

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS

Pinja HALME

Finland University of Jyväskylä, Pyyryläntie 332, FI-17120 Paimela, Finland, pinja@pyyryla.fi

Abstract

This paper highlights discussions of leadership from age perspective. Age is an often debated subject but how big a role does age actually play in a work community? The aim of this study is to examine the work of managers in terms of ageing. How they have changed in the course of time. The framework of the study is age management.

Ageing has also influence on leadership. This meaning of ageing and age diversity determines in leadership discourse. This study highlights three different discourses of leadership. This study is based on the interviews of four managers. The selection of interviewees is based on organisational and generational differences. Conclusion of interview analysis suggest that Managers discuss their work from three different framework viewpoints: 1. The Frame of Age and Ageing, 2. The Frame of Responsibility and 3. The Frame of Personality

Keywords: leadership, ageing, age management, diverse age groups, generational differences, responsibility

REFERENCES

- Anttonen, J. (2005). *Osallistujien valinta*. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät. pp. 283-298. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. (Selection of participants).
- Arrowsmith, J. and McGoldrick, A. (1997). *A flexible future for older workers?* *Personal Review*, 26, pp. 258-273.
- Arsenault, P. (2004). Validating generational difference: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organisation Development Journal*. Vol 25 No. 2.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individuals, team and organisational development. *Research in organisational change and Development*. Vol. 4, pp. 231-272.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1989). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Seitsemäs painos. Gower: Aldershot.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London. Sage Publications Ltd.
- Frantsi, T. (2009). Ikääntyvä johtaja tienhaarassa : ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. Väitöstutkimus. Electronic Library, university of Jyväskylä: <http://urn.fi/URN> (Aged manager and his choices – storytelling and identity).
- Gagnon, S. and Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal – Vol 10. No. 4*.
- Gergen, K.J. (2001). *Social Construction in Context*. Sage Publications Ltd

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Tammer-Paino Oy, Tampere. Kirjayhtymä. (Research and writing).
- Hoffmann, B. (2009). Charismatic Authority and Leadership Change: Lessons from Cuba's Post-Fidel. *International Political Science Review* (2009), Vol. 30, No. 3, pp. 229–248.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005). *Uusi ikäsopimus. SoPhi 100*. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Minerva Kustannus Oy. (The new age agreement).
- Julkunen, R. (2003). *Kuusikymmentä ja työssä*. SoPhi73 Jyväskylän yliopisto. (60 years and still working)
- Juuti, P., Rannikko, H. and Saarikko, V. (2004). *Muutospuhe: Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja, Helsinki. (change rhetorics)
- Juuti, P. (2002). *Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä*. JTO-tutkimuksia, nro 13. (Age management, ageing program 1998-2002).
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N. and Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, Vol 17 No.5, pp.351-388.
- Niemiec, S. (2000). Finding Common Ground for All Ages. *Security Distributing and Marketing*, Vol.30 No.3.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*. Vol. 26 No. 1, pp.14-29.
- Raths, D. (1999), "Bridging the generation gap", *InfoWorld*, Vol. 21 No. 45, p. 84
- Riach, K. (2009). Managing "Difference": understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No 3.
- Schubert, J.N. (1988), "Age and active-passive leadership style", *American Political Science Review*, Vol. 82 No. 3, pp. 763-73.
- Sintonen, T. (1999). *Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. SoPhi, Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. (Ethnic identity and Narratives)
- Stein, D., Rocco, T.S. and Goldenetz, K.A. (2000). Age and the workplace: a case study of remaining, retiring, or returning older workers. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 11, No. 1, pp. 61-80.
- Takala, T. and Pallab, P. (2000). *Individual, collective and social responsibility of the Firm*. Business Ethics: A European Review. Vol.9, Nr. 2. Blackwell Publishers Ltd.
- Taylor, P. and Walker, A. (1997). *Age Discrimination and public policy*. Personnel Review, 26, pp. 307-318.
- Takala, T. & Uusitalo, O. (1992). *Professioeettiset dilemmat kauppiaan ammatin perspektiivistä tarkasteltuna*. Jyväskylän yliopisto Taloustieteenlaitoksen julkaisuja N:o 86/92.
- Vaahio, E.L. (2002). *Rekrytointi, ikä ja ageismi*. Akateeminen väitöskirja. Työpoliittinen tutkimus Nro 244. Työministeriön julkaisuja. Hakapaino, Helsinki. (Age and ageism, dissertation).
- Vaahio, E.L. (2006). *Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan*. Edita yritysulkaisut. Helsinki. (Open age locks – release yourself into leadership).
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Hygienia. Terveiden ja sairaanhoitajan kirjasto. Kirjayhtymä. Helsinki. (Qualitative research methodology).
- Virtainlahti, S. (2006). *Se on niin hiljaista, että ehän siitä voi puhua*. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. JY taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 154/2006.

Wood, G., Wilkinson, A. and Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: Perspectives and contestations – a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, issue 4, pp.425-442.

Yu, H.C. and Miller, P. (2005). Leadership style, The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26 No. 1, pp. 35-50.