان دهند، به عنوان سالمندان معمولی ارزیابی می شوند.

این مسئله نشان می دهد که آنچه از نظر آماری طبیعی است، ممکن است در واقع سن اشخاص را بدلیل استعداد بالقوه آنها در شرایط ایده آل کمتر در نظر بگیرد.

مدل مسن شدن موفق پیشنهاد می کند که اشخاص مسن تر دارای توانایی ذخیره بسیاری هستند که می تواند عملکرد پیروی بهتری را در آنها ایجاد کند. کاهش نقش شناختی تا سال ۱۹۷۰ و یا پس از آن قابل اجتناب نیست، در واقع تأثیر آن ممکن است در شرایطی که اشخاص دارای فعالیتهای رقابتی باشند که نیرو برد شناختی آنها را بکار بیندازد بالعکس باشد.

بخشهای بعدی به شرح چهار چوب مربوط به گسترش کارمند بصورت موفق و رقابتهای گوناگون می پردازد.

گسترش کارمند بصورت موفق و تعدیل

چنانچه تصورات Kegan، Bridge، Hall را در یادداشتهای آنها پذیریم، شغل یک اتفاق درونی است. چنانچه Hall اشاره می کند:

در گذشته یا بیشتر به شغلهای بیرونی توجه داشتیم، شغلهای واقعی و یا موقعیتهایی که شخص در طی دوره کاری خود آنها را حفظ می کرد. آنچه که اکنون مهمتر بنظر می رسد شغل درونی و پذیرش شخص و خود سازی او در برابر پدیده شغل می باشد.

بررسی گستره فکری نیازمند تغییر در طرز فکر می باشد، حرکت از سوی تعریفهای سازمانی شغل به سمتی در آن بطور فعال مربوط به کار وقایع زندگی را توصیف می کند.

اگر چه ممکن است چهار چوب Kegan در رابطه با گستره بشر تا حد زیادی برای این بررسی مناسب باشد. چهارچوب Kegan بر اساس تئوری گستره ساختاری می باشد که به تعریف پنج تعدیل وابسته به شناخت دستورات مربوط به آگاهی می پردازد. اگر چه چهارچوبی از گستره شغلی وجود ندارد که پیشنهاد دهد، شخص واقعیت خود را با سازماندهی تجربیات روزمره بصورتی که در مجموع با معنی باشد، می سازد.

در پس هر شکل فرآیندی است که آن را ایجاد می کند و یا به آن موجودیت می بخشد.

در واقع شخص قادر به ایجاد حس در رابطه با یک تجربه و یا ایجاد معنا نمی باشد، این ناتوانی در ایجاد تجربه به صورت با معنا سبب تجربه یک اندوه و یا از دست دادن آرامش می شود. بر طبق گفته Kegan رفتاری که در آن ارگانسیم شخص به سمت ایجاد تجربه و یا معنا پیش می رود، در طی دوره های جداگانه بر طبق اصول معمول ثبات و تغییر خود را نشان می دهد.

Mcauliffe تئوری گستره ساختاری را با چهارچوب ایجاد معنا سازگار شدن داد تا به تعریف تغییرات شغلی پردازد.

از نظر روانشناسی شغل می تواند فعالیتی در جهت ایجاد معنا در نظر گرفته شود.

سه تعدیل وابسته به شناخت شناسی مربوط به این بررسی هستند.

سطح ۱. تعدیل بین اشخاص، رفتار حرفه ای شخص چه بصورت آشکار و یا پنهان به وسیله گروه مراجعه کننده به او تایید می شود. یک شخص بطور کلی نیازمند برقراری رابطه با دیگران است. من روابطم هستم تا اینکه روابطی داشته باشم. اشخاص به دنبال تایید و حمایت هستند تا برداشتهای شخصی خود را داشته باشند و به صدای درونی خود گوش فرا دهند.

سطح ۲. تعدیل سازمانی، افراد قادر به تشخیص اهداف هستند و به وسیله نقش خاص خود در زندگی شناخته می شوند. من حرفه ام هستم تا اینکه دارای یک حرفه باشم. این شخص بوسیله (عنوان شغلی) یک هدف بزرگ شناخته می شود. در تعدیل سازمانی اشخاص شروع به درک روابط، بیانات درونی به عنوان اهداف دقیق، و بررسی روابط و فعالیتها بر اساس آنها می کنند.

سطح ۳. تعدیل شخصی. در سطح تعدیل شخصی تبعیت از دیگر سازمانها و اشخاص کمتر مهم است.

اشخاص خود می توانند بر اساس اظهارات جدید و در برابر گزارشات درونی و بیرونی بر اساس عملکرد، علایق و تأثیرات آنها بر روی دیگران و با توجه به نیاز آنها به تغییر، تغییر کنند.

تعدیل شخصی خصوصاً ممکن است در زمینه مشاوره در جهت درباره اشخاص بالغ از خود، در اواسط زندگی بدلیل حالت تقلیدی، پذیرش مخالفت و قبول کامل نبودن سودمند باشد.

تغییر در سطح سوم قطعی نیست. هر شخص ممکن است در بیشتر و یا تمام مدت بلوغ زندگی خود در یک حالت خاص از آگاهی باقی بماند. در سطح تعدیل سازمانی مشخص ممکن است ترجیح دهد ساختار کاری با یک رئیس داشته باشد و بر اساس عملکرد گذشته شخص ناظر عمل کند.

و در جهت ایجاد روابط گوناگون با همکاران اقدام می کند و آن را به ارزشهای گوناگون در فرهنگ پذیرفته شده نسبت می دهد. برخی از اشخاص ممکن است با یک حادثه، اتفاق و یا رابطه رو برو شوند که سبب ایجاد عدم تعادل می شود. یک واقعه غیرمنتظره، تا حدی نیازمند نوعی بازبینی مجدد باشد از اینکه اشخاص چگونه کار و زندگی را تعریف می کنند. بنابراین گستره انسانی شامل یکسری از توازنهای مداوم بین آرامش و عدم ایجاد آرامش است.

تئوری گستره ساختاری دارای پتانسیلی است که به ما کمک می کند تا متوجه شویم چگونه کارمندان مسن تر نقش های متغیر کاری را در زندگی خود می پذیرند. دیدگاه ما این است که توانایی شخص در دستیابی به سطح ۳ مربوط به رقابتهای گوناگون می باشد.

مسئولیت گسترش کارمند ممکن است از سازمان به شخص تغییر کند، چنانچه بسیاری از اشخاص خود را در معرفی تغییرات معمول کارمندان از طرف کارفرمایان و شغل انجام شده می دادند.

در نتیجه افراد مجبور هستند سازگارتر باشند و رقابتهای به شغلی ادامه دهند. Hall این تغییر را به عنوان یک مسیر توصیف می کند که بطور درونی هدایت شده است و همانند یک مسیر گوناگون می باشد.

این واژه از داستانی از Greek God Protus گرفته شده است که او توانست حالت خود را به طوری که می خواست تغییر دهد. این نوعی هدایت شغلی بوسیله شخص و نه سازمان می باشد که به وسیله شخص از زمانی به زمان دیگر، با تغییر شخص و محیط مجدداً ابداع می شود.

شغل گوناگون به عنوان تشبیهی از کارمندان قرن ۲۱ می باشد که تشخیص داد که واکنش مداومی بین پیشرفت فرد و زمینه ایجادکننده کاری آشفته و پیچیده می باشد. در مسیر شغلی سنتی، با نردبان شغلی، شخص به عنوان تجربه کننده رشد شغلی - ثبات و سپس سقوط غیرقابل اجتناب محیط شغلی نسبتاً ثابت و قابل پیش بینی توصیف می شد. هدف از شغل سنتی موفقیت‌های عمودی و یا بالا رفتن از هرم شرکت و دستیابی به مقام و مالکیت بود. بر طبق گفته Hal در شغل گوناگون، به هدف موفقیت روانی - احساس غرور و کمال است که بوسیله دستیابی به مهمترین اهداف زندگی، دستیابی به استقلال، شادی خانواده، آرامش درونی و غیره ایجاد می شود. Shepare، شغل گوناگون را به عنوان مسیر قلب توصیف می کند. کارمندان گوناگون باید چنانچه مشتاق به مدیریت خود و شغل خود هستند، رقابتهای جدید را گسترش داده و اطلاعات شایستگی خود را افزایش دهند. بر طبق گفته Hall، آنچه که به عنوان metacompetency توصیف می شود (رقابتهای مقام بالاتر نسبت به مهارتهای اساسی و دانش) می باشد و این به معنای رقابتهای شخصی، بجای رقابتهای اصلی سازمانی می باشند. هویت مشخص به کارمندان اجازه می دهد، نقاط ضعف و قوت خود و برقراری خود را از آنچه که جامعه به آنها تحلیل می کنند بشناسند و بینش درونی خود را در راستای معمول کار کردن بصورت مستقل و نبرد نقشهای سازمانی رسمی تقویت کنند. در این بررسی، ما بدنبال رقابتهای Protean و تشویق افراد در جهت سازگار شدن نسبی موفق بودیم. این گزارش به ما کمک کرد که به تعریف سه رقابت پردازیم: روشی در رابطه با اشخاص مسن، مفهوم شغلی و روابط شغلی. بنابراین، یک فرآیند تئوری زمینه را بکار بردیم، ما دارای یک چهارچوب خارجی در جهت تعریف این تئوریها نبودیم. بنابراین گزارش ما بر روی تعریف وقایع و تجربیات مربوط به مسن بودن، نقش دیگر اشخاص و نقشهای ایجاد شده شغلی متمرکز بود.

۳. روش

ما با هشت کارمند مرد مسن تر مصاحبه کردیم که بیش از ۵۰ سال سن داشتند و در جایگاه شغلی کنونی خود بسیار فعال بودند و بیش از ۳۰ ساعت در هفته کار می کردند. پس از طی ۵۰ سال بیشتر اشخاص خود را نزدیک به پایان اشتغال تصور می کنند و احتمالاً بیشتر در موقعیتی قرار دارند از زندگی حرفه ای خود کناره گیری کنند. Karp مشاهده کرد که بیشتر کارمندانی که بیش از ۵۰ سال سن دارند احساس می کنند که به دوره یکنواختی رسیده اند و پیشرفتهای بیشتر و ترفیع پرداختی را نمی پذیرند.

مثالهای کنون تنها محدود به آقایان بود، زیرا تجربه کاری برای خانمها، خصوصاً در مورد این گروه سنی با آقایان متفاوت است. چنانچه Fitzgerald و Weitzman مورد توجه قرار دادند، گستره شغلی خانمها بطور قابل اثبات بدلیل فرآیند اجتماعی کردن که در آن بر روی دو حالت شغلی و زندگی خانوادگی تأکید دارد، بنابراین حداقل این حالت تا زمان انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم وجود داشت.

این نمونه بر اساس عوامل مطابق با تئوری گوناگون انتخاب شده و نمونه ای از تمام افراد نیست.

اما در رابطه با وقایع، رفتارها و مشاهدات شخصی می باشد. در این بررسی وقایعی در نظر گرفته شدند تا برداشتهای، دانسته ها و نظرات در رابطه با شغل و محیط شغلی مشخص شوند. در مرحله اول گستره تئوری زمینه، نمونه ای از افراد مشابه (در این مورد کارمندان مسن تر) انتخاب شدند. ابتدا تئوری آزمایشی انجام شد، محقق می تواند نمونه های متفاوتی را (کارمندان بیکار مسن تر) از جهت شرایط مساعد و یا نامساعد انتخاب کند.

تعداد نمونه ها در این بررسی هشت نفر بودند. این نمونه به عنوان یک نمونه هدفمند و نه احتمال گرا انتخاب شد و نوعاً بر روی معقوله اشباع و یا اینکه هیچ گونه خصوصیات، ابعاد و یا شرایط جدیدی در اطلاعات دیده نمی شود، تکیه داشت. این اطلاعات از ۶۰ مصاحبه دقیق بدست آمد.

Guest در سال ۲۰۰۶ به این نکته پی برد که saturation احساس کافی بودن ممکن بود در طی ۶ مصاحبه و یا در ۱۲ مصاحبه اول اتفاق بیفتد. در این بررسی ما متوجه شدیم که احساس کافی بودن پس از ۶ مصاحبه ایجاد شد، اما در مصاحبه دیگر نیز در جهت تحقیق این مسئله انجام دادیم. مسیر مصاحبه تا حدی سازمان یافته بر روی ۴ مورد متمرکز می شد.

۱. اطلاعات وابسته به مقدمه (برای مثال تاریخچه شغل)
۲. تأثیرات مسن بودن (برای مثال تأثیرات سن، تداوم سلامتی و داشتن مهارتهای تازه)
۳. نقش شغل (برای مثال، اهمیت شغل، حرفه و دیگر فعالیتها در دوره های مختلف زندگی)
۴. نقش دیگر افراد (برای مثال افرادی که بر روی شما تأثیر می گذارند، ترجیح به کار کردن با دیگران)

نام	سن	حرفه	وجود بحران در زندگی	میزان توازن تقریبی کسب شده
Ethan	۶۸	آرایشگر	وجود ندارد	بین اشخاص
Jake	۶۶	مدیر بخش عمومی	ازدواج ناموفق و طلاق	بین اشخاص
Ron	۵۰	وکیل اموال غیر منقول	هیچگونه شکایتی ندارد	بین سازمانی یا بین اشخاص
Ned	۵۰	مشاور/هدایتگر	هیچگونه شکایتی ندارد	بین سازمانی یا فردی
Kyle	۵۹	مأمور افسر پلیس /مدیر آموزشی	انتقاد شغلی. شکایت در رابطه با بها دادن	بین سازمانی
Dean	۵۳	افسر H.R	انگیزه متناقض نبود حمایت در جایگاه شغلی تغییرات شغلی ایجاد شده خستگی	بین شخصی
Daniel	۵۸	معلم / رئیس	شغل در حد متوسط بیکاری طولانی مدت درآمد کاهش یافته موقعیت شغلی در سطح پایین	

Sean	۵۳	تکنیک الکترونیک	رها کردن موقعیت بدلیل مشاجره با رئیس در رابطه با استانداردها. استرس (فشار) خانوادگی بدلیل تعهدکاری طرح خوداشتغالی و عدم اطمینان از انتخابها	فردی
------	----	-----------------	---	------

بررسی و فرآیند تحلیل اطلاعات بدلیل بکاربردن روشهای تئوری زمینه در رابطه با یافته های گوناگون گسترده بود. بطور خلاصه، رونوشت هشت مصاحبه ۱۵۰ صفحه ای به اطلاعات اولیه پرداخت و این موارد در نتیجه گیری بکار گرفته شدند. هر نسخه بصورت پاراگراف به پاراگراف در جستجوی وقایع، فعالیتها / واکنشها مورد بررسی قرار گرفت. اتفاقات و مثالها از نسخه ها برداشت شده بودند. محققان جدولی را ایجاد کردند تا مطالب فرعی هشت مصاحبه را سازماندهی کنند. این معقوله ها منجر به موضوعات مرعی می شد که از اطلاعات ناشی می شدند، آنها از طریق یادداشت هر مورد موافق ایجاد شده بودند، هر کدام از آنها بصورت یک بند در می آمدند و بر طبق موضوعات فرعی شماره گذاری می شوند. در این بخش تحقیق محقق ۲۱ مطلب فرعی را مشخص نمود که آنها را بصورت ۴ مطلب اصلی دسته بندی کرد.

تقریباً ۲۰۰ یادداشت ایجاد شد. یک مصاحبه گسترده از روشها در جایی دیگر و در مقاله دکتر بطور خلاصه آمده است.

۴. نتایج: شایستگی های مربوط به انطباق در شرایط گوناگون

این بخش به توصیف شایستگیهای تطبیقی می پردازند که این اشخاص در پاسخ به محدودیتهایی که در هنگام مسن شدن با آنها روبرو می شوند، آنها را بکار می گیرند. همانند شخصی که با ضعیف شدن چشمهایش از عینک استفاده می کند، این رقابتها شایستگی هایی را مشخص می کنند که مربوط به این موارد هستند:

- فکر کردن مجدد به ارزشهای یک شخص و در رابطه با مسن شدن او
- روابط شغلی
- مفهوم شغلی

حوزه شایستگی ۱: فکر کردن مجدد و یا تطبیق دادن در جهت آینده

قلب شخص مسن موفق بنظر می رسد مجموعه های از ارزشها و یا چهارچوبی باشد که خود را با واقعیات وفق می دهد و تغییرات می تواند در آن تجربیات موفق می باشند. این ارزشها بصورت شایستگیهای مربوط به مسن شدن، شرایط سلامت و تطبیق دادن توقعات و خواسته های شخص شرح داده شود.

