



**Företagsekonomiska institutionen**  
**Kandidatuppsats FEK 582**

**HT 05**

# **Ledarskap ur ett Emotionellt Ledarskapsperspektiv**

**Handledare:**

Tony Huzzard

**Författare:**

Anders Gustavsson  
Erik Sjöbeck

# Förord

---

*Ledarskap ur ett Emotionellt Ledarskapsperspektiv* är en studie av ledarskap inom bankbranschen. Vi hoppas med denna empiriska studie ha bidragit till forskningen och folks generella förståelse av Emotionellt Ledarskap.

Vi vill i detta förord framföra ett stort tack till vår handledare Tony Huzzard som väglett oss igenom studien. Vi vill samtidigt tacka våra intervjuobjekt Artur, Adam, Bengt, Bodil, Cesar, Cynthia, David och Doris, vilka ställt upp och gjort den här studien möjlig.

Vi önskar er trevlig läsning!

Lund, januari, 2006

Anders Gustavsson och Erik Sjöbeck

# Sammanfattning

---

Uppsatsens titel:	Ledarskap ur ett Emotionellt Ledarskapsperspektiv.
Seminariedatum:	11 januari 2006.
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng.
Författare:	Anders Gustavsson och Erik Sjöbeck.
Handledare:	Tony Huzzard.
Fem nyckelord:	Ledarskap, Emotionell Intelligens, Emotionellt Ledarskap, Ledare, Bankbranschen.
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att, utifrån ett EL – perspektiv, undersöka hur ledare i den Svenska tjänstesektorn och då bankbranschen ser på ledarskapsegenskaper.
Metod:	För att besvara vårt syfte har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod i vår studie. Vi har utfört åtta stycken intervjuer, med ledare på fyra olika banker. Vidare har vi använts oss av en abduktiv ansats och ett hermeneutiskt synsätt.
Teori:	Teorin utgår ifrån Emotionellt Ledarskap. Det skiljs mellan ressonant, dissonant och ”korkat” ledarskap, samt att egenskaper för det Emotionella Ledarskapet beskrivs.
Empiri:	Empiriavsnittet bygger på de data som insamlades vid intervjuerna, vilka genomfördes med ledare inom bankbranschen.

Slutsats:

Slutsatsen pekar på att teoretikerna har rätt i sina påståenden om Emotionell Intelligens. Vi konstaterar dock att respondenterna är omedvetna om detta uttrycks innebörd. Vidare empiriska studier krävs för att få svar på det Emotionella Ledarskapets fulla betydelse.

# Abstract

---

- Title: Leadership through an Emotional Leadership – perspective.
- Seminar date: 11 of January 2006.
- Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS).
- Authors: Anders Gustavsson and Erik Sjöbeck.
- Key words: Leadership, Emotional Intelligence, Emotional Leadership, Leaders, Bank.
- Purpose: The purpose of our study is, through an Emotional Leadership – perspective, to examine and determine how leaders in the Swedish servicesector view and practice leadership.
- Methodology: We have used a qualitative approach to give answer to our purpose. We have done eight interviews at four different banks. Further more, we have used an abductive method and a hermeneutic approach.
- Theory: The theory starts out from Emotional Leadership. We distinguish between resonant, dissonant and “stupid” leadership. Finally a leader’s Emotional Intelligent characteristics are described.
- Empirical foundation: Our empirical foundation is based upon information gathered from four different banks.

Conclusion:

Our conclusion points out that the theorists' statements about Emotional Intelligence and Emotional Leadership might be true. We claim that the respondents don't have the knowledge about the topic, thus further empirical studies are necessary to get the concepts full meaning.

# Innehållsförteckning

---

<b>FÖRORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1. BAKGRUND .....	9
1.2. EMOTIONELL INTELLIGENS .....	12
1.2.1. Definition .....	12
1.2.2. Utvecklingen av fenomenet EI .....	13
1.3. EMOTIONELL INTELLIGENS OCH LEDARSKAP .....	16
1.4. PROBLEMFÖRMULERING .....	17
1.5. SYFTE .....	18
1.6. AVGRÄNSNINGAR .....	18
1.7. DISPOSITION .....	19
<b>2. METOD</b> .....	<b>20</b>
2.1. ÖVERGRIPANDE METOD .....	20
2.1.1. En abduktiv ansats .....	20
2.1.2. Ett hermeneutiskt synsätt .....	21
2.1.3. En kvalitativ metod .....	21
2.1.4. Vår studie .....	22
2.2. DATAINSAMLING .....	23
2.2.1. Sekundärdata .....	23
2.2.2. Primärdata .....	24
2.2.3. Analys av data .....	25
2.3. TROVÄRDIGHET OCH PÅLITLIGHET .....	25
2.3.1. Metodkritik .....	26
2.3.2. Källkritik .....	27
<b>3. TEORI</b> .....	<b>29</b>
3.1. VÅRT VAL AV TEORI .....	29
3.2. INLEDNING TILL DET EMOTIONELLA LEDARSKAPET .....	29
3.3. RESSONANT LEDARSKAP .....	30
3.4. DISSONANT LEDARSKAP .....	31
3.5. "KORKAT" LEDARSKAP .....	32
3.6. DET EMOTIONELLA LEDARSKAPETS EGENSKAPER ENLIGT GOLEMAN ET AL .....	32
3.6.1. Självkännet .....	32
3.6.2. Självhantering .....	34
3.6.3. Social medvetenhet/uppmärksamhet .....	35
3.6.4. Relationshantering .....	36
3.6.5. De fyra beståndsdelarnas interaktion .....	37
3.7. FYRA EGENSKAPER HOS DET EMOTIONELLA LEDARSKAPET ENLIGT CARUSO OCH SALOVEY .....	38
3.8. TIO EGENSKAPER HOS DET EMOTIONELLA LEDARSKAPET ENLIGT RYBACK .....	39
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>42</b>
4.1. PRESENTATION AV FALLORGANISATIONERNA .....	42
4.2. PRESENTATION AV INTERVJUOBJEKTERNA .....	43
4.3. PRESENTATION AV RESULTAT .....	44
4.3.1. Artur .....	44
4.3.2. Adam .....	47
4.3.3. Bengt .....	49

4.3.4. Bodil .....	52
4.3.5. Cesar .....	54
4.3.6. Cynthia .....	56
4.3.7. David .....	59
4.3.8. Doris .....	61
4.4. KRITIK TILL DET EMPIRISKA MATERIALET .....	64
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>65</b>
5.1. LEDARENS EGENSKAPER .....	65
5.1.1. Ledarens självkänedom .....	65
5.1.2. Ledarens självkontroll .....	68
5.1.3. Ledarens sociala medvetenhet .....	69
5.1.4. Relationshantering .....	71
5.1.5. De relativt sett mindre värderade ledaregenskaperna .....	74
5.1.6. Ett medfött ledarskap? .....	76
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>78</b>
6.1. RESULTATDISKUSSION .....	<b>FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.</b>
6.2. ALLMÄNNA SLUTSATSER .....	78
6.3. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	79
<b>7. REFERENSLISTA .....</b>	<b>81</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>84</b>
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>87</b>



# 1. Inledning

---

*I detta inledningskapitel vill vi först ge en bakgrund till ämnet ledarskap och nya mönster/inriktningar där inom. Denna bakgrund följs av en beskrivning av Emotionell Intelligens och Ledarskap, vilken leder in på vår problemformulering. Kapitlet avslutas med vårt syfte med denna studie, gjorda avgränsningar samt en disposition.*

## 1.1. Bakgrund

Dagens IT/service – samhälle är ett samhälle präglad av innovation och snabba förändringar<sup>1</sup>. Nya produkter lanseras, företag gör fusioner, personal omsätts, etc. En sak som är intressant att titta närmare på, är vart eller vem som tar dessa förändringsbeslut. Det är här ledarskap kommer in som ett centralt begrepp. I en slutände är det alltid en person eller en grupp av människor med havande makt som tar ställning och genomför en förändring. Sättet att leda skiljer sig från grupp till grupp och från person till person. Ledarskap är något som bör vara aktuellt i alla företag, organisationer och grupper. För att generalisera lite kan vi säga att hela vårt samhälle och vår värld är uppbyggd av ledarskap. Enligt Bruzelius och Skärvad<sup>2</sup> drar Robert Michels ledarskap det så långt att han ser och kallar det för en naturlag. Han menar att det alltid sker en uppdelning i vårt samhälle, där ledare och de som låter sig ledas särskiljs, vilket har benämnts *oligarkins järnlag*. Michels anser således att allt socialt liv är i behov av ledarskap.

*Vad är då ledarskap?*

Ledarskap kan sägas vara förmågan att få andra att göra saker för sig, utan att tvång måste tillämpas. Bruzelius & Skärvad<sup>3</sup> beskriver det mer formellt:

---

<sup>1</sup> <http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/66/74/ba63fd89.pdf>

<sup>2</sup> Bruzelius och Skärvad, *Integrerad Organisationslära* (2000)

<sup>3</sup> Ibid. Sid. 330

*”Ledarskap är den process genom vilken en person i en organisation eller grupp influerar andra i organisationen/gruppen att nå för organisationen/gruppen uppställda mål.”*

Det handlar således om att uppnå mål, genom att få människor att på ett frivilligt och engagerat sätt att agera. En relation mellan den som leder och den som låter sig ledas byggs upp. Karmel menar dock att det är väldigt svårt att finna en enda rätt definition av ledarskap.<sup>4</sup> Ledarskap enligt Jacobs<sup>5</sup>;

*“An interaction between persons in which one presents information of a sort and in such a manner that the other becomes convinced that his outcomes (benefits/costs ratio) will be improved if he behaves in the manner suggested or desired.”*

Som ledare gäller det att försöka vinna medarbetarnas förtroende, tillit och respekt, för att ett fungerande ledarskap ska kunna utövas. För att lyckas uppnå organisationens mål måste ledaren samtidigt vara väl insatt i motivation och gruppdynamik för att få medarbetarna att trivas och prestera. Ledaren sitter i förarsätet men samtidigt i en ganska påfrestande sits. Många gånger handlar det om att ta beslut utan perfekt beslutsunderlag och i media – sammanhang är det ledaren som blir syndabock om något går fel.<sup>6</sup>

Det går att skilja på effektivt ledarskap och det goda ledarskapet. Det goda ledarskapet är visserligen alltid effektivt, men det primära är det goda syftet. Ett effektivt ledarskap kan vara effektivt, men det behöver inte ha en god avsikt. Adolf Hitler, Saddam Hussein och Pinochet är bra exempel på effektiva ledare, där avsikten dock inte varit god. Skillnaden i ledarskap är således en etisk fråga. Vad är etiskt mest riktigt att göra i en beslutssituation? <sup>7</sup> Bruzelius och Skärvad<sup>8</sup> beskriver det effektiva ledarskapet som;

*”(...) effektiv maktutövning, dvs. legitim maktutövning som engagerar andra för att nå gemensamma mål.”*

---

<sup>4</sup> Karmel B”Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions. (1978) Sid.476

<sup>5</sup> Jacobs, T. O. Leadership and exchange in formal organizations. (1970) Sid.232

<sup>6</sup> Bruzelius & Skärvad, Integrerad Organisationslära (2000), Sid. 330

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid. Sid.. 331

Sätten att leda skiljer sig kraftigt åt. Det finns många teorier om hur en ledare på ett framgångsrikt sätt kan leda en organisation. Vanligen skiljs det mellan tre olika typer av ledarstilar: auktoritärt ledarskap, demokratiskt (delegerande) ledarskap och "låt gå" – ledarskap. Auktoritärt ledarskap handlar om att ledaren fattar beslut och sedan låter medarbetarna utföra dessa noggrant planerade arbetsuppgifter. Detta är ett ledarskap som utövas i klassisk hierarkisk ordning. I ett demokratiskt ledarskap däremot fattar ledaren beslut tillsammans med sina medarbetare. Tvåvägskommunikation existerar således i denna form av ledarstil. "Låt gå" – ledarskapet till sist innebär att ledaren helt överger gruppen och denna får fatta beslut efter egen förmåga.<sup>9</sup>

Det auktoritära ledarskapet har genom historien varit en väldigt populär ledarstil. På grund av det kunskapsamhälle och industrisamhälle som vuxit fram under 1900-talet har företag, på grund av påtryckningar från anställda, dock i stor utsträckning tvingats övergå till en mer demokratisk syn på ledarskapet. I slutet av 1980 – talet började även ökade krav att ställas på ledarskapet, krav i form av ökad kundorientering, ökad affärsorientering, ny människosyn och idéstyrt ledarskap. Dessa krav kom dessutom att förstärkas under 1990 – talet. Bruzelius & Skärvad hänvisar här till Beckérus et al<sup>10</sup>, vilka benämner denna tid *Doktrinskiftet*.

Stor utveckling och ökade krav inom ledarskapet kan sägas sammanfatta de senaste årtiondenas ledarskap. Skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap har blivit allt mer intressant. Ledaren som coach och vad som egentligen motiverar en ledare är andra aspekter som kommit att studeras. Författare och teoretiker har även på sistone börjat ifrågasätta IQ som viktigaste egenskap hos en ledare och flytta över fokus mot andra former av intelligenser. Cooper och Sawaf<sup>11</sup> säger exempelvis;

*"(...) IQ may be related to as little as 4 percent of real-world success. In other words, over 90 percent may be related to other forms of intelligence."*

---

<sup>9</sup> Bruzelius och Skärvad, *Integrerad Organisationslära* (2000)

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Cooper och Sawaf, *Executive EQ – Emotional Intelligence in Leadership & Organisations* (1997), Sid xxv

En av de andra formerna av intelligenser, som vunnit allt mer i popularitet hos såväl teoretiker som allmänhet är Emotionell Intelligens (hädanefter förkortat EI). En del förespråkare inom området, EI, anser att majoriteten av det som inte är IQ istället utgörs av EI.<sup>12</sup>

## 1.2. Emotionell Intelligens

Såväl Goleman et al<sup>13</sup>, Cooper et al<sup>14</sup> som Ryback<sup>15</sup> framhåller att den drivande intelligenskraften rör sig från IQ mot EI. Ryback säger exempelvis att 2000 talets ledarskapskriterier inte bara kommer att vara kunskap och erfarenhet, utan även hälsosamt självförtroende samt empati gentemot andras känslor. Han säger vidare att ledarnas viktigaste beslut är att föra fram personlig utveckling hos sina medarbetare, på ett sådant sätt att de bidrar till att göra företaget framgångsrikt.

### 1.2.1. Definition

Psykologen Weisingers<sup>16</sup> definition av EI lyder;

*”Känslomässig eller emotionell intelligens innebär helt enkelt att man utnyttjar sina känslor<sup>17</sup> på ett intelligent sätt. Man låter avsiktligt känslorna arbeta åt sig och tar dem till hjälp för att styra ens beteende och ens tankar så att man lyckas bättre med det man företar sig.”*

Ryback<sup>18</sup> ställer i sin tur upp en ekvation för att beskriva den emotionella intelligensen;

$$\textit{Emotionell Intelligens} = \textit{Emotioner} + \textit{Medvetenhet}$$

---

<sup>12</sup> Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (1998)

<sup>13</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>14</sup> Cooper & Sawaf, *Executive EQ – Emotional Intelligence in Leadership & Organisations*, sid xxvii

<sup>15</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>16</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998), Sid 8

<sup>17</sup> Hochschild definierar känslor/emotioner som ett sinne, likt hörsel, syn och känsel. Hon menar generellt, att människan upplever känslor vid kroppsliga sensationer, vilka förenas med det som ses eller inbillas. Precis som andra sinnen kommunicerar känslor/emotioner information om världen omkring. Hochschild, *The Managed Heart* (2003)

<sup>18</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998), Sid 52

Han anser likt Weisinger att den emotionella intelligensen integrerar medvetenheten om våra känslor med den intellektuella kunskapen om vår omvärld<sup>19</sup>. Matthews<sup>20</sup> menar på att definitionen av EI som begrepp skiljer sig mellan olika författare och teoretiker. Det finns dock en hel del gemensamma nämnare i de olika definitionerna av EI. De handlar exempelvis alla om att en person har insikt om sig själv för att hantera sina relationer. Cooper och Sawaf<sup>21</sup> beskriver t.ex. begreppet som;

*”The ability to sense, understand, and effectively apply the power and acumen of emotions as a source of human energy, information, connection, and influence”.*

Ett av de allvarligaste problemen med EI är just definitionen av begreppet. Det finns idag ingen bestämd definition, och olika författare tar patent på sina egna definitioner för varje ny publikation. Goleman anses tillsammans med en handfull andra författare vara de som har ringat in en något flytande definition av EI. Det är på grund av att begreppet är flytande som kritiker påstår att EI för tillfället är svårt, om inte omöjligt att mäta. Matthews framhåller att såvida begreppet EI inte går att mäta enligt psykometriska standarder, kan det inte heller anses vara vetenskapligt. Det råder enligt honom inte heller någon enighet om de primära emotionella egenskaperna som bygger upp EI, vilket han anser höra ihop med definitionsproblematiken.<sup>22</sup>

### 1.2.2. Utvecklingen av fenomenet EI

EI är ett begrepp som enligt de flesta myntades av psykologerna Mayer, Salovey och Di Paolo, 1990, i två artiklar<sup>23</sup>. Weisinger<sup>24</sup> skriver att de i sin artikel redogjorde för fyra beståndsdelar, vilka i sin tur består av olika egenskaper. De fyra beståndsdelarna var; (1) förmåga att rätt uppfatta, tolka och uttrycka känslor, (2) förmåga att framkalla känslor vid behov, när de kan underlätta förståelsen av dig själv eller andra människor, (3) förmåga att förstå känslor och den information de förmedlar samt (4) förmåga att styra känslor för att befrämja känslomässig och intellektuell utveckling.

---

<sup>19</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>20</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>21</sup> Cooper & Sawaf, *Executive EQ – Emotional Intelligence in Leadership & Organisations* (1997), Sid xii

<sup>22</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth*, (2002)

<sup>23</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

<sup>24</sup> Ibid.

Ryback<sup>25</sup> och Matthews<sup>26</sup> säger dock att psykologen E. L. Thorndike redan år 1935 skrev om en förmåga att agera klokt i personliga relationer, vilket han kallade för social kompetens och inte är helt olik definitionerna av EI. Matthews<sup>27</sup> framslår även att tysken Leuner år 1966 i artikeln; *Kinderpsychologie und Kinderspsychiatrie*, var först med uttrycket EI. Han menar på att den tyska titeln fritt kan översättas till ”Emotional Intelligence and Emancipation”. Ryback<sup>28</sup> i sin tur förlänger sitt resonemang och säger att innan konceptet EI kom till, så kallade vi denna egenskap för ”magkänsla”, vilket för de flesta av oss är ett mer familjärt begrepp. Ryback<sup>29</sup> säger;

*”Successful leaders have always been attuned to human interaction  
and their decisions were imbued with emotional sensitivity”*

Även Goleman<sup>30</sup> håller med Ryback och säger;

*”There is an old-fashioned word for the body of skills that  
emotional intelligence represents; character”*

Enligt Matthews<sup>31</sup> var Payne, år 1986, först att på engelska använda sig av termen ”EI” i en opublicerad doktorsavhandling. Han erkänner emellertid Mayer och Salovey att vara först med att publicera vetenskapliga artiklar i legitimerade tidskrifter. En annan pionjär inom området var Reuven Bar-On som redan år 1980 myntade uttrycket EQ<sup>32</sup>, vilket han senare utvecklade med det första testet inom området.<sup>33</sup>

Det var hur som helst när Goleman, 1995, publicerade boken, *Emotional Intelligence*, som uttrycket och teorierna började vinna popularitet, vilket visas i figur 1:2.<sup>34</sup> Samma år, 1995,

---

<sup>25</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>26</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>29</sup> Ibid. Sid 1

<sup>30</sup> Goleman, *Emotional Intelligence* (1995), Sid. 34

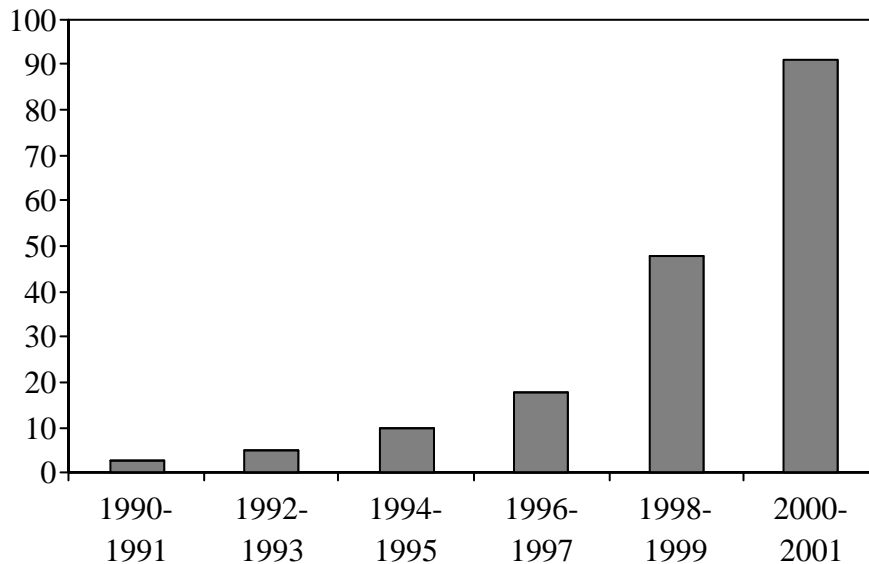
<sup>31</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>32</sup> Bühler et al (2000) drar ett likhetstecken mellan begreppen EI och EQ. Vi väljer med stöd i deras studier därför också att inte skilja begreppen åt, detta för att minska begreppsförvirring.

