

Unga ledare

Ur ett emotionellt intelligens perspektiv

Handledare:
Tony Huzzard

Författare:
Victor Bengtsson
Christoffer Frisk
Peter Persson

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|---|
| Uppsatsens titel: | Unga ledare, ur ett emotionellt intelligens perspektiv |
| Seminariedatum: | 3 juni, 2004 |
| Ämne/kurs: | FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng |
| Författare: | Victor Bengtsson, Christoffer Frisk och Peter Persson |
| Handledare: | Tony Huzzard |
| Fem nyckelord: | Ledarskap, emotionell intelligens, unga företagsledare, motivation, framtidens ledarskap. |
| Syfte: | Studiens syfte är att klargöra om unga företagsledare besitter emotionell intelligens och hur detta framgår? Är emotionell intelligens viktigt för ett framgångsrikt ledarskap och om så är fallet varför är det viktigt? Hur blir man emotionellt intelligent? |
| Metod: | Vi har använt oss av en deduktiv strategi vid insamlandet av data och gjort en kvalitativ undersökning. |
| Teoretiska perspektiv: | Vi har använt oss av teorier kring emotionell intelligens och teorier i nära anslutning till densamma. |
| Empiri: | Vi har baserat vår empiri på djupintervjuer av unga företagsledare. |
| Slutsatser: | <i>Företagsledare bär tydliga tecken av att vara emotionellt intelligenta.</i> Emotionell intelligens är viktigt för de unga företagsledarna. Emotionell intelligens ökar med erfarenhet. |

Abstract

| | |
|----------------------------------|---|
| Title: | Young leaders, from an emotional intelligence perspective. |
| Seminar date: | June 3, 2004 |
| Course: | Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS) |
| Authors: | Victor Bengtsson, Christoffer Frisk och Peter Persson |
| Advisor/s: | Tony Huzzard |
| Key words: | Leadership, emotional intelligence, young executives, motivation, leaders of tomorrow |
| Purpose: | Our purpose is to clarify if young executives are emotional intelligent and in which way this is apparent. Is emotional intelligence important in order to succeed as a leader and if so, why is it important? Is emotional intelligence learnable? |
| Methodology: | We have used a deductive strategy while gathering data and have made the thesis in a qualitative manner. |
| Theoretical perspectives: | We have in our thesis used theories concerning emotional intelligence and other theories in the same theoretical area. |
| Empirical foundation: | We have based our empirical foundation on interviews with young executives. |
| Conclusions: | Executives shows typical signs of emotional intelligence. Emotional intelligence is important for young executives. Emotional intelligence increases with experience. |

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INLEDNING | 6 |
| 1.1 | Bakgrund | 6 |
| 1.2 | Problemdiskussion | 7 |
| 1.3 | Syfte..... | 7 |
| 1.4 | Avgränsningar..... | 8 |
| 1.5 | Disposition | 8 |
| 2 | METOD | 9 |
| | Deduktiv eller induktiv | 9 |
| | Kvalitativt eller kvantitativt | 9 |
| 2.1 | Val av metod | 10 |
| 2.1.1 | Genomförande vid datainsamling | 10 |
| 2.1.2 | Djupintervjuer | 10 |
| 2.1.3 | Val av intervjupersoner..... | 10 |
| 2.1.4 | Kritik mot metodval..... | 11 |
| 3 | REFERENSRAM | 12 |
| 3.1 | Emotionell intelligens | 12 |
| 3.1.1 | Personlig kompetens | 13 |
| 3.1.2 | Social kompetens | 16 |
| 3.2 | Traditionellt ledarskap..... | 18 |
| 3.3 | Maslows behovshierarki..... | 19 |
| 3.3.1 | Emotionell intelligens – Går det att lära sig?..... | 20 |
| 4 | DEN EMPIRISKA STUDIEN AV FRAMTIDENS LEDARE | 22 |
| 4.1 | Arbetsplatsen – hur går det till?..... | 22 |
| | Det dagliga arbetet | 22 |
| | Arbetsklimatet..... | 23 |
| 4.2 | Ledaren – människan bakom | 24 |
| | Människosyn..... | 24 |
| | Personlig motivation | 24 |
| | Riskprofil: Är du en riskbenägen person? | 25 |
| | Attityd | 26 |
| 4.3 | Företagsledarens syn på ledarskap | 26 |
| | Vad är ledarskap?..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| Motivation av medarbetare | 27 |
| Viktigaste biten av ledarskap | 28 |
| Företagsledarnas självinsikt | 28 |
| Influenser | 29 |
| Företagsledarens syn på framtiden | 30 |
| 4.4 Företagsledaren gentemot sina anställda | 30 |
| Social förmåga vid dagliga rutiner | 30 |
| Empati genom kommunikation | 31 |
| Självstyrning och social förmåga | 32 |
| 5 ANALYS | 33 |
| 5.1 Emotionell Intelligens – Vilka tendenser går att urskilja från det empiriska materialet? | 33 |
| Självinsikt | 33 |
| Självstyrning | 34 |
| Motivation | 35 |
| Empati | 37 |
| Social förmåga | 38 |
| 5.2 Emotionell intelligens som styrinstrument | 41 |
| 5.3 Emotionell intelligens – Hur blir man emotionellt intelligent | 42 |
| 6 SLUTSATS | 45 |
| 7 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING | 46 |
| 8 KÄLLFÖRTECKNING | 47 |
| Publicerade källor | 47 |
| Artiklar | 47 |
| Muntliga källor | 47 |
| 9 BILAGOR | 48 |
| Bilaga 1: Frågeunderlag inför intervjuer. | 48 |
| Bilaga 2: Kompletteringsfrågor | 49 |
| Bilaga 3 : Beskrivning av intervjupersonerna | 50 |

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I media, vid universitet, högskolor och på arbetsplatser diskuteras ofta ledaren eller chefen; vad gör han bra? Vad borde han förändra? Vilken attityd har han? Denna diskussion tenderar ofta i att handla om vad som utgör en god ledare. Att denna diskussion alltid kommer att intressera människor har troligtvis med den djupa förankring alla har genom sin personliga syn på vad en ledare är. Vi har alla en egen personlig tolkning av begreppen ledare, ledarskap och chef. Inom forskarvärlden går definitionerna definitivt isär (Palmer 2002, s. 230).