شایستگی ۱: جایگزین ساختن عقایدی در رابطه با سن برحسب تاریخ یا عقایدی در رابطه با سن مربوط به روانشناسی. پذیرش اینکه فرآیند مسن شدن هر روز زندگی آنها را تغییر می دهد. برخی می گویند آنها همان شخصی هستند که همیشه بوده اند. از نظر Kyle، سن حالتی از ذهن است. بطوریکه او معتقد است او همان شخصی است که ابتدا به این

شغل وارد شد. ” شما هرگز به آن توجه نکنید... آن تنها حالتی از ذهن است... شما دارای سنی بر حسب تاریخ هستید و برداشتهای درونی دارید از اینکه شما چه کسی هستید و تا چه حد پیر شده اید...“

سن هیچگونه دخالتی در آن ندارد... آن چیزی نیست که من در مورد آن فکر می کنم...“

Ned و Ron ، همانند Kyle ، نظرات مشابهی دارند. سن آنها چیزی نیست که من به آن توجه می کنم ... من همیشه وقتی اشخاص به من همانند یک فرد مسن اشاره می کنند تا حدی ناراحت می شوم ... نمی توانم فکر کنم که تغییرات مهمی در من ایجاد شده است ... شخصیت ... ارزشها ...“ این واکنشها مشخص می کنند که بچه های آنها رشد کرده اند ، موهای آنها خاکستری شده است و آنها در این دوره از زندگی کمتر انعطاف پذیر هستند. هر چند آنها تمایل دارند که بپذیرند، تا حد زیادی تغییر نکرده اند.

حداقل Daniel هوشیارتر بود و یا از گذر زمان آگاه بود. Daniel بطور زیرکانه از این مسئله آگاهی داشت که تغییرات کنونی جایگاه شغلی خصوصاً برای کارمندان مسنی همانند او، مشکل است. او کمتر نسبت به فرآیند بررسی شغلی مطمئن بود، زیرا به عنوان یک کارمند مسن سازگار شدن و تغییر همراه با زمان برای او مشکل بود.

در روزگار جوانی می توانستم شغلهای زیادی داشته باشم،... چنانچه شما نفس می کشیدید و B.A (لیسانس علوم انسانی) داشتید - شما دارای یک شغل بودید...

دیگر آن روزها گذشته است - اما من احساس می کنم برخی از آنها هنوز هم با من مانده اند -

- چنانچه شما تحصیل کرده باشید شغل از آن شما خواهد بود. این پیشنهادات حداقل نشان می دهد که Daniel در مثال ما خود را متفاوت از دیگران نشان می شمارد. در حالیکه دیگر کارمندان ممکن است از مسن بودن خود و سن مربوط به روانشناسی خود آگاه باشند.

و ممکن است کمتر به تغییرات منفی که گذشت زمان در آنها ایجاد کرده است توجه کنند. چندین عبارت ممکن است سن مربوط به روانشناسی را توصیف کنند همانند اینکه شما در همان حد جوان هستید که احساس می کنید به ساعت تاریخی خود را بشکن .

من از این جهت مغرور هستم که هرگز به سن خود توجه نکردم و بر اساس آن عمل نمی کنم.

من قادر هستم بیش از آنچه را که پدر و مادرم در سنین پیری انجام می دادند، انجام دهم . این جمله بیانگر این مطلب است که سن روانشناسی کمتر از آنچه که شخص انجام می دهد ، مهم است.

سازگار شدن ۲. برداشتن قدمهایی در جهت بهبود سلامت شخص

توانایی تقویت سلامت فیزیکی به نظر می رسد معیار مهمی در رابطه با افزایش سن بطور موفق باشد. بطوریکه بنظر می رسد مهارتهای شناخت، عوامل ذهنی و روابط اجتماعی به عنوان معیار دوم موفقیت در نظر گرفته شوند. بنظر می رسد بیشتر مطابقت ها بدلیل تأثیر مسن شدن از لحاظ فیزیکی همراه با رفتارهای سازنده و فعالیت حرفه ای باشد. بیشتر افراد در جهت مطابقت خود سیگار کشیدن را ترک کرده و استفاده از مواد الکلی را محدود کردند و توجه بیشتری به رژیم غذایی و وزن خود نمودند. Kyle ، Ron و Jake توجه کردند پس از طی چند سال که بدن خود را نادیده گرفتند، توانستند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. آنها پیشنهاداتی داشتند که بطور خلاصه در اینجا آمده اند،

”من فکر می‌کنم که بدن هنگامیکه از چیزی ناراحت است، از قبل پیام فرستد...

من اکنون شرایط جسمی بهتری نسبت به دوران جوانی خود دارم. من احساس می‌کنم هنگامیکه شما در سن ۲۰ تا ۳۰ سالگی احساس می‌کنید برای همیشه زنده خواهید ماند. بنابراین ممکن است از بدن خود درست استفاده نکنید... پس از آن بدن شما می‌گوید، خوب دیگر کافی است...”

”... من این مسئله را تا ۶۰ سالگی نمی‌دانستم. من احساس می‌کردم قوی و فعال هستم. من احساس می‌کنم هر چه را که بخواهم می‌توانم انجام دهم...”

هرگز اشخاصی که می‌خواستند خود را تطبیق دهند، فعالیتی در جهت بهبود سلامتی خود انجام نمی‌دادند. برای مثال، Daniel بیان می‌کند که پس از ضربه کوچکی که خورده است، اکنون نسبت به حرکت دادن خود از نظر فیزیکی بی‌میل است.

”بنابراین من پیاده رویهای خود را کن کردم و سیگار کشیدم... می‌دانم که این کار برای من ضرر دارد و باید آن را ترک کنم... بنظر می‌رسد متابولیسمی دارم که چاق نمی‌شوم. مدتی است که ذهن من به موضوعی مشغول است. من باید به ژیمناستیک بروم. من باید سیگار کشیدن را ترک کنم“

فرد ممکن است اینطور نتیجه‌گیری کند که پاسخ Daniel در نتیجه حالت کناره‌گیری بر اثر مسن شدن است و به همین دلیل از پاسخ موافق به پیشنهادات دیگران صرف‌نظر می‌کند. هر چند Daniel دچار ضربه احساسی بر اثر از دست دادن شخصیت حقوقی خود شده است و در طی چند سال قبل از مصاحبه بیکار بوده است. او همچنین در شغل خود دچار بحرانهای بسیاری شده است. مدت کوتاهی پس از اولین مصاحبه، بدلیل تغییرات زیاد در شغلش، از موقعیت خود استعفا داد، فشارهای زیادی بدلیل ساعات نامنظم و نبود امکان تفریح در کار به او وارد شد.

بیشترین قدمهایی که افراد در جهت سلامت برمی‌دارند شامل سازگار شدن خود در سیگار کشیدن، مصرف مواد الکلی و رژیم غذایی می‌باشد. بدن‌بال این موارد برخی تشخیص می‌دهند که من نمی‌توانم آنچه را که به آن عادت داشته‌ام انجام دهم. برخی از اشخاص این موارد مطابقت را انجام می‌دهند، زیرا بر اثر مصرف مواد الکلی از درد مفاصل رنج می‌برند، برخی دیگر بدلیل آنکه در هنگام پیاده روی و راه رفتن دچار تنگی نفس می‌شوند. برخی دیگر این موارد مطابقت را انجام می‌دهند تا به ارزشهایی نظیر کنترل زندگی و سالم بودن دست یابند.

شایستگی ۳. افزایش تطبیق دادن در جهت مناسب ساختن شرایط زندگی من بطور موفق واقعیات زندگی خود را تطبیق داده‌ام. من تغییری از تقلید و همانند ساختن (تطبیق حالتها بطور فعال در جهت مناسب ساختن اولویت‌های شخصی) به سوی تقلید و تطبیق دادن (سازگار شدن موارد مورد ترجیح شخص در جهت ایجاد تناسب آنها با حالتها) ایجاد کردم. Ned بجای آنکه استقامت فیزیکی را در خود کاهش دهد، شروع به ورزشهای فیزیکی کرد تا تعادل فیزیکی خود را دوباره بدست آورد.

مثال دیگر در روابط با سازگار شدن در محل کار شامل ایجاد مهارتهای شغلی، گسترش مهارتهای جدید از طریق آموزش رسمی و مشارکت در فرصتهای پیشرفت می‌باشد.

انتخاب روش تطبیقی، استراتژی است که در آن میزان فعالیتهای شخص تا حد زیادی محدود می شود. Ron تعریفی در رابطه با استراتژی انتخاب آورده است .

”... هنگامیکه من ۲۵ سال داشتم، انرژی زیادی نداشتم. اما بجای آنکه سخت کار کنم بطور زیرکانه کار می کردم“. با تشخیص کاهش انرژی ذخیره او تصمیم گرفت تا نسبت به تعداد مشتریانی که به آنها سرویس می دهد، بیشتر دقت کند.

”من وقت خود را تا رسیدن به مرگ تلف نمی کنم... و این شامل مواردی می شود که من را به خود مشغول می کنند. من احساس می کنم، پس از ۲۵ سال کارکردن مجبور نیستم همان کارهایی را انجام دهم که هنگامیکه تازه کار بودم آنها را انجام می دادم. من در شغل خود موکل شده ام، بنابراین برای من راحت تر است که شغل خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهم، بدون آنکه مجبور باشم آنچه را که دوست ندارم انجام دهم.“

میزان استفاده از استراتژیهای تطبیقی در افراد سالمند تا حدی بستگی به توانایی آنها در تمرین کنترل در شغل آنها دارد، Scan، سعی می کرد تا خود را با تغییرات فیزیکی تطبیق دهد، زیرا احساس می کرد که نمی تواند در موقعیت جدید باقی بماند.“

”سلامتی یک موقعیت است... شنوایی من دیگر مثل قبل نیست... کارهای زیادی در اینجا نیاز به شنیدن دارد... بنابراین من نمی توانم شغلم را انجام دهم...“

”... تریلی جمع آوری می کند... و ما وسیله را تخلیه می کنیم... این کار فشار زیادی به بدن وارد می کند و بهبود آن چیزی روزی طول می کشد... من متوجه شدم که نمی توانم با آن کنار بیایم. من نمی توانم ۱۶-۱۴ ساعت در روز کار کنم... این کار بسیار مشکل است“

Sean دارای شغل نظارتی است و لازم نیست تا حد زیادی در جنبه های فیزیکی شغل شرکت کند. هر چند او برای زبردستانش هم وظایفی تعیین نمی کند که خود قادر به انجام آنها نیست. بنابراین، او دارای توانایی تطبیق است و از استراتژی تطبیقی استفاده نمی کند تا از این طریق تعادلی در مکان کار خود ایجاد کند.

Jake، در طول ایجاد تمرکز مثال خوبی در رابطه با استراتژی تطبیق آورد.

”بخاطر آنکه کارهایم را فراموش می کردم، یاد گرفتم لیست کوچکی داشته باشم...“

من در حمام طبقه پایین یادداشتی داشتم که به من یادآوری می کرد، لامپ را خاموش کنم، در گاراژ را ببندم... زیرا اگر این کار را نمی کردم، فکرم مشغول به کارهای دیگر می شد و این کارها را فراموش می کردم“

۱. شایستگی در رابطه با روابط شغلی

علاوه بر برآورده ساختن نیازهای اجتماعی، روابط شغلی سبب ایجاد اطلاعات شغلی، یادگیری شخصی و حمایت اجتماعی در هنگام فشار و ایجاد تغییر می شود. برخی از کارمندان مسن تر ممکن است بخواهند روابط دوستانه داشته باشند و کمتر بخواهند روابط جدیدی را بصورت مداوم با دیگران برقرار کنند، در حالیکه دیگر اشخاص روابط جدید خود را گسترش می دهند که سبب ایجاد تغییر و یادگیری در آنها می شود. این رقابتهای روابطی را در جهت این موارد نشان می دهند: بازاریابی و شبکه ارتباطی، ایجاد ارزش و علاقه، هدایت دیگران و یادگیری شخصی. تمام این رقابتهای

مربوط به کار کردن با دیگران بصورت هدفمند است. به عبارت دیگر اساس این روابط، دوستی و حمایت اجتماعی است.

شایستگی ۴. ایجاد رابطه در جهت بهبود کاری و شغلی

برخی از اشخاص ارتباط برقرار می کنند تا کار آنها راحت تر انجام شود.

Kyle که در بخش عمومی کار می کرد، تقدم را بر روی ایجاد روابط جدید کاری گذاشته بود. او پیشنهاد کرد: " کاری که من انجام می دهم ایجاد رابط است. کنار آمدن با دیگران بسیار مهم است. اگر این کار را نکنید غرق می شوید." برای Kyle ایجاد رابطه کاری اهمیت زیادی داشت و به عنوان ابزاری سازنده در جهت انجام شغل بطور کامل بود. در کنار آن، Ron توجه زیادی به واکنشهای تجاری در روابط خود و شبکه ارتباطی داشت. او پیشنهاد کرد که شبکه ارتباطی سبب موفقیت او در زمینه شغلی شده است. " من دارای یک شبکه ارتباطی هستم... دیروز با برخی وکلا بودم، آنها با من تجارت کردند و من نیز با آنها تجارت کردم. این یک موقعیت ارتباطی است..." هر چند Daniel بیان کرد که دوستی در محل کار بسیار هدفمند است و ممکن است در مسیر غلط قرار گیرد و بهتر است هر گونه عامل ایجاد کشمکش کاهش یابد.

" ما وعده های نهار را بطور عجیبی با یکدیگر صرف می کردیم... اما در طی روزهای کار من نمی خواستم همکارانم را به دلایلی به عنوان بهترین دوستانم در نظر بگیرم، آنچه اشخاص بزرگی هستند. اما من دوست دارم از آنها جدا باشم. مواردی اتفاق می افتد و هرگز نباید کشمکش بین دوستان و همکاران رخ دهد."

در کنار این، Daniel ناراحتی خود را به سن و تربیت خود نسبت می داد.

" این مسئله برای من مشکل است. برای من سخت است تا شبکه ارتباطی داشته باشم. من از آن لذت نمی برم، چون برای انجام آن تربیت نشده ام"

این اشخاص راههای گوناگون برقراری ارتباط با دیگران را نشان می دهند و برخی اشخاص بنظر می رسد، بیشتر با این نقش مطابقت داشته باشند. این تفاوتها ممکن است نشانگر این واقعیت باشند که روابط مثبت ممکن است در صورتیکه در جهت حمایت و دوستی انجام گیرند، برای انجام بهتر کار مهم باشند.

شایستگی ۵. گسترش روابطی که علایق گوناگون ایجاد می کند.

برخی از شایستگی ها شامل ترجیح دادن به تبادل نظر با همکاران از گروه سنی مختلف و کار کردن گروهی می باشد.

Ethan، با داشتن یک حالت شوخ طبعی بیان می کند که سن او با همکارانش متفاوت است.

" این (اختلاف سن) تفاوتی ایجاد نمی کند. برای من آسانتر است تا با اشخاص جوان کار کنم.

من احتمالاً فکر می کنم، دلیل آن اینست که چون من پیرتر هستم، آنها بیشتر به من احترام می گذارند، فکر می کنند من بیشتر از آنها می دانم. در صورتیکه اینطور نیست. آنها وقتی این مسئله را متوجه می شوند که پیرتر شوند "

Jake، به عبارت دیگر، متوجه شد، دوست دارد وقت خود را با گروه سنی خود صرف کند.

" من همچنین دوست دارم با همسالان خودم کار کنم، زیرا مجبور نیستم هر چیزی را برای آنها توضیح دهم. آنها همه چیز را می دانند، چون آن را تجربه کرده اند..."

بنابراین من دوست دارم با اشخاص مسن نشست و برخاست داشته باشم...

آنوقت می توانم راحت باشم...”

هیچگونه شواهدی در این شایستگی وجود ندارد که نشان دهد سن همکار ثابت می کند که می خواهد با همان گروه سنی باشد. هرچند برخی از اشخاص دوست دارند با همسالان خود تبادل نظر کنند، زیرا اغلب همان نظرات و تجربیات را دارند. بنظر می رسد بیشتر اشخاص دوست دارند با همسالان خود کار کنند. هر چند مشخص شده است که این مسئله ممکن است شخص را از عقاید و ارزشهای جدید کارمندان و دیگر گروهها در سازمان، جدا سازد.