<sup>33</sup> Goleman (Bar-On och Parker), *The Handbook of Emotional Intelligence* (2000), Sid vii

<sup>34</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

blev begreppen EI och EQ utsedda till de mest användbara orden av American Dialect Society.<sup>35</sup>



Figur 1:2 Antalet distribuerade publikationer om EI mellan 1990 och 2000, Matthews, 2002.

I september 2005 fanns det så mycket som 2500 titlar dedikerade till ämnet EI listade på den Internetbaserade bokhandlaren, Amazon.com.<sup>36</sup> Matthews<sup>37</sup> håller sig kritisk till denna EI-hype och framhåller att EI till stor del bygger på redan existerande psykologiska teorier och att det är en mixad modell av dessa. Han framhåller exempelvis att författare som Gardner och Guilford kan ses som tidiga pionjärer inom samma område, som det Goleman m.fl. nu exploaterar. Goleman<sup>38</sup> svarar på kritiken med att säga att ”man nu har brutit koden”<sup>39</sup>, vilket gör det möjligt att skapa oss en djupare förståelse för ämnet och dess påverkan på ledarskap. Han förtydligar att det skapar möjligheter till ett effektivare och bättre ledarskap. Alon och Higgins<sup>40</sup> möter även Matthews kritik med att förklara EI som ett verktyg för korskulturellt ledarskap, vilket ska ses som ett ramverk vid sidan av IQ.

<sup>35</sup> Mayer et al (Bar-On & Parker), *The Handbook of Emotional Intelligence* (2000)

<sup>36</sup> Hughes, *Bringing Emotion to Work* (2005)

<sup>37</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>38</sup> Goleman, <http://ei.haygroup.com>

<sup>39</sup> Goleman, <http://ei.haygroup.com/resources/default.html>

<sup>40</sup> Alon och Higgins, *Global Leadership success trough emotional and cultural intelligences* (2005)

### 1.3. Emotionell Intelligens och ledarskap

Beståndsdelarna som Mayer och Salovey presenterade, har stora likheter med det som Goleman et al<sup>41</sup>, mer än ett decennium senare, 2001, presenterade som uppbyggnaden av en ledares EI. De menar på att ju fler en ledares emotionella intelligenser är, desto bättre ledare är denne.<sup>42</sup> Psykologiprofessorn vid Harvard, David McClelland<sup>43</sup>, bevisade år 1998 just detta. Hans studier visade att ledare med sex eller fler emotionella intelligenser var mycket mer effektiva än ledare som saknade sådana styrkor. Han bevisade även att framgångsrika ledare tog hjälp av olika kombinationer av emotionella färdigheter i sitt ledarskap.

EI finns, enligt Goleman et al<sup>44</sup>, hos en ledare i två olika kompetenser, *personlig* och *social kompetens*. Den personliga kompetensen bestämmer hur människor hanterar sig själva, medan den sociala kompetensen bestämmer hur människor hanterar relationer. Den personliga kompetensen består av fyra beståndsdelar.

Dessa fyra beståndsdelar verkar tillsammans och det är samspelet samt den simultana användningen av dem som gör att en ledare kan utöva det som Goleman et al benämner *Emotionellt Ledarskap* (hädanefter förkortat EL).<sup>45</sup> Matthews<sup>46</sup> anser dock att det finns en del psykologiska aspekter som inte stödjer detta. EI tolkas ur dessa, vara en generell faktor som representerar individuella skillnader i att hantera emotionellt laddad information på ett effektivt sätt. Han menar på att de personliga kvalitéer som bygger upp EI borde korrelera positivt och sansat med varandra. Exempelvis finns det, enligt honom, inget samband samt ingen relation mellan hopp och impulser, vilket då stödjer motsatsen till EI som en generell faktor.

En ytterligare stark kritik som riktas mot EI och då framförallt gentemot banbrytaren Goleman, är att han gör starka anspråk och antaganden, vilka backas upp, enligt Matthews<sup>47</sup> såväl som Sjöberg och Engelberg<sup>48</sup>, av väldigt få empiriska studier. Matthews anser dessutom

---

<sup>41</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> McClelland, *Identifying Competences with Behavioural Event Interviews* (1998)

<sup>44</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>47</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>48</sup> Sjöberg och Engelberg (Sevón & Sjöberg), *Emotioner och Värderingar i Arbetslivet* (2004)



att de framgångsexempel som väl tas upp i litteraturen är anekdoter och opublicerat internt företagsmaterial, vilket även det sänker trovärdigheten av exempelvis Golemans slutsatser. Han menar också på att många uttalanden och publikationer motsäger varandra och att det därför är svårt att urskilja rätt från fel. Matthews ifrågasätter dessutom att Goleman anser att alla positiva kvalitéer som inte är IQ, är EI. Han menar på att det inte finns några bevis som styrker att det är EI som är det som inte är IQ.<sup>49</sup> Bristen på empiriska studier och svensk litteratur inom området väcker intresset för att närmare utforska detta område, samt huruvida det tillämpas i ett land som Sverige.

Goleman et al<sup>50</sup> menar på att när såväl ledare som medarbetare har liknande förutsättningar, som exempelvis beträffande utbildning och bakgrund, så spelar EL stor roll. Det är på grund av detta intressant att undersöka huruvida ledare i olika sektorer och enskilda branscher använder sig av EL. Tjänstesektorn är en sektor som karakteriseras av företag där medarbetarnas kunskaper är en av företagets största tillgångar. Det innebär att ledarna bör se till sina anställda som medarbetare snarare än personal, vilket medför att ledarna måste kunna vara flexibla och inneha god personkännedom. En bransch inom tjänstesektorn som under senare tid har konsoliderats mycket är bankbranschen.<sup>51</sup> Den stora omvälvningen inom branschen gör att den idag går ifrån att vara en ren servicebransch till att mer och mer bli en försäljningsbransch, med olika produkter från olika leverantörer. Bankerna har i och med detta satsat stort på att skapa individuella kulturer, vilka förstärker saker som teamkänsla och tillhörighet, som ett led i förändringsprocessen. Förutom investeringar i kulturen har bankerna även satsat på relativt generösa och omfattande belöningssystem, arbetsmiljö, hälsa mm. Branschen drar delvis på grund av allt detta idag en stor andel högutbildade människor till sig, vilket påverkar ledarskapet på bankkontoren runt om i landet. Det gör att bankbranschens ledare enligt Goleman<sup>52</sup> i allt högre grad borde tillämpa EL, vilket väcker frågan om hur ledarskapet i branschen faktiskt ser ut?

## 1.4. Problemformulering

---

<sup>49</sup> Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth* (2002)

<sup>50</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>51</sup> [http://www.kkv.se/bestall/pdf/rap\\_1999-2.pdf](http://www.kkv.se/bestall/pdf/rap_1999-2.pdf)

<sup>52</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

Med bakgrund i utvecklingen inom bankbranschen, vore det intressant att analysera ledarskapet i denna bransch ur ett EL – perspektiv. Ett område inom EL, som utsatts för stark kritik är det om ledarens egenskaper. Det finns många teoretiker, så som Goleman et al<sup>53</sup>, Ryback<sup>54</sup> och Caruso och Salovey<sup>55</sup>, vilka redogör för ledaregenskaper, som de anser ligga till grund för ett framgångsrikt ledarskap. Bristen på empiriska studier inom detta område gör det intressant att undersöka. Vi ställer oss därför frågorna:

- *Ur ett EL – perspektiv; hur ser ledare inom bankbranschen på ledarskapsegenskaper?*
- *Varför ser de på olika ledaregenskaper på ett visst sätt?*

## 1.5. Syfte

Vi har som syfte med vår uppsats att, utifrån ett EL – perspektiv, undersöka hur ledare i den Svenska tjänstesektorn och då bankbranschen ser på ledarskapsegenskaper.

## 1.6. Avgränsningar

Vi har i vår studie valt att avgränsa oss till bara en bransch, för att på så sätt nå bättre kvalitativa resultat och bättre analysvärde. Vi vet att genom att bara analysera en bransch blir våra resultat inte generella och kan inte direkt hänföras till andra företag i andra branscher. Koncentration på endast en bransch och dess personal genererar dock en bättre och djupare bild av medarbetares uppfattningar och åsikter inom denna.<sup>56</sup> Valet av ovanstående avgränsning beror även på resursbrist i form av tid mm.

Valet av åtta till antalet djupintervjuer beror på att vi finner detta tillräckligt för att kunna göra vår utredning av vårt syfte, men även av resursbrist.

---

<sup>53</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>54</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>55</sup> Caruso och Salovey, *The Emotionally Intelligent Manager* (2004)

<sup>56</sup> Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

Vi tar vidare inte hänsyn till kulturella och/eller nationella skillnader, då vi inte anser att de påverkar vår undersökning och att rapporten hade blivit alltför omfattande. Bar-Ons<sup>57</sup> undersökningar pekar dessutom på att det inte förekommer några större skillnader i EI mellan olika etniska grupper.

Vi väljer även att inte blanda oss i diskussionen angående mätning av EQ och EI, på grund av att diskussionen idag är tämligen avgränsad till det psykologiska området, samt att det inte påverkar vår studie.

## 1.7. Disposition

Inledningskapitlet följs av ett metodkapitel där övergripande metod och mer noggranna datainsamlingsmetoder kommer att presenteras. Detta med anledning av att vi vill ge dig som läsare en bättre inblick om hur vi angripit vår problemställning och utforskat vår bransch. Metodkapitlet följs först av ett teorikapitel, där enligt oss relevanta teorier inom ämnesområdet presenteras, därefter av ett empirikapitel där vi beskriver verklighetsbilden av studieområdet. Vår studie avslutas med en analys av våra studieobjekt och en slutsats för att på så sätt kunna återkoppla till vår problemformulering och vårt syfte. Längst bak i uppsatsen finns dock även en referenslista och tillhörande bilagor.

---

<sup>57</sup> Bar-On (Bar-On & Parker), *The Handbook of Emotional Intelligence* (2000)

## 2. Metod

---

*I det här kapitlet kommer vi att redogöra för och förklara valet av de redskap, de metoder vi använt oss av för att uppnå vårt syfte. Vi vill på så sätt ge läsaren en bild av hur arbetet har gått tillväga, samt att ge denne en möjlighet att bedöma vår studies tillförlitlighet. Vi börjar med att presentera den övergripande metoden, vilken följs av en mer utförlig redogörelse av studiens tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med kritik gentemot de valda metoderna samt källorna.*

### 2.1. Övergripande metod

Vi kommer här att presentera de övergripande angreppssätt som använts för den genomförda studien. Hur användningen av en abduktiv ansats, ett hermeneutiskt synsätt och kvalitativa metoder, har lotsat oss igenom arbetet och fått oss att se problemet ur en viss synvinkel. Att dessa angreppssätt har gett ett visst ramverk för vilken data som ska samlas in, samt hur vi ska uppnå vårt syfte.

#### 2.1.1. En abduktiv ansats

Att angripa ett problem kan göras på tre olika sätt, antingen genom att använda sig av en deduktiv, en induktiv eller en abduktiv ansats. I vår studie valde vi att utgå ifrån ett abduktivt perspektiv. Det abduktiva perspektivet innebär en form av kombination mellan den induktiva och deduktiva ansatsen, empiri kompletteras med teoretiska föreställningsramar. Genom att använda sig av detta perspektiv gavs möjlighet till att röra sig mellan empirin och teorin under hela studien. Det som talade för användning av en abduktiv ansats, var att eftersom vi tidigare läst om EL och viss teori, så ansåg vi att det skulle bli svårt att undersöka och bearbeta empirin helt utan att ha några förutfattade meningar och föreställningar. Vårt intresse av att förstå och försöka koppla befintliga teorier med genomförda empiriska analyser styrker även detta, valet av en abduktiv ansats.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Alvesson och Sköldberg, *Tolkning och reflektion* (1994)

### 2.1.2. Ett hermeneutiskt synsätt

I våra studier har vi använt oss av ett Hermeneutiskt synsätt. Ett synsätt som utgår ifrån teorin och med hjälp av denna engagerat försöka tolka och förstå empirin. Jacobsen kallar detta synsätt lite förenklat för en tolkningsbaserad ansats<sup>59</sup>. Det Hermeneutiska synsättet relaterar utöver tolkning och förståelse även till närhet och subjektivitet, vilket vi fann är något som gör sig gällande i våra empiristudier och vår analysering, där vi med egna reflektioner tolkade och analyserade den information som samlats in.<sup>60</sup>

### 2.1.3. En kvalitativ metod

Att samla in primärdata kan göras på två olika sätt, antingen genom en kvalitativ- eller kvantitativ metod. Vi har valt att samla in våra data genom att använda oss av en kvalitativ metod. Anledningen till detta val var att vi ville skapa klarhet om EL i bankbranschen. De egenskaper som förknippas med metoden, öppenhet, flexibilitet och närhet fann vi passande för vår undersökning.<sup>61</sup>

En stor fördel med att använda sig av kvalitativ metod i sina studier är att information kan samlas in och att det under hela studietiden finns möjlighet till förändring av de olika faserna. Detta gör det möjligt att röra sig mellan empiri och teori, vilket är syftet med användning av en abduktiv ansats.<sup>62</sup>

Syftet med våra studier var att verkligen göra en grundlig utredning av bankerna A, B, C, D och de utvalda bankkontoren. Vi ansåg därför att de vanliga kvalitativa informations- och undersökningsmetoderna som observation, personliga intervjuer och gruppintervjuer skulle kunna vara intressanta.<sup>63</sup> Den personliga intervjun är dock den form av undersökning inom den kvalitativa metoden som utgör grundstommen för vår studie. Vi ville med denna metod

---

<sup>59</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

skapa närhet med den person som intervjuades och på ett avslappnat sätt kunna genomföra intervjun och få information för vår studie.<sup>64</sup>

Valet av personlig intervju framför gruppintervju, har till stor del med känslighet att göra. En del frågor och en del information kunde vara känslig för vissa av intervjupersonerna. Den personliga intervjun blev på så sätt mer anonym och vi hoppades således erhålla en mer rättvis bild och ärligare svar. Det var respondentens enskilda tankar och åsikter vi var ute efter. Den personliga intervjun är den intervjuform där forskaren styr intervjun minst och den förknippas också med hög grad av intern tillgänglighet, vilket innebär att det som avses mätas, mäts. Något som var viktigt för att nå trovärdighet i vår analys.<sup>6566</sup>

Att den kvalitativa metoden var resurskrävande på grund av informationsöverflöd och komplexitet är något som vi var medvetna om.<sup>67</sup> Vi såg inte detta som något problem, utan som tidigare nämnts ville vi med vårt arbete få infallsvinklar från så många håll som möjligt och hoppades kunna göra en fullvärdig studie av EI inom bankbranschen.

#### 2.1.4. Vår studie

Efter att ha studerat teorier och läst om EI och EL, ville vi nå förståelse om dessa och deras gestaltning i praktiken. Vi räknade med att få det genom att intervjua och undersöka hur ledare på ett utvalt antal banker och bankkontor upplevde att denna form av ledarskap infann sig och hur det gav sig i uttryck.

Vi valde att använda oss av ett antal olika banker och bankkontor för vår studie, detta för att nå en djupare förståelse i vår undersökning av bankbranschen. Dessutom gav det oss möjlighet att undersöka avvikande beteenden mellan organisationer och till viss del även skillnader mellan ålder, erfarenhet och kön.

---

<sup>64</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1991)

<sup>65</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

<sup>66</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1991)

<sup>67</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

EI och EL är ett nytt spektrum inom ledarskap. Personliga egenskaper och sätt att tänka och handla som kan bidra till en ledares och företags framgång.<sup>68</sup>

Vi valde att göra en intensiv uppläggning av vår studie, vilket innebär att vi ville gå på djupet och ”få fram så många nyanser och detaljer i själva fenomenet”.<sup>69</sup> Den intensiva uppläggningsen är uppdelad i att undersökaren antingen kan göra en fallstudie eller göra små N-studier.<sup>70</sup> Små N-studier riktar sig till studier där endast ett fåtal enheter väljs ut och ett visst fenomen studeras. I och med att vi valde att endast använda oss av en bransch och göra djupstudier inom denna, var att göra små N-studier det mest lämpliga.<sup>71</sup>

## 2.2. Datainsamling

I det här avsnittet förklarar vi hur vi arbetat och tänkt för att samla in nödvändig data, samt hur dessa data analyserats.

### 2.2.1. Sekundärdata

Att använda sig av sekundärdata, alltså information som någon annan redan samlat in, i sin forskning är smidigt, tids- och energisparande.<sup>72</sup>

De sekundärdata som vi samlat in och använt i vår studie kommer framförallt från ekonomiska artiklar, vilka vi funnit i Lunds Universitets Databaser *Elin*, *och Lovisa* samt den nationella biblioteksdata-basen *Libris*. Sökning i elektroniska referensdatabaser har huvudsakligen skett genom sökverktyget Google. Sekundärdata ligger till vis del till grund för våra primärdata, därav dess placering före primärdata i den här uppsatsen. För att kunna besvara vår problemformulering och uppnå vårt syfte kompletteras data från ekonomiska artiklar med teorilitteratur och författade böcker inom ämnesområdet. Hemsidor och årsredovisningar har även dessa bidragit med sinformation för vår studie.

---

<sup>68</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005)

<sup>69</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Andersen, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998)

## 2.2.2. Primärdata

Vi valde att samla in våra primärdata genom att använda oss av personliga intervjuer. De personliga intervjuerna vi gjorde var till större delen halvstrukturerade besöksintervjuer och utfördes i Skåne-regionen, närmare bestämt i Lund, Malmö och Limhamn. En besöksintervju, vilket innebär direktkontakt med uppgiftslämnaren, skapar närhet och genererar ofta mer användbar och tillförlitlig information än andra mer opersonliga intervjuformer, som till exempel telefonintervjun.<sup>73</sup>

Intervjuerna var utformade på så sätt att vi hade en intervjumall som till viss del var strukturerad, men utan svarsalternativ (Se bilaga 1). Detta för att intervjupersonen skulle få utrymme att själv ge uttryck för sina personliga känslor och åsikter, samt att undvika den komplexitet som kan uppträda vid analysdelen om inte någon form av strukturering använts.<sup>74</sup> En annan viktig anledning till att vi använde den till viss del strukturerade intervjumallen var för att kunna se hur och vad som skiljde sig mellan respondenternas svar och deras sätt att svara. För att undvika kontexteffekten utfördes intervjuerna på informationslämnarens arbetsplats.<sup>75</sup> Att utföra intervjun i en för intervjuobjektet trygg miljö leder ofta till att mer kvalitativa upplysningar och information lämnas.

