

## Utveckling av chefers arbetsrelaterade attribut i relation till ålder

Maj, 2015

**Professor Trevor Archer, Bengt Jansson**, fil.dr i psykologi och **Klaus Olsen**, vd JobMatch Sweden

Psykologiska Institutionen, Göteborgs universitet, Box 500, 405 30 Göteborg.  
Correspondence: trevor.archer@psy.gu.se

### **Abstract**

I denna rapport redovisas data från en omfattande databas med psykometriska test från mätningar av personlighetsrelaterade attribut hos chefer med det arbetspsykologiska instrumentet JobMatchTalent.

Samband mellan ålder och attribut undersöktes för individer som sökt olika chefspositioner inom privat och offentlig verksamhet. Rapporten belyser hur chefsattributen varierar med de testade individernas ålder.

Slutsatser: Chefernas stresskänslighet, strategiska fokus, energi och kommunikation var likartad hos yngre och äldre ledare. Ledarstilen hos chefer föreföll att med ökad ålder bli mindre uppgiftsfokuserad och mindre inriktad på egna ambitioner, för att i stället handla mer om att utveckla medarbetare, bygga relationer och laganda.

### **Bakgrund**

Testverktyget JobMatch Talent är vetenskapligt utprövat i chefskattningsstudier och korrelationsstudier med andra test. Testet har sedan mer än ett decennium använts för att testa mer än 30 000 medarbetares arbetspsykologiska attribut i rekryterings- och utvecklingssammanhang varav cirka 9000 utgörs av chefer. Under tiden har tiotusentals testresultat samlats i en databas tillsammans med data om vilka befattningar de testade sökt samt deras ålder och kön. Denna databas utgör en mycket god källa till kunskap om hur den psykologiska profilen ser ut hos chefer i olika åldrar.

### **Metod**

Databasen som används som rapportunderlag .....

### **Deltagare**

Testutgivaren JobMatch Sweden har en normdatabas med 30000 testresultat. I denna studie har vi dock valt att använda den 'officiella' norm-databasen (N=12941) som beskrivs i användarmanualen för JMT. I denna databas finns det 6789 chefer inom både näringsliv och offentlig sektor. Medelåldern är 43,6 år (SD=9,3) år. Förutom själva resultaten finns i samtliga fall uppgifter om individernas ålder, kön och sökta befattning. För varje befattning har det upprättats en kravprofil med egenskaper som anses som lämpliga för den befattning individen sökt.

JobMatch Talent instrumentet mäter 11 olika personlighetsegenskaper eller personliga attribut (A-K) med 33 underliggande arbetsrelaterade egenskaper:

A Arbetsstruktur, B Inre drivkraft, C Stress index, D Beslutskaraktär, E Aktivitet, F Framåtanda, G Agerande, H Tolerans, I Socialt intresse, J Kommunikation, K Resultatindex

När JobMatch Talent konstruerades sattes medelvärdet till 60 och skalan går från 10 till 110. Genomsnittresultaten i vårt urval (chefer) fördelar sig på följande sätt:

Tabell 1: Medelvärden och SD för varje egenskap (attribut) över alla 6789 chefer från JMT:s normgrupp (N=12941). Var och en av ovanstående egenskaper baseras på tre underliggande "subegenskaper". Egenskaperna är beräknade med hjälp av subegenskaperna med olika vikt i beräkningsformeln.

Commented [BJ1]: Rubriker för tabeller samordnas.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A0	6789	20	107	65,14	20,437
B0	6789	20	102	65,10	16,054
C0	6789	20	106	59,28	15,196
D0	6789	21	106	65,13	12,544
E0	6789	31	107	74,89	11,380
F0	6789	20	109	64,42	15,327
G0	6789	20	107	68,92	17,902
H0	6789	18	105	65,45	16,415
I0	6789	20	107	60,06	13,562
J0	6789	20	109	64,50	19,250
K0	6789	35	107	87,08	10,395
Valid N (listwise)	6789				

Deskriptiv information (om ålder och kön) redovisas kring detta sample i tabellerna 2-3.

Tabell 2: Ålder

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ålder	6789	19	66	43,60	9,340
Ålder (30--60)	6139	30	60	44,33	7,952
Valid N (listwise)	6139				

Commented [BJ2]: Rubriker för tabeller samordnas.

Tabell 3: Könsfördelning

Gender				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	F	2658	39,2	39,2
	M	4131	60,8	100,0
	Total	6789	100,0	100,0

Commented [BJ3]: Rubriker för tabeller samordnas.