Inom forskning kring ledarskap och dess olika former försöker forskare idag förutse och definiera den typ av ledarskap som kan bli den mest framgångsrika ledarskapsstilen i framtiden. Det finns många olika teorier kring ledarskap och det enklaste svaret på vilket ledarskap som ter sig vara bäst är - Det beror på!

Forskningsresultat och teorier kring ledarskap har under åren sett mycket annorlunda ut. För att summera senare års ledarskapslitteratur verkar trenden peka mot att behandla och hylla de "mjuka värdena". Med de mjuka värdena menas ofta de mänskliga egenskaper som allmänt betecknas som goda. Det handlar om social kompetens, empati och självinsikt etc. Många organisationsforskare hävdar idag att tidigare ledarskapsstilar där man styrts genom auktoritet och efter mottot "gör som jag säger för att jag säger det" inte är gångbara i framtidens organisationer.

Vilka är då våra framtida ledare? Vilka särskilda drag har de? Vilken bakgrund har de? Vad influeras de av? Detta är alla intressanta frågor som vi gärna vill ha svar på. Vi har dock valt att studera dessa frågor i en klart begränsad miljö, detta då vi förhoppningsvis kan lägga en mindre men dock mer kvalitativ pusselbit till det stora ledarskaps pusslet.

1.2 Problemdiskussion

Vi har valt att utifrån det massiva underlag som skrivits kring ledarskap titta på den senast publicerade litteraturen i form av vetenskapliga artiklar och böcker. Vi har gjort detta val då vi anser att det är här vi hittar den mest aktuella bilden av hur det framtida ledarskapet bör se ut enligt forskningen. Vi kommer att diskutera ledarskap utifrån teorier där flertalet har gemensamt att de på ett eller annat sätt behandlar de så kallade mjuka värdena av ledarskap. Tyngdpunkten kommer att läggas vid Daniel Golemans (2000) teori kring fenomenet emotionell intelligens. Emotionell intelligens utgörs av flertalet karaktärsdrag och mänskliga egenskaper. Goleman med flera hävdar att framtidens ledare måste vara emotionellt intelligenta. Som alla teorier kring ledarskap är emotionell intelligens kantad av diskussion och kritik. Diskussionen består i; vad utgör emotionell intelligens? Är inramningen av personegenskaper korrekt? Är våra ledare emotionellt intelligenta? Varför måste de vara det och hur blir de emotionellt intelligenta?

Att ledare och chefer påverkas av sin omgivning är ingen nyhet, vilket gör det svårt att hitta ledare och chefer som inte påverkas av gammal företagskultur och rutiner i sitt arbete som chef. För att kunna hitta denna typ av ledare som kan utveckla sitt ledarskap någorlunda "fritt" utan att ha en äldre mentor som ger ledaren de rätta svaren har vi riktat blickarna mot den nya tidens organisationer. Här hittar vi ledare som har större möjligheter att utveckla sitt ledarskap och testa nya och annorlunda ledarskapsstilar.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att klargöra om unga företagsledare besitter emotionell intelligens och hur detta framgår? Är emotionell intelligens viktigt för ett framgångsrikt ledarskap och om så är fallet varför är det viktigt? Hur blir man emotionellt intelligent?

1.4 Avgränsningar

Studien ämnar testa några moderna ledarskapsteorier i verkligheten. Inom ramen för studien diskuteras de emotionella kompetenserna och den emotionella intelligensen ur ett ledarskapsperspektiv som inte relateras till om ledaren är man eller kvinna, vilket innebär att vi valt att inte titta på könsskillnader.

Studiens fokus ligger på att beskriva ungt ledarskap under de förutsättningar, vilka vi anser ger en rättvis bild för just själva fenomenet ungt ledarskap. Detta innebär, vilket kommer att förtydligas i val av intervjupersoner, att studien begränsas till en viss typ av organisationer. Denna studie har inte till uppgift att jämföra det gamla med det nya. Studien ämnar dock ge en bild av ungt ledarskap idag samt vad vi kan förvänta oss i framtiden.

1.5 Disposition

I denna studie har vi valt att inleda med problemdiskussion och syfte för att sedan beskriva hur vi gått till väga och vilken metod vi använt oss av. Efter vår metodbeskrivning ger vi en tolkad bild av det teoretiska material. Den teoretiska bilden följs av en beskrivning av det empiriska material baserat på de djupintervjuer vi valt att göra. I empirikapitlet har vi avhållit oss från att lägga in både analys och värderingar utan framför detta i analyskapitlet. Avslutningsvis kommer vi att presentera våra slutsatser och våra förslag på fortsatt framtida forskning.

2 Metod

Detta kapitel kommer kortfattat ta upp de relevanta teorier som tagits i beaktande vid val av metod. Därefter beskrivs tillvägagångssättet i studien.