Intervjuerna, vilka vi anpassade till ungefär en timme med varje person, antecknades ner av en av oss två uppsatsskribenter. För att undvika eventuella fel och inte missa någon väsentlig information spelade vi även in de intervjuer som vi tilläts spela in. Vi ansåg att informationsspillet som kan inträffa övervägde den eventuella avskräckelse för respondenten som en bandspelare kan innebära. Respondenten kunde som sagt innan intervjun välja om denne önskade att avstå från att bli inspelad eller inte, vilket vi anser påverkade förtroendet mellan oss som intervjuare och respondent positivt.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?*, (2002)

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1991)



En timme ansåg vi var tidsmässigt alldeles lagom för att kunna skaffa tillräckligt med kvalitativ information för att fortsätta vår studie.<sup>77</sup> Det bör tilläggas att vi innan intervjuerna genomfördes berättade för intervjuobjekten att vårt arbete var en offentlig handling, och av den anledningen önskade en del av respondenterna att vara anonyma. Då anonymiteten skapade vissa problem för oss i sammanställningen valde vi att inte presentera någon av respondenterna vid namn eller banktillhörighet. Vi ansåg inte att detta upplägg skadade vår analys, utan snarare att det underlättade vår kritiska hållning.

Vid urval av respondenter finns det ett antal olika kriterier att gå igenom, vi fann dock kriteriet, att få tag på personer som sitter inne med rätt och relevant information, som det mest primära. Vi gjorde själva lite undersökningar om vilka typer av personer/positioner som för vår studie skulle vara intressanta att intervjua. När vi senare kontaktade bankerna, frågade vi därför specifikt efter dessa.<sup>78</sup>

Vi valde att intervjua ett antal olika ledare inom bankbranschen, detta för att nå större djup samt att se om de fanns några skillnader i deras sätt att se på ledarskap.

### 2.2.3. Analys av data

De data som vi samlade in i form av intervjuer, var vi sedermera tvungna att noggrant bearbeta. Vi satte oss först och gjorde en sammanfattning av de intervjuanteckningar som vi skaffat oss, samtidigt som vi lyssnade på den inspelade versionen. Därefter diskuterade vi vad vi tyckte att vi hade fått ut av intervjuerna och började så sakta strukturera upp våra data, för att på så sätt finna information som syftar till att besvara vår problemformulering. Vi använde sedan våra data för att skapa vårt empiriavsnitt. Dessa data kopplades också senare ihop med våra valda teorier, för att på så sätt kunna användas i vårt analysavsnitt.

## 2.3. Trovärdighet och pålitlighet

---

<sup>77</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

<sup>78</sup> Ibid.

Vid bedömning av undersökningar granskas normalt kvalitativa undersökningar, enligt Lincoln & Guba, utifrån trovärdighet, möjlighet till överföring, pålitlighet och bekräftelse.<sup>79</sup> Eftersom vi har använt oss av en kvalitativ metod i vår datainsamling, har vi försökt att uppfylla dessa krav och kriterier så gott vi kunnat. Vi har försökt skapa trovärdighet för vår studie genom att bygga vår studie på direktintervjuer och förutom teorilitteratur på så lite sekundärdata som möjligt. Pålitlighet för vår studie har vi försökt uppnå genom att förhålla oss så kritiskt vi bara kunnat i förhållande till respondenter och litteratur. Bekräftelse har vi försökt få genom vår analys, där vi jämfört våra empiriska studier med befintlig teori.

### 2.3.1 Metodkritik

Vi ville upprätthålla en trovärdighet i vårt arbete. Hur trovärdig en undersökning blir, bestäms dels av dess utförande men också av informationsbearbetningen.<sup>80</sup>

För att nå ett större djup i vårt intervjumaterial, valde vi ett antal olika ledare som befann sig på högre nivå på bankkontor. Vi utförde åtta olika intervjuer och tyckte att det skulle ge en bra och tillförlitlig överblick för vår studie. Ett fullständigt resultat kan givetvis inte nås, då vi i så fall hade behövt intervjua alla som jobbar som ledare för bankkontoren. Vi har vidare valt att inte intervjua de anställda, då det hade varit alltför tidskrävande. Att göra intervjuer med dem hade troligtvis givit oss en mer korrekt bild av ledarnas faktiska emotionella förmågor. Tidigare forskning<sup>81</sup> visar emellertid på att ledares självuppfattning och de anställdas syn har relativt god samstämmighet, varför vi känner att våra resultat i detta avseende är tillräckligt tillfredsställande. Ahltopp påpekar dock att hennes forskning visar tendenser till att ledare i viss mån överskattar sina EI – förmågor, så som empati, lyhördhet och förmåga till dialog med medarbetarna. Detta är självklart en aspekt som vi måste ta hänsyn till när vi värderar vårt empiriska material.

Faktumet att ingen av oss uppsatsskribenter är utbildad på att göra intervjuer, kan ha påverkat intervjuerna. Vi försökte dock på ett avslappnat, men ända engagerat sätt, att utföra intervjuerna så professionellt vi kunde.

---

<sup>79</sup> Lincoln & Guba, *Naturalistic Inquiry* (1985)

<sup>80</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1991)

<sup>81</sup> Ahltopp, *Leadership – a style-oriented approach* (2003)

Missad information vid antecknandet av intervjuerna kan påverka trovärdigheten.<sup>82</sup> Denna aspekt anser vi att vi undkom då de flesta intervjuerna spelades in.

### 2.3.2. Källkritik

Informationen vi fick via våra intervjuer, var primärdata och alltså information från personer som befinner sig på bankkontoren och upplever det företagsklimat som råder för närvarande. Den här formen av information är väldigt användbar och trovärdig.<sup>83</sup>

Beaktning var dock tvungen att göras om eventuell intervjuareffekt infunnits under intervjun, vilket innebär att svaren som gavs kan ha påverkats av oss frågeställare, hur vi var klädda, vår samtalston, etc.<sup>84</sup>

Den information vi fann på hemsidor, var vi tvungna att vara kritiska mot. Information som på detta sätt förekommer kan ofta vara vinklad och förskönad. När det gäller hemsidor är det också svårt att veta vem avsändaren är, vem det är som har författat informationen eller vems åsikt det är.<sup>85</sup>

Vår litteratur är främst skriven för och undersökt/forskad på högt uppsatta ledare, vilket kan innebära att teorierna inte är helt analogt tillämpbara längre ner i en organisation. Vi har dock haft detta i åtanke och kommer att rapportera eventuella skillnader mellan teori och empiri samt undersöka huruvida detta kan bero på aspekten med litteraturens målgrupp. Litteraturen är också till största delen amerikansk, till viss del även från övriga världen. Endast en liten del av litteraturen är skriven av författare och forskare från Sverige. Detta skulle kunna innebära att vissa avvikelser på grund av kultur och landsspecifika egenskaper kan existera. Angående detta problem och könsskillnader, så visar studier på att skillnader mellan Sverige och andra västländer är små.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Haas et al, *Organizational Change & Gender Equity* (2000)

Vi har under vårt arbete utgått och arbetet efter teorier som är framtagna av kända och erkända forskare. Deras namn och därmed deras kunskap och forskningsstudier, ger en stor tillförlitlighet. Som nya forskare inom det valda ämnesområdet, bör vi dock till viss del vara kritiska även mot dessa personer och deras forskning.

## 3. Teori

---

*Vi börjar det här avsnittet med att ge en kort motivering till vårt val av teori. Därefter påbörjar vi vår rundresa genom det teoretiska ramverket med en inledande genomgång av det Emotionella Ledarskapet. Vidare lyfter vi fram de begrepp som praktiskt kommer att appliceras och analyseras i våra empiriska studier.*

### 3.1. Vårt val av teori

Vid val av teorier, så har vi valt att använda oss av de teorier som vi funnit passande och av vikt för vår studie. Vi anser likt vad som skrivs i boken *Vad, Hur och Varför?*<sup>87</sup> att det inte finns en ensam teori, eller metafor som tar upp, täcker och kan besvara alla de frågor som ställs.<sup>88</sup> Om vi bara hade använt oss av en enda teori vid vår studie, hade det funnits risk för snedfördelning, felaktigheter och en otillräcklig bild. Vårt syfte är inte att undersöka en teoris hållbarhet utan att använda teori i samverkan med empiri under vår studie. Vår vilja att nå en högre förståelsenivå, stärker valet av att välja flera olika teorier.<sup>89</sup> Vi anser dessutom att de valda teorierna kompletterar varandra och är nödvändiga för att studien ska kunna utföras riktigt. I och med att vi även använder oss av en abduktiv ansats, med fri rörlighet mellan teori och empiri, anser vi att det fungerar bra att använda flera olika teorier för vår studie.

### 3.2. Inledning till det Emotionella Ledarskapet

*”Vem som helst kan bli arg – det är lätt. Men att bli lagom arg på rätt person, vid rätt tillfälle, av rätt anledning och på rätt sätt – det är inte lätt.”*

*(Aristoteles, 384-322 F.Kr, Nokomachiska Etiken)<sup>90</sup>*

---

<sup>87</sup> Jacobsen, *Vad, Hur och Varför?* (2002)

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Von Bergen, *Inre Ledarskap* (2002)

Det finns mängder av teoretiker och författare som delar in personligheter i olika fack. Ryback<sup>91</sup> anser exempelvis att en emotionellt intelligent ledare är en person som klarar av att behålla långvarigt fokus samtidigt som denne lyckas manövrera och hantera kortsiktiga motgångar samt möjligheter. Han säger vidare att ledaren förstår andras utgångspunkter och perspektiv samt använder det som bas i sin kommunikation. En emotionellt intelligent ledare använder enligt honom den emotionella intelligensen i en affärslivskontext.

EI består, enligt Goleman et al<sup>92</sup>, av fyra beståndsdelar (självinsikt, självmedvetenhet, social medvetenhet och relationshantering). De menar på att beståndsdelarna hos den emotionellt intelligente ledaren, samt de egenskaper som denne bör besitta, är byggstenarna i det som de kallar Ressonant ledarskap. En ledare är precis som andra människor inte perfekt och besitter inte alla emotionellt intelligenta egenskaper. Det är hur ledaren använder och utnyttjar sina styrkor samt svagheter, som avgör hur framgångsrik denne är i sitt ledarskap. Ryback<sup>93</sup> berättar att det är av yttersta vikt att den emotionellt intelligente ledaren separerar sina personliga och yrkesmässiga emotioner, så att han/hon kan visa för situationen rätt känslor, samt vara så objektiv som möjligt i sitt beslutsfattande.<sup>94</sup> Goleman et al delar vidare in ledarskap i tre olika fack; Ressonant ledarskap, Dissonant ledarskap och "Korkat" ledarskap.<sup>95</sup>

### 3.3. Ressonant ledarskap

Goleman et al<sup>96</sup> säger att *resonans* innebär, inom ramverket för EI, de positiva känslor och den harmoni som uppkommer genom en persons humör och agerande. Utgångspunkten i Ressonant Ledarskap är att en ledares framgång till största delen beror på *hur* de utövar det. Goleman et al menar på att framgången för en ledare till stor del beror på huruvida ledaren lyckas driva känslorna hos medarbetarna i den riktning som främjar arbetsuppgiftens syfte. Nyckeln till att få den här typen av ledarskap att fungera är att ledaren använder EI.<sup>97</sup>

---

<sup>91</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>92</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>93</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>94</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

Den emotionella uppgiften är det som gör ledarskapet unikt och viktigt. Människor har igenom historien vänt sig till sina ledare i med och motgång. Ledaren spelar då rollen som gruppens emotionella guide. I dagens samhälle är denna roll mer osynlig, men enligt Goleman et al minst lika viktig, oavsett på vilken nivå ledarskapet utövas i en organisation. Ressonant Ledarskap är med andra ord det som vi kallar EL.<sup>98</sup>

En ledare som är *ressonant*, är medveten om medarbetarnas känslor och söker hela tiden att driva dem i en positiv emotionell riktning. Det sker genom att leda med EI. Tillämpandet av resonant ledarskap leder enligt såväl Goleman et al<sup>99</sup> som Ryback<sup>100</sup> till resonans på arbetsplatsen, vilket höjer produktiviteten och därmed lönsamheten.<sup>101</sup>

### 3.4. Dissonant ledarskap

Dissonans påverkar enligt Goleman et al<sup>102</sup>, inom ramverket för EI, människor negativt i den bemärkelsen att de demoraliseras och bränns ut. Med det sistnämnda menar Goleman et al att människor som arbetar, i en enligt dem, ”giftig arbetsmiljö” tar med sig ”giftet” (sinnesstämningen) hem, där det fortsätter att utsätta kroppen och huvudet. Företeelser som kan utlösa eller spä på dissonans är exempelvis ilska, rädsla, apati och barsk tystnad. Goleman et al anser att det finns möjlighet att exempelvis argumentationer kan rensa luften, vilket sedan kan leda till resonans, men att det oftast direkt leder till dissonans.<sup>103</sup>

Egenskaper för dissonanta ledare kan vara att de saknar empati eller att de sprider negativt laddade känslor. De mest extrema dissonanta ledarna är tyrannen, som öppet förödmjucar människor, och den manipulativa sociopaten. Dessa typer av ledare skapar eländiga arbetsplatser och driver i en slutände bort medarbetarna. Anledningarna kan vara att de inte bryr sig eller att de helt enkelt inte förstår det destruktiva påverkandet av sitt ledarskap. Vad beträffar den manipulativa sociopaten kan medarbetarnas förtroende lätt utbytas mot cynism och misstro. Goleman et al menar att dissonanta ledare kan vara effektiva i det korta

---

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>101</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Ibid.

perspektivet, men att de lämnar spår efter sig. Spår av dissonans ("gift"), så som ilska, apati och förbittring, vilket påverkar arbetsprestationen negativt i det långa loppet.<sup>104</sup>

### 3.5. "Korkat" ledarskap

Enligt Goleman et al finns det ledare som försöker att skapa resonans genom att hålla en positiv ton, men på grund av att organisationen frambringar vissa särdrag, så som ilska och ovisshet, får ledarskapet inte någon effekt. Den positiva tonen i budskapen når här inte fram till medarbetarna. En ledare kan alltså bli en frukt av organisationen och anpassa sig till arbetsplatsens klimat, såväl ressonant som dissonant.<sup>105</sup>

### 3.6. Det Emotionella Ledarskapets egenskaper enligt Goleman et al

Goleman et al<sup>106</sup> redogör för fyra beståndsdelar som en ledare måste besitta för att vara Emotionellt Intelligent. Dessa beståndsdelar är sedan uppdelade i olika egenskaper. En ledare behöver/kan inte besitta alla intelligenta egenskaper. Studier visar dock på att ju fler av dem en ledare besitter, desto bättre ledare är denne. Goleman et al menar även på att dessa fyra egenskaper sedan verkar tillsammans och gör Ressonant ledarskap möjligt.

#### 3.6.1. Självkänedom

Självkänedom betyder kortfattat att en person har djup förståelse för sina känslor, styrkor, svagheter/begränsningar samt värden och drivkrafter. Egenskapen självkänedom är enligt såväl Goleman et al<sup>107</sup>, Ryback<sup>108</sup> som Weisinger<sup>109</sup> nyckeln till det som kallas EI. Den Emotionella Intelligenzen uppstår nämligen endast när en person kan uppfatta information om

---

<sup>104</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>107</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>108</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>109</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)



sina känslor. Brist på självkänedom kan medföra att en person går miste om denna viktiga information, som skulle kunna hjälpa till i processen att ta bästa möjliga beslut. Personen får svårt att reagera korrekt i vissa situationer.<sup>110</sup> Människor med stor självkänedom är realistiska, vilket betyder att de inte är överkritiska mot sig själva och inte heller naiva. Detta gäller även i relationer med andra människor, där en person som har självkänedom kan erkänna och skratta åt egna misstag. En ledare har enligt Goleman et al tre olika egenskaper vad beträffar självmedvetenheten; emotionellt självmedvetande, korrekt självuppfattning samt självförtroende.<sup>111</sup>

Med emotionellt självmedvetande menas att en ledare är medveten om sina inre signaler samt vet hur de påverkar honom/henne och hans/hennes arbetsprestationer. Ledaren bör utnyttja alla källor till information som denne förfogar över, så som känslor, sinnen, tolkningar, agerande och intentioner, för att kunna förstå sitt agerande i olika situationer. Det är viktigt att ha förståelse för såväl de faktorer som påverkar positivt, som för de som påverkar negativt.<sup>112</sup> En person med självkänedom tar sig ofta tid att reflektera över sig själv och sina tankar för att skapa denna förståelse. Emotionellt självmedvetande hjälper också ledaren att på ett riktigt sätt dela med sig av känslor och samtala öppet om dem.<sup>113</sup>

Den andra egenskapen, korrekt självuppfattning, handlar till stor del om att en ledare är medveten om sina styrkor och svagheter, men också att personen kan ta till sig och välkomnar konstruktiv kritik, samt feedback. Att korrekt kunna uppfatta sig själv hjälper enligt Goleman et al, ledaren att veta när denna ska fråga efter hjälp och vart densamme ska fokusera på, för att utveckla nya styrkor i sitt ledarskap.<sup>114</sup>

Den tredje egenskapen inom självmedvetenhet, självförtroendet, innebär att en ledare precis ska veta om sina styrkor, vilket öppnar för att denne tar sig an mer komplexa och svåra uppgifter. Utöver dessa tre olika egenskaper är det viktigt att en ledare förstår vart de är på väg och varför, med andra ord att de förstår sina mål, värderingar och drömmar. Detta för att

---

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>112</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

<sup>113</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>114</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

kunna använda sin intuition när de behöver ta beslut som har lite fakta och data som grund, eller i situationer där ledaren helt saknar detta.<sup>115</sup>

### 3.6.2. Självhantering

Utgångspunkten för självhantering är att en person som inte har kontroll över sina egna känslor, kan inte effektivt hantera andras känslor. Genom att komma till insikt med sin självkänedom lägger en person basen för sin självhantering. En ledare som har självkänedom och behärskar sin självhantering är inte gisslan hos sina känslor, utan kan kontrollera dem och har därför möjlighet att fokusera sin energi där denne så önskar. Ryback<sup>116</sup> såväl som Von Bergen<sup>117</sup> menar på att en person som besitter förmågan att sätta ord på sina känslor, innehar en känsla av kontroll även i svåra situationer. Den emotionellt intelligenta ledaren har sex egenskaper i sin självhantering; Självkontroll, transparens, adaptionsförmåga, prestationsförmåga, initiativförmåga och optimism.<sup>118</sup>

En ledare med emotionell självkontroll kan styra sina störande känslor och impulser, samt även förmå att kanalisera dessa till att bli användbara. En sådan ledare skulle kunna vara en person som är såväl lugn som rationell i både stressade och prövande situationer. Att vara transparent som ledare innebär att personen tillåter integritet, öppet visar känslor och delar med sig av sina åsikter. Ledaren erkänner här sina misstag och fel samt konfronterar oetiska beteenden hos sina medarbetare. En ledare måste kunna vara flexibel, vilket innebär att personen måste sitta på förmågan att snabbt kunna anpassa sig till att hantera multipel efterfrågan, vilka uppkommer i organisationer. Det kan även handla om att personen måste kunna anpassa sig efter nya situationer och nya data/uppgifter. Det är viktigt att en ledare är benägen att prestera. Med prestation handlar det inte bara om att personen ska vara pragmatisk, utan även att densamme sätter höga, men samtidigt realistiska mål. Ständig inläring och utläring är här viktiga ledord. En ledare som fångar eller skapar möjligheter snarare än sitter och väntar, är en person som söker att kontrollera sitt eget öde. Denna typ av person har initiativförmåga och är beredd att tänja gränser och regler för att skapa framtiden. Den sista egenskapen som är viktigt för en ledares självhantering är optimism. Med detta

---

<sup>115</sup> Ibid

<sup>116</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>117</sup> Von Bergen, *Inre Ledarskap* (2002)

<sup>118</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

menas en person som ser positivt på sina medarbetare och alltid förväntar sig det bästa av dem, samt ser möjligheter istället för hot.<sup>119</sup>

En ledare som har självkännedom och bemästrar självhantering kan, enligt såväl Goleman et al<sup>120</sup> som Ryback<sup>121</sup>, behålla sitt lugn och samtidigt förbli optimistisk och positiv under stark press, vilket de förstnämnda menar även skapar resonans på arbetsplatsen.<sup>122</sup>

### 3.6.3. Social medvetenhet/uppmärksamhet

En ledare med EI ska även besitta egenskaper som empati och organisatorisk medvetenhet samt inneha servicekompetens. Goleman et al drar ett likhetstecken mellan social medvetenhet och empati. Med empati menas att ledaren kan identifiera och ta till sig dolda känslor i en grupp. Han/hon har med den empatiska egenskapen även lätt att hantera kulturskillnader och kan umgås, samt arbeta med olika typer av människor. Dessa ledare är bra på att lyssna och har förmåga att greppa den andre personens perspektiv. Ledare med empati kan därigenom säga och göra vad som är passande för varje enskild situation.<sup>123</sup>

Ett hinder för att ledaren ska kunna lyssna och ta till sig talarens budskap är olika personliga filter som silar bort och tolkar information. Det är viktigt att ledaren är medveten om dessa filter, då de skapar en barriär framför denne, som sedan inte kan överväga all tillgänglig information och därmed inte säga eller göra rätt saker.<sup>124</sup> Det räcker dock inte bara för en ledare att ha empati och förmågan att kunna lyssna. Organisatorisk medvetenhet innebär att ledaren ska ha förmåga att se den informella organisationen samt vara medveten om de informella normer och regler som finns. En ledare med servicekompetens är en person som värderar kunden högt och gör sig tillgänglig när det behövs. Ledaren måste kunna framkalla en miljö där medarbetare som arbetar direkt mot kunder, kan och vill upprätthålla relationer på bästa möjliga sätt.<sup>125</sup>

---

<sup>119</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>122</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>123</sup> Ibid.