## Resultat

För analys av ålderseffekter genomfördes en korrelationberäkning av chefers självskattning i testverktöget JobMatch Talent. Ålder begränsades till 30-60 år för att motverka en viss ökad spridning vid ändpunkterna i skalan. Detta inverkar endast marginellt på de beräknade korrelationerna jämfört med om hela åldersintervallet användes. Tabellen visar korrelationstabell mellan chefernas ålder & JobMatch Talent-skolor i deras resultat. För 11 (av 30) skolor finns en relevant SMALL-effekt (markerat gul). (Tabell 4)

Tabell 4: correlation mellan ålder & JobMatch Talent-skolor. \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Commented [BJ4]: Rubriker för tabeller samordnas.

Correlations			
Ålder (30-60)			
	Pearson		
	Correlation	Sig. (2-tailed)	N
A1	-,053**	,000	6139
A2	-,170**	,000	6139
A3	-,169**	,000	6139
B1	-,161**	,000	6139
B2	-,004	,727	6139
B3	,064**	,000	6139
C1	,035**	,006	6139
C2	,030*	,018	6139
C3	-,137**	,000	6139
D1	-,060**	,000	6139
D2	-,110**	,000	6139
D3	-,053**	,000	6139
E1	,016	,216	6139
E2	-,090**	,000	6139
E3	-,082**	,000	6139
F1	-,199**	,000	6139
F2	-,128**	,000	6139
F3	-,060**	,000	6139
G1	,158**	,000	6139
G2	-,112**	,000	6139
G3	-,033**	,009	6139
H1	,032*	,013	6139
H2	,177**	,000	6139
H3	,106**	,000	6139
I1	,025*	,049	6139
I2	,016	,209	6139
I3	-,075**	,000	6139
J1	-,056**	,000	6139
J2	-,056**	,000	6139
J3	,083**	,000	6139

## 11 skalor med relevant ålderseffekt hos chefer

Följande 3 chefsegenskaper tenderar att öka med åldern.

G1 Inflytandesfär, H2 Tolerant inställning, H3 Tillit till andra

Följande 7 chefsegenskaper kan förväntas att minska med åldern.

A2 Fokus på detaljer, A3 Fokus på ordning, B1 Egen motivation, C3 Koncentration, D2 Viljestyrka, F1 Vinnarinstinkt, F2 Framtidsvision.

Följande 20 chefsegenskaper kan förväntas att vara oberoende av åldern

A1 Fokus på planering, B2 optimism, B3 Humörjämvikt, C1 Självkontroll, C2 Motståndskraft, D1 Eftertänksamhet, D3 Uthållighet, E1 Fysisk aktivitet, E2 Psykisk aktivitet, E3 Behov av tempo, F3 Utvecklingsmotivation, G2 Initiativkraft, G3 Riskvillighet, H1 Instämmande framtoning, I1 Visad hänsyn, I2 Diplomati, I3 Kontaktskapande, J1 Genomslagskraft, J2 Kommunikativitet, J3 Öppenhet.

### Diskussion

Utifrån de självrapporterade bedömningarna av egna egenskaper som presenterades i Tabell 5 kan man dra ett antal generella slutsatser i ljuset av chefsegenskapens utveckling med åldern. Man kan se på tabellen från tre perspektiv:

- Vilken är skillnaden mellan yngre och äldre chefers egenskaper?
- Hur kan det förväntas att chefsegenskaperna förändras med åldern?
- Vilka ledaregenskaper utvecklas inte med åldern och är oförändrade?

### En övergripande bild

Tabell 5 visar vilka arbetsrelaterade chefsegenskaper som visade sig att utveckla sig i relation till åldern. Samtidigt ser vi vilka egenskaper som visade sig att vara stabila och inte ändrade sig med åldern.

De åldersberoende egenskaperna kan delas upp i tre sektioner: egenskaper relaterad till arbetsfokus (A2, A3, B1, C3), drivkraft (D2, F1, F2, G1, G2) och samarbete (H2, H3). Studien visar att egenskaperna relaterade till arbetsfokus och drivkraft har en tendens att minska med åldern och egenskaper relaterade till samarbete har en tendens att öka med åldern.

De egenskaper som är åldersoberoende kan delas upp i fyra sektioner - egenskaper relaterade till stresskänslighet (B2, B3, C1, C2), strategisk fokus (A1, D1), energi (E1, E2, E3, G3) och kommunikation (H1, I1, I2, I3, J1, J2).

### Detaljerad analys av ledaregenskapernas förändring med åldern

#### Tre ledaregenskaper som visade sig öka med åldern

G1 Inflytandesfär visade sig öka med åldern. Detta är en förväntad ökning, då inflytandesfär direkt representerar erfarenhet att utöva inflytande. Ökningen betyder att äldre chefer har större erfarenhet med att leda projekt, budget och verksamheter än yngre chefer.