شایستگی ۶: گسترش روابط در جهت تربیت دیگران

بدون استثناء، اشخاص مطابق پیشنهاد می کنند که تربیت منبع مداوم اجرایی است.

Sean، برای مثال از فرصت ارائه اطلاعات به دیگران لذت می برد.

”... یک مطلب در رابطه با این شغل آن است که می توانم مطالب را به دانش آموزان ارائه دهم. من زمانی را صرف می کنم تا موارد تکنیکی را به دانش آموزان ارائه دهم...”

آنچه که در این تحقیق جالب بنظر می رسد، علاقه این گروه از اشخاص مسن در جهت تربیت می باشد. هدف تربیت یا کمک دیگران در جهت رسیدن به استعدادشان، نشانگر علاقه زیاد در جهت تبادل نظر با دیگران در محل کار می باشد.

Sean که علاقه مند به روابط شخصی است، تا حد زیادی علاقه مند است اطلاعات را به دانش آموزان منتقل کند و آن را تا حد زیادی از لذتهای شغلی خود می داند. تأثیر مثبت تربیت آن است که اشخاص مسن با روابط عالی و ارزشها و امتیازات شغلی را در کنار اشخاص جوانتر قرار می دهد.

شایستگی ۷: گسترش احساس شخصیت در روابط

برخی از اشخاص روابط را بیش از دوستی و کمک به دیگران در نظر می گیرند. آنها سرشار از یادگیری، بازگشت و تغییر هستند، آنها در هنگام کار با دیگران احساس می کنند که بسیار می دانند و این نوع رابطه کلید موفقیت و ارزش بخشیدن به خود آنها می باشد. Ron متوجه شد، مسن بودن سبب نوعی کمال می شود که به او اجازه می دهد نسبت به دیگران حساس تر باشد Dean و Jake احساس می کردند که به سبب سن و تجربه، آنها کمتر دارای یک نوع حس رقابت با دیگران هستند.

Jake نشان داد که برای او کمتر مهم است تا از عقایدش دفاع کند و یا دیگران را نسبت به اشتباهاتشان متقاعد سازد.

Kyle مهارتهای شخصی فعلی خود را با ابتدای کارش در این شغل مقایسه کرد. او متوجه شد دارای توانایی آن است

که دارای حس همدردی بوده یا کمتر انتقام جو باشد و شکیبیا تر بوده و در مقابل تعبیرهای دیگران پاسخگو باشد.

”من فکر می کنم به نوعی کمتر شکیبیا بودم، من واقعاً به کسی که با او موافق نبودم و یا عقاید متفاوتی با من داشت پاسخ نمی دادم. من احساس می کنم صبورتر بودم و می توانستم عقاید دیگران را در نظر بگیرم ... احتمالاً کمتر از ۲۰ سال قبل بود...”

شایستگی ۷: افزایش احساس شخصیت در روابط

برخی از اشخاص روابط را بیش از دوستی و یا کمک به دیگران در نظر می‌گیرند. آن‌ها منبع یارگیری و تغییر هستند. این اشخاص احساس می‌کنند، هنگامی که با دیگران کار می‌کنند بیشتر یاد می‌گیرند و این روابط سبب موفقیت و ایجاد ارزش برای آن‌ها می‌شود. Ron متوجه شد من شدن تا حدی سبب ایجاد کمال می‌شود و سبب شود که او نسبت به دیگران حساس باشد dean و Jake متوجه شدند که با افزایش سن و تجربه آن‌ها کمتر نسبت به دیگران احساس رقابت می‌کند. Jake نشان داد که این مسئله کمتر برای او مهم بود که از عقاید خود دفاع کند و یا آن‌ها را نسبت به اشتباهاتشان متقاعد سازد. Kyle مهارت‌های شخصی فعلی خود را با سال‌های قبل تجربه‌ی کاری خود مقایسه کرد و متوجه شد که نسبت به آن زمان صبورتر شده است و نسبت به گذشته و پیشنهادات دیگران پاسخ‌گو است «من فکر می‌کنم قبلاً تحمل کمتری داشتم. من هرگز نسبت به کسی پاسخ‌گو نبودم و با کسانی که عقایدشان با من متفاوت بود موافقت نمی‌کردم من احساس می‌کنم اکنون صبورتر شده‌ام و بهتر می‌توانم عقاید دیگران را بپذیرم. احتمالاً ۲۰ سال قبل این خصوصیت را نداشتم».

اگر چه بیشتر کارگران در این بررسی به نظر می‌رسد حس یکدلی و تحمل بیشتری نسبت به دیگران داشته باشد اما بیشتر آن‌ها انگیزه کمتری داشتند که دیگران آن‌ها را تأیید کند چنان چه Jake می‌گوید:

«من سعی نمی‌کردم که خود را با دیگران وفق دهم. همان‌طور که می‌دانید وقتی شما جوان‌تر هستید بهاین صورت عمل می‌کردید. من هرگز سعی نمی‌کردم تا خود را تغییر دهم و مورد علاقه دیگران قرار گیرم».

براساس تجربیات Jake پیشنهاد کرد که تشخیص داده است هرگز ممکن نیست که تمام اشخاص را از خود راضی نگه داریم بیشتر این اشخاص گزارش دادند که آن‌ها یاد گرفتند که در مقابل تفاوت‌های دیگران تحمل بیشتری داشته باشند، همانند این که ضعف‌هایی را که در آن‌ها و دیگران وجود دارد را بپذیرد. برخی از آن‌ها کمتر حالت رقابتی پیدا کردند و نسبت به دیگران احساس همکاری داشتند و با آن‌ها مهربان‌تر بودند. برخی دیگر ادعای بیشتری داشتند و نسبت به توانایی خود در ایجاد تأثیر مثبت بر دیگران مطمئن بودند و کمتر دوست داشتند بد زبانی و یار رفتار منفی دیگران را تحمل کنند.

شایستگی ۸: مفهوم کار

به نظر می‌رسد که کار برای اشخاص مسن‌تر که خود را به طور موفق با آن وفق می‌دهند مهم‌تر باشد. این بدان معناست که برخی از صلاحیت‌ها مربوط به ارزیابی مجدد و متمرکز بر روی جنبه‌هایی از کار هستند که بیشتر مطابق با قرارداد با سازمان می‌باشد.

شایستگی ۸: تعریف قرارداد سازمان

برخی از کارفرمایان در رابطه با توانایی کارگران مسن در مطابقت دادن خود در مقابل تغییرات کاری، تردید دارند. Jake و Ethan از اشخاصی هستند که پس از شروع حرفه‌ی خود در سن ۲۰ سالگی به طور تمام وقت کار می‌کردند اما پس از آن که مسن‌تر شدند تغییراتی در آن‌ها ایجاد شد که به طور ساده همانند ایجاد یک دست‌انداز در یک جاده بود حتی در سن ۵۷ سالگی Ethan از saskatchewan به سمت ویکتوریا حرکت کرد بدون آن که به او تعهدی از لحاظ امنیت اقتصادی داده شود.

Kale به عبارت دیگر ممکن است نمونه‌ای از بسیاری از اشخاص دیگر در این گروه سنی باشد که کمتر در تطبیق خود موفق بود.

او پس از دبیرستان وارد اداره پلیس شد و به جایگاهی وارد شد که کارفرمایان آن امنیت شغلی ایجاد می‌کردند و کارمندان وظیفه‌شناس را می‌پذیرفتند.

او از این مسئله نگران بود که محیط کاری داشته باشد که در آن کارمندان دارای امنیت شغلی نباشند.

«... هنگامی که من وارد این شغل شدم شما از من توقع داشتید که نسبت به سازمان وفادار باشم اما سازمان نسبت به شما وفادار بود بنابراین شما می‌دانستید که شغلی دارید که شما را در جهت اشتغال در آن آماده می‌سازد اما این مسئله اکنون بسیار تغییر کرده است.... دیگر امنیت شغلی وجود ندارد».

استدلال ما را در رابطه با قرارداد کاری ضعیف می‌دانست و هشدارهایی را به تمام کارمندان مسن تر می‌داد که ممکن بود در موقعیت خود احساس امنیت کنند.

«من ممکن است به هر شخصی که در این موقعیت شغلی به مدت طولانی اشتغال دارد پیشنهاد کنم که بگویند به کدام سمت پیش می‌روند؟ من می‌خواهم تجربیات خود را تطبیق دهم و تحصیلات خود را براساس مسیری که در آن پیش می‌روند تغییر دهم. من این کار را انجام نداده‌ام که باید به این صورت عمل می‌کردم من ممکن است شغل خود را از دست بدهم و درست هنگامی که شما فکر می‌کنید که همه چیز خوب پیش می‌رود این طور نیست و شما آمادگی لازم را ندارید...».

بسیاری از اشخاص دیگر تغییراتی از قبیل بیکاری و سازماندهی مجدد را تجربه کردند هر چند آن‌ها به صورت متفاوت واکنش نشان دادند». Jake پیشنهاد کرد که مهارت شما این اطمینان را به شما می‌دهد که رقابتی تر هستید. در حالی که در یک سازمان ممکن است دیگر ضمانت شغلی را برای شخصی ایجاد نکند».

تمام اشخاص مسن دیگر که سازماندهی مجدد را تجربه کرده بودند متوجه شدند که باید در خود تغییراتی ایجاد کنند و دیگر به کارفرما در جهت امنیت شغلی وابسته نباشد. آن‌ها متوجه شدند که ممکن است این شغل پایان یابد و بهترین کار در جهت موفقیت در مقابل آن گسترش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی است. کاردگران جوان تر نیز ممکن است چنین نظراتی داشته باشند و این نظریات نشان می‌دهد که پیمان شخصی در مقابل سازمان کمتر است بیشتر به حالت تطبیق باشد.

شایستگی ۹: یافتن جنبه‌های کاری که مهم هستند و باید انجام گیرند

شغل برای برخی اشخاص به معنای پول، قدرت و یا اعتبار می‌باشد و بیشتر به معنای انجام کاری است که از لحاظ شخصی مهم است. از نظر Ron، شغل علاوه بر موارد دیگر فرصتی در جهت کمک به اشخاص و دستیابی به سبکی از زندگی است که در آن زمانی به رشد یافتن خانواده و دوستان اختصاص می‌یابد. از نظر Ned، کار تمرین آنچه است که از نظر او مهم است و به او امکان می‌دهد که به اشخاص در محیط کاریشان کمک کند. شغل Ethan به او امکان می‌دهد که زمانی را با مشتریان بگذراند، زیرا او بیش از هر چیز یک شخص مردمی است. Kyle کار را فرصتی می‌داند که در آن با دیگران ارتباط داشته باشد و اظهار عقیده کند. لزوماً این مسئله جالب به نظر می‌رسد که Ron و Kyle و Ethan تا حد زیادی اجتماعی هستند به دستگیری دیگران علاقه‌مند می‌باشند.

تعریف جنبه‌هایی از کار که مهم هستند به فهم ارزش‌ها و ضد ارزش‌های شخصی بستگی دارد. برخی از اشخاص مانند Ron به نظر می‌رسد که شغل را در مراحل اولیه مهم بدانند. Ned و برخلاف او چندین سال است که در جهت این هدف تلاش می‌کند. بنابراین بنظر می‌رسد احتمال این که شخص شغل خود را مهم بداند، لزوماً بالا رفتن سن، افزایش نمی‌یابد. تجربه داشتن اطلاعات در زمینه نقاط ضعف و قوت شخص نیز در این زمینه کمک کننده هستند. علاوه بر این هر یک از این اشخاص انگیزه بسیاری داشتند که مسئولیت شغلشان را خود به عهده بگیرند و فعالیت‌هایی را که به وسیله دیگران کنترل می‌شد را رد می‌کردند و این مسئله برای آن‌ها ایجاد خطر می‌کرد.

از نظر Ned توانایی تعریف شغل به وسیله او، پس از چندین سال تلاش در جهت فهم این نکته ایجاد می‌شد که چرا او در بسیاری از شغل‌هایی که در طی زندگی داشته است از کار خود احساس نارضایتی می‌کرده است. او علاقه زیادی به کارکردن با مردم دارد. از نظر Ned، شغل به معنای نشان دادن رسمی آنچه است که در زندگی مهم می‌داند. تا این که دیگر اشخاص این موارد را از قبل برای او تعیین کنند. لزوماً او فاصله زیادی بین داشتن شغل و شغل خود قائل است. «شغل چیزی است که برخی اشخاص از قبل تعیین می‌کنند. و من باید در چنین فشاری کار کنم. من کارکردن را تا حد زیادی خلاقیت می‌دانم، من نمی‌خواهم شغلی داشته باشم».

شایستگی ۱۰: جایگزین ساختن ارزش‌های شغلی با ارزش‌های شخصی

اهمیت شغل یا حرفه در مراحل بعدی زندگی به نظر می‌رسد تا حدی وابسته به این مسئله باشد که شخص آن را چگونه تعریف می‌کند. برای برخی از اشخاص مسن‌تر شغل آن‌ها، معلمی یا پلیس بودن ممکن است تا حد زیادی با هویت کاری آن‌ها یکی باشد. جنبه‌های ظاهری شغل مانند قدرت و جایگاه به صورت سلسله مراتب، تنها برای اشخاصی که ارزش‌های شغلی را دوباره تعریف می‌کنند، نقش حاشیه‌ای دارد. از نظر برخی دیگر شغل چیزی است که درآمد ایجاد می‌کند و یا فعالیتی است که به وسیله اشخاص دیگر برای شخص تعریف می‌شود.

پس از حرکت به سمت Bc از آلبرتا، Jake خرسند بود از این که موقعیت پایین‌تری از جهت سلسله مراتب سازمانی دارد تا بتواند از این طریق کار مورد علاقه خود را انجام دهد و درآمد کمی داشته باشد. به این وسیله او از نیاز به این که بزرگ یا مهم باشد و یا استفاده از ظواهر شغلی در تعریف کردن خود، جدا شد.

برای Jake، مدیریت طی سال‌ها ارزش خود را از دست داد. تغییر از آن سمت که خود را از جهت برخی موارد خارجی توصیف کنیم به سمت موارد درونی، برای Jake تحول مهمی بود. لزوماً به این وسیله Jake متوجه شد که چه کسی است (خودشناسی) و دیگر لازم نیست شغل او را تعریف کند و ارزش‌های خود را به دیگران ثابت کند.

«شغل تعریف می‌کرد که من چه کسی هستم ... و تحول زیادی برای من بود که شغل راهی برای من بود که خود را به دیگران ثابت کنم... من می‌توانستم بگویم چنین و چنان هستم و یا من این کار را هدایت می‌کنم... این کار به من کمک می‌کرد بگویم چه کسی هستم...»

«... در موقعیت قبلی من در دولت BC ... من در چندین سطح کار کردم... حالا اصلاً مهم نیست... من تنها می‌خواهم به جایی بروم که دوست دارم... کاری را انجام دهم که دوست دارم و تا حدی درآمد داشته باشم. این با آنچه که قبلاً انجام می‌دادم متفاوت است. چون می‌خواهم پیشرفت کنم. من می‌خواهم بزرگ و مهم باشم.»

از یک جهت این مسئله ممکن است سبب شود که ما نتیجه بگیریم اهمیت شغلی Jake در طی سال‌ها کاهش یافت. از جهت دیگر Jake دوباره شغل خود را تعریف کرد. احتمالاً او نظر خود را در رابطه با اهمیت شغل و یا موقعیت خود عوض نکرد، بلکه آنچه را که در شغل برای او مهم بود را طور دیگری تعریف کرد، نوعی تغییر و تحول حرفه‌ای از یک واقعه خارجی به سمت یک تجربه داخلی.

Daniel، مشخص کرد که از یک طرف ظاهر شغل، سبب شد اهمیت خود را برای او از دست بدهد. او پیشنهاد کرد که دیگر معتقد نیست که هویت شخص را شغل او تعیین می‌کند. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد او با زهم خود را از طریق شغلش تعریف کرد. ایجاد یک پیشرفت در خود.

«معلم بودن برای من مهم است، من می‌توانم به دیگران بگویم که این کار را انجام می‌دهم و به آن افتخار کنم... من هنوز هم به آن افتخار می‌کنم...»

«من به شغل به عنوان یک پیشرفت در خود نگاه می‌کنم... من به دنبال جایگاهی هستم که بتوانم در آن رقابت کنم... یک رابطه علمی با مردم... من می‌خواهم یک ارتباط نوع دوستانه داشته باشم...»