<sup>124</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

<sup>125</sup> Goleman et al *Primal Leadership* (2002)

### 3.6.4. Relationshantering

Relationshantering, eller det som Grant<sup>126</sup> kallar Sociala färdigheter och som Ryback<sup>127</sup> namnger ”Superior Management Skills”, handlar enligt Goleman et al till stor del om förmågan att med vänlighet driva människor i rätt riktning. En ledare har inom relationshanteringen sex stycken förmågor<sup>128</sup>; inspirationsförmåga, förmåga att influera, förmåga att utveckla andra, förmåga att katalysera förändring, konflikthantering samt förmåga till kollaboration och teamwork.<sup>129</sup>

En ledare som kan inspirera sin medarbetare skapar resonans. Här handlar det om att personen i ledande ställning kan ge sina medarbetare någonting mer att arbeta för, än det som står i arbetsbeskrivningen. Ledaren måste kunna förmedla sina mål och visioner på ett inspirerande sätt, men det är även viktigt att densamme är övertygande. När det gäller övertygande som egenskap hos en ledare är det viktigt att personen kan övertyga grupper och nyckelpersoner för att genomdriva förändring. Genom att träda in i rollen som coach kan ledaren hjälpa medarbetarna i deras utveckling och på sätt skapa sig en mer trovärdig roll. Här är det viktigt att ledaren förstår vilka behov som medarbetarna har.<sup>130</sup> Förmågan att katalysera förändring innebär att ledaren ska kunna se behov till förändring, utmana status quo samt bemästra förändringen. Det är även viktigt att personen har förmåga att förespråka förändringen i en situation där densamme befinner sig i minoritet. Med andra ord är det viktigt att ledaren kan finna vägar runt de hinder som kan stå i vägen för en förändring. Konflikthantering handlar om att ledaren ska kunna förstå olika perspektiv och sedan kunna finna gemensamma ideal efter vilka konflikten kan lösas. Ledaren ska här med hjälp av sin sensitivitet vara lyhörd och kunna läsa av lägen och förändringar i olika situationer. Detta för att sedan kunna anpassa sig och sitt sätt att angripa problemet och konflikten. Sensitivitet är naturligtvis en tillgång i alla situationer där en ledare interagerar med medarbetare, såväl underställda som andra ledare.<sup>131</sup>

---

<sup>126</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2005)

<sup>127</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>128</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

<sup>131</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

Att använda EL och sin sensitivitet betyder dock inte att ledaren inte kan vara bestämd och peka med hela handen. Weisinger<sup>132</sup> skiljer på aggressivt beteende och att vara bestämd. Han menar på att bestämdhet kännetecknas av att en person står för sina åsikter, föreställningar, intentioner och övertygelser, samtidigt som denne respekterar att inte alla delar dem. Det aggressiva beteendet saknar denna egenskap. En ledare måste utöver allt detta också vara en lagspelare som frambringar god stämning av kamratskap, och fungerar som en förebild med respekt, samarbete och hjälpsamhet. Det är viktigt att ledaren formar medarbetarna till kollektiv, genom relationer och aktiviteter utanför arbetets åliggande. Till största del handlar alltså relationshantering om att ledaren tillåts att använda sin emotionella intelligens.<sup>133</sup>

### 3.6.5. De fyra beståndsdelarnas interaktion

Goleman et al menar att de fyra beståndsdelarna i det som kallas EI interagerar med varandra. Dessa teoretiker har nämligen efter djupare forskning kommit fram till att de tillsammans bygger upp och förstärker varandra. Grunden för det emotionella ledarskapet är att ledaren besitter egenskapen självmedvetenhet, vilken förenklar dennes möjligheter att nå förmågorna självhantering och empati. Den sociala medvetenheten stödjer sedan den viktiga uppgiften för en ledare; relationshanteringen, med andra ord att skapa och driva resonans.

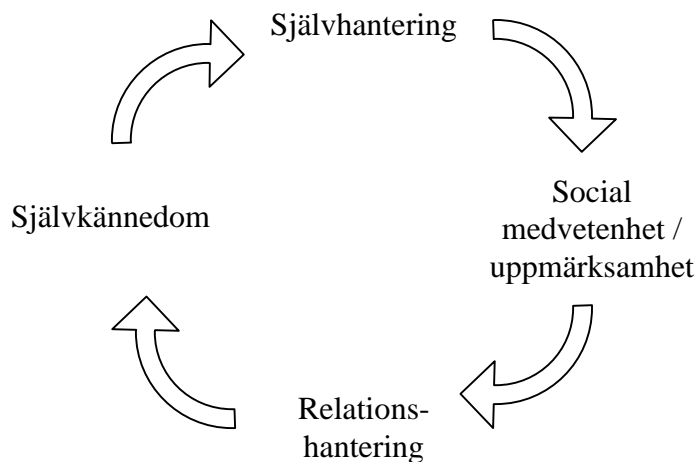
Relationshanteringen kopplas tillbaka till självmedvetenheten, då den bygger på att ledaren är medveten om sina egna prioriteringar och mål samt att denne förstår medarbetarnas drivkrafter. Det är med relationshanteringen ledaren får feedback på vad denne gör och hur han/hon agerar. Ledaren kan efter det att han/hon har kommit till insikt skapa förutsättningar för utveckling i sitt ledarskap.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>134</sup> Ibid.



Figur 3:2 Interaktionen mellan den Emotionella Intelligensens beståndsdelar  
(Tolkad av Erik Sjöbeck och Anders Gustavsson)

### 3.7. Fyra egenskaper hos det Emotionella Ledarskapet enligt Caruso och Salovey

Caruso och Saloveys<sup>135</sup> syn på EI och dess betydelse för ledarskap skiljer sig till viss del från vad exempelvis Goleman et al<sup>136</sup> säger. De sista anser att EI är den avgörande faktorn för ett framgångsrikt ledarskap. Caruso och Salovey menar dock att ledarskapet till ungefär hälften bygger på EI och till hälften på andra ledaregenskaper. De menar på att EL bygger på fyra egenskaper hos ledaren;

1. identifiering av hur alla viktiga deltagare känner, inklusive sig själv.
2. använda dessa känslor för att guida medarbetarnas tänkande och resonemang.
3. förstå hur känslor kan förändras och utvecklas efter hand.
4. klara av att förbli öppen till information om känslor, och integrera den i beslut och handling.

<sup>135</sup> Caruso och Salovey, *The Emotionally Intelligent Manager* (2004)

<sup>136</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

## 3.8. Tio egenskaper för det Emotionella Ledarskapet enligt Ryback

Ryback<sup>137</sup> anser likt Weisinger<sup>138</sup> och Goleman<sup>139</sup> att EI går att lära sig. Han menar på att en ledare som är emotionellt intelligent har lärt sig tio personliga egenskaper. Ryback påpekar dock att det inte är egenskaper som en ledare lär sig på ett par månader, utan att det snarare handlar om inläring under år eller i vissa fall en hel livstid. Han menar på att en ledare ska ha egenskaper som<sup>140</sup>;

1. *Icke bedömande*, vilket handlar om att acceptera människor för vad de är och därigenom få fram det bästa i dem. Kännetecknande för den icke bedömande ledaren är att han/hon ser på en annan person med hövlighet och respekt, samt har ett öppet förhållningssätt gentemot denne. Ledaren uppmuntrar medarbetarna och får därmed andra personer att känna sig viktiga och speciella.
2. *Mottaglighet*, vilket innebär att ledaren genom att ha självinsikt och empati kan hjälpa andra att komma till insikt om sig själva. Ledaren måste här kunna se ur medarbetarens perspektiv.
3. *Uppriktighet*, vilket precis som det låter handlar om att ledaren är uppriktig med sina egna känslor och intentioner gentemot sina medarbetare. Genom att vara uppriktig och tydlig kan ledaren här fostra en genuin ärlighet och få stöd för sin vision. Det som kännetecknar en uppriktig ledare är att han/hon ärligt och tydligt förklarar saker och ting, samt att den privata personligheten är densamma som den uppriktige ledarens publika person.
4. *Närvaro*, vilket enligt Ryback förklaras bäst som; öppenhet gentemot fakta och känslor, oavsett vilka, som kan uppstå när som helst. Han menar här på att en emotionellt intelligent ledare kännetecknas av att direkt ta itu med ett problem och tar direkt kontakt med de inblandade. En närvarande ledare tar in alla andras åsikter innan

---

<sup>137</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

<sup>138</sup> Weisinger, *EQ – Känslomässig intelligens på jobbet* (1998)

<sup>139</sup> Goleman et al, *Primal Leadership* (2002)

<sup>140</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

beslut tas och är beredd att gå vid sidan om olika policys för att lösa problem.

5. *Förstå och värdera relevans*, vilket innebär att ledaren har förmåga att se helheten samtidigt som han/hon förstår detaljerna. Ryback menar att ledaren då bättre kan hantera olika situationer. Kännetecknande för en ledare med denna insikt är att han/hon angriper problemet genom att direkt utforska relevanta fakta, är hänsynstagande till närliggande fakta, är öppen för lämpliga förslag samt är speciellt känslig i sin sammansättning av grupper.
6. *Uttrycklighet* handlar om att ledaren ska vara personlig och därmed skapa smidig kommunikation. Den emotionellt intelligenta ledaren sjuder här av en pulserande personlighet. Kännetecknande är öppenhet, raket, men med känsla för vad som är lämpligt, samt att han/hon ständigt avläser situationen och därigenom kan anpassa sig.
7. *Stödjande/hjälpande*, innebär att ledaren fostrar lojalitet och en känsla av bidragande hos medarbetarna, genom att använda sin emotionella kompetens för att bistå dem i med och motgång. Kännetecknen för en stödjande ledare är att denne bryr sig genom sitt sätt att prata, exempelvis att engagerat delta i en diskussion, samt uppmuntrar på icke verbala sätt, så som en hjärtlig klapp på axeln. Den emotionellt intelligenta ledaren kan här när som helst ta fram en kraft- och färgfull personlighet när det väl behövs, samt visa sin ilska på rätt sätt.
8. *Djärvhet* handlar i korta drag om att den emotionellt intelligenta ledaren tidigt löser eventuella konflikter. Ledaren måste här kunna upptäcka och ta tag i avvikelser innan andra. Kännetecknande för den djärve ledaren är att denne angriper varje situation med djärvhet och inte accepterar nonsens.
9. *Entusiasm och glöd* gör att ledarens roll beundras och efterliknas av medarbetarna. Det handlar med andra ord här om att ledaren smittar av sin positiva drivkraft och sitt effektiva ledarskap på de anställda. Kännetecknande är här att ledaren finner glädje i att utveckla och influera andra, samtidigt som han/hon gillar att vara delaktig i lösningen. Ledaren har även en förmåga att anpassa sig efter situationen och inte se denna som svart eller vit.



10. *Självförsäkran* är det sista Ryback föreslår att en emotionellt intelligent ledare bör besitta. Han menar på att ledaren ska stimulera medarbetarna till att nå högre höjder av risktagande och prestation. Kännetecknen för en ledare som har denna egenskap är att han är säker på sina förmågor, är socialt säker och har förmågan att på ett smidigt sätt använda sig av sin auktoritet, utan att överge sin personliga integritet.

Ryback<sup>141</sup> sammanfattar sitt resonemang om den emotionellt intelligenta ledarens egenskaper, med att denne har en ultimata fråga som driver hans/hennes beteende i alla situationer;

*”Will this do good for others?”*

---

<sup>141</sup> Ryback, *Putting Emotional Intelligence to Work* (1998)

## 4. Empiri

---

*Vi vill i det här avsnittet presentera de data som framkommit i våra empiriska studier. De empiriska resultaten är tillsammans med teorierna i föregående kapitel det som ligger till grund för vår analys och våra slutsatser. Först kommer det som undersökts att presenteras och sedan resultatet av själva undersökningen. Kapitlet avslutas med kritik mot vårt empiriska material.*

### 4.1. Presentation av fallorganisationerna

Vi valde, vilket vi nämnde i tidigare avsnitt, att koncentrera vår undersökning till fyra olika banker. Bankerna valdes ut enligt kriterierna att de skulle vara välkända i regionen Skåne samt ha en tillräckligt stor kundbas för att kunna konkurrera på denna marknad. Anledningen till detta var att organisationerna som ledarna ledde skulle ha liknande förutsättningar.

Bankerna bestod av tre stycken rikstäckande bankers lokala kontor i Lund, Malmö respektive Limhamn, och en till Skåne-regionen lokal banks lokala kontor i Lund och Malmö. Urvalet var som vi nämnt två kontor från varje bank och intervjuerna skedde med en högt uppsatt ledare på varje kontor. Eftersom en del av respondenterna ville förbli anonyma, innebar det att vi av respekt för varje enskild respondent, även valde att hålla de olika bankerna anonyma.

Risken var annars att det skulle vara möjligt att ändå läsa sig till de olika personernas åsikter, då respondenternas personprofiler skiljer sig åt. Då de olika bankerna gav olika empiriska resultat och olika bilder av det emotionella ledarskapet har vi valt att ge en kort beskrivning av varje bank;

- Bank A är en lokal bank med kontor runt om i regionen Skåne. I A intervjuades två manliga ledare.
- Bank B är en rikstäckande bank med lokala kontor runt om i regionen Skåne. B tillhör en av de fyra stora bankerna i Sverige. I Bank B intervjuades en manlig och en kvinnlig ledare.

- Bank C är en rikstäckande bank med lokala kontor runt om i regionen Skåne. C tillhör en av de fyra stora bankerna i Sverige. I Bank C intervjuades en manlig och en kvinnlig ledare.
- Bank D är en rikstäckande bank med lokala kontor runt om i regionen Skåne. D tillhör en av de fyra stora bankerna i Sverige. I Bank D intervjuades en manlig och en kvinnlig ledare.

## 4.2. Presentation av intervjuobjekten

Intervjuerna var avsedda att vara runt en timme, men då frågeställningarna var öppna skiljde sig tiden lite mellan intervjuerna, allt från femtio minuter till en och en halv timma.

För att kunna hålla våra respondenter anonyma och för att läsaren på ett lätt sätt ska kunna se banktillhörighet har vi för enkelhetens skull valt att använda oss av fingerade namn, vilka börjar på samma bokstav som banken. Med andra ord tillhör Artur och Adam nedanför, bank A.

<b>Bank A</b>	<p><b>Artur</b> (<i>fingerat namn</i>)  Ålder: 48 år.  Utbildning: Magisterexamen med inriktning redovisning från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.  Titel: Kontorschef.</p>	<p><b>Adam</b> (<i>fingerat namn</i>)  Ålder: 46 år.  Utbildning: Civilekonomsexamen från Lunds Universitet.  Titel: Kontorschef.</p>
<b>Bank B</b>	<p><b>Bengt</b> (<i>fingerat namn</i>)  Ålder: 28 år.  Utbildning: Högskoleutbildning inriktning internationell ekonomi.  Titel: Biträdande kontorschef, chef för privatkundsidan.</p>	<p><b>Bodil</b> (<i>fingerat namn</i>)  Ålder: 47 år.  Utbildning: Gymnasieutbildning med inriktning mot ekonomi.  Titel: Bankchef/ Affärsansvarig.</p>

<b>Bank C</b>	<p><b>Cesar</b> (<i>fingerat namn</i>)</p> <p><i>Ålder:</i> 54 år.</p> <p><i>Utbildning:</i> Gymnasieexamen, en rad internutbildningar exempelvis ledarskapsutbildning hos EFL.</p> <p><i>Titel:</i> Bankdirektör.</p>	<p><b>Cynthia</b> (<i>fingerat namn</i>)</p> <p><i>Ålder:</i> 47 år.</p> <p><i>Utbildning:</i> Jur. Kand. samt diverse internutbildningar.</p> <p><i>Titel:</i> Bankdirektör.</p>
<b>Bank D</b>	<p><b>David</b> (<i>fingerat namn</i>)</p> <p><i>Ålder:</i> 48 år.</p> <p><i>Utbildning:</i> Gymnasieutbildning med inriktning mot ekonomi.</p> <p><i>Titel:</i> Privatmarknadschef, Ställföreträdande kontorschef.</p>	<p><b>Doris</b> (<i>fingerat namn</i>)</p> <p><i>Ålder:</i> 42 år.</p> <p><i>Utbildning:</i> Jur. Kand. från Lunds Universitet och marknadsekonom.</p> <p><i>Titel:</i> Bankdirektör.</p>

### 4.3. Presentation av resultat

Vid presentationen av våra intervjuresultat har vi valt att presentera varje person för sig. Detta för att göra det lättläst, samt att underlätta för vårt eget analysarbete, som kommer att bygga på nämnda teorier och empiriska resultat.

#### 4.3.1. Artur

Artur blev tillsatt positionen som kontorschef efter att ha blivit tillfrågad om han var intresserad av tjänsten. Han anser sin roll som ledare vara att leda företagskontoret och skapa förutsättningar för medarbetarna att nå sina mål.

Ledarskap för Artur handlar om att skapa förutsättningar för organisationen och att lotsa medarbetarna, så att de ska kunna realisera sina uppsatta mål. Om ledarskap är något som är medfött, eller om det går att lära sig tror Artur att det absolut går att lära sig, men att det underlättar om en person har talang. Artur menar:

*”(...) ledarskap tror jag går att lära sig, men det är lättare om man har talang, det är som med fotboll.”*

Artur tror att komma till insikt om att det är möjligt att kunna få hjälp hos sina medarbetare, är ett bra sätt att utvecklas som ledare. Ledarskap är något som alltid varit aktuellt för Artur, han har alltid velat vara en ledare i någon form. Sina styrkor och svagheter hänvisar Artur till de medarbetssamtal som görs på banken varje år. Skapar god stämning, har humor, har glimten i ögat och är en idéspruta, var styrkor som framfördes där. Svagheter var att han har svårt att slutföra det han påbörjat, samt att han kan bli bättre i sin konflikthantering.

Artur finner inspiration för sitt ledarskap när det märks att medarbetarna trivs. Att prestationsmässigt höja en individ är också något som är inspirerande anser Artur.

En förebild för Artur har alltid varit hans pappa.

Effektivt ledarskap för Artur är när varje medarbetare har tydliga befogenheter och gör vad de ska. Effektivt ledarskap är också när medarbetaren förberett allting när han/hon kommer till ledaren, så att denne mer eller mindre kan fatta beslut direkt. Ineffektivt ledarskap menar Artur är när alltför mycket kretsar kring ledaren.

Den viktigaste egenskapen för en bra ledare tycker Artur är inspirationsförmågan. Han baserar detta val på egen erfarenhet. Han har själv arbetat för både inspirerande och oinspirerande ledare och menar således att han vet vikten av att ha en inspirerande ledare.