H2 Tolerant inställning visade sig öka hos äldre chefer. Det tyder på att chefer med tiden blir mer toleranta i inställningen till sina medarbetare och lägger större vikt vid att lyssna och ta in synpunkter. Äldre chefer söker efter mer samhörighet och arbetar mer på att skapa enighet i gruppen. Yngre chefer med lägre nivå på Tolerant inställning kommer i sitt ledarskap att ta mindre hänsyn till andras synpunkter och i stället fokusera mera på att genomföra egna idéer och initiativ.

H3 Tillit till andra visade sig öka med åldern. Detta kan tolkas som att yngre chefer litar mindre på sina medarbetare i förhållande till äldre chefer. Äldre chefer vågar ge mer utrymme åt sina medarbetare än vad yngre chefer gör. Utifrån detta kan man också konkludera att äldre chefer har lättare för att delegera ansvar och har ett mindre kontrollbehov.

### 7 ledaregenskaper som visade sig minska med åldern

A2 Fokus på detaljer visade sig minska med åldern. Detta kan tyda på att äldre ledare har en bredare helikoptersyn i sitt ledarskap och ett vidare helhetsgrepp om verksamheten, medan yngre chefer har större benägenhet att fokusera på detaljer. Man kan resonera som så, att yngre ledare är mer detaljstyrande och kontrollerande i sitt ledarskap medan äldre ledare mer tillåter att medarbetarna får ta eget ansvar. Detta bekräftas också av H3 Tillit till andra, som visar att äldre ledare litar mer på medarbetarnas förmågor.

A3 Fokus på ordning visade sig minska hos äldre chefer. Detta kan tolkas som att yngre ledare har en större fokus på att strukturera och organisera verksamheten och bygga rutiner i förhållande till äldre ledare. Äldre chefer har större acceptans för mindre struktur och fokuserar mer (i enlighet med tolkningen under "H2 Tolerant inställning") på att bygga laganda.

B1 Egen motivation visade sig minska med åldern. Yngre ledare har lättare för att hålla motivation uppe i motgångar, samtidigt som det visar att det är viktigare för de yngre att tydliggöra egna prestationer – detta bekräftas ytterligare av tolkningen under F1 Vinnarinstinkt. Äldre ledare däremot behöver inte på samma sätt konstant visa upp sina resultat och har därmed lättare för att släppa andra fram.

C3 Koncentration visade sig minska med åldern. Ledarskapet utvecklas därför från att yngre ledare har en tendens att arbeta mer koncentrerat med enskilda uppgifter till att man med tiden blir mindre fokuserad på enskilda uppgifter och i stället börjar rikta sin uppmärksamhet utåt och ta in omgivningen mer i sitt ledarskap.

D2 Viljestyrka visade sig minska med åldern. Det är viktigare för yngre ledare att framstå som beslutsamma än för äldre. Med en högre viljestyrka kommer de yngre att ha en tendens till att driva sin egen linje och vara mer envisa och mindre mottagliga för motargumentet än äldre. Med tiden utvecklas cheferna mot en mera prestigelös ledarstil där andra vägar än ens egen välkomnas i högre utsträckning. (se H2 ovan)

F1 Vinnarinstinkt visade sig minska med åldern. Det tyder på att yngre ledare är mer ambitiösa, drivna och karriärmedvetna. Karriären spelar en större roll för de beslut yngre ledare tar i förhållande till äldre. Med åldern ändras fokuset i ledarskapet från egna karriärintressen till större fokus på att vara lagspelare och utveckla medarbetarna. Äldre ledare har en större villighet att låta andra ta plats och synas och de lägger högre prioritet vid att se sina medarbetare växa än vad som kan förväntas av yngre ledare. De yngre cheferna fokuserar däremot mer på att visa framfötterna och nå sina egna mål.

F2 Framtidsvision visade sig att minskas med åldern. Yngre ledare har större intresse i att måla upp visioner och målbilder att sträva mot. Man kan dra slutsatsen att ledarskapet med tiden utvecklar sig från en framtidsorienterad ledarstil till en mer jordnära och teambyggande ledarstil, där gruppens samlade prestationer är mer i fokus.

### 19 ledaregenskaper visade sig att vara oförändrade och inte förändras med åldern

De egenskaper som är åldersoberoende kan delas upp i fyra kategorier - egenskaper relaterade till stresskänslighet (B2, B3, C1, C2), strategisk fokus (A1, D1), energi (E1, E2, E3, G2, G3) och kommunikation (H1, I1, I2, I3, J1, J2, J3).