تفاوت کوچکی در این مسئله وجود دارد که چگونه Jake و Daniel خود را از شغلشان جدا کردند. Jake خود را به وسیله تعریف مجدد از خود، از شغلش جدا کرد. او اکنون شغل خود را به این صورت توصیف می‌کند، چیزی نیست جزء حل مشکل Daniel، برخلاف او به نظر نمی‌رسد قادر باشد که تعریف دیگری جدا از شغلش، از خود داشته باشد. او یک معلم است و شغلی که انجام می‌دهد مزایای زیادی دارد. رقابت، محیط علمی و غیره.

از نظر Kegan، دلیل به وسیله نقش‌های خاصی در زندگی احاطه شده است و نمی‌تواند با اهداف بزرگ‌تر زندگی خود ارتباط برقرار کند. او خود را به عنوان یک معلم می‌داند، شغلی با یک عنوان حرفه‌ای. او شغلش است. Jake، به عبارت دیگر فکر می‌کند که من چه کسی هستم و چگونه می‌توانم خود را ابراز کنم؟ Jake خود را بیرون از محیط کاری توصیف می‌کند، در حالی که Daniel، اهمیت شغل را در زندگی خود تغییر داده است، اما هنوز هم سعی می‌کند خود را از طریق شغلش تعریف می‌کند.

۵. بحث

این بررسی نشان می‌دهد که تعدادی از صلاحیت‌های مطابق، مربوط به تعریف مجدد ارزش‌ها در رابطه با شغل و سن، روابط شغلی و مفهوم شغلی می‌باشد.

چندین عامل وابسته به قراین شخص را تشویق می‌کند تا خود را تطبیق دهد، این عوامل شامل محیط شغلی است که وظایف مهم، یادگیری هستند و انگیزه ذهنی را ایجاد می‌کند. عملکرد شغلی ممکن است برای اشخاص مسن مهم‌تر باشد، این اشخاص رقابت شغلی می‌کنند و نقش‌های جدیدی را یاد می‌گیرند، در حالی که کمتر برای اشخاص خستگی، ایجاد

کرده، فقدان انگیزه ذهنی و یادگیری در آنها وجود دارد. رابطه درست بین توانایی تطبیق شخص و عملکرد شغلی ممکن است به سختی قابل توصیف باشد، زیرا ما به سن تاریخی به عنوان عامل نشانگر نقش شناختی می‌نگریم. لزوماً این عقیده که اشخاص در هر گروه توانایی‌های خاصی دارند که با یکدیگر قابل مقایسه است، تفاوت در عوامل ژنتیکی سلامت جسمی، شرایط قلبی، عوامل اقتصادی، رژیم غذایی، تعلیم و تربیت و یا تطبیق احساس را در نظر نمی‌گیرد.

یافته‌های ما براساس مصاحبه با تعداد اندکی از کارمندان می‌باشد و هدف ما از آن تعریف صلاحیت اشخاص مسن در شغل می‌باشد. این صلاحیت‌ها بر ارزش‌ها و انتظارات، روابط شغلی و وظایف شغلی اشاره دارد و بر روی عوامل گسترده‌ای تمرکز دارد که به وسیله دیگر بررسی‌ها مشخص شده است و مسن شدن به صورت موفق را بهتر توصیف کرده است

بررسی Bowling، براساس ۷۵ بررسی تجربی می‌باشد و عواملی را مشخص کرده است:

- عملکرد اجتماعی
- احساس رضایت از زندگی
- عوامل روانی و یا توانایی تطبیق
- عوامل پزشکی (حداقل بیماری جسمی یا روانی)

بررسی‌های **Jest Depp** به این عوامل اشاره دارد

- ناتوانی / عملکرد فیزیکی
- نقش شناختی
- رضایت از زندگی / خرسندی
- عوامل اجتماعی / اشتغال‌زایی

یافته‌های بررسی ما براساس این مطالعات می‌باشد و استراتژی‌ها و صلاحیت‌هایی را نشان می‌دهد که اشخاص را هدایت می‌کند تا قادر به آغاز هدایت مجدد و تعریف مجددی از مراحل آخر شغل باشند.

یافته‌های ما هم‌چنین بر روی این مسئله تمرکز دارند که چگونه کارگران مسن، بعدها در رابطه با تطبیق خود در شغلشان موفق‌تر هستند. **Robson** بررسی را بر روی ۲۶۵ نفر انجام داد تا محتوا و میزان استراتژی‌هایی را که کارمندان در جهت مسن شدن موفق در جایگاه شغلی خود به کار می‌برند ارزیابی کند. تحلیل این عوامل، پنج استراتژی را مشخص می‌سازد:

۱. توانایی تطبیق و سلامت
۲. روابط مثبت
۳. رشد حرفه‌ای
۴. امنیت شخصی
۵. تمرکز مستمر و دستیابی به اهداف شخصی

در مقاله دوم، **Robson** و **Hanson** هفت استراتژی را مشخص کردند که عبارتند از: گسترش روابط، امنیت، یادگیری مداوم، نداشتن استرس، افزایش مهارت، مدیریت شغلی و هوش.

این یافته‌ها به شرح صلاحیت‌هایی می‌پردازند که براساس چهارچوب Protean-like در جهت پیشرفت شغلی می‌باشند. ما صلاحیت‌های تطبیقی را از طریق تحقیق‌های متمرکز و نه تحقیق‌های ساده طولانی انتخاب کردیم. در حالی که نتایج ما پیشنهادات نمونه کوچکی از اشخاص را نشان می‌دهد، آن‌ها مشخص ساختند که اعضاء چه چیزی را به عنوان یک عامل مهم برای خود تعریف کردند و بر روی سه عامل تمرکز دارد:

اندیشه مجدد و تطبیق، روابط شغلی و مفهوم شغلی که برخی از آن‌ها به وسیله دیگران مورد تأکید قرار گرفته‌اند. اندیشه مجدد و تطبیق (تعریف مجدد تطبیق‌ها و انتظارات) Baltes پیشنهاد کرد که پیشرفت شخص اثر متقابل متغیر را بین آن‌چه که به دست می‌آورد و آن‌چه از دست می‌دهد، منعکس می‌سازد. هر چند شخص ممکن است بعدها انرژی فیزیکی کمتری در زندگی داشته باشد، شخص ممکن است، انرژی کمتری را صرف حل برخی مشکلات کند، زیرا تجربیات ثابت شده بیشتری دارند تا براساس آن عمل کنند. دیگر بررسی‌ها پیشنهاد می‌کنند که کارمندانی که خود را مسن تعریف می‌کنند، به احتمال زیاد از ارزش مهارت‌ها و توانایی‌ها خود می‌کاهند کمتر ارزش‌های خود را افزایش می‌دهند و عمل کرد شغلی پایین‌تری دارند و حضرات همراه با تغییرات شغلی را سرعت می‌بخشند.

هنگامی که اشخاص به سن پیری می‌رسند، احساس می‌کنند که سلامت آن‌ها باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد. در سنین جوانی اشخاص تطبیق داده شده ممکن است از جهت فیزیکی بهبود پذیرتر بوده و قادر به جذب تأثیرات غفلت و یا سؤاستفاده باشند.

با افزایش سن این مسئله مشکل است که علائم هشدار دهنده بدن را در نظر نگیریم. Bateson پیشنهاد کرد که اعضاء مربوط به احساس شخص می‌توانند تنها اخبار تفاوت‌ها را دریافت کنند و تفاوت‌ها برای آن‌ها قابل درک باشند باید به صورت وقایع زمان‌بند دسته‌بندی شوند. اخبار تغییرات فیزیکی ناخوش آیند (افزایش وزن، کشش ماهیچه، درد مفصل) اخباری از تفاوت‌ها هستند و علائمی از نیاز به حفظ سلامت جسمی ما هستند. دیگر نویسندگان پیشنهاد می‌کنند سلامت شخص، در میانسالی با هویت او یکی می‌شود، زیرا نشانگر میزان مرگ و میر و بی‌نقص بودن شخص هستند.

سلامت شخصی و تناسب به دلایل مهمی برای این گروه از کارمندان ایجاد می‌شود و یادآور سن تاریخی شخص هستند. هر چند به نظر می‌رسد بسیاری از اشخاص تطبیق داده شده انگیزه دارند که تأثیر عوامل فیزیولوژیکی را کاهش دهند.

میزان توجه شخص نسبت به سلامت فیزیکی ممکن است نشانگر توانایی او در جهت کنترل وقایع دیگر در کار و زندگی باشد. مفهوم مدل پیر شدن موفق، توانایی کنترل وقایع زندگی می‌باشد. بدین معنا که اشخاصی که قادر به جذب و تأثیر در روی محیط اطرافشان برای مدت زمان طولانی هستند، موفق‌تر تلقی می‌شوند. تئوری‌های پیشرفت، اهمیت خواسته‌های شخصی و انگیزه را در فهم پیر شدن به طور کلی و خصوصاً پیر شدن موفق را تشخیص دادند. این تئوری‌ها در این نظر با یکدیگر توافق دارند که اشخاص می‌توانند علی‌رغم محدودیت‌های اجتماعی، فرهنگی و بیولوژیکی سبب پیشرفت خود شوند. بررسی ما سه صلاحیت را که بر روی تعریف مجدد ارزش و انتظارات شخص متمرکز بود، در بر نمی‌گرفت:

۱- جایگزین ساختن عقایدی در رابطه با سن تاریخی با عقایدی در رابطه با سن ذهنی (شما همان قدر جوان هستید که احساس می‌کنید). این گفته به توصیف احساس و برداشت شخص از سن با این عبارات می‌پردازد: احساس جوانی، فعال بودن از جهت فیزیکی، مغرور بودن به ظاهر جوان خود.

۲- برداشتن گام‌هایی در جهت بهبود سلامت شخص (کنترل سلامت شخص). این صلاحیت گام‌هایی را توصیف می‌کند که اشخاص آن را برمی‌دارند، تا سلامت جسمی و ذهنی را ایجاد کنند. این عوامل شامل این موارد هستند و بهبود تغذیه، کاهش وزن، تمرین، ترک سیگار و مواد الکلی و کنترل سلامت شخص. مسئولیت در جهت سلامت شخص شامل تلاش در جهت بهبود سلامت، داشتن برخورد با پزشکان در جهت بحث سلامت، خواستن ایجاد تغییر در زندگی به دلیل سلامت.

۳- تطبیق عوامل مورد ترجیح در جهت تناسب شرایط زندگی (زیرکانه کار کردن، نه سخت‌تر) به دنبال این که ما در محیط کاری پیر می‌شویم، ممکن است نیازی در جهت تمرکز مجدد، دادن حق تقدم مجدد و یا ذخیره انرژی وجود داشته باشد. و این بدین معنا نیست که اشخاص مسن‌تر انگیزه کمتری دارند و کمتر جاه‌طلب هستند، اما یاد گرفته‌اند که مؤثرتر کار کنند، در تکنولوژی‌های جدید مشارکت کنند و کمتر بر روی فعالیت‌های کمتر تمرکز کنند. آن‌ها زیرکانه‌تر کار می‌کنند و نه سخت‌تر. دیگر رفتارها با همانند ساختن و وفق دادن همراه بودن شامل: درجه‌بندی مجدد اهداف، افزایش سطح تطبیق دادن، و تجدید نظر در حق تقدم ارزش‌ها.

این صلاحیت‌ها نیازمند تطبیق زیاد ارزش‌ها و برداشت‌ها در رابطه با سن، سلامت و آنچه که ما انجام می‌دهیم، می‌باشد. تغییر سبک زندگی شخص، سیگار کشیدن و رفتار نوشیدن مواد الکلی، چنان مشکل هستند که همانند حق تقدم دادن به آنچه می‌باشد که در زندگی و شغل مهم می‌باشند. هر چند ممکن است شایستگی‌هایی باشند که در جهت بخشیدن به تغییرات در زمینه‌های دیگر نیز مؤثر باشند.

روابط کاری، هیچ‌گونه شواهدی وجود ندارد که نشان دهد کارمندان پیرتر لزوماً به دلیل پیر شدن، در برقراری روابط مؤثر ضعیف‌تر هستند. برخی اشخاص ترجیح می‌دهند عمق ارتباط را با همکارانشان کمتر کنند. این تفاوت‌ها ممکن است بیانگر تفاوت‌هایی از جهت شخصیتی، همانند عدم آشنایی با تأثیر شبکه ارتباطی در جایگاه کاری. این بررسی نشان می‌دهد که برخی از کارمندان مسن‌تر که در انتقال به مکان جدید دچار مشکل می‌شوند، ممکن است از جهت شخصیتی دارای تفاوت‌های فردی باشند تا این که دارای تفاوت‌هایی باشید که بر اثر Perry و Manson چندین خصوصیت معمول در بین اشخاص سن را مشاهده کردند که به نظر می‌رسید مربوط به پیر شدن موفق در جایگاه شغلی باشد. این خصوصیات شامل: میزان اعتماد به نفس، جذابیت و اجتماعی بودن بود و کارمندان مسن‌تری که موفق‌تر بودند دوستار روابط اجتماعی بودند و به نظر می‌رسید برون‌گراتر بوده و تمایل داشتند تغییر اجتماعی را به عنوان بخشی از موفقیت شغلی بپذیرند. این مورد مشابه با خصوصیات مشخص شده در این بررسی بود. هر چند مشاهداتی مشابه مربوط به موفقیت‌های شغلی به وسیله آشنایی شخصی قبلاً به وسیله محققان در جایگاه شغلی به طور کلی مورد بررسی قرار گرفته بود.

Flecher پیشنهاد کرد که نوع جدید کارمند از جهت نشان دادن صلاحیت خود، باید پاسخگوتر بوده، مهارت‌های اجتماعی خود را افزایش دهد، از برقراری ارتباط لذت برده و بیشتر به صورت تیمی عمل کند و نه به صورت رقابتی. افزایش وجود تیم‌های خودمختار ممکن است نیازمند مهارت‌هایی باشد شامل توجه به اطلاعاتی در رابطه با احساس مشخص، حساسیت نسبت به واقعیت‌های احساس اشخاص و انعکاس دادن خود و توانایی حرکت از نقش نوآموز به نقش کارشناس و بازگشت مجدد. این مهارت‌ها و یا روابط با مدل‌های گسترده‌ای از رشد در برقراری ارتباط همراه است که به وسیله Miller و Gilligan ایجاد شد. بر طبق گفته Fletcher این مدل پیشنهاد می‌کند که:

«... رشد، پیشرفت و دستیابی‌های حرفی ممکن است در زمینه ارتباطی بیش از جدایی و رقابت اتفاق بیفتد و به همین دلیل در سازمان علاقه زیادی به تشویق این نوع از رشد شخصی و واکنش‌ها و مهارت‌های لازم در جهت آن‌ها وجود دارد».

چندین بررسی، اهمیت روابط را در پیر شدن موفق در جامعه و کار نشان می‌دهد. به طور کلی روابط در استخدام اشخاص در فعالیت‌های جسمی و ذهنی مهم هستند. در بررسی ما در مؤسسات کاری، به نظر می‌رسد روابط در تشویق شخص در تأثیرات شغلی و کاری، همانند افزایش توانایی‌های شخص و ایجاد اعتماد به نفس، موثر هستند. ما چهار صلاحیت دیگر را نیز مشخص کرده‌ایم.

۴- ترویج روابط در جهت بهبود کار و شغل (بیشتر شغل‌ها نیازمند کمک به دیگران هستند). این مسئله اهمیت این موارد را نشان می‌دهد: شبکه ارتباطی در جهت انجام کار، شبکه ارتباطی در جهت افزایش فرصت‌های شغلی، برقراری ارتباط با دیگران به دلیل یادگیری و شناخت عقاید آن‌ها، و برقراری ارتباط به دلیل داشتن حمایت از سوی آن‌ها.

۵- گسترش روابطی که تفاوت در علایق اشخاص را نشان می‌دهد (تغییر و یادگیری بر اثر تفاوت ایجاد می‌شود). این صلاحیت، گام‌هایی را نشان می‌دهد که شخص آن‌ها را در جهت برخورد و کار کردن با دیگر اشخاصی برمی‌دارد که ممکن است نظرات ارزش‌ها و علایق متفاوتی داشته باشند. این موارد شامل توانایی گوش دادن و درک دیگران همانند داشتن علاقه به در دسترس بودن و گسترش روابط شخصی می‌باشد.