Deduktiv eller induktiv

Vid kartläggning av verkligheten finns det flera strategier som lämpar sig olika bra vid olika typer av undersökningar. De två främsta strategierna är den deduktiva och den induktiva ansatsen.

Den deduktiva ansatsen utgår ifrån teorin och ger oss förväntningar och en uppfattning om verkligheten, vilket vi sedan kan undersöka om de stämmer eller om det finns olikheter. En deduktiv ansats lämpar sig således vid en undersökning där man vill se huruvida teoretiska modeller och idéer stämmer med verkligheten. En nackdel med denna ansats är att de som undersöker oundvikligen letar efter det som de tycker är relevant information och kan på så sätt missa viktig information.

Den induktiva ansatsen utgår från empirin och efter att ha samlat in empiri hoppas man kunna sätta sig ner och ta fram nya teorier och idéer. Kritik mot denna ansats är att det inte är särskilt troligt att någon kan gå ut i verkligheten och objektivt granska densamma med öppna sinnen. (Jacobsen 2002, s. 34)

Kvalitativt eller kvantitativt

Med en kvalitativ undersökning försöker man gå lite djupare och få en större förståelse för ett fenomen. Med denna metod försöker man med ord beskriva fenomen och hur de fungerar. Exempel på dessa fenomen kan vara attityder, uppfattningar, känslor och så vidare.

Vid en kvantitativ undersökning försöker man åskådliggöra ett fenomen genom att mäta dem numeriskt, detta kan vara lämpligt vid t.ex. statistiska undersökningar. (Jacobsen 2002, s. 38)

2.1 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en deduktiv strategi vid insamlandet av data. Ledarskapsforskningen handlar idag mycket om attityder och egenskaper hos ledaren. Detta har lett till att vi valt att genomföra undersökningen kvalitativt. Vi avser att med ord kunna formulera slutsatser kring skillnader och likheter mellan det teoretiska bilden och bilden vi får av verkligheten. Genom att göra en kvalitativ undersökning anser vi att vi kan ge en tydligare och mer värdefull undersökning än om vi valt att försöka göra denna undersökning kvantitativ.

2.1.1 Genomförande vid datainsamling

För att kunna få kvalitativ data till studien har öppna djupintervjuer genomförts. Dessa intervjuer syftar till att de utvalda ledarna har fått beskriva sitt eget ledarskap med egna ord. Intervjuerna har bandats och därefter skrivits ut för att även vara tillgängliga i dess skrivna form. Den bild vi fått genom dessa intervjuer har således utgjort vår tolkade bild av verkligheten. Efter att intervjumaterialet utvärderats har kompletterande frågor skrivits ner och skickats med mail till intervjupersonerna.

2.1.2 Djupintervjuer

Vid intervjuerna har en intervjuguide (se bilagor) bestående av flera öppna frågor med ett antal mer specifika följdfrågor använts. Guiden användes för att inte missa ett viktigt område för studien. Vi har också varit noga med att låta den intervjuade få tala fritt och till punkt. Frågorna har tagits upp på det sätt som faller sig naturligt under intervjun. Genom att föra intervjun på detta sätt hoppas vi ha kunnat minska intervjuareffekten, vilken annars hade kunnat ge upphov till tvivelaktiga svar. Vi har också efter intervjun först enskilt gått igenom intervjuerna för att sedan tillsammans tolka den bild vi erhållit.

2.1.3 Val av intervjupersoner

Vid valet av intervjupersoner har vi utgått från oss själva och de vi tror är framtidens ledare. Vi tror oss kunna hitta framtidens ledare i den nya tidens organisationer, organisationer där det till stor del förs ett kreativt arbete. Eftersom

det rör sig om framtidens ledare har vi valt att intervjua unga personer i åldern 25-35 år, detta då det är rimligt att anta att dessa personer kommer att fortsätta vara chefer och entreprenörer även i framtiden. Vi tror även att typ av organisation och befattning inom organisationen har betydelse. Om vi valt personer i en traditionell organisation där mycket av arbetet går på rutin anser vi att det finns risker att stötta på ledare som präglats av det traditionella ledarskapet från äldre chefer och inneboende kulturer i organisationen. För att undvika detta och på så sätt kunna få en mer jämförbar bild med den teoretiska bilden har vi valt att intervjua personer som befinner sig i relativt nystartade och små organisationer. För en tydligare beskrivning av intervjupersonerna se bilaga 3.

2.1.4 Kritik mot metodval

Detta val, att utgå från vår egen uppfattning vid val av intervjupersoner, innebär att vi riskerar att bli ”färgade” av våra, sedan tidigare, uppfattningar om vad som är relevant. Exempel på brister vid detta val är att vi i ett tidigt skede väljer ut och tolkar vad vi tycker är den senaste och mest relevanta forskningen inom vårt ämne. Dock ser vi ett värde i att försöka jämföra dessa två bilder (den teoretiska forskningen och verkligheten), för att på så sätt se ifall bilden av framtidens ledare och verkligheten stämmer överens eller skiljer sig åt

Det finns, trots alla försök att reducera intervjuareffekten, en risk för att intervjupersonerna blir påverkade av oss som genomför intervjuerna.

3 Referensram

I detta kapitel presenteras teorier och modeller som anses vara av intresse för att kunna förstå det empiriska materialet och för att slutligen kunna uppnå syftet att diskuteras. Inledningsvis kommer teorier av framförallt Daniel Goleman (2002) diskuteras. Dessa kommer att kompletteras med nyligen publicerade artiklar.