Bankens största styrka anser Artur vara dess litenhet och att alla kunder blir ”stora kunder”. Att alla som arbetar på kontoret bor i regionen och att leverantörerna är externa, och således kan bytas ut ser Artur också som styrkor. En svaghet med banken är dock dess storlek, att banken inte har samma stordriftsfördelar som andra banker, menar Artur. Medarbetarna karaktäriseras enligt Artur av att de är duktiga på relationer och kundhantering. De har ett informellt men direkt bemötande, vilket kunderna gett positiv feedback på.

Artur upplever att han arbetar för en väldigt human, vänlig och omhändertagande organisation. Detta är något som han menar verkligen syns i företagskulturen. Han finner att

banken förmedlar en positiv stämning som smittar av sig på personalen. Kulturen karaktäriseras även av att "ha högt i tak".

Han anser att motivation av medarbetare är väldigt individuellt. Artur menar:

*"(...) det som "triggar" och motiverar en medarbetare, exempelvis en säljtävling kanske inte alls "triggar" eller motiverar en annan medarbetare. Det är därför viktigt att finna saker som motiverar alla medarbetare."*

I relationen med sina anställda finner han att ärlighet och att ha ett klimat med "högt i tak" vara väldigt viktigt. Att kunna ge och ta konstruktiv kritik, samt att såväl ledare som medarbetare är raka ser Artur som centralt.

En eventuell konflikt hanterar Artur genom att vara rak och ärlig. Att ta det obehagliga och öppet prata utan att slå undan benen på varandra, tror Artur på.

Artur tycker att han presterar bättre under lite stress och press och att han generellt inte har svårt att hantera detta, men menar på att stressen för eller senare hinner ifatt honom och då tar ut sin rätt. Stresshanteringen sker därför på squashbanan för Arturs del.

Känslor i ledarskapet är enligt Artur nödvändigt. Det går inte att vara okänslig som ledare och inte visa något alls. Han menar att kommunikationen underlättas väsentligt och förstärker bilden som förmedlas om känslor används. Att bli arg och skälla på sina anställda tror Artur inte alls på. Känslor är viktigast att använda när du vill få fram ditt budskap, vilket innebär hela tiden. Således är känslor nödvändigt menar Artur.

Artur vet inte vad EL är för något, men tror att det handlar om att känslorna är en del av ledarskapet och att det märks. Begreppet är dock nytt för Artur.

*Observation:*

Artur är en man som känns mycket bekväm och inbodd i sin roll som ledare. Han förklarar självsäkert sina åsikter och har en något säljande attityd. Artur går in i en mer indragen ställning någon enstaka gång under intervjun, men känns ändå trygg i sina svar.

### 4.3.2. Adam

#### *Intervjufrågor:*

Adam blev tillsatt positionen som kontorschef genom en platsannons, med påföljande anställningsintervju. Han anser sin uppgift som kontorschef vara att leda kontoret, att få medarbetarna att växa och utvecklas, samt att få kontoret att leverera ett bra resultat.

Ledarskap för honom är just att få medarbetarna att växa och få igång deras drivkrafter, så att de blir självgående. Om ledarskap är något medfött vågar han inte svara på, däremot måste en ledare ha ett visst driv, för att kunna leda en organisation.

Adam anser att en extern coach tillsammans med olika utbildningar och medarbetare är bra påverkande faktorer för utveckling av ledarskap. Adam anser sig själv vara en omtänksam och ganska mjuk ledare, men med kvaliteter att kunna bli tuff och bestämd om förhandlingar och relationer så kräver. Hans öppenhet och vilja att känna sin personal menar han gör det lättare att coacha sin personal. Adam tycker att han har drivet som krävs för att vara ledare och att han även är väldigt lyhörd. Tyvärr känner han att han är lite ostrukturerad och att han inte prioriterar tillräckligt väl. Dessutom anser han att han kanske är lite för snäll och hjälpsam i vissa situationer.

Inspiration finner Adam till viss del i andra ledare i banken, vilka enligt honom utför ett bra ledarskap.

Effektivt ledarskap är enligt Adam då ledaren effektivt delegerar arbetsuppgifter, får sina medarbetare att växa och utvecklas, samt får personalen att självständigt utföra nästan på gränsen av sin kapacitet.

Den viktigaste egenskapen för en ledare enligt Adam är delegationsförmågan. Han anser att om du som ledare försöker göra allt själv så slutar det oftast med misslyckande.

Bankens största styrka är enligt Adam medarbetarna. De är alltid öppna, självgående, uppvisar en gladlynthet och är positiva i kundkontakten. Detta genererar i slutänden en god lönsamhet. Företagskulturen genomsyras av att det är högt i tak, det vill säga att du kan säga det du tycker och tänker, positivism och att goda resultat premieras. Som ledare tycker Adam att han har bankens värdegrund i ryggen och att han har en stor frihet att utforma och sköta sitt kontor som han själv vill. Detta givetvis under förutsättning att kontoret levererar ett bra resultat. Adam anser;

*”Det är viktigt att jag alltid är glad och har en positiv attityd på jobbet. Att gråta och vara ledsen bör man försöka bearbeta hemma. Det är de positiva känslorna som sätter igång och tänds mina medarbetare.”*

Adam tror att det bästa sättet att motivera en medarbetare är genom att plocka fram drivkraften inom varje människa, att belöna personen och få denne/denna att känna sig värdefull.

De viktigaste relationsmässiga komponenterna med sina medarbetare är enligt Adam ömsesidigt förtroende, glädje och att han och medarbetarna tycker om varandra. Konflikter måste tas upp omedelbart, det måste vara en rak diskussion. Som ledare gäller det att aldrig utgå ifrån sina egna behov, utan från sina medarbetares behov, det gäller att inte vara för självisk.

Ett bra sätt att hantera stressiga situationer på, är enligt Adam att få vara för sig själv och att lugnt och ostört försöka ”skapa sin egen tid”.

Att använda känslor i ledarskap tror Adam är jättebra. Han menar på att det gäller att ta fram positiva känslor och visa dig glad om du känner dig glad. På samma sätt ska du i de flesta sammanhang visa dig ledsen om du är ledsen. Är du nöjd eller missnöjd på något sätt så ska du självklart framföra det. Att skälla och vara förbannad tror han dock inte mycket på. Adam tycker att ledarskap, även om du har duktiga medarbetare, till viss del liknar en föräldraroll. Adam menar:

*”(...)du måste vara där och svara på frågor, samt att du ibland måste sätta gränser och dra upp vissa följelinjer”*



Att använda känslor skapar möjligheter tycker han. Genom att vara glad och humoristisk tror Adam att du kan inspirera många av dina medarbetare och skapa en positiv stämning i hela organisationen. Positiva känslor är enligt honom det viktigaste.

EL för Adam är att du som ledare på jobbet alltid ska försöka visa upp en glad och positiv attityd, gråt och ledsenhet bör du försöka ta med och bearbeta där hemma. Adam anser nämligen att positiva känslor tänds och sätter igång medarbetarna. EL handlar också som ledare om att visa uppskattning för sina medarbetare anser han.

#### *Observation:*

Adam utstrålar självsäkerhet och har likt Artur en säljande attityd. Han känns väldigt bekväm i sin roll som kontorschef. Adam var den enda som krävde att få intervjufrågorna i förtid, vilket gjorde att svaren kändes väl genomtänkta. Spontaniteten fanns trots detta ändå till viss del där och Adam förde ett resonemang som kändes ärligt under hela intervjun.

### 4.3.3. Bengt

#### *Intervjufrågor:*

Bengt blev tillsatt positionen som biträdande kontorschef/chef för bankens privatsida, efter att ha jobbat för banken på annan ort och där av ledaren blivit uppmanad och rekommenderad att söka denna tjänst. Han anser sin roll som ledare vara att coacha sina medarbetare och få kontoret att generera ett bra resultat. Bengt anser att ledarskap skiljer sig på olika nivåer, men att det på hans nivå handlar om att skapa närhet till sina medarbetare. Han anser att visa upp en öppenhet och bedriva coachning, samt peppa de anställda vara viktiga aspekter vid ledarskap.

Bengt anser att ledarskap är något som går att lära sig. Han anser att omgivningen mångt och mycket formar ledaren och att det som ledare gäller att hitta en roll som känns trygg och sedan utöva denna roll. Feedbacken från medarbetarna är det som sedan avgör om denna roll

är framgångsrik eller inte tror Bengt. Han anser vidare att det givetvis finns de som är mer lämpade att leda än andra.

Utveckling av sitt ledarskap tror Bengt sker kontinuerligt, relationen med ovanstående ledare och feedback tror han är viktiga instrument för denna utveckling. Bengt förklarar att;

*"(...) självinsikt är enormt viktigt för hur en ledare kan utveckla sitt ledarskap."*

Bengt anser att han som ledare är social och har en förmåga att "se alla" och att "ge alla lika/samma uppmärksamhet". Bengt anser också att:

*" (...) jag är ganska bra på att skapa teamkänsla."*

Något som han ser som negativt hos sig själv är hans förmåga att ibland fastna i mindre uppgifter och tappa helheten. Han skulle därav vilja utveckla sitt strategiska tänkande. Att bli ledare är inget som alltid har känts naturligt för Bengt. Förutom att ha varit ledare i innebandy- och fotbollssammanhang, så var det hans förra ledare som guidade in honom på "ledarspåret".

I och med att Bengt endast blir bedömd ur ett resultatperspektiv, så finner han inspiration i att ständigt prestera bättre resultat och finna nya arbetssätt för att förändra resultatet. Förebilder för Bengt har varit och är fortfarande hans gamla ledare vilka förmedlade en raket och tydlighet, samt en ömsesidig respekt gentemot medarbetarna.

Effektivt ledarskap för Bengt är det finns tydlighet och struktur. Det är viktigt att det inte råder några tveksamheter och att alla vet vad som händer. En definition av effektivt ledarskap enligt Bengt skulle kunna vara "att generera ett bra resultat på kort tid".

Den viktigaste egenskapen för en ledare enligt Bengt är inspirationsförmågan. Han menar att humöret hos ledaren avspeglar sig på sina medarbetare.

Bankens styrkor är enligt Bengt, dess storlek och den stora kundbasen, dess geografiska spridning, samt att de framgångsrikt genererar bra resultat. Dess svagheter anser han vara dess

centralisering och dess företagssida. Personalen på banken anser Bengt karaktäriseras av positiv anda, kamratskap, lagkänsla och positiva till förändring.

Bengt känner att organisationen påverkar honom då han ska driva igenom organisationsförändringar. Han tycker tyvärr att personalen är lite blyga och inte vågar visa och uttrycka att det går väldigt bra för banken just nu. Bengt hoppas och vill att alla medarbetare ska känna sig sedda. Han tror vidare att hans medarbetare uppfattar honom som relativt lugn och strukturerad.

Det bästa sättet att driva på och motivera sina medarbetare enligt Bengt är att skapa en teamkänsla och sätta upp klara och tydliga mål att jobba efter.

Bengt förväntar sig att hans medarbetare ska vara öppna och raka i sin kommunikation med honom och vice versa. Konflikter måste tas upp med de inblandade, men för att skapa lärdom, förhoppningsvis lösas av de inblandade på egen hand. Stressiga situationer anser Bengt att han hanterar ganska väl, då han är en väldigt lugn människa. Självklart hjälper det att prata av sig om något är stressande och jobbigt tycker han.

Känslor i ledarskapet finner Bengt vara oundvikligt att använda. Han menar dessutom att det är väldigt viktigt att ha förståelse för medarbetarnas känslor. I viktiga situationer, såsom löneförhandlingar anser Bengt dock att det är av stor vikt att kunna stänga av sina känslor och vara saklig. Han tycker att känslor hjälper till att skapa förståelse, men att det är farligt att låta känslorna styra och skapa för nära relationer med sina anställda. Att använda känslor i sitt ledarskap är som absolut viktigast då medarbetarna av någon anledning är deprimerade, anser Bengt. Det gäller då för honom att vara en god lyssnare och kunna sätta sig in i deras situation.

EL enligt Bengt är att se till att alla blir sedda och att de upplever att ledaren bryr sig om vad de gör. Han menar att visar ledaren inte att han bryr sig, så bryr sig inte medarbetarna heller.

#### *Observation:*

Bengt utstrålar snällhet, omtänksamhet, en vilja att lära, men kanske inte jättemycket självförtroende. Han kändes lite osäker på vissa frågor, kanske något som har med den unga

åldern att göra. Bengt vågade inte riktigt köra sitt eget race, utan pratade väldigt mycket om bankens policy, vilket som sagt kan ses som ganska naturligt för en ung och relativt nyexaminerad ledare.

#### 4.3.4. Bodil

##### *Intervjufrågor:*

Bodil blev tillsatt tjänsten som bankchef/affärsansvarig, efter att ha jobbat många år inom banken, och har på så sätt arbetat sig uppåt i hierarkin. Hon anser sin roll som ledare vara att coacha sina anställda, att finnas på plats och stötta medarbetarna.

Ledarskap för Bodil är att utveckla medarbetarna och tona ner sin egen roll som ledare. Bodil tror att ledarskap är något som finns i personligheten, men att det går att utveckla. Hon ser dock inte det möjligt att helt teoretiskt studera sig till ledarskapsförmåga.

Bodil tror att ha bra nätverk, bra samtalspartners och olika former av utbildningar vara användbara faktorer för att utveckla sig som ledare. Hon anser sig själv som ledare vara en person som ser medarbetarna, där hon ser teamet och helheten. Ledarskap är inte något som varit naturligt för Bodil, utan något som vuxit fram menar hon. Bodil ser sig själv som ganska otålig, men är medveten om detta och försöker jobba med det så gott hon kan.

Inspiration anser Bodil att hon finner i sina medarbetare, att dom trivs och har roligt. För Bodil har en gammal ledare fungerat som förebild, hon menar att hon dock inte efterhärmat hennes sätt att leda, men att denna kvinna verkligen höjt henne som människa.

Bodil säger:

*”Effektivt ledarskap för mig är att vara bekväm i sin roll, att använda sina bra egenskaper för att framkalla medarbetarnas positiva egenskaper och att få alla medarbetarna att sträva mot samma mål.”*

Den viktigaste egenskapen för en bra ledare anser Bodil vara självförtroendet. Hon menar nämligen att självförtroende är A och O som ledare. Som ledare måste du vara bestämd och säker på dig själv.

Bankens styrka, eller en stor fördel med banken, tycker Bodil är att hon som ledare har frihet att utforma sitt kontor mer eller mindre som hon vill. Något negativt med banken tycker hon dock är att det sker alldeles för mycket omorganiseringar. Bodil tycker personalen på hennes bank är lite väl försiktiga, vilket hon tror har med tidigare ledarskap att göra.

Bodil anser att hon som ledare ”kör sitt eget race”, men att hon aldrig gör några avgörande beslut utan att ha bankens stöd. Kulturen inom banken tycker Bodil är stabil, där de lokala kontoren och medarbetarna utgör de centrala och viktiga bitarna.

Bodil tror att hennes medarbetare uppfattar henne som en väldigt närvarande ledare. Kanske uppfattar dom henne också som ganska ”pushig”, men att de tycker att hon är på dem på ett positivt sätt.

Bodil anser att det bästa sättet att motivera medarbetarna är genom att lyfta fram de anställda, att trycka på de positiva bitarna och att framföra att hon är till för dem.

I sin relation med de anställda vill Bodil kunna ha raka konversationer och ömsesidig respekt och förtroende. Hon löser en eventuell konflikt genom samla ihop de inblandade och genom samtal försöker hon komma fram till en lösning.

Bodil anser sig själv vara som ”en öppen bok”, vilket innebär att det är lätt att se på vilket humör hon är. Hon kan bli ganska lätt irriterad på jobbet, något hon försöker bearbeta genom att ringa och prata av sig med ledarkollegor eller göra något helt annat.

Bodil tycker känslor är viktigt i ledarskapet, hon menar att alla måste ha rätt att få visa känslor. Hon menar dock att känslor inte får användas som ett vapen för att få det du vill, det måste finnas en distans. Bodil tycker att i medarbetssamtal är det väldigt viktigt att visa känslor. Hon tror att män och kvinnor har olika sätt att se på känslor. Hon tycker att hon själv kan vara lite för snäll ibland.

EL för Bodil är ett närvarande ledarskap, att vara till och vara ett stöd för de anställda. Bodil tycker att hon själv bedriver ett ledarskap likt detta.

*Observation:*

Bodil är en självsäker kvinna, som vet vad hon vill. Att hon arbetat sig upp i banken gör att hon kan banken utan och innan vilket gör att hon känns väldigt trygg i sig själv. Bodil upplevs som väldigt rak, hon är hård men rättvis.

#### 4.3.5. Cesar

*Intervjufrågor:*

Cesar blev tillsatt positionen som bankdirektör efter att ha sökt tjänsten. Tilläggas bör dock att Cesar arbetat många år inom banken. Han anser sin roll som ledare vara att leda verksamheten och att det är han som är ansvarig för kontorets resultat.

Ledarskap för Cesar är att få ut optimalt av ett gäng medarbetare, strategiskt tänkande, verksamhetsplanering och hur han tillsammans med medarbetarna ska nå uppsatta mål. Cesar anser att ledarskap är något som är både medfött och som du kan lära dig. Han menar att det går att lära sig mycket, men att det finns vissa människor som aldrig kommer att bli ledare. Cesar menar att det måste finnas en lust att leda.

Träning, coachning och feedback anser Cesar vara viktiga faktorer för att kunna utveckla sitt ledarskap. Han ser sig själv som en ledare som förstår helheten inom branschen; han är en bit ledare, en bit bankman och en bit förhandlare. Cesar har alltid sett sig själv som ledare. Han har under hela sin uppväxt haft svårt att stå vid sidan och bara se på när något håller på att gå galet. Cesar ser sig själv som en öppen ledare, som är hyfsad på att delegera. Han vill dock gärna låta medarbetarna få ta ansvar. Cesar menar att han ibland tyvärr inte är tillräckligt egoistisk. Han har aldrig sett sig själv som en karriärist, med baktankar med allt.

Cesar säger:

*”Jag finner inspiration i att se unga människor utvecklas, särskilt där jag varit mentor”*

Effektivt ledarskap för Cesar är ett ledarskap där dubbelarbete undviks, vilket innebär att ledaren vågar lita på medarbetarna och inte behöver kontrollera allt. Effektivt ledarskap menar Cesar är när du som ledare är tydlig i ditt ledarskap, där ledaren kan delegera. Koncentration och fokusering är instrument som också är väldigt viktiga i ett effektivt ledarskap menar Cesar. Som ledare gäller det att kunna ta beslut, men även att kunna stå upp och försvara dessa.

Den viktigaste egenskapen för en ledare anser Cesar vara empatin. Han tycker väldigt illa om ledare som inte uppvisar empati. Cesar tror inte att en ledare kan bedriva ett bra ledarskap om inte den empatiska tankeförmågan finns. Han menar att du som ledare kan vara stenhård, men ändå empatisk. Om du inte kan visa empati för en kund, så vet du inte och förstår inte vad kunden vill ha, menar Cesar.

Bankens största styrka enligt Cesar är den oerhört decentraliserade organisationen. Som svaghet hos banken finner han att personalen ibland är lite väl försiktig. Något som är positivt tycker Cesar är att hans medarbetare uppvisar en väldigt hög lojalitet gentemot banken och honom som ledare. Han tycker dock att de ibland kanske är lite väl ödmjuka, försiktiga och för lite aggressiva.

Cesar anser att kulturen i banken påverkar och har påverkat honom genom åren i väldigt stor utsträckning. Han menar att om din personlighet inte stämmer överens med kulturen på arbetet så fungerar det inte i en förlängning. Du bör kanske då överväga att byta arbetsplats istället. Cesar tycker kulturen inom banken symboliseras av en viss försiktighet, decentralisering, men av stort förtroende för medarbetarna. Att göra misstag är något som är accepterat inom banken menar Cesar. Det viktiga är att lära sig av misstagen. Cesar tror att medarbetarna tycker att han som ledare utvecklar dem och att dom lär sig något.