۶- گسترش روابط در جهت تربیت دیگران (هنگامی که دیگران را تربیت می‌کنیم ما همان قدر یاد می‌گیریم که دیگران یاد می‌گیرند). هنگامی که دیگران را تربیت می‌کنیم، در حقیقت به آن‌ها کمک می‌کنیم که شایستگی‌های خود را در جهتی متمرکز کنند که برای آن‌ها و بازار مهم است. فرآیند تربیت سبب تشویق روابطی می‌شود که سبب ایجاد ارزش و علاقه می‌شوند. روابط تربیتی روابطی هستند که مشکلات را حل می‌کنند و در آن هر دو طرف با یکدیگر کار می‌کنند تا به تعریف مشکل پردازند و استراتژی‌هایی را در جهت ایجاد تغییر به وجود آورند. این عامل نیازمند تبادل تجربیات، تغییر دیدگاه شخصی و تفکر خلاق نسبت به حل مشکل می‌باشد.

۷- افزایش حس شخصیت در روابط (به جای آن‌که به وسیله دیگران تعریف شویم، خودمان خود را تعریف کنیم). در حالی که دیگر اشخاص در یادگیری و تغییر مهم هستند، این که کاملاً به وسیله دیگران تعریف شویم نشانگر نداشتن حس شخصیت است و به همین دلیل شخص به جهت تأیید و حمایت به دیگران وابسته است و متکی به خود نمی‌باشد.

مفهوم شغل بیشتر مدیران و کسانی که کار می‌کنند، نظر مبهم و تیره‌ای نسبت به جایگاه شغلی کنونی خود دارند. به علاوه، محیط شخص با تئوری‌های روانشناسی شغلی تناسب دارد. به نظر می‌رسد محیط و شخص وجود مستقل از یکدیگر هستند. اشخاص مورد بررسی از این نظر حمایت می‌کنند که اشخاص محیط خود را می‌سازند و آن را خود معنا می‌کنند. برای مثال، تفکر پایین آمدن رتبه شغلی و یا فلج کردن مشخص و یا مبارزه شخص ممکن است نشانگر راهی باشد که از طریق آن محیط خود را می‌سازد. تفاوت در ساختن جایگاه شغلی در اشخاص تطبیق داده شده، برابر با تفاوت بین کنترل احساس در آن‌ها می‌باشد. Ethan، برای مثال احساس می‌کند که ما می‌توانیم هر کاری را انجام دهیم، در حالی که Dean می‌گوید جایگاه شغلی یک جهنم است.

بررسی‌های دیگر به اهمیت کار در تشویق یادگیری مداوم، افزایش مهارت، مدیریت شغلی و ایجاد رشد حرفه‌ای و تمرکز مداوم بر روی هدف می‌پردازد. بررسی ما بر صلاحیت‌هایی که تطبیق مؤثر را مورد تشویق قرار می‌دهند تأکید دارد و شامل این موارد می‌باشد:

۸- تعریف قرارداد Protean-like با سازمان (گسترش شغلی داخلی به وسیله شخص ایجاد می‌شود و نه سازمان). هدف موفقیت روانشناسی و احساس کمال در نتیجه دستیابی به اهداف زندگی می‌باشد. این مسئله اهمیت این موارد را نشان می‌دهد: شخصی، شخصی کردن اهداف، قابلیت تطبیق، توانایی تشخیص تقدم‌های شخصی از بین آنچه که ممکن است محیط پیشنهاد کند.

۹- یافتن جنبه‌های کاری که مهم هستند و انجام آنها: رشد افزایش مهارت و یادگیری مداوم در چندین بررسی به عنوان پیر شدن موفق شناخته شدند. در بررسی ما مشخص شد که اشخاص مسن احساس می‌کنند، اهمیت آن‌ها در جایگاه شغلی کاهش خواهد یافت. اگر چه استراتژی‌های آماده‌سازی اغلب در جهت ایجاد کنترل به کار می‌روند.

کارگران مسن تر ممکن است در تمرکز بر روی جنبه‌های کاری که برایشان مهم است، مؤثرتر باشند. و این ممکن است به معنای رها ساختن تدریجی برخی فعالیت‌های شغلی و افزایش توجه شخص به برخی جنبه‌های کاری شوند که مهم‌تر هستند. و این مسئله نیازمند توانایی ارزیابی نقاط ضعف و قوت شخصی می‌باشد و آنچه که مهم است برداشتن قدم‌هایی در جهت تمرکز مجدد بر روی شغل می‌باشد.

۱۰- جایگزین ساختن ارزش‌های شغلی با ارزش‌های شخصی. موفقیت‌های شغلی برخی اوقات به معنای موفقیت ذاتی و اکتسابی می‌باشد. موفقیت‌های اکتسابی به عواملی از قبیل میزان دریافتی پیشرفت‌ها، موقعیت سازمانی و جایگاه شخص از جهت سلسله مراتب اشاره دارد. صلاحیت‌های مشخص شده در بررسی ما ذاتی هستند و بر روی تعریف شخص از شغل و این که چگونه آن را به اهداف و انتظارات خود نسبت می‌دهد اشاره دارد.

جنبه مهم این فعالیت‌ها آن است که عقایدی را مشخص می‌سازند که شخص را قادر به کنترل و تأثیرگذاری بر روی کار و زندگی می‌سازند.

• Ethan برای مثال در سن ۵۷ سالگی به سمت British colymbia حرکت کرد، بدون آن که شغلی داشته باشد و یا انتظارات شغلی داشته باشد. او اطمینان داشت که چنانچه روابط مثبتی با بیشتر کسانی که ملاقات می‌کند، نداشته باشد، هم‌چنان می‌تواند روابط مثبتی ایجاد کند. او بیان کرد و «من احساس می‌کنم شخصیتی دارم که اشخاص به راحتی می‌توانند با آن ارتباط برقرار کنند». اگر چه بیشتر شغل‌ها سطح فعالیت او را آهسته ساختند، Ethan یک تیم فوتبال را رهبری می‌کرد. Ethan، به نظر می‌رسد که معتقد بود که می‌تواند آنچه را که دریافت می‌کند، کنترل کند، اما Daniel برخلاف او احساس می‌کرد که باید در روابط کاری خود با احتیاط عمل کند. او تا حدی رفتار تأثیرپذیری نسبت به بررسی فعالیت‌هایش داشته باشد، بنابراین او روابط خود را با همکارانش محدود می‌کرد و کمتر در هنگامی که به دنبال کار بود، به صورت احساسی عمل می‌کرد.

اگر چه تفاوت زیادی در بین اشخاص مورد بررسی از جهت کنترل وجود داشت، در بیشتر بررسی‌ها لازم بود مشخص سازیم چه عواملی با میزان اعتماد به نفس آن‌ها ارتباط دارد. این یافته‌ها، شواهدی را ایجاد کردند که پیشنهاد می‌کرد ممکن است کنترل داخلی با توانایی تطبق با فرآیند پیرشدن، داشتن علاقه نسبت به شغل، احساس راحتی در ایجاد روابط شخصی نزدیک در ارتباط باشد.

یک دلیل ممکن برای تفاوت‌های مشاهده شده در اشخاص تطبیق داده شده، که احساس می‌کردند تحت کنترل هستند ممکن است سطح نسبی آن‌ها در افزایش تعادل باشد.

برای مثال، اشخاصی که در این بررسی به طور کلی به دنبال ایجاد تعادل بین خود و سازمان بودند، ممکن است کنترل درونی بیشتری بر روی بیشتر جنبه‌های زندگی خود داشته باشند.

Ned از بی‌ثباتی در سطح انرژی خود آگاه است و مطمئن است که به طور منظم در جهت خوب بودن تلاش می‌کند. و به طور کلی توانایی بیشتری در جهت تمرین کنترل بر روی بیشتر و یا تمام عوامل کاری خود دارد. او شغل خود را به عنوان انتخاب مسئولیت‌هایی که به او واگذار می‌شود و کنترل محیط کاری خود توصیف می‌کند او به نظر می‌رسید هنگامی که می‌خواست با دیگران در جایگاه شغلی خود ارتباط برقرار کند، دچار لکنت زبان می‌شد. او به نظر می‌رسید از جهت ارتباط و یا کار کردن در موقعیت تیمی دچار مشکل باشد، زیرا به صورت وابسته به قوانین ارتباطی عمل می‌کرد. اشخاص در تعادل سازمانی تمایل داشتند که خود را به صورت واحدها یا مؤسسات خود اجرا در آورند و تمایل داشتند خود را براساس اصولی واحد اداره کنند. آن‌ها سعی می‌کردند کارهایشان را کنترل کنند، برای این اشخاص روابط شخصی، احساساتی را ایجاد می‌کرد که نمی‌توان آن‌ها را تنظیم کرد و یا آن‌ها را در قدرت اجرایی خود دچار تردید می‌کرد. بنابراین در این تعادل سازمانی تمایل داشتند انتظارات بیشتری داشته باشند و باید بیشتر وقایع را در زندگی‌شان مورد کنترل قرار دهند و می‌توانستند از عهده روابط شخصی برآیند.

۶. نتیجه‌گیری

بیشترین مسئله مورد بررسی در این بحث تفاوت میان اشخاص شرکت کننده، از نظر کنترل وقایعی بود که در زندگی با آن روبه‌رو بودند. به نظر می‌رسد این مشاهدات در رابطه با تمام صلاحیت‌ها و موضوعات مشخص شده در این بررسی، درست باشد. تفاوت میان اشخاص ممکن است تا حدی میزان کنترل آن‌ها را مشخص سازد. میزان کنترل به معنای عقاید کلی اشخاص در رابطه با توانایی دریافت تقویت در فعالیت‌هایشان می‌باشد. اشخاص ممکن است از حالت بسیار درونی به حالت خارجی توصیف شوند. اشخاص با کنترل درونی قوی معتقد هستند که مسئولیت بیشتر جهات زندگی نهایتاً بر عهده خودشان است، بدین معنا که موقعیت و شکست بر اثر تلاش خود شخص ایجاد می‌شود. اشخاص با کنترل بیرونی قوی معتقد هستند که فرصت‌های زندگی به وسیله شانس، خوشبختی یا نیروهای دیگر کنترل می‌شود. بنابراین آن‌ها خود را کمتر بر روی فرصت‌های ایجاد شده در زندگی مؤثر می‌دانند.

اشخاص شرکت کننده در این نمونه دارای سطح مختلفی از پیشرفت شغلی هستند و برخی از آن‌ها نسبت به دیگران موفق هستند. در انجام این بررسی روی هشت کارمند مسن‌تر، ما به دنبال آن بودیم تا چهارچوبی را در رابطه با پیشرفت شغلی

موفق و صلاحیت‌های Protean ایجاد کنیم. در این بررسی ما ده صلاحیت Protean را به صورت سه اصل کلی مشخص کردیم.

اصل کلی اول نیاز به تفکر مجدد و تطبیق ارزش‌های مشخص در جهت آینده را مشخص می‌سازد:

۱- جایگزین ساختن عقایدی در رابطه با سن تاریخی با عقایدی در رابطه با سن روانشناسی.

۲- برداشتن قدم‌هایی در جهت بهبود سلامت.

۳- تطبیق موارد مورد ترجیح در جهت مناسب ساختن شرایط زندگی.

اصل دوم بر روی روابط کاری تمرکز دارد و شامل:

۱- برقراری روابط در جهت بهبود شغل و کار.

۲- گسترش روابطی که علائق گوناگونی ایجاد می‌کنند.

۳- گسترش روابط در جهت هدایت دیگران.

۴- افزایش احساس شخصیت در روابط.

دسته آخر صلاحیت‌ها مربوط به شغل و مفهوم شغلی می‌باشد و شامل صلاحیت‌هایی می‌باشد از قبیل:

۱- تعریف مجدد قرارداد با سازمان.

۲- یافتن جنبه‌های شغلی که مهم هستند و باید انجام گیرند.

۳- جایگزین ساختن ارزش‌های شغلی با ارزش‌های شخصی.

هدف ما از بررسی‌ها، آن بود که به تعریف بهتری از پیرشدن موفق و عملکرد شغلی ارائه دهیم. برای مثال Robson و Hansson استراتژی‌های همانند این موارد را بیان کردند، افزایش روابط، امنیت، یادگیری مداوم، نداشتن استرس، افزایش مهارت، مدیریت شغلی و هوشیاری.

مهم‌ترین مفهوم مدیریتی صلاحیت‌های ارائه شده توسط ما شرح چهارچوبی است که از طریق آن اشخاص مسئولیت‌پذیر شده و شروع به ایجاد تغییر در خود می‌کنند. عملکرد تشویق مشخص در جهت مسئولیت‌پذیری در جهت پیشرفت خود و یادگیری مداوم، عاملی منحصر به فرد در جهت پیشرفت شغلی می‌باشد.

اکنون مشخص شده است که یکی از مهم‌ترین عوامل تغییر آن است که کارمندان اطلاعات و مهارت‌های جدید را فرا گیرند و مؤثرترین راه در جهت مدیریت منابع انسانی و دیگرمدیریت‌ها تشویق کارمندان در جهت انجام مسئولیت‌های شخصی آن‌ها است.

در نتیجه این بررسی، صلاحیت‌هایی را مشخص می‌کند که مدیران HR می‌توانند آن‌ها را در جهت کمک به کارمندان در جهت پیشرفت شغلی به کار برند.

در نتیجه این بررسی نشان می‌دهد که هرگز نباید تصورات فوق را در رابطه با اشخاص مسن‌تر داشته باشیم، زیرا اشخاص متفاوتی در بین آنها وجود دارند. به نظر می‌رسد پیرشدن همان قدر سبب رشد و پیشرفت می‌شود که موجب ایجاد تغییر و از دست دادن می‌گردد. Gilligan ما را به سمتی پیش برد که به تأثیر عامل جنسیت بر پیشرفت شغلی زنان پردازیم. اشخاصی که به بررسی منابع انسانی می‌پردازند باید در رابطه با عوامل مربوط به سن، برداشت‌های منفی که اشخاص مسن به طور آگاهانه یا ناآگاهانه نسبت به خود دارند نیز حساس باشند.

Individual competencies that older workers use in successfully adapting during their careers

J. Barton Cunningham* and Bryan Sweet

School of Public Administration
University of Victoria, Victoria
British Columbia, V8W2Y2, Canada
E-mail: bcunning@uvic.ca
E-mail: bkswweet@shaw.ca

*Corresponding author

Abstract: Some older workers are more successful than others in maintaining a high level of functioning despite losses in psychological and biological capacities. In this grounded theory study of the careers of eight older workers, we identified ten Protean-like competencies relating to:

- 1 replacing beliefs about chronological age with beliefs of psychological age
- 2 taking steps to improve health
- 3 adjusting preferences to fit life's circumstances
- 4 cultivating relationships to improve work and career
- 5 developing relationships which recognise a diversity of interests
- 6 developing relationships for mentoring others
- 7 developing a sense of self in relationships
- 8 redefining the contract with the organisation
- 9 finding aspects of work which are meaningful and fulfilling
- 10 replacing job worth with self-worth.

One of the most frequent observations underlying these findings was the variation among the respondents in their beliefs about the ability to control the events they encountered in their lives.

Keywords: successful ageing; Protean career development; competencies for successful career adapting.

Reference to this paper should be made as follows: Cunningham, J.B. and Sweet, B. (2009) 'Individual competencies that older workers use in successfully adapting during their careers', *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 9, Nos. 2/3, pp.198-222.

Biographical notes: J. Barton Cunningham is a Professor in the School of Public Administration at the University of Victoria, Canada. Cunningham completed a doctoral degree in Public Administration at the University of Southern California, USA. He is currently working on research projects concerned with creative problem solving, in addition to action research projects on job satisfaction and stress and the delivery of quality services. His recent books include *Action Research and Organizational Development* (Praeger), *The Stress Management Sourcebook* (Lowell House) and *Researching Organizational Values and Beliefs* (Quorum Books).

Bryan Sweet is a Registered Psychologist in private practice in Victoria BC, Canada who specialises in psychological assessment and vocational rehabilitation. Sweet is particularly interested in the effect of the organisation of work on mental health, work dysfunction, promoting healthy workplaces, the plight of older workers and the application of positive psychology to workplace stress/burnout.

1 Introduction

Some older workers successfully adapt and revitalise their capabilities and skills while others seem more prone to experience performance difficulties at work. They may lose interest, withdraw, or be unable to work as they once were able to.

While the term 'older workers' encompasses many diverse individuals who encounter a range of different experiences, there might be unique competencies and strategies which assist some workers adapt successfully during their work careers. Toward this end, the purpose of this study is to better understand the competencies and strategies which might have facilitated older workers to adapt or fail to adapt during their work careers.