3.1 *Emotionell intelligens*

I boken *Känslans intelligens och arbetet* från 2000, bygger Daniel Goleman sitt resonemang på undersökningar gjorda på 500 ledande företag och organisationer. I studien framkom ett antal olika emotionella kompetenser som man kan bedöma människor efter för att utröna om de besitter tillräckliga kvalitéer för att utföra lysande arbetsprestationer. Enligt Goleman överträffas IQ av den emotionella intelligensen i fråga om att avgöra vad som är en lysande arbetsprestation.

”Vår emotionella intelligens bestämmer vår potential för inläring av de praktiska förmågor som bygger på dess fem beståndsdelar: självmedvetenhet, motivation, självstyrning, empati och skicklighet i relationer. Vår emotionella kompetens visar hur stor del av den potentialen vi har översatt till kompetens i arbetet.” (Goleman 2000, s. 34)

I studien kommer Golemans teorier användas för att se om de unga ledarna idag besitter dessa kompetenser.

Vad det gäller könsskillnader beskriver Goleman att det existerar skillnader mellan kvinnor och män, men att:

”Om man tittar på de totala värdena för män och kvinnor, uppväger starka och svaga punkter varandra så att det med avseende på den totala emotionella intelligensen inte blir några könsskillnader”(Goleman 2000, s. 15).

” Till sist så är vår emotionella intelligens inte genetiskt fastställd, och den utvecklas inte heller i den tidiga barndomen. Till skillnad från vår IQ, som knappast förändras alls efter tonåren, tycks den emotionella intelligensen i stor utsträckning vara ett resultat av lärande, och den fortsätter att utvecklas medan vi går genom livet och lär av våra erfarenheter – vår förmåga till emotionell intelligens kan fortsätta att öka.” (Goleman 2000, s. 15).

3.1.1 Personlig kompetens

Nedan beskriver vi de tre egenskaper som benämns personlig kompetens.

Självinsikt

Självinsikt handlar om att känna sina inre tillstånd, preferenser, resurser och intuition. Självinsikt kan beskrivas som emotionell medvetenhet vilket innebär att kunna urskilja sina känslor och effekterna av dem. Att ha korrekt självbedömning som är att känna sina starka sidor och begränsningar samt självförtroende som kan beskrivas som en stark känsla för sitt eget värde och sin förmåga. (Goleman 2000)

John D Mayer menar att det vetenskapliga samfundet är ute efter hur viktigt självinsikt är för ett framgångsrikt ledarskap. Faktamässigt talat, en hög grad av självinsikt kan minska ens självförtroende vilket är den i särklass mest viktiga komponenten i ett framgångsrikt ledarskap. Från ett vetenskapligt perspektiv (hellre än ett populistiskt) är emotionell intelligens förmågan att på ett tillförlitligt sätt uppfatta dina egna och andras känslor. (Mayer 2004)

Självstyrning

Självstyrning handlar om att hantera sina inre tillstånd, impulser och resurser. Det innefattar självkontroll vilket är förmåga att hålla störande känslor och impulser i schack. Det innefattar även pålitlighet att hålla på ärlighets- och integritetsnormer, noggrannhet att ta ansvar för sin personliga prestation och anpassningsförmåga uttryckt i flexibilitet. Detta i fråga om hanteringen av förändringar och innovationsförmåga att vara positiv till nya idéer, metoder och ny information. (Goleman 2000)

Motivation

Motivation kallar vi de emotionella tendenser som hjälper oss eller underlättar för oss att uppnå mål. Det kan uttryckas som prestationsvilja som hjälper oss att sträva efter att bli bättre eller uppnå en viss prestationsnivå genom att ställa upp krävande mål samt att ta kalkylerade risker. Det är även viktigt att känna och visa engagemang genom att ställa upp på gruppens eller organisationens mål, visa initiativförmåga och vara beredd att ta chanser. När strävan efter mål ibland stöter på problem genom hinder och motgångar är det dessutom viktigt att vara optimistisk för att ta sig vidare (Goleman 2000).

Som ledare är det viktigt att kunna vara närvarande rent mentalt. Med detta menas att vid olika former av problem på en arbetsplats måste ledaren kunna hjälpa och stötta sina medarbetare i vissa lägen när prestationen hos den enskilde inte uppnår de förutbestämda mål och krav som ställts upp. Ett bevis på ”närvaro” kan vara att helt enkelt finnas till hands för den medarbetare som känner frustration angående sin tillfälliga brist på kreativitet och ställa frågor och visa empati för de problem

som medarbetaren upplever. Ledarens uppgift är här att motivera och entusiasmera för att uppnå uppställda mål (Goleman 2000, s. 120).