Cesar tror att förklara, ge ramverk, belysa bakgrund och visa resultat, är viktiga faktorer för att motivera de anställda.

I sin relation till medarbetarna anser Cesar att ömsesidig respekt är det viktigaste, att respektera personen, dess kunnande och dess liv. Cesar löser en konflikt genom att gå rakt in

på problemet och inte försöka sopa det under mattan. Han menar dock att du som ledare ibland måste vara lite försiktig och smidig. Något som du själv upplever som en konflikt, kanske mellan de berörda parterna inte alls ses som en konflikt. Cesar ser sig själv som ganska stresstålig. Om han blir stressad arbetar han oftast bara mer. Att skälla eller bli sur på andra tror han inte alls på.

Att använda känslor i ledarskapet tror Cesar är bra. Han menar att om känslorna skulle tas bort, så skulle det bli väldigt knepigt. Det finns risk för att låsa in sig i sig själv tror Cesar. Han tror att känslor är bra, men att det också gäller att kunna hantera dem, annars fungerar det inte på en arbetsplats anser Cesar. Vid beröm, och då särskilt när en medarbetare har det jobbligt, finner Cesar vara ett av de viktigaste tillfällena att använda och visa känslor.

EL för Cesar är att låta känslorna vara med i ledarskapet, att våga visa sina styrkor, men även sina svagheter.

#### *Observation:*

Cesar är en man med gott självförtroende och mycket skinn på näsan. Han är väldigt erfaren och har stor kunskap inom det han arbetar med. Cesar känns på sätt väldigt trygg i sin position. Han säger sig vara väldigt intresserad av EL och uttrycker många gånger under intervjun hur viktigt det är med empati och känslor. Vi får den bestämda känslan av att han vill vara en emotionell ledare och kanske svarar något fingerat på våra frågor, då han visste om vårt undersökningsämne redan innan intervjun hade börjat. Bilden som träder fram är en man som är säker på sina styrkor, men kanske är mindre säker på sina svagheter.

#### 4.3.6. Cynthia

Cynthia blev tillsatt som bankdirektör efter att ha blivit erbjuden positionen. Hon fick sitt första ledarjobb redan fyra år efter examen, något som var ganska ovanligt på den tiden. Hon menar dock att som akademiker finns det en viss ambition att skilja sig från den stora massan och nå intressanta arbetsuppgifter. Hon anser sin roll som ledare vara att utveckla medarbetarna, så att de trivs, men även att få kontoret att leverera ett bra resultat.



Ledarskap för Cynthia är motivera personalen så att de presterar, men också att skapa god stämning på arbetsplatsen. Cynthia tror att ledarskap är något som är både medfött och något som går att lära sig. Hon menar att känslan och synen finns från grunden, men att du som ledare utvecklas. Cynthia menar också att du kan ha kompetens utan att vara en bra ledare.

Att studera och gå utbildningar inom ledarskap tror Cynthia är bra instrument för att som ledare kunna utvecklas. Cynthia finner att:

*”Jag ser mig själv som en ledare som är bra på att delegera och inte ”petar” för mycket i medarbetarnas arbete.”*

Hon inbillar sig att personalen trivs och upplever att de får mycket frihet. Cynthia menar att hon alltid sett sig som själv som ledare. Hon var storasyster i en familj med fem barn och anser således att hon är uppväxt med ansvar.

Inspiration finner Cynthia i att ha kul på jobbet, att leverera ett bra resultat och att få igenom variabler, som kan synas nästintill omöjliga att genomdriva. Någon förebild har Cynthia aldrig haft, däremot menar hon att hon lärt sig av många av hennes tidigare ledares positiva och negativa egenskaper.

Effektivt ledarskap för Cynthia är att ha människor runt omkring sig som trivs, att du som ledare utvecklas, att kontoret levererar ett bra resultat och att kunna följa medarbetarna som under tiden utvecklas.

Den viktigaste egenskapen för en bra ledare anser Cynthia vara inspirationsförmågan. Hon menar att kan du som ledare inte inspirera din personal, så blir det inget gjort. En positiv och inspirerande ledare kan göra underverk anser Cynthia.

Bankens styrkor är enligt Cynthia att de är flexibla, har bra personal och att de är lättillgängliga. Hon tycker medarbetarna är trevliga, att de vågar ta beslut och att de är serviceminded.

Cynthia anser att organisationen påverkar henne i allra högsta grad. Den platta organisationen, där det endast finns en ledare mellan henne och VD:n leder till att hon har mycket frihet att sköta sitt kontor som hon vill tycker hon. Hon finner också att banken har en väldigt stark kultur. Banken har en egen skrift vilken fungerar som en ledstjärna, där det beskrivs hur bankkontoren ska skötas och hur personalen ska arbeta. Cynthia tror att personalen tycker att hon som ledare delegerar mycket, att hon inte ”petar” i alltför stor utsträckning, att hon metodiskt följer upp personalen och att de får feedback på det de gjort.

Bäst tror Cynthia en medarbetare motiveras av att få ”fri händer” och att få jobba självständigt.

Hon vill i sin relation med de anställda ha en öppenhet. Hon menar att det ska vara en rak och öppen dialog mellan henne och medarbetarna. I en eventuell konflikt gäller det att vara rak och ta tag i problemet direkt anser Cynthia. Stress är en av Cynthias dåliga sidor. Det är en negativ sida som hon försöker jobba på, tyvärr kommer hennes fritid i kläm menar hon.

Cynthia tror att känslor i ledarskapet är både bra och dåligt. Det gäller ha en viss form av behärskning tycker hon. Hon anser att en ledare som är i obalans påverkar sin personal negativt. Cynthia tycker att är du glad så måste du få visa att du är glad. Hon gillar verkligen inte ledare som det är nödvändigt att varje dag lägga tid och kraft på, för att läsa av på vilket humör de är. Cynthia tror inte alls på att stå och råskälla på någon. Hon medger att hon kan vara irriterad, men att den öppenhet som finns på arbetsplatsen gör att medarbetarna förstår att det inte är dem som hon är irriterad på.

EL är för Cynthia ett okänt begrepp.

#### *Observation:*

Cynthia är en kvinna som vet vad hon vill. Hon är en akademiker med mål i livet. Fasaden med självsäkerhet blottas dock under intervjun ibland av osäkerhet och en form av rädsla. Hon är en ledare som gillar att ha koll på allting och det är något som hon själv påpekar.

### 4.3.7. David

#### *Intervjufrågor:*

David blev erbjuden positionen som privatmarknadschef/ställföreträdande kontorschef efter att ha arbetat många år inom banken, då även på annan ort. Han anser sin roll som ledare vara att driva de tolv anställda och utvecklingen på privatmarknaden. David säger:

”Jag tror ledarskap är att gå före och visa, planera och se hur individer utvecklas.”

David tror att ledarskap är något som är både medfött och som går att utveckla. Han menar dock att om det inte finns medfött, så är det svårt att nå ända fram. Med hjälp och stöttning av en ledare kan du samtidigt lära dig jättemycket. David tror även, att om du varit på samma arbetsplats väldigt länge och är fast i dess kultur, så är det väldigt svårt att på befintlig plats utveckla ditt ledarskap.

David anser att han själv som ledare utvecklas dagligen, nätverk och möten med andra människor är faktorer som driver denna utveckling menar han. Som ledare ser han sig själv som bra på att bemöta och hantera människor, något som även interna mätningar stödjer. Ledarskap har inte alltid varit självklart för David. Han menar att han för många år sedan ”hittade” ledarskapet och tycker det har fungerat bra sedan dess. Han har nämligen själv aldrig sett sig som en karriärmänniska. Som styrka i sitt ledarskap finner David att han är ödmjuk och att han verkligen försöker förstå medarbetarna. Han vill visa vägen. En svaghet är hans konflikthantering. Det är en svaghet som han är medveten om och som han arbetat/arbetar mycket med.

Inspiration för sitt ledarskap finner David framförallt i medarbetarna, men även i framgång och genom nöjda kunder. David har inte haft eller har ingen direkt förebild för sitt ledarskap, däremot menar han att han skulle vilja vara en kloning, där han var väldigt nära medarbetarna men även hade full kontroll. En nöt som är svår, om inte omöjlig att lösa enligt David.

Effektivt ledarskap för David är att ha folk runt omkring sig, som du kan delegera till. Om du inte kan delegera kväver du dig själv, menar han. Det är dock viktigt att inte heller kväva medarbetarna genom att utöva alltför mycket kontroll, tror David.

David anser att empati är den viktigaste egenskapen för en bra ledare. Han menar att det är viktigt med förståelse för andra människor. Det måste finnas en ömsesidig respekt människor emellan anser David. Olikheter ska bejakas tycker han, att vara olika är en förutsättning för att lyckas, tror David.

Bankens styrkor enligt David, är att banken erbjuder alla typer av banktjänster, att dess finanser ser bra ut och att spetskompetens kan plockas in när som helst. Det finns dessutom en otrolig tillgänglighet till banken, kundtjänsten är öppen tjugo fyra timmar om dygnet. Som svagheter hos banken ser David att de inte riktigt lyckas få ner kompetensen till kunden, alla omorganiseringar, samt nedläggningar av lokala kontor. David tycker att hans medarbetare karaktäriseras av engagemang, bra inställning och positiva i kundbemötandet.

David tycker att organisationen påverkat/påverkar honom varje dag. Han ser sig mer eller mindre som en produkt av organisationen och är oerhört stolt över denna. Bankens värdeord anser David vara väldigt bra att arbeta utifrån. David tror att hans medarbetare tycker att han motiverar dem, att han är glad och är positiv som ledare.

Bästa sätten att motivera medarbetare menar David är att få medarbetarna att tro på sig själva, få dem att känna trygghet och sätta upp målsättningar. Som ledare anser David det vara viktigt att tro på sig själv och sedan förmedla den känslan till andra. David finner även att bonus och belöningar i olika form vara motivationshöjande.

I relationen till sina anställda önskar David nå en ömsesidig förståelse. Han menar att tydlighet är väldigt viktig i en relation, detta för att undvika onödiga missförstånd. David tror att för honom som ledare är det viktigt att ”se” alla i personalen och vara pedagogisk. En eventuell konflikt löser David genom ett individuellt samtal med den inblandade, där de talar ut och gör upp en plan för att gå vidare. David är en ganska stresstålig och glad person i botten. Vid stressiga situationer på arbetet är det gladlyntheten som i så fall kan gå ner lite grann, menar han. Otålighet eller irritation, är aldrig något som han uppvisar på arbetet.

Känslor anser David vara bra att använda i ledarskapet, han menar dock att det är viktigt att de inte tar överhand. Han finner att en öppen dialog är oerhört viktigt mellan ledare och medarbetare, annars går det inte nå ömsesidig förståelse. Om känslor släpps fria, så presterar folk mycket bättre, menar David. En risk med att vara alltför känslös som ledare är dock att du kanske börjar ta allting personligt och därav mår jättedåligt.

EL för David är att tillåta sin egen själ att vara med, att locka fram den. Med känslor är det möjligt att nå och prestera så mycket mer, det gäller bara att hålla dem under kontroll menar David.

#### *Observation:*

David är en mycket trevlig och gladlynt medelålders man. Han känns väldigt bekväm och säker i sin arbetsroll. David verkar ha relativt god självinsikt, något som vi tyckte utkristalliserade sig ganska fort under intervjun. Han nämner själv att han varit väldigt konflikträdd, men att han bearbetat detta och att han nu känner att han klarar av sådana situationer mycket bättre, vilket är en aspekt som förstärker vår bild. David skämtar till och från under intervjun, något som känns som en självsäkerhetsfaktor, men som till viss del även kan vara en försvarsmekanism. David verkar genuint och realistiskt engagerad i sitt arbete, i sitt ledarskap samt i sina medarbetare. Han verkar sammantaget vara en man med självinsikt och ha en förmåga att kunna kontrollera och utveckla sina känslomässiga styrkor och svagheter.

#### 4.3.8. Doris

##### *Intervjufrågor:*

Doris blev tillsatt positionen som bankdirektör efter att ha blivit uppringd och förfrågad om hon var intresserad av tjänsten. Hon anser sin roll som ledare vara att coacha medarbetarna, att få dem att prestera, att få dem att må bra och att följa upp deras arbete.

Ledarskap för Doris är att få andra människor att växa. Hon tycker att det är viktigt att ge sina medarbetare både positiv och negativ feedback. Doris anser även att det handlar om att vara närvarande som ledare, samt att sätta upp mål och visioner. Om ledarskap är något som är medfött eller om det är något som går att lära sig, har Doris funderat mycket på. Hon tror dock att ungefär sjuttio procent är medfött och att trettio procent handlar om mognad, insikt och lärdomar. Doris menar att en ledare måste ha intresse för andra människor och att ledarskap till stor del handlar om att lyfta andra.

Att vara öppen för förändringar och att be om feedback tror Doris är faktorer som är viktiga för att en ledare ska kunna utvecklas. Det är dock viktigt att ledaren fostrat och skapat en kultur som ”har högt i tak”, så att alla medarbetarna vågar säga vad dom tycker och tänker. Nätverk och mentorer är av egen erfarenhet utvecklande anser hon. Doris tror även att ledarskapsutbildningar är utvecklande, men dock en färskvara. Utveckling kan också ske genom att läsa på om ämnet, anser hon. Doris finner att:

*”(...) jag är en person med stark drivkraft och inspirationsförmåga.”*

Undersökningar gjorda på banken bekräftar även detta. Hon anser dock att hon skulle kunna bli bättre och tydligare i sin kommunikation med andra. Ledarskap är inget som alltid varit naturligt för Doris, utan något som växte fram när hon var i trettio årsåldern. Innan hon började arbeta fanns inga tankar alls på ledarskap, menar Doris.

Doris finner inspiration för sitt ledarskap när hon märker att medarbetarna utvecklas och när banken når framgång och genererar bra resultat. Någon förebild har hon aldrig haft, men hon försöker att ta efter andra ledares positiva förmågor och exempel, om de stämmer överens med hennes egen personlighet.

Effektivt ledarskap för Doris är när en ledare klarar av att fullfölja alla sina åtaganden, allt från att själv vara säljare till att följa upp medarbetarnas arbete. Doris gör själv listor över sådant som ska göras och när en lista har avverkats inom rätt tidsram, så är det hennes effektiva ledarskap.

Den viktigaste egenskapen för en bra ledare tycker Doris är inspirationsförmågan. Hon menar att det är den egenskapen som verkligen behövs vid uppstarten av det nya kontor som hon är med och leder.

Bankens styrkor tycker Doris är dess öppetider och därmed dess flexibilitet, dess läge och dess specialkunskap. En svaghet tycker Doris dock är att banken inte har kontanthantering. Medarbetarna på banken karaktäriseras av att de är positiva, att de är framåt, att de har en stark vilja, samt att de visar en stor kämparglöd tycker hon. Doris menar dock att strukturen och arbetssättet kan förbättras, men hävdar samtidigt att det är ett resultat av att gruppen på kontoret är ny.

Organisationen påverkar Doris i den utsträckningen att det i banken finns riktlinjer och ramar, som ska följas. Kulturen på kontoret tycker hon kan beskrivas med "högt i tak", skämt och skratt. Doris menar att på grund av det höga tempot på kontoret, så är det viktigt att ha roligt och skoja med varandra. Hon anser att det är väldigt viktigt att ha ett positivt arbetsklimat och att hon skapar det genom att vara coach. Det finns utöver den kultur som råder på kontoret, även en kultur för hela banken, menar Doris. Det som är utmärkande för den kulturen är att hon som ledare känner att hon får ett bra stöd och att det råder en hög etik. Hon anser även att kulturen har empati och att det råder ett allmänt bra klimat. Doris känner sig inspirerad, stolt och stärkt av att få arbeta för banken. Doris tror att medarbetarna tycker att hon som ledare är positiv, rak, tydlig, inspirerande, samt att hon tar obekväma beslut.

Bäst anser hon att medarbetarna motiveras genom att hon är närvarande, att hon hör och ser dem, att hon ger feedback, samt att hon klart och tydligt förklarar varför ett visst beslut måste tas, eller varför något måste göras.

I relationen till sina medarbetare tycker Doris att det är viktigt med öppenhet, rakhet, tydlighet och empati. Hon tror mycket på situationsanpassat ledarskap där ledaren måste kunna läsa och känna av situationen och medarbetarna. En eventuell konflikt löser Doris genom att "ta tjuren vid hornen". Hon menar att det gäller att vara rak och tydlig. Stressiga situationer hanterar Doris genom att utöva yoga och att gå och träna. På arbetet gör hon handlingsplaner och strukturerar upp arbetet för att få kontroll och därmed minska stressen.

Doris tror det är bra att visa känslor i ledarskapet. Om du inte visar känslor, är du inte

mänsklig menar hon. Visar ledaren på en arbetsplats inte några känslor, så sprider det en dålig stämning, vilket i sin tur skapar osäkerhet hos medarbetarna, anser Doris. Risken med känslor är dock om en ledare är för känslös, så skapar även detta en orolighet och disharmoni på arbetsplatsen. En möjlighet med känslor är däremot att känslor kan generera bättre förståelse hos och för ledaren, samt skapa ett bättre förtroende för denne. Doris menar således att ledaren ska visa "lagom mycket med känslor". Doris anser att användningen av känslor är viktigast när en medarbetare går igenom en personlig kris och när en ledare ska ge beröm. När allt flyter på menar Doris att känslor inte är lika viktiga att använda. Hon anser dock att det är alltid är positivt att använda en lagom dos med känslor.

EL vet inte Doris vad det är, men tror att det handlar om att ledaren går på sina känslor och känner av situationen, men hon är inte säker.

#### *Observation:*

Doris verkar vara en kvinna som är säker i sin roll på kontoret. Hon har arbetat med olika saker, vilket talar för detta. Hon är gladlynt och intresserad, men ett visst mått av skepsis mot intervjun verkade till en början finnas. Det är dock en känsla som luckrades upp mer och mer ju längre intervjun fortskred. Svaren kändes ärliga och det kändes inte som om hon höll inne med någon information.

## 4.4. Kritik till det empiriska materialet

Bankkontoren har varierat i såväl storlek, som i geografisk placering, vilket skulle kunna påverka vår studie negativt. En av bankerna är till skillnad från de andra tre heller inte verksam i hela landet, vilket skulle kunna ge sämre jämförelsegrunder, men då tjänsterna som erbjuds inom bankbranschen är relativt lika, såg vi inte detta som en stor påverkande faktor. Eftersom intervjuerna till viss del skiljde sig tidsmässigt skulle detta kunna ses som en svaghet i vår intervjumall. Det skulle också kunna ses som skillnader som uppstod på grund av oss intervjuare mellan de olika intervjuerna. Vi anser dock utan att bagatellisera dessa aspekter att skillnaden i tid huvudsakligen berodde på skillnader i resonemang och svar mellan respondenterna.



## 5. Analys

---

*I det här avsnittet kommer vi att sammanföra de empiriska resultat vi funnit i vår studie med det tidigare genomgångna teoretiska ramverk vi valt för vår analys. Vi kommer att försöka koppla ihop de empiriska resultaten med teorierna på ett sådant sätt att en rättvis och analyserande bild uppkommer.*

### 5.1. Ledarens egenskaper

Respondenterna blev förfrågade om olika egenskaper för ledarskapet. De blev även förfrågade om ledarskap är något som är medfött eller om det går att utveckla. Vi ville med dessa frågeställningar få fram vilka egenskaper som respondenterna ser som primära för ledarskapet, samt få respondenternas syn på huruvida dessa egenskaper är medfödda eller ej.

Goleman et al beskriver att ledaren bygger sitt ledarskap utifrån fyra olika beståndsdelar. Grundläggande är *självkänndomen*, som möjliggör *självhantering* av det ledaren är medveten om. Den *sociala medvetenheten* hjälper sedan till att tillsammans med de två förstnämnda bygga upp det som kallas *relationshantering*, vilket är sättet som ledaren leder verksamheten. Dessa beståndsdelar består sedan av olika delar i form av egenskaper som empati, konflikthanteringsförmåga etc.