The phrase or cliché, 'you are only as young as you feel' may, in fact, suggest that an older worker's 'age identity' may be more important than their chronological age (Barnes-Farrell and Piotrowski, 1970). As some people age, they tend to attribute much more to the ageing process than what is perhaps warranted (Bailey and Hansson, 1995) and older executives (age 55 and above), who felt young in spite of their increasing age, were less likely to want to retire (Eden and Jacobson, 1976). In a study of displaced engineers undergoing retraining during downsizing, Wolf *et al.* (1995) found that some older participants seemed to be more resilient and capable to make better decisions about their careers in adapting to career changes and setting more realistic goals. Individuals who were more wedded to their careers, and viewed themselves as professional or technical experts, found 'changing gears' particularly difficult. Older worker who developed more specialised job skills seemed to have more difficulties making adjustments (Robson and Hansson, 2007).

Over the last few years, there have been several studies describing characteristics of successful ageing (Bowling, 2007; Depp and Jester, 2006; Robson and Hansson, 2007; Robson *et al.*, 2006). However, it has been pointed out that many of the abilities and competencies that might contribute to success reflect competencies that need to be required through self-direction rather than through training or education (Mirvis and Hall, 1996; Robson and Hansson, 2007; Hall, 1996a-b; Maurer *et al.*, 2002). Toward this end, this paper seeks to define the competencies of older workers in successfully adapting. Underlying this purpose is to understand how and why some older workers were internally-directed to adapt while others might have been more reluctant to do so.

2 Successful adaptation at work

Successful ageing has been described as a process of maintaining a high level of well-being despite losses in psychological and biological capacities. Individuals who exhibit little or no loss in function relative to their younger counterparts are classified as

successful agers while others who illustrate age-associated changes are described as usual agers (Schulz and Heckhausen, 1996). This suggests that what is statistically normal may, in fact, underestimate the age related potential of individuals under more ideal conditions (Baltes and Baltes, 1990).

The successful ageing model suggests that "older people have developmental reserve capacity which can create better functioning and 'aging'" (Baltes *et al.*, 1992, p.133). A decline in cognitive function is not inevitable until the very late 1970s or perhaps even later and, in fact, its effect might be reversed if individuals seek out challenging activities that 'exercise' their cognitive mechanics ('use it or lose it'). The following subsections illustrate a framework relating successful career development and Protean competencies.

2.1 *Successful career development and balance*

If we accept the assumptions inherent in the writings of Hall (1996b), Bridges (1994), and Kegan (1994), a career is an 'internal event'. As Hall (1996b) argues:

"... in the past we tended to look more at the external career, the actual jobs or positions that a person holds over the course of the career,... (W)hat seems to be more important now is the internal career, the person's perceptions and self-constructions of career phenomenon [...]." (p.1)

The study of career development requires a shift in perspective, a move away from an organisationally defined career to one where people actively define relevant career related work and life events. Although there are a number of approaches which might assist with understanding career development (Neimeyer, 1993; Guidano, 1995a-b), we felt that Kegan's framework of human development was most appropriate for this research (Kegan, 1982; 1994).

Kegan's framework is based on constructive-developmental theory which defines five epistemological balances or orders of consciousness.¹ Although not a framework of career development *per se*, Kegan (1982; 1994) suggests that an individual constructs his or her reality by organising day-to-day experience into a meaningful whole. Behind every form (or thing or situation), there is a process that creates it, or brings it into being. On occasion, an individual is unable to make sense of their experience, or compose a meaning. This inability to organise experience in a meaningful way is experienced as affective distress, or a loss of composure. According to Kegan, the manner in which the human organism comes to organise experience, or make meaning, evolves through distinct eras according to regular principles of stability and change.

McAuliffe (1993) adapted constructive developmental theory, or an individual's meaning-making framework, to define career transitions. "In psychological terms, career can be considered to be an act of meaning-making" (p.23). Three epistemological balances were relevant to this research.

1 *Level 1 – The Interpersonal Balance.* A person's occupational behaviour (i.e., vocational choice, retirement) is sanctioned, either tacitly or explicitly, by their reference group (e.g., family, socioeconomic class, colleagues). A person is entirely embedded in relationships with other people. "I am my relationships" rather than "I have relationships" (McAuliffe, 1993, p.24). Individuals look 'out there' for approval and support rather than make their own meaning, or listening to their internal voice – their occupational calling.

- 2 *Level 2 – The Institutional Balance.* Individuals are able to identify objectives or purpose and become identified with a particular life-role. 'I am my occupation' rather than 'I have an occupation'. The individual is identified with (a job title or position) a larger purpose (a workplace mission statement). In the Institutional Balance, individuals begin to perceive their relationships, inner states, and principles as the 'objects' of their gaze, examine their interrelationships, and act upon them.
- 3 *Level 3 – The Interindividual Balance.* At the interindividual level, allegiances to other people or institutions are less important. Individuals can be self-transforming, open to new expressions, and responsive to internal and external reports on their performance, their likes, their impact upon others, and their changing needs. The interindividual balance may be especially advantageous for negotiating adult redefinitions of self, as in midlife and beyond, because of its reflectiveness, the welcoming of contradictions, and the acceptance of incompleteness (p.72).

The transformation to Level 3 is not absolute. Any individual could remain, for most or all of his or her adult life, within one particular order of consciousness. At the institutional balance level, an individual might prefer to have work structured by an employer, rely upon performance feedback from supervisors, work to maintaining mutually supportive relationships with peers, and ascribe to the 'absolute' values inherent in the perceived culture (e.g., hard work, loyalty). Some individuals might encounter an incident, event, or relationship which create imbalances (e.g., downsizing, discriminatory practices, death of a loved one). The 'unexpected' event, to some extent, may require a restructuring of how individuals define work and life. Thus, human development is an ongoing, successive series of balances between equilibrium (evolutionary truces) and disequilibrium (crisis).

The theory of constructive development has the potential to assist our understanding of how older workers perceive the changing role of work in their lives. Our view is that a person's ability to attain Level 3 is related to certain Protean-like competencies.

2.2 *The competencies for a Protean workplace*

The responsibility for career development may have shifted from the organisation to the individual as many individuals find themselves in careers involving frequent changes in employers and in the work performed (Brousseau *et al.*, 1996). As a result, individuals are forced to be more adaptive and revitalise their work competencies (Spenser and Spenser, 1993). Hall (1996a) describes this shift to an internally-directed career as the 'Protean career', a term taken from the story of the Greek God Proteus, who could change his shape at will. It is "a career driven by the person, not the organization, and that will be reinvented by the person from time to time, as the person and the environment change" (Hall, 1996a, p.20).

The Protean career, as a metaphor for the 21st century worker, recognises that there is a continuous interaction between the development of an individual and the evolving context of the highly turbulent and complex workplace. In the traditional career path, with the career ladder as the central metaphor, the individual is portrayed as experiencing career growth – maintenance – and then inevitable decline, and the worksite is portrayed as relatively stable and predictable. The goal of the traditional career was vertical success, or climbing the corporate pyramid and acquiring status and possessions.

According to Hall (1996b), in the Protean career, the goal is psychological success – “the feeling of pride and accomplishment that comes from achieving one’s most important goals in life, be they independent achievement, family happiness, inner peace, or something else” (p.1). Shepard (1984) describes the Protean career as the “path with the heart”. The Protean workers must develop new competencies if they are desirous of managing their own career and themselves – developing self-knowledge and adaptability. These are, according to Hall (1996b), defined as “metacompetencies” (competencies of a higher order than basic skills and knowledge). These are individual competencies rather than core organisational competencies (Pralhad and Hamel, 1990). A clear identity allows workers to determine their strengths and weaknesses, to distinguish personal priorities from what the environment may impose, and to set their internal gyroscope in light of the normlessness of working independently and in the absence of formal organisational roles.

In our research, we were searching for the Protean competencies (or metacompetencies) encouraging people to successfully adapt ageing (and, perhaps, move to interindividual Level 3). Our interviews helped us define three competency areas: attitudes towards ageing, work meaningfulness, and work relationships. Since we used a grounded theory process, we did not have an explicit framework to define these competencies. Rather, our interviews focused on letting respondents define the events and experiences related to ageing, the role of other people and the evolving role of work.

3 Method

We interviewed eight older male workers who were more than 50 years old and who were active in the contemporary workplace and working over 30 h per week. After 50 years of age, most individuals consider themselves nearing the end of their career and, perhaps, are more in a position to reflect back upon their working lives. Karp (1987) observed that most workers over the age of 50 feel they had reached a career plateau and did not expect further promotions or elevations in pay.

The present sample was restricted to males because the experience of work for females is different than for males, particularly for this age group. As Fitzgerald and Weitzman (1992) note, “[...] the career development of women, is demonstrably more complex due to a socialization process that has emphasized the dichotomy of work and family life since at least the Industrial Revolution in the 19th century” (p.125). The sample was selected on the basis of the respondents’ potential to contribute to the evolving theory and is not a sampling of individuals *per se*, but rather, a sampling of incidents, behaviours, and self-observations. In this study, events are presumed to denote the perceptions, understandings, and feelings about work and work environment. In the initial phase of grounded theory development, a homogeneous sample of individuals (in this case, older employed workers) is chosen. Once a tentative theory has been constructed, the researcher can carry out a more heterogeneous sample (e.g., older unemployed workers) in order to confirm or disconfirm the conditions (Creswell, 1998).

The sample size for this study was eight individuals. The sample is described as a purposeful and non-probabilistic and the size typically relies on the concept of ‘saturation’ or the point at which no new properties, dimensions, or conditions are seen in the data (Strauss and Corbin, 1998). Using data from 60 in-depth interviews,

Guest *et al.* (2006) found that saturation could occur as early as six interviews or within the first 12 interviews. In our study, we found that saturation occurred after six interviews, but carried out two more interviews to verify this (Sweet, 2000).

The semi-structured interview guide focused on four areas:

- 1 introductory information (for example, work history)
- 2 perceptions of ageing (for example, affect of age, ongoing health, currency of skills)
- 3 role of work (for example, importance of job, work, and other activities at various life points)
- 4 role of other people (for example, people who influence you, preference for working with others) (Sweet, 2000).

Table 1 Characteristics of sample

<i>Name</i>	<i>Age</i>	<i>Occupation</i>	<i>Life crisis</i>	<i>Approximate balance level achieved</i>
Ethan	68	Barber	None	Interindividual
Jake	66	Public sector manager	Difficult marriage and divorce	Interindividual
Ron	50	Real estate agent	None	Institutional + or interindividual -
Ned	50	Navigator/Consultant	None	Institutional + or interindividual -
Kyle	59	Police officer/ Training administrator	Career crisis - values conflict	Institutional
Dean	53	H.R. officer	Inconsistent motivation Lack of support in workplace Desired career change Boredom	Interpersonal +
Daniel	58	Teacher/Administrator	Mid-career downsizing Lengthy unemployment Reduced income Low level position	Interpersonal
Sean	53	Electronics technician	Quit position due to conflict with boss over standards Family stress due to work commitment Loss of hearing Desires self-employment but uncertain of options	Interpersonal

The research and process of data analysis was extensive in utilising a number of grounded theory methods for verifying the findings (Strauss and Corbin, 1998). Briefly, the eight interview transcripts of 150 pages constitute the 'raw data' used in subsequent

analysis. Each transcript was examined, paragraph-by-paragraph, in search of events, actions/interactions, incidents and instances of the phenomena emerging from the transcripts. The researcher developed a matrix in order to organise the subthemes across the eight interviews. As concepts leading to subthemes emerged from the data, they were recorded on memoranda for each respondent, each organised into a binder and tabbed according to the subtheme. At this point in the analysis, the researcher had identified 21 subthemes, organised into four themes. This produced roughly 200 memoranda. An extensive review of the methods is summarised elsewhere in a doctoral dissertation (Sweet, 2000).

4 Results: adaptive 'Protean' competencies

The section describes the adaptive competencies these individuals used in responding to the limitations they experienced as they got older. Just as a person with failing eyes would use glasses, these competencies illustrate adjustments related to:

- rethinking one's values about ageing
- work relationships
- work meaningfulness.

4.1 Competency area 1: rethinking or adapting for the future

The heart of successful ageing seemed to be a realistic set of values or framework attuned to the fact that adjustments and changes can be a positive experience. These values are illustrated in competencies related to ageing, health issues, and adjusting one's expectations and preferences.

4.1.1 Competency 1: replacing beliefs about chronological age with beliefs about psychological age

Accepting that the ageing process has changed their day-to-day lives, some respondents said "they were the same person as they always were". Age, in Kyle's perception, is a 'state of mind' as he believes that he is the 'same person' as when he first entered the workforce.

"You never notice it ... It is just a state of mind ... you have chronological age and then you have the internal perception of who you are and how old you are ... Age doesn't enter into it. It's not something I think about ..."

Ned and Ron, like Kyle, had the same feeling. "Age is not something I pay attention to ... I am always a bit taken back when people refer to me as old ... I can't think I have any significant changes in ... personality ... values..." These respondents acknowledge that their children are grown, their hair is greying, and they are less physically resilient at this point in their life. At the same time, however, they tend to perceive their 'self' as relatively unchanged.

At least one respondent, Daniel, was more conscious or aware of the passage of time. Daniel is keenly aware that the changing demands of the contemporary workplace are particularly difficult for 'older' workers like himself. He feels less confident of the job

search process because, as an 'older worker', it is more difficult to adapt and change with the times "(In) ... my earlier years ... there was so many jobs to be had ... if you were breathing and had a B.A. (Bachelor of Arts) – you had a job ... those days are long gone. But I guess some of that has stayed with me – that if you were educated, a job would be your job." This suggests, at least, that Daniel may see himself differently than others in our sample. Whereas other workers may be as aware of their ageing and their chronological age, they might be less focused upon the negative changes the passage of time has brought them.

Several terms might describe psychological age such as: 'You are as young as you feel', 'beating the chronological clock', 'I am proud of the fact that I do not look and act my age', and 'I can do much more than my parents could do at their old age'. These terms reflect a perspective where chronological age is less important than what a person can do.

4.1.2 Competency 2: taking steps to improve one's health

The ability to sustain one's physical well-being is considered the superordinate criterion of successful ageing (Baltes *et al.*, 1992), as cognitive, intellectual, and social relations skills seem to be second-order criteria of success. The majority of the respondents appeared to respond to the impact of physical ageing in a constructive, even proactive manner. Most respondents had stopped smoking, moderated their drinking, and paid more attention to diet and weight. Kyle, Ron, and Jake remarked that after years of ignoring their bodies, they were making adjustments. They offered comments which are summarised as:

"I think the body sends to you messages periodically when it's not happy about this or that ... I am in better health now than when I was younger. I think when you're in your 20s and 30s, you think you're going to live forever. So, you might abuse the body. Then, suddenly your body says 'okay' enough of this..."

"... I didn't know that at 66, I would feel this vigorous and active ... I didn't know I would feel this good ... I mean apart from my vision and my hearing ... I mean I can do anything else I want to do."

Not all respondents, however, took action to improve health. Daniel, for instance, stated that after possibly (undiagnosed to date) suffering a minor stroke, he is now reluctant to push himself physically.

"So I'm reduced to walks. And I smoke ... and I know that it's bad for me and I should quit. I seem to have the metabolism that I don't get obese. That's as far as my thinking goes on the subject. I know I should be at the gym. I know I should stop smoking! There you have it – phew!"

In part, one might conclude that Daniel's response reflects a more resigned stance to the ageing process distinct from the more proactive responses others offered. Daniel, however, has also experienced the emotional trauma of corporate downsizing and prolonged unemployment for several years prior to the interview. Although he may be perceived as excusing his behaviour, he is also undergoing major crises in his career. Shortly after the first interview, he resigned his position due to an accumulation of changes in the job, marital pressures as a result of irregular hours, and a loss of enjoyment in the work.

The most obvious steps that people took to improve health included adjustments in smoking, drinking, exercising, and diet. Underlying these adjustments is a recognition that 'I cannot do what I used to'. Some people made adjustments because they experienced more arthritic pain from drinking alcohol, others because they experienced a loss of breath when walking and working. Others, however, made adjustments because they had taken on a new set of values which called for taking control of life and for being healthier.

4.1.3 Competency 3: adjusting preferences to fit life's circumstances

In making successful adjustments to life's realities, there is a shift from assimilative coping (*i.e.*, actively adjusting one's circumstances to fit personal preferences) to accommodative coping (*i.e.*, adjusting one's preference to fit with circumstances). Rather than resign himself to his declining physical stamina, Ned started a physical training regimen to regain his balance. Other examples of adjusting within the workplace include maintaining work skills, developing new skills through formal education, and participation in developmental opportunities.

