

Äldre chefer utvecklar medarbetarna bättre

Chefers ledarstil förändras med åldern. Yngre chefer är uppgiftsfokuserade och inriktade på sina egna ambitioner. För äldre chefer är det viktigare att utveckla medarbetare samt bygga relationer och laganda. Det visar andra delen i Trevor Archers forskning om skillnader mellan olika chefsgrupper.

TEXT NINNI DICKSON

Studien bygger på data från cirka 9 000 sökande till chefs-tjänster från det arbetspsykologiska instrumentet Job Match talent. Trevor Archer och hans forskarkolleger har sedan undersökt 30 olika chefsegenskaper.

– Det som är väldigt framträdande för de yngre är att de är bättre än äldre på att koncentrera sig. De är också bättre på detaljer, säger han och nämner ytterligare fem chefsegenskaper som minskar med åldern.

DE FEMÄRFOKUS på ordning, egen motivation, viljestyrka, vinnarinstinkt och framtidsvision. Yngre chefer känner alltså ett större behov av att strukturera, organisera och bygga rutiner. De är mer ambitiösa och karriärmedvetna.

– Att framtidsvisionen minskar med åren innebär att yngre ledare har större intresse av att måla upp visioner och målbilder. Ledarskapet utvecklar sig med tiden till en mer jordnära och teambyggande ledarstil där gruppens samlade prestationer är i fokus.

Det visar sig också genom vilka egenskaper som ökar med åren. Det är inflytandesfär, tolerant inställning och tillit till andra.

– Att inflytandesfären skulle öka var förväntat, eftersom den represen-

terar erfarenhet. Äldre chefer har exempelvis större erfarenhet av att leda projekt och ansvara för budget.

Däremot verkar Trevor Archer förvånad över att toleransen och tilliten ökar med åldern och att ökningen är både tydlig och linjär.

– 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, säger Trevor Archer.

HAN MENAR ATT YNGRE chefer i sitt ledarskap kommer att ta mindre hänsyn till andras synpunkter och i stället fokusera på att genomföra sina egna idéer.

»Det som är väldigt framträdande för de yngre är att de är bättre än äldre på att koncentrera sig. De är också bättre på detaljer, säger han och nämner ytterligare fem chefsegenskaper som minskar med åldern.«

Även tilliten till andra ökar alltså med åren även om den planar ut i 50-årsåldern.

– Det kan tolkas som att yngre

TREVOR ARCHER»

Trevor Archer är ordinarie professor i psykologi vid Göteborgs universitet sedan 1989. Han har bakgrund inom läkemedelsindustrin och blev 1983 chef för psykoneurofarmakologi inom Astra läkemedel.

Den i artikeln omtalade forskningen



Ledarskapsprofiler i rekrytering bygger på data från det arbetspsykologiska instrumentet Job match talent, som har utvecklats av företaget Jobmatch Sweden. Trevor Archer har tillsammans med sina kolleger gått igenom personlighetstester av cirka 9 000 personer som har sökt chefs-tjänster under 2006–2012.

I den första delen jämfördes chefer i privat och offentlig sektor (se nästa sida). Den andra delen *Utveckling av chefers arbetsrelaterade attribut i relation till ålder* beskriver hur chefer förändras, eller inte förändras, med stigande ålder. Och den tredje delen kommer att handla om skillnaden i ledarskapet mellan män och kvinnor.

chefer litar mindre på sina medarbetare än äldre chefer. Utifrån detta kan man anta att äldre chefer har mindre kontrollbehov och lättare att delegera ansvar.

DET ÄROCKSÅ intressant att se vilka egenskaper som inte förändras över tid.

- Fokus på planering och eftertänksamhet visade sig vara oberoende av åldersskillnad mellan chefer. Man skulle annars kunna tro att yngre ledare är mer spontana än äldre och att ledare med tiden blir mer eftertänksamma och reflekterande. Men studien visar att det inte är så.

Även stresstålighet och temperament är stabila egenskaper under en chefskarriär.

- 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. Detsamma gäller motståndskraften att försvara sig mot angrepp och yttre påverkan. Den är också konstant över tid.

Trevor Archer slås av hur vissa chefsjobb passar yngre medan andra passar bättre för äldre.

- Om man har en ganska ny verksamhet och snabbt vill komma igång är det bra med en yngre, väldigt drivande person på chefsposten. En som vill etablera sig och bevisa något. Mitt råd är dock att sätta en äldre person bakom henne eller honom. Bästa resul-

SKILLNAD YNGRE OCH ÄLDRE CHEFER»

Yngre chefer

- Detaljstyrning och organisering.
- Driver egna initiativ.
- Styr och följer upp projekt och resultat.
- Skapar resultat genom att driva processen.
- Beslutsprocessen baseras på egen övertygelse.
- Ser sig själv som centrum för resultat.
- Skapar visioner och mål.

Äldre chefer

- Helikoptersyn och helhetsperspektiv.
- Ger plats till andras initiativ.
- Delegerar ansvar, släpper fram andra.
- Skapar resultat genom att värna om lagandan.
- Tar med andras feedback och åsikter i sin beslutsprocess.
- Ser medarbetarna som centrum för resultat.
- Skapar samarbete och team för att nå mål.

tatet får man genom en kombination av yngre och äldre chefer, säger han.

Men han tycker sig se att äldre individer tas allt mindre tillvara i arbetslivet.

- Det är en oroväckande tendens, speciellt som det inte längre är nödvändigt att pensionera sig vid 65. Många har mycket kvar att erbjuda eftersom inflytandesfär, tolerant inställning och tillit till andra tycks öka med åldern. Allt detta kan vara av stort värde för en hög chef att ha tillgång till. Hen behöver inte besitta dessa egenskaper själv, men kan ha stor nytta av att en sådan äldre individ i sin stab, det vill säga en grå eminens. ●

ÅLDERSBEROENDE EGENSKAPER»

Fokus på planering, optimism, humörjämvikt, självkontroll, motståndskraft, eftertänksamhet, uthållighet, Fysisk aktivitet, psykisk aktivitet, behov av tempo, utvecklingsmotivation, initiativkraft, riskvillighet, instämmande framtoning, visad hänsyn, diplomati, kontaktskapande, genomslagskraft, kommunikativitet samt öppenhet.

HÖGSTACHEFERNA MINDRE BESLUTSFÖRA»

I den första delstudien jämförde Trevor Archer sökande till chefstjänster i privat respektive offentlig sektor. Chefer inom offentlig sektor skiljer sig från chefer i det privata näringslivet genom att

- de är mindre strukturerade och något

mindre noggranna.

- de är mer toleranta ju högre upp i organisationen de finns. I privat sektor är det tvärtom.
- de tål stress bättre ju högre upp i organisationen de kommer. Höga chefer

i privat sektor är mindre stresståliga än de på lägre nivå.

- de högsta cheferna har svårare att fatta beslut än chefer på lägre nivå. Skillnaden är större än i det privata näringslivet.