För att nå framgång krävs viljan att prestera och att våga tala om samt att ta kalkylerade risker. Ett tecken på skillnad mellan att lyckas eller inte är att våga göra detta samt att vilja ha och sträva efter förnyelse inom företaget. Detta behov av att prestera är ett av de mest utmärkande dragen hos de ledare som lyckas i jämförelse med de som endast uppnår medelmåttiga resultat. (Goleman 2000, s. 127)

En viktig faktor när det gäller att få sina medarbetare att prestera sitt bästa är att behandla dem rättvist och med respekt, med dessa komponenter kan man uppnå emotionell hängivenhet och få alla i organisationen att känna samhörighet och gemenskap. Med dessa egenskaper har man de bästa förutsättningar att lyckas. Utan denna gemenskap kan medarbetare känna en vilshenhet och en vilja att lämna organisationen. (Goleman 2000, s. 133)

Det är viktigt att även ha en optimistisk grundsyn i sin inställning för hur man som ledare hanterar exempelvis misslyckanden och misstag i sitt arbete och hos sina medarbetare. Misstag är något de allra flesta gör och misslyckanden upplever de flesta någon gång under sin karriär. Det som ytterligare skiljer en bra ledare från en mindre bra ledare är förmågan att upprätthålla en hög nivå av optimism även vid kraftiga motgångar, en förmåga att kunna gå vidare och inte tappa fokus. Att göra misstag ska vara tillåtet, det kan ibland till och med vara berikande och lärorikt att få känna tillåtelse att få göra misstag utan att behöva vara orolig att förlora sitt jobb. (Goleman 2000, s. 141)

Den centrala frågan enligt Richard Boyatzis är inte förmågan att förändras utan motivationen till att förändras. Du måste vilja förändras. Det finns inget som heter att ha för mycket emotionell intelligens. (Boyatzis 2004)

3.1.2 Social kompetens

Nedan beskrivs de två kompetenser som bestämmer hur vi hanterar relationer.

Empati

Empati kan förklaras som medvetenhet om andras känslor, behov och oro. Det tar sig uttryck som en förståelse för andra, att ana andras känslor och perspektiv och visa ett aktivt intresse för deras bekymmer. Att utveckla andra genom att ana andras behov av utveckling och bygga på deras förmåga. En serviceorientering som kan förklaras med att förutse, urskilja och tillgodose kundens behov. Att hantera olikheter genom att se mångfalden som en möjlighet och samverka med många olika slags människor. Politisk medvetenhet som uppstår i förmågan att avläsa en grups emotionella strömningar och maktrelationer. Empatin utgör grunden för alla sociala kompetenser som är viktiga i arbetet. (Goleman 2000, s. 152)

*” Till kraven på moderna ledare hör nu empatisk kompetens. Gångna tiders auktoritära stil fungerar inte lika bra som förr”
(Goleman 2000, s. 159).*

John D Mayer menar att det krävs en förmåga att kunna tolka de signaler som känslor ger upphov till. Detta för att kunna hantera både sina egna som andras känslor. Detta behöver inte inkludera de kvalitéer (såsom optimism, initiativ och självinsikt) vilka vissa populära definitioner vill låta gälla. (Mayer 2004)

Människor som besitter stor förmåga att kunna identifiera och förstå känslor genom att se och lyssna på andra är verkligen annorlunda från andra. I affärsvärlden verkar de vara bättre lämpade att hantera kundklagomål eller att medla i eventuella konflikter. De överträffar andra i att knyta starka och positiva kontakter med medarbetare och kunder långsiktigt. (Mayer 2004)

”A person high in emotional intelligence may be realistic rather than confident. Conversely, a person may be highly self-confident and optimistic but lack emotional intelligence. The danger lies in assuming that because a person is optimistic or confident, he or she is also emotionally intelligent, when, in fact, the presence of those traits will tell you nothing of the sort” (Mayer 2004, s. 28).

Social förmåga

Social förmåga tar sig uttryck som skicklighet i att framkalla önskvärda reaktioner hos andra. Dessa reaktioner kan en ledare framkalla med olika medel. Dessa medel kan exempelvis vara att påverka medarbetare genom att utforma en effektiv taktik för övertalning. Genom kommunikation lyssna öppet och sända övertygande budskap. Förhandla och lösa tvister, så kallad konflikthantering. Med ledarskap inspirera och vägleda individer och grupper. Förmåga att som förändringskatalysator inleda och eller hantera förändring. Med samverkan och samarbete, arbeta med andra mot gemensamma mål och teamförmåga för att skapa gruppsynergier i strävan efter kollektiva mål. (Goleman 2004)

De ledare som har haft stora framgångar har visat på en hög nivå av positiv energi. Denna energi har de lyckats sprida och förmedla ut i hela organisationen. Det är en av ledarskapets viktigaste egenskaper att kunna ge energi (Goleman 2000, s. 201).

Konflikter är viktiga att ta itu med direkt när de uppstår. Det är en förutsättning för att få en snabb lösning på konflikten och för att inte ge grogrund för missnöje och oro.

En ledare är en person som skapar inspiration genom sin entusiasm och sin förmåga att formulera sin vision, som de visar en stark tro på och som de uppmuntrar andra att förverkliga tillsammans med dem. Det är dessutom viktigt för dem att odla goda relationer till dem de leder (Goleman 2000, s. 212).

Dessa ledare kan på så sätt skapa engagemang hos sina medarbetare som går utöver de incitament de har som lön och andra monetära belöningar. De har en förmåga att vädja till medarbetarnas sinne för mening och värde (Goleman 2000, s. 213).

3.2 Traditionellt ledarskap

Palmer och Hardy ställer upp olika ledarskapsteorier i kronologisk ordning i boken *Thinking about management* (2002). De kallar den dominerande teorin under 1980-talet för "New leadership". Denna teori ser ledaren som en manager. Ledarna är föränderliga, karismatiska och är visionärer. Teorin fokuserar på att beskriva de högsta ledarna inom organisationer och överbetonar de framgångsrika ledarna. Det läggs lite fokus på informella ledarskapsprocesser och situationsbaserade faktorer (Palmer 2002, s. 232).