Selection adaptive is a strategy of restricting or narrowing one's range of activities to fewer, important domains (Baltes and Baltes, 1990). Ron provides a more grounded definition of the strategy of selection, "... I certainly don't have the energy level that I had when I was about 25, but I am working smarter rather than working harder". Recognising the decrease in energy reserves, he has learned to be more selective of the types of clients he provides services to.

"In a sense, I don't waste time on dead ends ... including what is actually going to generate business. I feel that after 25 years in the business, I don't necessarily have to do things that I did when I was getting into the business ... and this is absolute. I've built a clientele ... so it makes it a lot easier to carry on business, and much better quality business, without having to do things I don't want to do."

The degree to which older workers utilise adaptive strategies of selection may, in part, depend upon their ability to exercise control in their jobs. Sean, struggling to accommodate to physical changes, feels threatened that he will not be able to remain in his current position.

"Health is one issue ... my hearing doesn't seem to be what it was ... a lot of the work here relates to sound ... Therefore, I can't do my job..."

"... and a semi-trailer rolls up ... and we unload the vehicle ... it's pretty hard on the body, takes a couple of days to recover ... I find that I can't deal with it as well. I can't do the 14 or 16 hour days. ... These are pretty hard on me physically."

Sean occupies a supervisory position and is not required to actively participate in the physical aspects of the job. However, he refuses to assign tasks to subordinates that he himself would not perform. In doing so, he illustrates an inability to adapt and is not implementing an adaptive strategy that would allow him to maintain an equilibrium in his workplace.

Jake, in his struggle to maintain focus or concentration, provides an interesting example of the adaptive strategy.

"As I forget things, I have learned to use a little list ... I have a checklist in the bathroom downstairs telling me to turn off the light, lock the garage door. Because if I don't do that I'll get to thinking about something else and I'll forget."

4.2 Competency area 2: work relationships

In addition to fulfilling social needs, work relationships provide job knowledge, interpersonal learning (e.g., mentorship and team membership), and social support during times of stress and transition. Some older workers might focus upon existing friendships and feel less motivated to develop new relationships on an ongoing basis while others develop new and diverse relationships which encourage change and learning. These competencies describe relationships for: marketing and networking, expanding interests and values, mentoring others, and self-learning. All of these competencies relate to working with others in a purposeful way. In other words, the basis of these relationships went beyond friendships and social support.

4.2.1 Competency 4: cultivating relationships to improve work and career

Some people found it quite easy to cultivate relationships in their work as good relationships and networking made work easier to do. Kyle, who was employed in the public sector, placed a priority on building new workplace relationships. He suggested that "... the work that I do is relationship building ... Getting along with other people is absolutely critical; if you don't, you're dead in the water". To Kyle, the cultivation of relationships in the workplace has an core value – friendships – and an instrumental value – fostering alliances to complete work assignments. In the same way, Ron admits that he purposefully attends to the relationship side of his business interactions, or in his terms, 'networking'. He suggests that "networking" is integral to his success in the workplace and indicates that "I do network ... yesterday, I was with some lawyers – and they give me business and I get them business – and that's the networking situation ... it's a conscious thing..."

Daniel, however, discloses that he prefers to actively separate work relationships from social relationships. He suggests that friendships in the workplace, however well intended, can go awry and it is best to minimise any potential for conflict.

"We have the odd lunches together, but during work days. ... I don't want my colleagues to be counted among my best friends, for a number of reasons – they are great people but I like to keep the two separate. Things happen and there never ought to be a conflict between friendships and colleagues."

In the same way, Daniel attributes his discomfort with marketing himself to his age and his upbringing.

"It's difficult for me. I find it difficult to market myself or network. ... these are the things I don't enjoy ... and it has not been my upbringing in my past to do that."

These individuals illustrate different ways of relating to people, and some individuals seemed more adept at this role. These differences may draw attention to the fact that positive relationships may be as important for doing better work as they are for friendships and support.

4.2.2 Competency 5: developing relationships which represent a diversity of interests

Some respondents expressed preference for interacting with co-workers from different age groups and for working in groups. Ethan, with a self-deprecating sense of humour, suggests that he is indifferent to the age of his co-workers.

"It doesn't make any difference. I found it easier to work with younger people and I think, possibly, the reason is that because I am older, they have a little more respect for me. And, they feel that I know more than they do. And, if the truth was known, I don't. And, they won't realize it until they get older." (laughter)

Jake, on the other hand, recognises that he prefers to work or spend time with those in his age group.

"I also like working with people my own age because I don't have to explain everything to them. They already understand because they have been through it. ... So every once in a while I like to go and sit with some old fart, like me, then I know I can relax..."

There is no evidence from these respondents to suggest that a worker's age demonstrates a preference for being with someone of the same age group. However, some people illustrate a desire to interact with age-cohorts because they often share the same world view or life experiences. Most people seemed more willing to work with their own age group, although there was the recognition that this might isolate a person from new ideas and values that younger workers or other groups may bring into the organisation.

4.2.3 Competency 6: developing relationships for mentoring others

Without exception, respondents suggested that 'mentoring' is an ongoing source of fulfilment. Sean, for instance, delights in the opportunity to 'pass on knowledge'.

"... one thing about this job is that I get to pass on knowledge to students – I spend quite a bit of time trying to teach students about the technical aspects – they don't get a lot of that here – there is nobody over there who has the technical knowledge to get into the technical detail about what the students are working with..."

What was surprising in this research was the magnitude of the interest this group of older workers expressed for the role of mentoring. The desire to mentor, or assist others to reach their potential, reflects a keen interest in interacting with others in the workplace. Sean, who earlier expressed an indifference to interpersonal relations, is highly motivated to 'pass on knowledge to students' and, moreover, he finds it an 'absolutely delightful' part of the job. The positive side-effects of mentoring provide older workers with ongoing relationships with younger people and the values and work expectations they have.

4.2.4 Competency 7: developing a sense of self in relationships

Some people saw relationships as much more than friendships or helping other people; they were the source of learning, feedback and change. These people felt that they learned a great deal when working with others and such relationships were key to their long-term success and self worth. Ron recognises that ageing itself has bought a degree of maturity that has also allowed him to be more sensitive to others and view individual differences from a broader, more encompassing perspective. Jake and Dean sense that, with age and experience, they are markedly less driven to be competitive with others. Jake indicated that it was much less important for him to defend his opinion or convince others of the 'errors of their ways'.

Kyle contrasts his current interpersonal skills with earlier times in his working life. He notes, in particular, the evolution of his ability to be more empathetic, less judgmental, and more tolerant, and more responsive to the feedback and comments from others.

"I think in some ways I was less tolerant – I really didn't respond to anyone I didn't agree with or had a different point of view than mine. Clearly, I think I have more tolerance, patience, and ability to see others' points of view. ... It probably wasn't there 20 years ago."

Although most of the workers in this study appeared to have developed greater empathy and tolerance for others, most were less motivated to secure the approval of others. As Jake discloses,

"I don't try to conform to other people's expectations any more – which is also very liberating. You know, when you're younger, of course, you have to do that. I don't turn myself inside out, as I did when I was twenty-six, just to be liked."

With experience, Jake suggests that he has grown to recognise that it is neither possible nor desirable to please everyone.

Most of these respondents report that they acquired a greater tolerance for differences in other people ('more likely to give them the benefit of the doubt'), as well as an acceptance of weaknesses in themselves and others. Some have become less competitive, less concerned with securing the approval of others, more open to collaboration and collegiality and, perhaps, more mellow. Others have become more assertive, more confident in their ability to positively influence others, and less inclined to tolerate abusive or negative behaviour in others.

4.3 Competency area 3: work meaningfulness

Work seems to be extremely important for older workers who successfully adapt. This suggests a number of competencies related to reassessing and refocusing on aspects of work which are more fulfilling and adopting a Protean-like contract with the organisation.

4.3.1 Competency 8: defining a Protean-like contract with the organisation

Some employers have serious doubts about the ability of older workers to adapt to the changing workplace (Sterns and McDaniel, 1994). Jake and Ethan are two people who, after starting their careers in their late 20s, were forced out of their full time jobs when

they were older, a change which was simply a 'bump in the road'. Even at age 57, Ethan moved from Saskatchewan to Victoria, British Columbia without the promise of any economic security.

Kyle's observations, on the other hand, might be typical of many others in this age group who were less successful in their adjustments. He joined the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) after high school and entered a workforce where the employer provided job security and expected employee loyalty. He is disturbed to see work settings where there is little employee loyalty and job security.

"... when I joined the workforce you were expected to be loyal to the organization but there was a trade-off. The organization was very loyal to you... so you knew you had a career provided you were prepared to work at it. That's dramatically changed now ... there is no more job security..."

Daniel reminds us of the fragility of today's employment contract, and a warning for all older workers who might feel too secure within their position.

"I would recommend to anyone who's in a long time position ... to take a big step back, and take the blinders off, and say where does this go? Do I want or need to adjust my experience, my education to go where I want to go? I didn't do that and I knew then that I should have. ...The job can evaporate - just like that! And when you think everything is fine, it isn't - you are unprepared..."

Many of the other respondents also experienced changes such as unemployment, downsizing, and reorganisation. However, they reacted differently. For example, Jake suggested that:

"... you become much more, I guess, a company of one - and invest in yourself in terms of your education and your skill set to ensure that you are more competitive ... there's been an evolution... where one organization may no longer provide a life career for a person."

Several older workers who experienced downsizing or reorganisations recognised the need to invest in themselves and not to be dependent on the employer for job security. They recognise that they could be terminated and the best way to be successful is to develop one's skills and abilities. Such views, which might also be common among many younger workers, illustrate that a person's contract with the organisation might become more Protean-like, less organisationally defined and more personally defined in relation to career related work and life events.

4.3.2 Competency 9: finding aspects of work which are meaningful and fulfilling

Work, for some people, is less about money, power, or prestige and more about doing something which is personally meaningful. For Ron, work provides, among other things, the opportunity to 'help people out' and access to a life-style that incorporates time for his growing family and his friends. For Ned, work is practicing what he 'believes to be important' by allowing him to 'help people in their work environment'. Ethan's 'work' allows him to spend quality time with customers because he is, above all, 'a people person'. Kyle sees work as an opportunity to contribute to others and to 'the world of ideas'. Indeed, it is no surprise that Ron, Kyle, and Ethan are each deeply involved in community projects and charities.

The ability to define aspects of work that are meaningful is predicated on an understanding of what one values and does not value. Some respondents, like Ron, appear to have found work which is meaningful at an early career stage. Ned, in contrast, struggled for many years to find this. It seems, therefore, that probability of finding one's 'work is meaningful' does not necessarily increase with age, although experience and knowledge of one's strengths and weaknesses are helpful skills. In addition, each of the respondents was strongly motivated to be 'in charge' of his work, and spurned attempts by others to take control. This desire to be 'in charge' was not maintained without risk to the respondents.

For Ned, the ability to define his work evolved after spending many years struggling to 'understand' why he felt unfulfilled in the many jobs that he has held over his life. His 'passion' related to working with people. 'Work' has become, for Ned, a formalised expression of what he now holds to be important in his life rather than what other people, or the prevailing culture, might predetermine for him. Indeed, he makes a clear distinction between his work and having a job.

"A job is something that somebody else has predetermined ... and I am required to operate within those constraints. I see work as being largely of my own creation. I didn't want a job."

4.3.3 *Competency 10: replacing job worth with self-worth*

The importance of the job or profession in later life appears to depend, in part, on how the individual redefines work. For some older workers, their 'job' of being a policeman or teacher might be closely integrated with work identity. The traditional, external trappings of a job, such as power and placement in the hierarchy, retain only marginal importance for those who have realigned work within their values. For others, a job remains 'something you do to produce an income', or as an activity which is defined by someone 'out there'.

After moving to BC from Alberta, Jake was content to accept a lower position in the organisational 'hierarchy' in order to 'do interesting work and make a bit of money'. His overriding need to be 'big and important', or use the external trappings of career to define who he was, had fallen away.

For Jake, the job of being a manager had lost its importance to him over the years. The switch from defining himself in some external context ('out there') to an internal context was for Jake a 'very rough transition'. Indeed, once Jake found out 'who he was' (self-knowledge), he no longer required work to define him, or prove his worth to other people.

"The job used to define who I was ... It was a very rough transition for me ... Work used to be a way for me to prove to others the qualities I had. I could say I'm 'a this' or I'm 'a that' or I'm 'a Director of this'. So, it helped establish who I am."

"... in my last position with Government of BC ... I came in at several levels under where I had worked before. Now, that didn't matter at all. I just wanted somewhere to go that was interesting and something interesting to do and make a bit of money. This is quite different from earlier in my career when I wanted to be promoted. I wanted to be big and important."

From one perspective, it might be defensible to conclude that Jake's job importance had diminished over the years. From another perspective, Jake has redefined his 'job'. Perhaps, he has not changed his perspective on the importance of his job or position, but has redefined what is important in the job, a transformational shift from job and career as an external event to an internal experience.

Daniel discloses, on the one hand, that the external trappings of career have lost their importance to him. He suggests that he no longer believes that 'you are who you are at work'. On the other hand, however, he seems to continue defining himself through his job, an extension of himself.

"Being a teacher is important to me. It is something I tell other people I do. I'm very proud of being a teacher ... And, I still am proud..."

"I treat the job as an extension of myself ... I want a place where I can be challenged ... a collegial atmosphere with people ... where I can see the products of my work, come back positively. Altruistically I want to make a contribution..."

There is a subtle difference between how Jake and Daniel have separated themselves from their work. Jake has separated himself from his work by redefining 'who he is'. He describes his work now as being nothing more than 'solving problems'. Daniel, in contrast, does not seem able to clearly redefine who he is, apart from the workplace. He is a teacher and a person who places certain demands or specific rewards from the 'job' he performs – challenge, collegial atmosphere, and so forth.

In Kegan's (1994) terms, Daniel is embedded with a particular life-role and cannot connect himself to a larger life purpose. He identifies himself as a 'teacher', a job with an occupational title. He is 'his career'. Jake, on the other hand, ponders 'Who I am becoming and how shall I express this emerging self?' Jake has defined himself outside of the context of the workplace while Daniel has shifted the relative importance of work in his life but continuing to define self in terms of his work.

5 Discussion

This study suggests a number of adaptive competencies related to redefining values towards work and age, work relationships, and work meaningfulness.

Several contextual factors might encourage people to be more adaptive, including a job environment which provides meaningfulness tasks, learning, and intellectual stimulation. Job performance might be higher for those older workers who take on challenging jobs and learn new roles while lower for people experiencing boredom, lack of intellectual stimulation, and little learning (Hackman and Oldham, 1975; 1980). The true relationship between a person's adaptive ability and job performance might be difficult to pinpoint because we rely on chronological age as a proxy of cognitive functioning. Indeed, the idea that individuals in any particular age group demonstrate comparable abilities ignores differences in genetic predispositions, physical health, cardiovascular conditioning, economic status, diet, education, or emotional adjustment.

Our findings are based on interviews with a small sample of employees carried out with the purpose of defining competencies of successful ageing at work. These competencies – which emphasises values and expectations, work relationships, and work tasks – focus in on the broad factors identified by other research studies attempting to

better define successful ageing (Bowling, 2007; Depp and Jeste, 2006; Peel *et al.*, 2005). For example, Bowling's (2007) research, based on a review of 75 empirical studies, pointed to a number of factors:

- social functioning
- life satisfaction
- psychological resources or ability to adapt or adjust
- biomedical (or minimum of physical or mental deterioration).

Depp and Jeste's (2006) review point to:

- disability/physical functioning
- cognitive functioning
- life satisfaction/well being
- social/productive engagement.

The findings in our research, build on these studies, and highlight strategies and competencies which guided people who were able to take the initiative in redirecting and redefining the latter stages of their careers.

Our findings also focus in those studies illustrating how older workers who took the initiative are more successful in adapting later on in their careers (Gribbin *et al.*, 1980; Waldman and Avolio, 1986). Robson *et al.* (2006) carried out a survey study of 265 participants to assess the content and range of strategies employees used to age successfully in the workplace. Their factor analyses revealed five strategies:

- 1 adaptability and health
- 2 positive relationships
- 3 occupational growth
- 4 personal security
- 5 continuous focus and achievement of personal goals.

In a second article, Robson and Hansson (2007) identified seven strategies which included: relationship development, security, continuous learning, stress relief, skill extension, career management, and conscientiousness.