Strategisk fokus: A1 Fokus på planering och D1 Eftertänksamhet visade sig vara stabila och oberoende av ålderskillnad hos chefer. Studien tyder på att yngre som äldre ledare har samma strategiska fokus. De är lika eftertänksamma och fokuserar lika mycket på att utveckla planer för verksamheten. Man kan konkludera att en ledare inte ökar sin framförhållning och anpassning till oförutsedda händelser i sitt ledarskap. Man skulle kunna tro att yngre ledare är mer spontana än äldre och att en ledare med tiden blir mer eftertänksam och reflekterande i sin beslutsprocess. Intressant nog visar studien att detta inte är fallet.

Stresskänslighet: B2 Optimism, B3 Humörjämvikt, C1 Självkontroll, C2 Motståndskraft visade sig att vara oberoende av ålder hos chefer. Detta tyder på att den stresstålighet en chef behöver ha kommer att vara på samma nivå genom hela karriären. Vi kan därför förvänta oss att t ex en chefs temperament bevaras på samma nivå. Man skulle kunna förvänta sig att en chef över tid blir mindre

optimistisk och mer realistisk eller pessimistisk – men det visar sig inte vara fallet. Det samma gäller en chefs motståndskraft till att "försvara" sig mot angrepp och yttre påverkan – denna förmåga är på samma nivå hos såväl yngre som äldre chefer.

Energi- och aktivitetsnivå: E1 Fysisk aktivitet, E2 Psykisk energi, E3 Behov av tempo G2 Initiativ kraft, G3 Riskvillighet visade sig att vara stabila och oberoende av åldersskillnad hos chefer.

Studien visar att chefers generella energi och aktivitetsnivå är den samma för äldre som yngre chefer. Båda är lika fysiskt aktiva, de har lika mycket psykisk energi, samtidigt som vi ser att det inte är någon skillnad mellan yngre och äldre chefers initiativkraft och proaktivitet.

Detta är ett mycket intressant resultat. Man kunde ha förväntat sig att yngre chefer hade mer energi och tog mer initiativ, samtidigt som man kunde förvänta sig att yngre chefer var mera riskvilliga. Men studien visar att detta inte är fallet.

Kommunikation: H1 Instämmande framtoning, I1 Visad hänsyn, I2 Diplomati, I3 Kontaktskapande, J1 Genomslagskraft, J2 Kommunikativitet, J3 Öppenhet visade sig att vara stabila och oberoende av åldersskillnad hos chefer. Studien tyder på att chefer i alla åldersgrupper lägger lika mycket vikt vid diplomatisk och hänsynsfull framtoning i sin kommunikation, samtidigt som studien visar att det inte är någon skillnad i deras intresse för att skapa kontakter. Genomslagskraften i deras kommunikation ser också ut till att vara på samma nivå.

Man skulle kunna tro att äldre chefer fokuserade mer på att informera, samtidigt som man kunnat förvänta sig att äldre hade lärt sig att visa mer hänsyn och ha en mer diplomatisk framtoning i sin kommunikation – studien visar dock att så inte är fallet – vi ser ingen signifikant skillnad i den generella ledarkommunikationen mellan äldre och yngre chefer.

#### Typiska egenskaper hos yngre respektive äldre ledare

Yngre chefer	Äldre chefer
<b>Detaljstyrning och organisering</b>	<b>Helikoptersyn och helhetsperspektiv</b>
<b>Driver egna initiativ</b>	<b>Ger plats till andras initiativ</b>
<b>Styr och följer upp projekt och resultat</b>	<b>Delegerar ansvar, släpper fram andra</b>
<b>Skapar resultat genom att driva processen</b>	<b>Skapar resultat genom att värna om lagandan</b>
<b>Beslutsprocessen baseras på egen övertygelse</b>	<b>Tar med andras feedback och åsikter i sin beslutsprocess</b>
<b>Ser sig själv som centrum för resultat</b>	<b>Ser medarbetarna som centrum för resultat</b>
<b>Skapar visioner och mål</b>	<b>Skapar samarbete och team för att nå mål</b>

#### Konklusion: Skillnad i ledarstil mellan yngre och äldre ledare

En chefs stresskänslighet, strategiska fokus, energi och kommunikation är likartad hos yngre och äldre ledare. Ledarstilen hos chefer förefaller att med ökad ålder bli mindre uppgiftsfokuserad och mindre inriktad på egna ambitioner. Äldre ledare prioriterar i stället att utveckla medarbetare samt bygga relationer och laganda.

# BILAGOR

Graph ( $r \geq .10$ )



