Till det traditionella ledarskapet kan vi även tillägga att under 1990-talet diskuterades det mycket kring situationsanpassat ledarskap, ett ledarskap som tog olika former beroende på vad situationen krävde. Det framkom även en högre grad av medvetenhet kring vad som motiverar människor och hur man genom att motivera sina medarbetare ökade både produktionen och kvaliteten.

Vi ger en kortfattad beskrivning av de olika ledarskapsarketyper (Palmer 2002, s. 237) som var sin tids mest framträdande. Vi syftar med detta att visa på att det finns en kontinuerlig utveckling av teorier kring ledarskap.

Authoritarian (Auktoritären)

Trait theory: Fram till 1940

Style theory: 1940-1960. Företagsledaren var den som bestämde, utan undantag.

Transactor (Genomföraren)

Contingency theory (Situationsbaserat ledarskap): Populärt ledarskapssätt från 1960-talets slut fram till 1980-talets början. Ledarskapsstilen varierade utifrån den situation man befann sig i för tillfället och företagsledaren skulle vara lite av en kameleont.

Transformational (Förändraren)

New leadership (Karismatiskt ledarskap): 1980-talets framträdande ledarskapsstil. Här skulle ledaren med sin personliga utstrålning skapa förtroende.

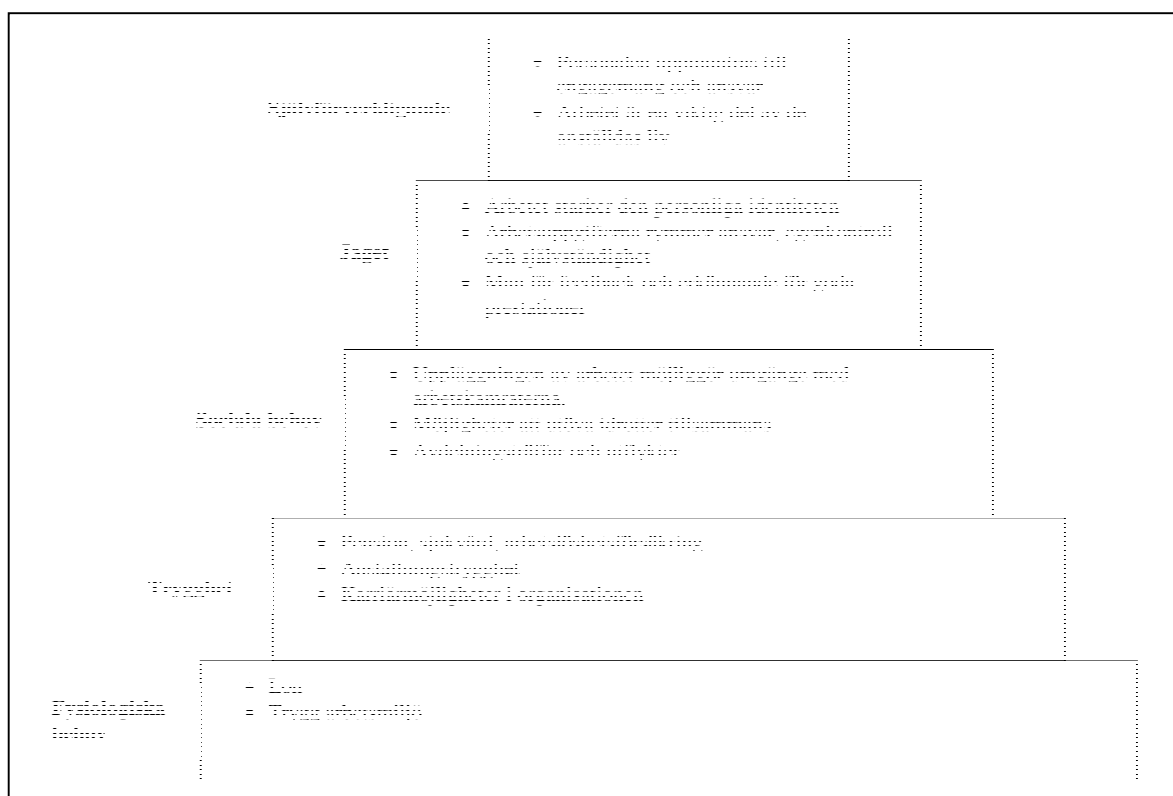
Empowering (Bemyndigaren)

Dispersed leadership (Spridnings ledarskap): Det mest utmärkande ledarskaps sättet under 1990-talet. Ledaren skulle fördela ansvaret mer på individerna i organisationen.

3.3 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki är en av de mest välkända motivationsteorier där Maslow utgår från att människan strävar efter att förverkliga sina behov av utveckling och självförverkligande (Morgan, 1999, sid 44-46). Behovshierarkin börjar med fysiologiska behov och högst upp i hierarkin återfinns självförverkligandet.

Denna teori har utvecklats och legat till grund för utvecklingen av det vi idag kallar HRM (Human resource management).



Figur 1. Exempel på hur organisationer kan tillfredställa behov på olika nivåer i Maslows behovshierarki, (Morgan, 1999, figur 3.1, sid 46)

Maslows teori är intressant att ha i åtanke vid både analys och reflektion kring emotionell intelligens. Vi kommer att utförligare föra ett resonemang kring denna teori i analyskapitlet.