The uniqueness of this study's findings is illustrating competencies that are based on a Protean-like framework for career development. We derived out adaptive competency areas from intensive interviews rather than large sample surveys. While our results reflect the comments of a small sample of individuals, they reflect what participants define as important to them and focus on three areas: rethinking and adapting, work relationships, and work meaningfulness, some of which are emphasised by others (Robson and Hansson, 2007).

Each of the competency areas, summarised below, encourage individuals to take the initiative in change.

Rethinking and adapting (redefining values and expectations). Baltes and Baltes (1990) suggested that human development reflects a dynamic interplay between gains and losses. Although one may have less physical energy later in life, a person might

waste less energy in solving some problems because they have a greater repertoire of proven experience to draw upon. Other studies suggest that workers who define themselves as 'older' will more likely devalue their skills and abilities, have lower aspiration levels, have lower work performance (Barnes-Farrell and Piotrowski, 1970) and overrate the risks associated with job change (Bailey and Hansson, 1995).

As people age, they are likely to feel the need to take better care of their general health. In their younger years, respondents might be more physically resilient and capable of absorbing the effects of 'neglect' or 'abuse'. With age, it is more and more difficult to ignore the warning signs from the body. Bateson (1972) suggests that "human sense organs can receive *only* news of differences, and the differences must be coded into events in *time* (i.e., into *changes*) in order to be perceptible" (p.79). News of unwelcome physical changes (e.g., weight gain, muscular aches, and joint pains) are 'news of differences' and signal the need to be actively preserving our physical well being. Other writers suggest that one's health begins to become incorporated into one's identity in middle age because it is both an indicator of one's approaching mortality and an index of the integrity of the 'self' (Whitbourne, 1996; Hooker and Kaus, 1992).

Physical health and fitness emerged as significant issues for this group of older workers as they are reminders of one's chronological age. However, many of the respondents seemed highly motivated to minimise the impact of physiological ageing. The degree of attention one might pay to physical health might be a proxy for the ability to control other events in life and work. Implicit in the model of successful ageing is the ability to take control of life events. That is, "individuals who are able to engage and impact the environments around them for the longest period of time would be judged most successful" (Shulz and Heckhausen, 1996, p.711). Developmental theories recognise the importance between motivational and personal will for understanding ageing in general and successful ageing in particular (Baltes *et al.*, 1992; Schulz and Heckhausen, 1996). These theories share the assumption that people can shape their own development, within the limits of social, cultural, and biological limitations, (Riediger *et al.*, 2005; Heckhausen, 2000; Lerner and Busch-Rossnagel, 1981).

Our research uncovered three competencies concerned with redefining one's values and expectations:

- 1 *Replacing beliefs about chronological age with beliefs about psychological age (being as young as you feel)*. This describes feelings and perceptions of age with terms such as: feeling young, being physically active, and being proud of youthful appearance and attitude.
- 2 *Taking steps to improve one's health (being in control of one's health)*. This competency describes steps that people take to maintain a healthy body and mind. These include: improving diet, reducing weight, exercising, quitting smoking and drinking, and taking control of one's health. Responsibility for one's health includes efforts to improve health, making daily sacrifices for health, being involved with medical practitioners in discussing health, and being willing to make changes in life style for health reasons (Caverley *et al.*, 2007).
- 3 *Adjusting preferences to fit life's circumstances (working smarter, not harder)*. As we grow older in the workplace, there might be a need to refocus, re-prioritise, or conserve energy. It is not that older workers are less motivated or less ambitious, but have learned to work more efficiently, incorporate new technologies, and focus

on fewer activities. In short, they 'work smarter not harder'. Other behaviours associated with assimilative coping include: rescaling goals, adjusting aspiration levels, and revising value priorities (Brandstadter and Hansson, 1990).

These competencies require a monumental adjustment in values and expectations of age, health, and what we can really do. Changing one's life style, smoking and drinking behaviour are as difficult to do as reprioritising what is important in life and career. However, they might be the more important competencies in setting the direction for changes in other areas.

Work Relationships. There is no evidence from the transcripts to suggest that these older workers are necessarily less adept at developing effective relationships as a result of their ageing. Some people preferred to limit the depth of their interaction with colleagues. These differences may reflect differences in interpersonal orientation just as it might reflect a misunderstanding of the notion of networking in the modern workplace. The research literature that suggests some 'older workers' who are having difficulty making the transition to the 'new workplace' may be highlighting individual differences in interpersonal style rather than differences created by the process of ageing *per se*. Perry and Hansson (1992) observed several characteristics common to older workers that appeared to contribute to successful ageing in the workforce. These included high degrees of self-confidence, likeability, and sociability; that is, older workers who were more successful liked social involvement, appeared more extroverted, and tended to perceive social exchange as an integral part of job success. These were similar to the characteristics identified in this study. However, similar observations relating job success to interpersonal orientation have been noted by other researchers with reference to the workforce in general (Piedmont, 1999).

Fletcher (1996) suggested that the new kind of worker in the flatter, more responsive organisational structures of the 21st century must have a holistic perspective, possess more enhanced communication skills, enjoy collaborating, and be team-oriented rather than competitive. The increase in the existence of self-managed teams might require skills which include attending to emotional data, sensitivity to others' emotional realities, self-reflection, and the ability to move easily from the role of novice to the role of expert, and back again. These skills or attributes are associated with the developmental models of growth-in-connection posited by Miller (1998) and Gilligan (1982). According to Fletcher (1996), this model suggests that:

"... growth, development, and professional achievement can occur in a relational context of connection rather than an individuated context of separation and competition and that it is in the organization's best interest to encourage these kinds of growth-fostering relational interactions and the skills they require." (p.119)

Several research studies indicate the importance of relationships in successful ageing in society (Bowling, 2007; Depp and Jeste, 2006) and in work (Robson and Hansson, 2007; Robson *et al.*, 2006). Generally, relationships are seen as important for engaging people to enhance mental and physical activity. In our study of people in work organisations, relationships seemed important to encouraging a person's work effectiveness and career, as well as expanding a person's abilities and confidence. We identified four more competencies:

- 4 *Cultivating relationships to improve work and career (most jobs and careers require the assistance of others)*. This describes the importance of: networking to get work done, networking to improve career opportunities, relationship with others for ideas and learning, and relationships for support (Robson *et al.*, 2006).
- 5 *Developing relationships which represent a diversity of interests (change and learning comes from diversity and difference)*. This competency describes steps that a person might take to meet and work with other people who might provide a diversity of ideas, values, and interests. It includes the capability to listen and understand others as well as the general interest in being available and willing to expand one's network.
- 6 *Developing relationships for mentoring others (we learn as much as others learn when we mentor others)*. When mentoring others, we are helping others focus their competencies in areas which are important to them and the market. The mentoring process is as helpful to the protégé as it is to the mentor, as it encourages a relationship which goes beyond immediate interests and values. Ideal mentor-protégé relationships are problem solving relationships where both parties work together in defining a problem and developing strategies for change. This requires sharing of experience, changing one's perspective, and creatively thinking of solutions.
- 7 *Developing a sense of self in relationships (self-definition replaces being defined by others)*. While other people are important in learning and change, being defined totally by others indicates a lack of self-development where a person is dependent on others for approval and support (McAuliffe, 1993, p.24). The individual looks 'out there' for approval and support (I am my relationships) rather than being self reliant and confident.

Work meaningfulness. Much of the vocational and management literatures paint a rather opaque and gloomy view of the contemporary workplace. Moreover, 'person-environment' fit theories in the vocational psychology (Chartrand *et al.*, 1995) assume that the environment and the person are independent entities. The respondents in this study tend to support that notion that individuals construct their environments and infuse them with their own meaning. For example, whether the spectre of downsizing paralyses an individual or challenges a person may reflect the way he or she 'constructs' this environment. The variation in the way a person constructs the workplace tends to parallel the variation amongst the respondents in their sense of 'felt' control. Ethan, for example, felt that 'we can do anything' while Dean suggests that the workplace's 'a hell of a lot tougher'.

Other studies highlight the importance of work in encouraging continuous learning, skill extension, and career management (Robson and Hansson, 2007) and in providing occupational growth and continued focus on goals (Robson *et al.*, 2006). Our research focuses on competencies that encourage effective adaptation and include:

- 8 *Defining a Protean-like contract with the organisation (internally developed career driven by person rather than organisation)*. The goal is psychological success and the feeling of accomplishment from achieving life goals. This describes the importance of: self-knowledge, goal setting, adaptability, and an ability to distinguish personal priorities from what the environment might offer (Hall, 1996a-b; Shepard, 1984).

- 9 Finding aspects of work which are meaningful and fulfilling (refocus and redesign work to accomplish goals which are personally meaningful). Growth, skill extension and continuous learning have been identified in several studies on successful ageing (Bowling, 2007; Depp and Jeste, 2006; Robson and Hansson, 2007; Robson *et al.*, 2006). Our research recognises that older workers will likely feel their importance to the organisation will decrease (Brandstadter and Rothermund, 1994). Although accommodative strategies are often used to maintain control, older workers might be more effective in focusing on aspects of work which are important to them. This might suggest gradual disengagement from some work activities and increasing one's attention to aspects of work which are most meaningful. This requires the ability to assess personal strength, weaknesses, and what is meaningful in addition to taking steps to refocus work.
- 10 Replacing job-worth with self-worth (extrinsic success is less important than intrinsic success). Career success has sometimes been defined as involving both intrinsic and extrinsic success (Boudreau *et al.*, 2001). Extrinsic success refers to more traditional indicators such as pay, promotions, organisational status, and level in the hierarchy. The competencies identified in our research were intrinsic in nature and were concerned with a person's self-definition of the job and how it contributes to goals and expectations.

One important aspect of these competencies is that they may reflect a person's belief that he is able to control and affect the changes in his life and work. Ethan, for instance, moved to Victoria, British Columbia, at age 57, without a job or even prospects of a job. He states, the "reason we came here was we had confidence we could get on and something would come up". He feels equally confident that he is able to establish friendly if not positive relationships with most anybody he meets. He states, "I think I have the personality that people find it easy to have a conversation with." Although most of his peers have likely slowed down their activity level, Ethan coaches an adult, competitive soccer team ("And, I am still capable of running with them, you know"). Ethan appears to believe that, in most situations, he can control the outcome or level of reinforcement he might receive. Daniel, in contrast, feels that he must remain guarded in his relationships at work ("... my trust threshold has gone way down"), he adapts a rather passive attitude towards his job search ("... if there is a job out there ... and if I am qualified for it, I will apply ... if I do not get it fine"), and he has, in recent years, backed off any health maintenance programmes ("... I am reduced to walks now"). Daniel, it appears, feels less confident in his ability to receive reinforcement for his efforts hence he limits his emotional investment in looking for work, or avoids close interaction with his colleagues. Although there are differences among the respondents in their locus of control, more research is needed to determine what factors contribute to their relative level of confidence. The findings provided preliminary evidence to suggest that there might be a relationship between internal control and the ability to adapt to the ageing process, find passion in work, or find comfort in close interpersonal relationships.

One possible explanation for the observed variation in the respondents' sense of being 'in charge' or in control is their relative level of developmental balances. For example, those respondents in this study who were generally in the institutional and interindividual balance, seemed to feel a higher degree of internalised control over most aspects of their lives. Ned (who was at the institutional or near interindividual level) is conscious of the

fluctuations in his 'energy level' and ensures that he works out regularly to maintain his well being. He is, without doubt, most confident in his ability to exercise control over most, if not all, facets of his work. He can define his work, be selective of the types of assignments he takes on, and control his working environment. He stumbles, it seems, when he tries to incorporate other people into his workspace ('There is an element of networking that I find crass', 'There are aspects of working alone that I appreciate because I like setting the environment'). He seems to have difficulty networking or working in a team situation because he prizes regulation over mutuality, and action over affiliation. Individuals within the institutional balance tend to run themselves as self-administering units or institutions, and tend to govern themselves in terms of universal principles. They struggle to maintain control over their work. For these individuals, interpersonal relationships evoke feelings that cannot be regulated, or doubts about their administrative capabilities. Hence, those within the institutional balance tend to have a more generalised expectation that they should control most events in their lives, save for the complexities of interpersonal relationships.

6 Conclusion

A frequent observation in this study was the variation among the respondents in their beliefs in their ability to control the events that they encountered in their lives. This observation seems to be true across all competencies or themes identified in the study. These differences amongst the respondents may, in part, reflect their perceived locus of control (Rotter, 1966). Locus of control refers to people's generalised, cross-situational beliefs about their ability to receive reinforcement for their actions. Individuals can be classified along a continuum from very internal to external. People with a strong internal locus of control believe that the responsibility for many life directions ultimately lies with themselves, as success or failure is due to their own efforts. People with a strong external locus of control believe that the reinforcers in life are controlled by chance, luck, or powerful others. Therefore, they see little impact of their own efforts on the amount of reinforcement they receive.

The participants in the sample illustrated different levels of career development, some being more successful than others. In carrying out a grounded theory study of the careers of eight older workers, we sought to develop a framework relating successful career development and Protean competencies. We identified ten Protean-like competencies in three general areas. The first general area points to the need to rethink and adapt one's values for the future: (1) replacing beliefs about chronological age with beliefs of psychological age, (2) taking steps to improve health, and (3) adjusting preferences to fit life's circumstances. The second area focuses on work relationship and include: (4) cultivating relationships to improve work and career, (5) developing relationships which recognise a diversity of interests, (6) developing relationships for mentoring others, and (7) developing a sense of self in relationships. The final set of competencies focus on work and meaningfulness at work. It includes competencies such as: (8) redefining the contract with the organisation, (9) finding aspects of work which are meaningful and fulfilling, and (10) replacing job worth with self worth.

Our findings focus in on survey studies attempting to better define successful ageing (Bowling, 2007; Depp and Jeste, 2006; Peel *et al.*, 2005) and job performance (Gribbin *et al.*, 1980; Waldman and Avolio, 1986). For example, Robson and Hansson (2007)

identified strategies such as: relationship development, security, continuous learning, stress relief, skill extension, career management, and conscientiousness. The most important managerial implication of our competencies is that they illustrate a framework where individuals take responsibility and initiate change. The act of encouraging people to take responsibility for their own development and for continuous learning is a unique framework of career development (Mirvis and Hall, 1996; Maurer *et al.*, 2002). It recognises that one of the most important resources for change is when employees readily acquire new knowledge and skills. And, the most effective ways for Human Resource managers and other managers to do this is by encouraging employees to take personal responsibility. As a result, this study provides a set of competencies that HR managers can use to assist employees initiate their own career development.

The results of this study point to the importance of not making any *a priori* assumptions about older workers as there are many individual differences among them. It seems that ageing is as much about growth and development as it is about loss and change. Gilligan (1982) alerts us to the deleterious effects gender stereotyping has had upon the career development of women. Human Resource professionals must also be equally sensitive to the age stereotypes, or negative expectations older workers may have about themselves, either consciously or unconsciously.

References

- Bailey, L.L. and Hansson, R.O. (1995) 'Psychological obstacles to job or career change in late life', *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, Vol. 50B, No. 6, pp.280-288.
- Baltes, P.B. and Baltes, M.M. (1990) 'Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation', in P.B. Baltes and M.M. Baltes (Eds.) *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.1-34.
- Baltes, P.B., Smith, J. and Staudinger, U.M. (1992) 'Wisdom and successful aging', in T.B. Sonderegger (Eds.) *Nebraska Symposium on Motivation, 1991. Psychology and Aging*, Lincoln, ND: University of Nebraska Press, Vol. 39, pp.129-168.
- Barnes-Farrell, J.L. and Piotrowski, M.J. (1970) 'Discrepancies between chronological age and personal age as a reflection of unrelieved worker stress', *Work and Stress*, Vol. 5, pp.177-187.
- Bateson, G. (1972) *Steps Toward an Ecology of Mind*, New York: Ballantine Books.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. and Judge, T.A. (2001) 'Effective of personality on executive success in the United States and Europe', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp.53-81.
- Bowling, A. (2007) 'Aspirations for older age in the 21st century: what is successful aging?', *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 64, pp.263-297.
- Brandtstadter, J. and Hansson, R.O. (1990) 'Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies for coping', *Psychology and Aging*, Vol. 5, pp.58-67.
- Brandtstadter, J. and Rothermund, K. (1994) 'Self-percepts of control in middle and later adult-hood: buffering losses by rescaling goals', *Psychology and Aging*, Vol. 9, pp.265-273.
- Bridges, W. (1994) *Job Shift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brousseau, K.R., Driver, M., Enroth, K. and Larsson, R. (1996) 'Career pandemonium: realigning organizations and individuals', *The Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp.52-56.