#### 5.1.1. Ledarens självkänndom

Bengt förklarar att;

*”(...)självinsikt är enormt viktigt för hur en ledare kan utveckla sitt ledarskap ”*

Det ligger helt i linje med vad Goleman et al, Ryback och Weisinger anser vara grunden i det emotionella ledarskapet. Respondenterna är förvisso tämligen eniga om att känslor är positivt

att använda i ledarskap, men pratar relativt lite om den faktiska förståelsen för sina känslor, vilken enligt Goleman et al är mycket viktigt för att uppnå självkänedom. Det är möjligt att de inte vet om denna förmåga, eller att de helt enkelt ser den som för grundläggande för att kontrollera och utveckla.

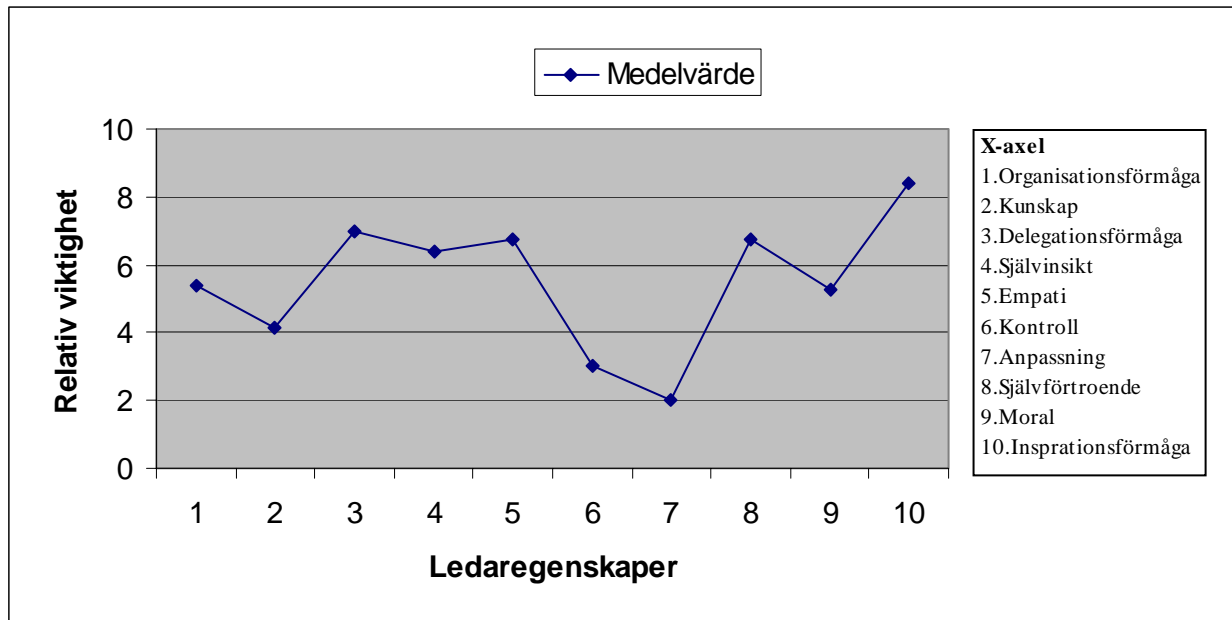
Vad beträffar andra egenskaper av det som självkänedom består av, så är alla respondenterna medvetna om såväl sina styrkor som svagheter. En intressant iakttagelse är att alla respondenterna baserade sina styrkor till viss del på feedback från medarbetarna, i form av årliga utvärderingar. Ofta kunde respondenterna motivera varför de hade en specifik styrka, vilket förstärkte bilden av att de faktiskt besatt denna. Vad gällde svagheter hade några av respondenterna lite svårare att specifikt berätta, vilka dessa var. De utgick då i större utsträckning från sin egen självuppfattning. Den sammanfattande bilden vi har är med andra ord att styrkorna togs ifrån andras uppfattningar, medan svagheter främst togs upp ifrån ledarens självuppfattning. Ahltopp har funnit att ledare tenderar att överskatta sina emotionella förmågor, vilket gör att vi bör hålla oss aningen kritiska till huruvida självuppfattningen faktiskt är bra eller inte. Det vi dock kan säga är att svaren och intrycken från respondenterna kändes realistiska och inte ger några tendenser till vare sig naivitet eller till överdriven självkritik. Goleman et al beskriver dessa tendenser som signaler till att en ledare har bra självkänedom. De menar på att en ledare med stark självkänedom är starkt realistisk.

En ledare ska enligt Goleman et al ha ett starkt självförtroende inom sin självkänedom. Bodil säger att;

*”Självförtroende är A och O för en ledare! Som ledare måste du vara bestämd och säker på dig själv”*

Detta är en syn som till största delen delas av respondenterna emellan. Figur 5:1 visar att självförtroendet generellt bland respondenterna ses som en viktig egenskap för en ledare. Detta är en sak som till stor del bekräftas av analysen av respondenternas självuppfattning. Enligt Goleman et al grundas en ledares självförtroende i insikten om sina styrkor och medvetenheten om sina svagheter. I undersökningen upplevdes respondenterna ha en relativt god insikt om sina svagheter, om än enligt Ahltopp till viss del överdrivna. Vi ifrågasätter dock huruvida de styrkor som respondenterna redogjorde för berodde på självuppfattning eller ej, då de baserades på medarbetarnas feedback. Det som talar emot detta är att

respondenternas resonemang och våra observationer, tillsammans med teorin pekar på att de har självuppfattning beträffande styrkorna, eftersom att de har självförtroende. Goleman et al menar på att om en ledare inte kan uppfatta sina styrkor, så har denne heller inget självförtroende.



Figur 5:1, Medelvärde av respondenternas rangordning av 10 ledaregenskaper (Se Bilaga 2.)

En intressant jämförelse med såväl Goleman et als syn på självförtroende, som resultatet av vår undersökning, är en undersökning som gjordes av Bühler<sup>142</sup> et al, där högt uppsatta ledare i näringslivet fick ange önskvärda ledaregenskaper. De kom i sina undersökningar fram till att självsäkerhet, vilket vi tolkar som självförtroende, inte var en av de viktigaste egenskaperna för en ledare. Vi kan tolka det som skillnad i trender vad beträffar ledarskap, skillnader beroende på var i organisationen undersökningen utförs, eller att det föreligger hinder för jämförelse. Oavsett om det föreligger hinder eller inte, så kan vi säga att deras resultat verkar skilja sig från Goleman et als ståndpunkter. Vårt resultat talar däremot för de sistnämndas mening. En motivering till att vårt resultat stämmer, är att 75 procent av respondenterna i vår undersökning ansåg att självförtroende var en väldigt viktig egenskap. Det bör dock lyftas fram att det i Bühler et als undersökning fanns ett större urval av ledarskapskriterier.

<sup>142</sup> Bühler et al, *EQs betydelse för ledarskap i den nya ekonomin (2000)*

### 5.1.2. Ledarens självkontroll

Goleman et al anser att optimism till stor del ligger till grund för skapandet av resonans. De anser att optimism till stor del handlar om att ledaren ser positivt på sina medarbetare och ser möjligheter snarare än hot. Även Ryback anser att ledaren måste ha ett öppet förhållningssätt gentemot sina medarbetare, och inte döma dem på förhand. Han redogör vidare för att en sprudlande personlighet hos ledaren är viktig för att uppnå ett så effektivt ledarskap som möjligt. Såväl Ryback som Goleman menar på att ledarens positiva känslor smittar av sig på sina anställda. Våra respondenter ser att personligheten är viktig för ledandet av sina medarbetare och att positiva känslor har en stor inverkan på drivet hos medarbetarna. Adam säger exempelvis att;

*”Det är viktigt att jag alltid är glad och har en positiv attityd på jobbet. Att gråta och vara ledsen bör man försöka bearbeta hemma. Det är de positiva känslorna som sätter igång och tänds mina medarbetare.”*

Adams bild delas av samtliga respondenter och ger en beskrivande bild av hur viktiga positiva känslor och optimism är i ledarskap. Artur anser sig skapa en positiv stämning genom att exempelvis använda humor och att han har glimten i ögat. Humor är en förmåga som Goleman et al tar upp som ett av de starkaste verktygen för att sprida resonans. Våra studier visar att respondenternas syn på ett positivt ledarskap korrelerar med Humphreys<sup>143</sup> påstående om att *en bra ledare i högre grad visar positiva känslor*. Deras åsikter stämmer överens och kan sammanfattas, som att positiva känslor är bra att använda i ledarskapet. Negativa känslor och pessimism ses däremot av de flesta som någonting som inte är positivt och bör om möjligt undvikas.

Vår undersökning säger att en ledare bör ha ett visst mått av återhållsamhet vad gäller känslor. Cynthia anser att känslor är både bra och dåligt att använda i ledarskapet. Hon menar på att en ledare måste få visa när denne är glad och samtidigt kunna få vara irriterad ibland. Det är då, enligt henne, viktigt att det finns en öppenhet på arbetsplatsen, som gör att medarbetarna får reda på vad irritationen beror på. Cynthia pekar på att ledare som inte har denna form av återhållsamhet, kan verka vara i obalans, vilket påverkar medarbetarna negativt. Hon

---

<sup>143</sup> Humphrey R. H., *The Many Faces of Emotional Leadership* (2002)

förtydligar sitt resonemang med att hon inte tycker om ledare, som hon behöver läsa av varje gång de möts. Det är enligt henne otroligt energikrävande. Doris stämmer in i Cynthias resonemang och säger;

*”Ledaren bör visa lagom mycket känslor.”*

Caruso och Salovey påpekar vikten av att den emotionellt intelligenta ledaren förstår konsekvenserna av sitt beteende. Det som Cynthia redogör för, beskriver en ledare som inte verkar ha den förmågan. Med andra ord ses den emotionellt ointelligenta ledaren i det här avseendet som en negativ ledarstil. Goleman et al anser i sin tur att en ledare ska vara transparent och därigenom öppet visa sina känslor, delar med sig av sina åsikter och tillåter integritet. Våra respondenter anser att denna ledaregenskap bör användas med ett visst mått av försiktighet. Ryback skriver att den emotionellt intelligent ledaren ska vara personlig och sjuda av en pulserande personlighet. Han anser dock att ledaren måste ha en känsla för vad som är lämpligt och att denne ständigt måste avläsa situationen för att på så sätt kunna anpassa sina känslouttryck. Respondenternas resonemang stämmer bra överens med Rybacks syn på hur ledaren bör uttrycka sina känslor. David utvecklar resonemanget och säger;

*”En risk med att vara alltför känslös som ledare är att du kanske börjar ta allting personligt och då mår jättedåligt.”*

Goleman et al menar på att en ledare, genom att ha självkänedom förstår sina känslor och därmed även kan ha ett distanserat förhållningssätt gentemot dessa. De redogör även för att en EI ledare innehar egenskaper som prestationsförmåga, initiativförmåga, vilket är ledaregenskaper som våra respondenter inte talar mycket om.

### 5.1.3. Ledarens sociala medvetenhet

Humphrey påstår att; *EI ledare i större utsträckning har en hög grad av empati.* Empati är enligt såväl Goleman et al, Ryback som Caruso och Salovey en av de absolut viktigaste egenskaperna för den emotionellt intelligenta ledaren. De första anser att ledaren med en empatisk förmåga kan identifiera och ta till sig dolda känslor i en grupp. Caruso och Salovey bygger de två första förmågorna hos en EI ledare på empati och Ryback anser att ledaren

genom sin empati kan hjälpa andra att nå självinsikt. Vår undersökning bekräftar empati som en av de absolut viktigaste förmågorna hos en ledare, vilket vi kan se i figur 5:1.

Respondenterna anser med andra ord likt Humphrey, att empati är en viktig egenskap för en framgångsrik ledare. Cesar är den av respondenterna som har starkast åsikt och säger;

*"(...)därför att jag tycker oerhört illa om ledare som saknar empati. Jag tror inte att man kan vara bra på resten om man inte har empati. (...) Jag tror att man kan vara stenhård fastän att man har empati. Man vet vad det man gör, vad det orsakar, man kan då förklara det för individen."*

David som väljer empatin som viktigaste ledaregenskap förklarar;

*"Det är viktigt att förstå andra människor. Det måste finnas en sorts ömsesidig respekt oss människor emellan. Det är viktigt att vi bejakar olikheter...det tror jag är en förutsättning för att lyckas."*

Respondenterna håller med Goleman et als påstående om att empati grundar för ett situationsanpassat ledarskap. Respondenterna anser att ha förståelse för andra personers känslor och att uppmärksamma alla, är bra egenskaper, samt att det hjälper dem att göra rätt saker i rätt situation. Bengt förklarar;

*"(...) känslor hjälper till att skapa förståelse. Det är som viktigast om en medarbetare av någon anledning är deprimerad. Det gäller då för mig att vara en god lyssnare och sätta mig in i deras situation..., men i andra viktiga situationer, så som löneförhandlingar kan det vara bra att stänga av känslorna. Det gäller då att vara saklig."*

Bengt menar här indirekt samma sak som Ryback påstår, om att empatin kan hjälpa andra att nå insikt. Doris håller med Bengt och menar på att användningen av känslor är viktigast när en medarbetare genomgår en personlig kris och när en ledare ska ge beröm. När allt flyter på menar hon att känslor inte är lika viktiga att använda. Cesar stämmer in med de båda andra och säger;

*"När medarbetare har det svårt eller när jag ska ge beröm, då tycker jag att användande av känslor är viktigast."*

Den egenskap som respondenterna här benämner, känslor, är detsamma som Goleman et al kallar empati.

Respondenterna är rörande överens om att bankbranschen har gått mot att bli mer och mer en försäljningsbransch, där kunden står i fokus. Cesar förklarar empatins betydelse i kundhanteringen;

*”Kan du inte visa empati för en kund, så vet du inte och förstår inte vad den vill ha!”*

Goleman et al menar att Cesars syn på kunden är det de kallar servicekompetens. Alla respondenterna svarar att kunden är väldigt viktig om inte det viktigaste, vilket ligger i linje med Goleman et als syn på EL.

I det som Goleman et al kallar organisatorisk medvetenhet kan vi se att den lokala bankens respondenter båda anser att kulturen har fostrat en ”högt i tak” mentalitet. De menar att deras relation till sina medarbetare är väldigt öppen och att de öppet tar emot feedback. Detta skulle kunna ses som att de minskar betydelsen av den informella organisationen, då de själva är en del av den.

#### 5.1.4. Relationshantering

Respondenterna är rörande överens om att inspirationsförmågan är den absolut viktigaste förmågan för en ledare, av de egenskaper de fick välja emellan, vilket kan ses i figur 5.1. Enligt Goleman et als EL teori är inspirationsförmågan en del av relationshanteringen och en av huvuddelarna i det, som de kallar för den coachande ledarskapsstilen. Den coachande ledarskapsstilen, är enligt ovanstående teoretiker, en av sex ledarskapsstilar som påverkar organisationens klimat mest positivt. Cynthia motiverar valet av inspirationsförmåga som viktigaste egenskap;

*”Kan du som ledare inte inspirera din personal, så blir det ingenting gjort! Är du däremot positiv och inspirerande kan du göra underverk!”*

Om vi tolkar inspiration enligt National Encyklopedin<sup>144</sup>; ”...ingivelse som sätter en människa i stånd att tänka, tala eller handla på ett sätt som förefaller vida övergå hennes egen förmåga”, kan denna ledaregenskap uppfattas som förmågan att sprida positiva känslor samt förmedla framåtanda till sina medarbetare. Gör vi denna tolkning infrias Humphreys påstående; ”att hantering av medarbetarnas känslor är en av ledarens viktigaste uppgifter”. Detta i och med att vår studie bekräftar att inspirationsförmågan, av respondenterna, ses som den viktigaste ledaregenskapen. Doris säger att inspirationsförmågan verkligen har varit den viktigaste egenskapen i hennes specifika situation, då kontoret är nystartat. Hon menar på att denna egenskap, i en entreprenöriell fas, är särskilt betydelsefull. Goleman et al bekräftar hennes perspektiv och menar på att egenskapen främst finns hos dom som fångar eller skapar möjligheter, snarare än hos dom som sitter och väntar. Dessa är personer som själva försöker att kontrollera sitt eget öde.

Enligt Goleman et al ska EI ledaren ha förmågan att influera och utveckla andra.

Respondenterna i vår undersökning anser generellt sett att detta är viktigt, vilket bekräftar det Goleman et al anser. Många av respondenterna ser utveckling av medarbetarna som en av de största inspirationsförmågorna i sitt ledarskap. Cesar säger exempelvis;

*”Jag finner inspiration i att se unga människor utvecklas, särskilt i de fall där jag själv varit mentor”*

Ryback menar på att den emotionellt intelligenta ledaren angriper varje situation med djärvhet och inte accepterar nonsens. Goleman et al samt Caruso och Salovey menar i sin tur på att den emotionellt intelligenta ledaren först läser av konflikten med hjälp av känslor, för att sedan angripa den rätt. Konflikthantering är något som många av respondenterna ser som svårt. Majoriteten av respondenterna anser att de *går rakt på sak* och *tar tjuren vid hornen*. Detta tillvägagångssätt stämmer bra överens med den egenskap för en ledare som Ryback kallar *Djärvhet*. Artur beskriver sin konflikthantering;

*”Jag hanterar konflikten genom att vara rak och ärlig. Jag tar helt enkelt tag i det obehagliga utan att slå undan benen.”*

---

<sup>144</sup> [http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212113&i\\_word=inspiration](http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212113&i_word=inspiration)



En intressant avvikelse är emellertid att en del talar om att hantera konflikten via ett demokratiskt, eller *learning by doing* sätt. Huruvida detta skulle kunna bero på organisationen eller individerna är svårt att fastställa. Såväl Bodil som Bengt har en mer försiktig konflikthantering och talar om att deras roller som ledare ska vara så nedtonade som möjligt. Det skulle kunna innebära att organisationen till viss del har format deras angreppssätt till en konflikt. David anser likt Bodil att en konflikt bäst löses genom ett demokratiskt angreppssätt. Även Cesar tar upp denna aspekt och menar på att ledaren bör vara försiktig med att bara hoppa in i en konflikt, då det som uppfattas som en konflikt kanske egentligen inte är det. Han talar dock inte om ett annat tillvägagångssätt för att hantera själva konflikten. Bank B ledarnas konflikthantering ligger nära det som Goleman et al och Caruso och Salovey anser vara det emotionellt intelligenta tillvägagångssättet. Ryback anser även han att ledaren ska använda sina känslor för att angripa problemet, men förespråkar den direkta *ta tjuren vid hornen* mentaliteten, mer än både Goleman et al och Caruso och Salovey.

Goleman et al redogör även för att en emotionellt intelligent ledare ska besitta förmågan till kollaboration och teamwork. Respondenterna i undersökningen anser sig besitta denna förmåga. Bengt säger bland annat;

*”Jag är bra på att skapa teamkänsla”*

Han anser vidare att teamkänslan tillsammans med tydliga mål är det bästa sättet att motivera sina medarbetare. De andra respondenterna talar om denna förmåga snarare i form av ledarens uppgift att skapa en positiv anda på arbetsplatsen. Många av respondenterna nämner också att se på hur medarbetarna trivs, som en av de största inspirationskällorna för deras ledarskap.

Den sista förmågan som Goleman et al uppger tillhöra den emotionellt intelligente ledarens egenskaper, är förmågan att katalysera förändring. Rybacks egenskap med *Djävhet* påminner om denna, då båda handlar om att utmana *status quo*. Bodil kan tolkas vara en typ av ledare som gör detta när hon säger;

*”Jag tror att mina medarbetare kan se mig som aningen pushig”.*

Det skulle kunna tolkas som att hon utmanar en form av nollstatus och driver på till förändring eller förbättring. Cynthia pratar i sin tur om att utmana det otänkbara, vilket stämmer överens med Rybacks djärvhetsgenskap.