3.3.1 Emotionell intelligens – Går det att lära sig?

Daniel Goleman menar i sin artikel Never stop learning att du kan vara en framgångsrik ledare utan att besitta någon högre grad av emotionell intelligens förutsatt att du har extremt god tur. Om du är väldigt smart, kan du klara dig med avsaknad av emotionell intelligens ända tills saker och ting börjar bli ”tufft” för organisationen. *”The art of sustained leadership is getting others to produce superior work, and high IQ alone is insufficient to the task.”* (Goleman 2004, s. 28)

De goda nyheterna är att emotionell intelligens är inlärningsbart och kan förbättras oavsett ålder. Det är till och med så att i medel tenderar människors emotionella intelligens att öka med åldern. Men de specifika ledarskapskompetenser, vilka baserar sig på emotionell intelligens behöver inte komma naturligt genom erfarenhet. För att exemplifiera; ett av de mest vanliga klagomål på ledare, speciellt på nyrekryterade, är att de saknar empati. Problemet ligger i att de rekryterades på grund av att de var utomordentligt duktiga individualister. Men att vara duktig genom individuell prestation lär dig inte att förstå andra människors angelägenheter. (Goleman 2004)

Steven Gutstein arbetar aktivt med autistiska barn. Autistiska barn är enligt honom en population människor som saknar emotionell intelligens. De kan inte koppla känslor och har egentligen inget intresse av det. Gutstein hänvisar till en undersökning av Asperger's syndrome (en typ av autism där de drabbade är medel- till överintelligenta). I denna undersökning visar det sig att mindre än 12% har jobb och endast 3% flyttar hemifrån. (Gutstein 2004)

"These findings make the case profoundly that one gets only so far on IQ. People need to connect emotionally, and with flexibility, in order to succeed". (Gutstein 2004)

"If people with autism can learn emotional intelligence, anyone can". (Gutstein 2004)

Richard Boyatzis menar att människor kan utveckla sin emotionella intelligens om de verkligen vill det. Många chefer drar dock förhastat slutsatsen att deras komponenter av emotionell intelligens är förutbestämda eller begränsade. De tänker *"I could never be good at this, so why bother?"* (Boyatzis 2004, s. 30).

4 Den empiriska studien av framtidens ledare

I detta kapitel redogörs de empiriska data som samlats in genom djupintervjuer. Det är på sin plats att nämna att detta är vår tolkning av vad som sagts vid intervjuerna.

Vi beskriver vad företagsledarna tycker.

Fortsättningsvis kommer intervjupersonerna att benämnas som företagsledarna.

Företagsledarna kommer inte att namnges.

4.1 Arbetsplatsen – hur går det till?

Det dagliga arbetet.

Samtliga av företagsledarna arbetar, som tidigare nämnts inom små organisationer. Inom organisationerna arbetar de i nära relation till varandra. Det dagliga arbetet är kunskapsintensivt och kräver en hög grad av kreativitet. Inom samtliga företag fordras just kreativitet då tjänsterna som produceras måste skräddarsys för att uppfylla varje kunds individuella behov. Samtliga företag arbetar med ständigt föränderlig kunskap, teknik och trender. Medelåldern på respektive arbetsplats är runt 30 år.

Arbetet är uppdelat på projekt som genomförs av team. Ett typiskt team involverar ca 4 personer. Arbetsuppgifter kan variera mellan teamet men varje person har oftast ett specifikt ansvarsområde. Vanligt är att organisationerna arbetar med flertalet projekt parallellt. Projekten sträcker sig tidsmässigt mellan ett par veckor till ett par månader.

En naturlig konsekvens av organisationers storlek är avsaknad av mellanchefer och således formella hierarkiska strukturer. För varje projekt utses en projektledare. Denna person leder och är ansvarig för projektets slutförande.

Arbetsklimatet

Företagsledarna uttrycker att en viktig del av deras ansvar är att skapa ett trivsamt, stabilt och harmoniskt klimat inom organisationen samt att medarbetarna känner trygghet på arbetet.

Arbetsprocessen kräver stabilitet och välmående bland medarbetarna för att kunna säkerställa en hög kvalitativ nivå på resultatet.

”Det som är kanske lite annorlunda och intressant med en reklambyrås organisation är att vi jobbar med kreativa idéer och det måste skapas ett väldigt harmoniskt klimat för att man överhuvudtaget skall kunna komma med några.”

Inom organisationerna återfinns flertalet roller. Medarbetarna består av olika människor som gör det de är bäst på. Företagsledarna hävdar dock att det hör till vardagen att man hjälps åt och hoppar in och utför arbetsuppgifter utanför sitt specifika ansvarsområde. De betonar sitt eget ansvar inom de organisatoriska frågorna.

”Vi har olika roller här, många är kreatörer och då kanske man inte är så organisatoriskt lagd. Vi har även hittat en mix där folk gör det som de är bäst på. Men vi har heller inte några vattentäta skott mellan rollerna utan det kan vara någon projektledare som kommer med en idé. Antingen så garvar de hjärtligt eller så säger de att det här var skit eller så tycker de att de är jättebra och spinner vidare på det.”

Det är viktigt för de anställda att känna att de har mandat till att ta egna initiativ. Det måste vara ok att komma med dåliga idéer, våga göra fel och inte vara skräckslagen inför att misslyckas.

”Vi har skapat ett klimat där, där det är positivt att ta initiativ, där man vågar göra fel, för de flesta människor gör väldigt få fel om de får lov att fatta beslut själva, men om de inte vågar ta egna beslut då begår de fler fel.”

Samtliga företagsledare uttrycker att de har en god stämning bland medarbetarna på arbetsplatsen. De tar på sitt ansvar att se till att dialogen förs på ett öppet och rakt sätt. Företagsledarna försöker ge en bild av att medarbetarna bryr sig om varandra och organisationen.