#### 5.1.5. De relativt sett mindre värderade ledaregenskaperna

Respondenterna anser alla att de ledaregenskaper som de har att välja mellan på ett eller annat sätt är positiva, vilket gör det svårt att dra några slutsatser om de egenskaper som är mindre populära. Den egenskap som Goleman et al benämner adaptionsförmåga handlar till stor del om att ledaren är flexibel och kan anpassa sig. Våra respondenter anser obestridligt att denna förmåga inte ses som en av de viktigaste egenskaperna för en ledare, vilket vi tydligt kan se i figur 5:1. Till skillnad från Goleman et al anser respondenterna att anpassning i många fall är ett tecken på ett svagt ledarskap. Bengt anser exempelvis att anpassning kan leda till att ledaren förlorar sin roll, och att medarbetarna får för stort inflytande. En minoritet av respondenternas förklaring till att anpassningsförmågan hamnade så långt ner var att den helt enkelt blev över. De menade då på att den inte var negativ, men att anpassning relativt sett var den minst betydelsefulla. Goleman et al menar på att adaptionsförmågan hjälper ledaren att bemöta en organisations multipla efterfrågan.

En annan egenskap som inte ses som positiv utan snarare negativ är kontroll, vilket vi kan se i figur 5:1. Cesar säger exempelvis;

*”Jag uppfattar ordet kontroll som någonting negativt. Ja, att man blandar sig i för mycket i det som de anställda gör. Uppföljning däremot, det är positivt!”*

Cynthia säger i sin tur;

*”Jag är något av ett kontrollfreak, men jag tycker att kontroll är ett negativt laddat ord och skulle hellre kalla det för uppföljning.”*

Respondenterna uppfattar ordet kontroll likt det som Alvesson et al<sup>145</sup> beskriver som *micro-management*. De sistnämnda menar på att micro-managent ofta är detsamma som dåligt ledarskap. Enligt deras efterforskningar handlar det om att en ledare tar beslut och blandar sig i detaljer, vilka bäst borde förstås av medarbetare längre ner i hierarkin. Det kan leda till att medarbetarens självförtroende undermineras, vilket slutligen kan leda till prestationsförsämring. Detta förklarar respondenternas syn på vikten av delegationsförmåga. Vi finner att respondenterna generellt inte vill idka kontroll, utan snarare uppföljning. Cesar förklarar sin negativa hållning till begreppet kontroll;

*”Idkar man för mycket kontroll runt om sig, så växer inte människor”*

Det stämmer väl överens med vad Goleman et al beskriver som en skillnad mellan en ressonant och en dissonant ledare. Den dissonante ledaren skulle enligt dem använda kontroll, då det skulle ses som ett effektivt verktyg. Effekten av användningen skulle dock vara kortsiktig och leda till dissonans. Vi får intrycket av respondenternas svar att kontroll uppfattas tillhöra en dissonant ledarstil. De menar på att i det längre perspektivet går det inte att utöva kontroll, utan att göra medarbetarna omotiverade. Här skiljer sig också en del av våra respondenters syn till viss del från Goleman et als. Vissa respondenter menar på att kontroll inte alls är effektivt, utan att det innebär att ledaren utövar micro-management, vilket leder till att mindre blir gjort. Cesar förtydligar sitt resonemang kring begreppet kontroll;

*”...om jag har 38 medarbetare och om de endast skulle göra det 80 procent så bra som jag hade gjort det, på grund av min erfarenhet eller så, så är det bättre att 38 människor gör någonting 20 procent sämre, än att jag sitter med hela skiten i knäet...för jag kan ju bara jobba 100% och då blir det ju mycket mindre gjort.”*

Artur för ett liknande resonemang som Cesar;

*”Ineffektivt ledarskap är när alltför mycket kretsar kring ledaren.”*

Bengt beskriver ett effektivt ledarskap likt Goleman et al. Han menar på att det innebär;

---

<sup>145</sup> Alvesson et al (2003), The good visions, the bad micro-management and the ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive company, sid 973.

*”att genera ett bra resultat på kort tid”*

Bengt anser vidare att ett effektivt ledarskap innebär att ledarskapet är tydligt och strukturerat. Han menar på att det inte ska råda några tveksamheter och att alla ska veta vad det är som händer. Här stämmer bilden överens med det som Goleman et al menar. Det effektiva ledarskapet behöver inte vara ressonant, men det kan kortsiktigt generera bra resultat.

Respondenternas resonemang talar för att de förordar ett ressonant ledarskap. Den kontrollerande ledaren kan sammanfattningsvis enligt respondenterna sägas vara en typ som bedriver det som Goleman et al kallar dissonant ledarskap.

#### 5.1.6. Ett medfött ledarskap?

Goleman et al, Ryback, Caruso och Salovey och Weisinger säger alla att emotionellt intelligenta ledaregenskaper till största delen går att lära in och att endast en liten del är medfött. Deras resonemang bygger även på att de anser en äldre ledare vara en bättre EI ledare, på grund av att denne har fått övning i att använda sina emotionellt intelligenta färdigheter. Våra respondenter tror alla att ledarskap till viss del går att lära sig, men det råder däremot delade åsikter om hur mycket som går att lära in. Doris anser att sjuttio procent är medfött och att så lite som trettio procent handlar om mognad, insikt och lärdomar. Hon framhäver även att en framgångsrik ledare måste ha ett intresse för andra människor och att ledarskap till stor del handlar om att lyfta andra. Artur i sin tur säger ;

*”(...) ledarskap tror jag går att lära sig, men det är lättare om man har talang, det är som med fotboll.”*

Artur och Cesar håller med Doris i hennes resonemang, om att en ledare måste ha ett visst driv och en lust att leda, för att kunna leda en organisation. Bengt i sin tur är lite försiktigare;

*”Jag tror att ledarskap går att lära sig... givetvis finns det dom som är mer lämpade att leda än andra.”*

Alla ledarna är helt överens om att en ledare måste besitta någon form av medfödd egenskap, som gör den lämplig att leda en organisation. De flesta är överens om att det är denna egenskap som är skillnaden mellan ett mediokert och superbt ledarskap.

### *Sammanfattande analys*

Sammantaget kan säga att ledarna verkar förespråka EI förmågor och då speciellt egenskaper som; inspirationsförmåga, självförtroende och empati. Mindre värdefulla egenskaper är anpassningsförmåga, kontroll och till viss del även kunskap. Respondenterna talar om ledarskap som en delvis medfödd förmåga. De menar på att det är den förmågan som avgör hur bra personen kan utvecklas och bli som ledare. Respondenternas resonemang följer i huvuddrag teorins slutsatser och antaganden, vilket förstärker bilden av dem som ressonanta ledare.

## 6. Slutsats

---

*Vi kommer i detta avsnitt göra en slutsats på tidigare bearbetat material från vår studie. Avsikten med denna slutsats är att svara på våra frågeställningar och vårt syfte från inledningsavsnittet. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.*

### 6.1. Allmänna slutsatser

En av våra slutsatser, efter att ha analyserat vårt empiriska material utifrån ett EL – perspektiv angående synen på ledarskapet i tjänstesektorn, är att en ledare ska idka en ressonant ledarstil. Det innebär att ledaren ska finnas till för medarbetarna, beakta deras känslor, få dem att växa och tillsammans nå gemensamma mål. Vi drar även slutsatsen att den dissonanta ledarstilen och kontroll inte ses som ett bra ledarskap och endast används under extrema förhållanden. Att respondenterna finner delegationsförmågan, vilken är motsatsen till micro – management, som en viktig egenskap bekräftar denna slutsats. Våra studier pekar dock på att det dissonanta ledarskapet, likt vad Goleman et al menar, kan vara effektivt på kort sikt.

Våra empiriska studier tyder vidare på att tre av Humphreys påståenden om ledarskap, ur ett EL – perspektiv, infrias. En slutsats blir därav att en bra ledare karakteriseras av att ha en hög empatisk förmåga. En annan slutsats är att känslohantering är en viktig ledarskapsfunktion. Vi anser oss även kunna dra en tredje slutsats, vilken handlar om att en ledare som sprider positiva känslor generellt ses som en bättre ledare. Respondenterna resonemang bekräftar här Humphreys påstående.

Vi har redan kommit fram till att empati är en viktig ledaregenskap ur ett EL perspektiv, men våra undersökningar visar även att självförtroende och inspirationsförmåga är viktiga egenskaper. Vår slutsats är, med den bakomliggande teorin som bas, att även dessa två ledaregenskaperna karakteriserar ett ressonant ledarskap.

Genom våra studier drar vi slutsatsen att skillnader snarare beror på individuella olikheter än andra, så som kön. Respondenterna har oavsett kön, ålder och organisation haft ett varierande

svarsmönster, vilket bekräftar vår slutsats. Detta styrker även Goleman et als samt Bar-Ons påståenden om att det inte råder några större skillnader mellan könen beträffande EL. (Se Bilaga 2.)

Stora delar av våra resultat pekar på att Goleman et al, Ryback, Caruso och Salovey med flera i stor utsträckning har rätt i sina påståenden om EL. Vi kan dock konstatera att ingen av våra respondenter är medveten om den faktiska betydelsen av just EL, men att de däremot besitter och förespråkar många EI ledaregenskaper. Således kan vi dra slutsatsen att EL redan utgör en existerande roll i dagens ledarskap, men att så länge begreppsförvirringen råder och inte korrekt kan mätas, så kommer vi aldrig till fullo förstå EL och dess faktiska betydelse. Ledarna kommer heller inte att kunna höja sig till sin faktiska potential.

## 6.2. Förslag till vidare forskning

Våra studier visar på att känslor utgör en stor del i en ledares arbete, men vi anser att det behövs mer studier för att kunna fastställa detta helt. Våra studier har nämligen varit begränsade till en enda bransch och till ledare. Vidare studier av fler branscher och av medarbetare skulle kunna peka på om känslor faktiskt är något som används av ledare.

Uppfattningen om hur en ledare tolkar begreppet kontroll behöver, enligt oss, vidare utredas, då vi i våra empiriska studier tyckte oss finna tendenser till olikheter. Här skulle det enligt oss även kunna finnas en skillnad ur ett könsperspektiv.

Adaptionsförmågan som en EI – förmåga är en annan sak som, enligt oss, behöver vidare belysas. Goleman et al menar på att den är en viktig del för att ledaren ska kunna vara flexibel. Våra resultat visar i motsats till detta på att anpassningsförmåga snarare ses som något negativt.

En aspekt där våra resultat och teori skiljer sig åt, är huruvida ledarskap är medfött eller någonting som kan utvecklas. Slutsatsen vi kan dra av detta är att vidare studier krävs för att kunna fastställa huruvida EL – teoretikernas påståenden är sanna eller inte.

I vår studie är det lätt att se stora skillnader i relativ viktighet mellan traditionella ledaregenskaper och EI ledaregenskaper. Varför nedvärderas klassiska ledaregenskaper till fördel för EI ledaregenskaper? Vi anser att vidare studier bör göras inom detta område.



## 7. Referenslista

---

### **Litteratur:**

Alvesson och Sköldberg, *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1994, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Bar-On och Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence*, 2000, Jossey-Bass (A Wiley Company), San Francisco, CA, USA.

Bruzelius Lars H., Skärvad Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, 8:e uppl., 2000, Lund, Studentlitteratur.

Caruso D. R. och Salovey P, *The Emotionally Intelligent Manager*, 2004, Jossey-Bass (A Wiley Company), San Francisco, CA, USA.

Cooper och Sawaf, *Executive EQ – Emotional Intelligence in Leadership & Organisations*, 1997, Grosset/Putnam, New York, USA.

Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, 1995, Bloomsbury Publishing, London, England.

Goleman Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, 1998, Bloomsbury Publishing, London, England.

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, Mckee Annie, *Primal leadership realizing the power of emotionall intelligence*, 2002, Boston, Harvard Business School Press

Grant Robert M., *Contemporary strategy analysis*, 5th edition, 2005, Blackwell Publishing Ltd, United Kingdom,

Haas, Hwang & Russel, *Organizational Change & Gender Equity*, 2000, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

Hochschild Arlie Russel, *The Managed Heart – Commercialization of human feeling*, 2003, University of California Press Ltd, London – England.

Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1991, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Jacobs, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations*. 1970, Alexandria, Virginia: Human Resources Research Organization.

Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002, Lund, Studentlitteratur.

Karmel B”Leadership: *A challenge to traditional research methods and assumptions*, 1978, Academy of Management Review.

Lincoln Yvonna S., Guba Egon G., *Naturalistic Inquiry*, 1985, USA, Sage Publications, Inc.

Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Matthews, *Emotional Intelligence – Science & Myth*, 2002, MIT press, A Bradford book, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Ryback David, *Putting Emotional Intelligence to Work – Successful leadership is more than IQ*, 1998, Butterworth-Heinemann. Woburn, MA, USA.

Sevón och Sjöberg, *Emotioner och Värderingar i Arbetslivet*, 2004, EFI vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm, Sverige

Von Bergen, *Inre Ledarskap*, 2002, Ekerlids Förlag, Stockholm, Sverige.

Weisinger Hendrie, *EQ Känslomässig intelligens på jobbet*, 1998, Smedjebacken, Forum.

#### ***Tidsskrifter:***

Ahltorp B, *Leadership – a style-oriented approach*, 2003, Avhandling från Lunds Universitet

Alon och Higgins, *Global Leadership success trough emotional and cultural intelligences*, 2005, Business Horizons 48, 501-512, Elsevier.

Alvesson och Sveningsson, *The good visions, the bad micro-management and the ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive company*.2003, Organisational studies. 24 (6), 961-988. SAGE publications, London, England.

Bühler, Lagerquist och Lind, *EQ -Ledarskap i den nya ekonomin*, 2000, EHL, Lund

Hughes J, *Bringing Emotion to Work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character*, 2005, Work, employment and society, Vol 19(3), 603-625, BSA Publications Ltd, London.

Humphrey, Ronald. H., *The many faces of emotional leadership*, Department of Management, Virginia Commonwealth University, 2002, Elsevier Science Inc.

McClelland D. *Identifying Competences with Behavioural Event Interviews*, 1998, Psychological Science Vol 9, No 5, 331-339, American Psychological Society.

#### ***Internet:***

*Hay Group*

- <http://ei.haygroup.com>

- <http://ei.haygroup.com/resources/default.html>

*Nationalencyklopedin,*

- [http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=212113&i\\_word=inspiration](http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212113&i_word=inspiration)

Konkurrensverket

- [http://www.kkv.se/bestall/pdf/rap\\_1999-2.pdf](http://www.kkv.se/bestall/pdf/rap_1999-2.pdf)

Regeringen

- <http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/66/74/ba63fd89.pdf>

# Bilaga 1.

---

Intervjufrågor:

Kön:

Ålder:

Titel/Bank:

Antal år inom banken:

Utbildning:

Arbetslivserfarenhet:

Antal anställda:

1. Hur blev du rekryterad till banken/positionen som ledare?
2. Vad anser du att din roll är?
3. Vad är ledarskap?
4. Går det att lära sig ledarskap, är det medfött?
5. Hur kan en ledare utveckla sitt ledarskap?
6. Hur ser du på dig själv som ledare?
7. Har du alltid sett dig som en ledare?
8. Vad har du för styrkor respektive svagheter i ditt ledarskap?
9. Var finner du inspiration för att utveckla ditt ledarskap?
10. Har du någon förebild för ditt ledarskap?
11. Vad symboliserar ett effektivt ledarskap?
12. Vad anser du vara den viktigaste egenskapen för en bra ledare? (Rangordna)  
Motivera dina val!
13. Vad är er banks styrkor/svagheter?

14. Vad karaktäriserar er banks personal?
15. Hur sker rekrytering till er bank/vilka egenskaper ska en anställd hos er inneha?
16. Hur påverkar organisationen dig som ledare?
17. Hur ser företagskulturen ut på ert bankkontor?
18. Hur påverkar företagskulturen dig som ledare?
19. Hur tror du att dina medarbetare ser på dig och ditt ledarskap?
20. Hur motiveras en medarbetare bäst?
21. Hur motiverar du dina medarbetare? (Varför?)
22. Vad är viktiga komponenter i din relation med dina medarbetare?
23. Hur löser du en eventuell konflikt?
24. Hur hanterar du stressiga situationer?
25. Är känslor bra eller dåligt att använda i ledarskap? (Varför?)
26. Vilka problem och möjligheter kan känslor skapa när de används inom ledarskap?
27. Om du använder känslor i ditt ledarskap, när och var är det som viktigast att använda dessa?
28. Vad är emotionellt ledarskap?
29. Vad är emotionellt ledarskap för dig?

Intervju / Ledarskapsegenskaper Fråga 12.

Organisationsförmåga

Kunskap

Delegationsförmåga

Självsikt

Empati

Kontroll

Anpassning

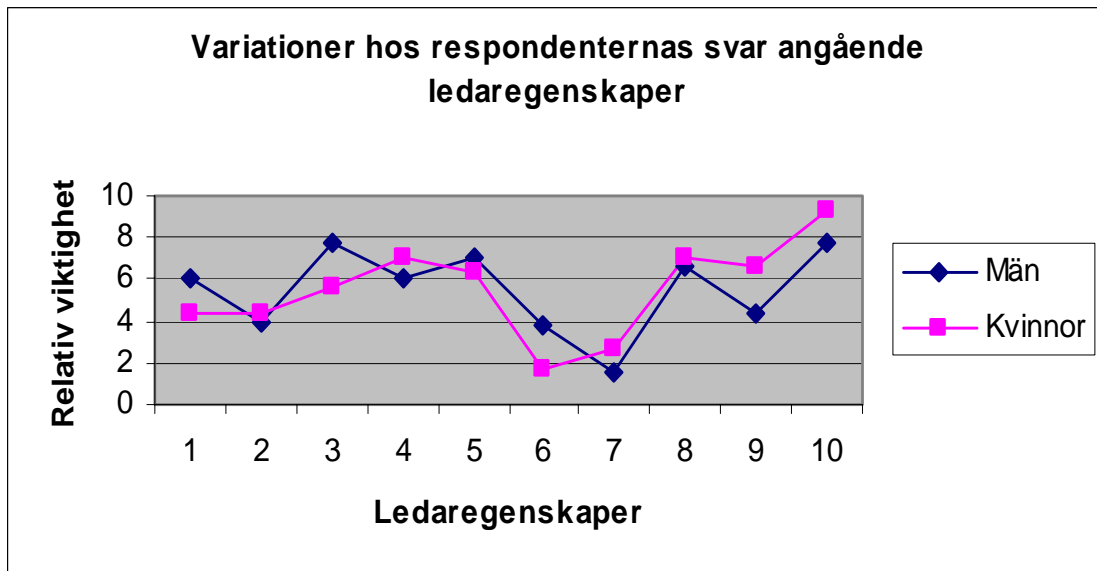
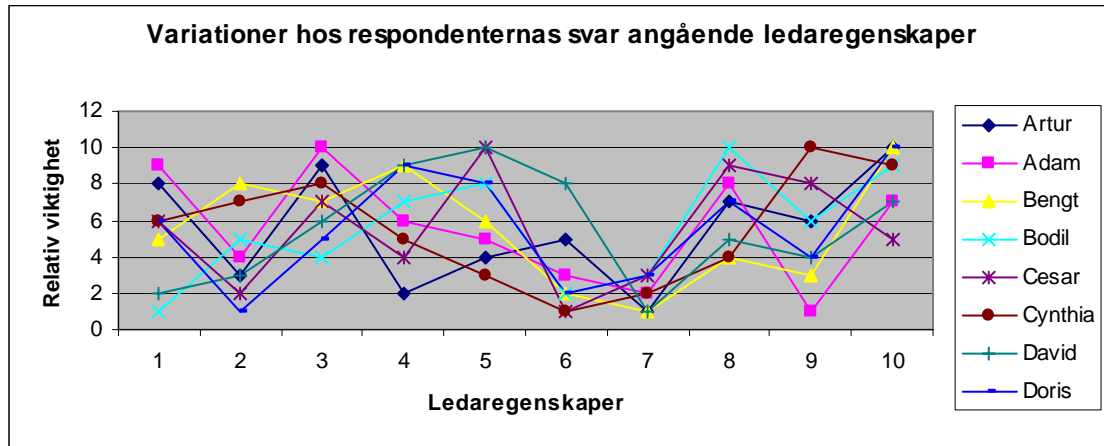
Självförtroende

Moral

Inspirationsförmåga

## Bilaga 2.

Sammanställning och jämförelse av val av ledaregenskaper. Sammanställningar i grupper om individer, män, kvinnor och kvinnliga tillsammans med manliga respondenter.



# Val av ledarskapsegenskaper

---

Detta är en uppsummering av respondenternas val av ledaregenskaper, där varje respondent rangordnat egenskaperna enligt en skala mellan 1-10.