4.2 Ledaren – människan bakom

Människosyn

Människosynen hos våra företagsledare är relativt svår att urskilja då alla på en direkt fråga gärna vill visa att de har en positiv och rättvis människosyn. Vi kan se en klar tendens till att företagsledarna genuint intresserar sig för sina anställda och ser dem som oerhört viktiga inom företaget. Företagsledarna ger sken av att de arbetar med en atmosfär där alla är viktiga. De försöker kontinuerlig visa sin uppskattning på olika sätt för att få medarbetarna att känna sig behövda. Vid intervjuerna med två av företagsledarna framgår det att det finns en syn på medarbetarna som resurser, dock endast i den mest positiva av meningar. Det är även viktigt vid rekrytering att personerna passar in i den rådande företagskulturen.

Personlig motivation

Företagsledarna har alla en utpräglad drivkraft att både skapa och leda förändring. De söker alltid en mening med både vad de själva gör och vad organisationen gör.

Som personer är de drivna av att göra ett bra jobb och söker en mening med vad de gör. *”Jag är nog ganska meningsdriven med ambition att uträtta någonting.”* Företagsledarna har en tävlingsinstinkt, dock är den inte så stark att de måste vinna till varje pris. Vi kan se att företagsledarna i sin personliga strävan också hanterar värden som fritid, sociala relationer utanför arbetet och personlig harmoni. Företagsledarna uttalar också en strävan att vilja utvecklas både yrkesmässigt och personligt.

”Det var inget alternativ att stanna kvar hos min gamla arbetsgivare för där kände jag att jag inte utvecklades.”

”När det inte finns utmaningar att anta kan det kännas som man står och stampar”

De ser alla en personlig tillfredsställelse i att ställas inför nya utmaningar och att driva utvecklingen framåt.

Riskprofil: Är du en riskbenägen person?

Företagsledarna svarar enhetligt på denna fråga. Samtliga anser sig inte vara riskbenägna när det gäller fysiska aktiviteter eller dylikt. De ägnar sig inte åt några riskfyllda sporter och känner heller ej något behov av det.

”Jag hoppar inte fallskärm eller hoppar utför stup eller lägger mig som den där norrmannen som la sig på motorvägen i en muminkostym.”

När det kommer till yrkesmässiga risker ser sig samtliga som risktagare.

”Ja, det är jag nog, vi valde att starta en reklambyrå 2001 vilket var det år som betecknas som det sämsta på 34 år inom reklambranschen.”

Företagsledarna pratar om att det är viktigt att vara medveten om vilka risker som föreligger innan man tar beslut. Oftast handlar det om att kunna utvärdera och bedöma risker och konsekvenser av beslut. Att ta en medveten risk anses inte vara riskbenäget, då man vid en sådan situation gjort ett medvetet val efter att man utvärderat situationen.

Attityd

Företagsledarna har en mycket positiv syn på tillvaron. De medger att det finns många jobbiga situationer som är svåra att lösa, men med deras optimistiska inställning klarar de ofta av dessa situationer. Deras inställning till vad de kan åstadkomma är ödmjuk men det lyser igenom att samtliga har ett gott självförtroende och vet att de är duktiga på vad de gör.

4.3 Företagsledarens syn på ledarskap

Vad är ledarskap?

Ledarskap är något som man får i förtroende ifrån andra och som man inte ska ta för självklart. Som ledare ska du ha förmåga att skapa ett arbetsklimat där det ska vara tillåtet att få göra misstag utan att riskera förlora sitt jobb. Ledarskap handlar också om förmågan att kunna leda grupper av människor i utförandet av gemensamma uppgifter.

En företagsledare säger angående ledarskap:

”Jag associerar det med att leda en grupp människor i ett visst projekt eller en viss situation. I den här situationen gäller det att koordinera en grupp, få dem att jobba åt rätt håll med rätt grejer och på rätt sätt.

Ledarskap handlar mycket om att motivera och entusiasmera sina medarbetare anser företagsledarna ,och en av dem säger:

”Ibland kan de bli lite tjuriga, för att de får sitta och göra skit. Och det går ju inte att säga, gör du inte detta så får du sparken, men det är inte rätt väg. Utan det handlar om att få till det på ett bra sätt. Det är ju värsta mardrömmen om jag skulle bli en sån typ av chef, då delar jag hellre ut tidningar.”

”Optimera outputen från gruppen och styra åt vilket håll och gå före och visa hur.”

Misstag och fel är något som de allra flesta gör någon gång. Den som lär av sina misstag och undviker dem i framtiden kommer att vara mer uppmärksam och observant vid likartade tillfällen som de stöter på. Människor som känner stöd och förtroende för varandra vågar också göra fel utan att vara rädd för utskällning och bestraffning och med rätt attityd kan dessa misstag vändas till något positivt.

Motivation av medarbetare

Genomgående vid våra intervjuer återkommer samtliga företagsledare till tankar kring hur man som ledare motiverar sina medarbetare. Det finns en bestämd uppfattning om att motiverade medarbetare både skapar ett bättre arbetsklimat likväl som det skapar ett bättre resultat. Företagsledarna ser motivation som ett av de viktigaste verktygen i arbetet att nå framgång. *”Jag tycker det handlar om att motivera och entusiasmera.”*

Motivationen återkommer också som en av de viktigaste funktionerna som våra företagsledare anser att en ledare måste kunna hantera. Det generella sättet som de motiverar sina anställda på är relativt enkelt, de försöker föra en dialog med sina anställda och på så sätt uppnå förståelse för både varandra och de gemensamma målen inom organisationen. De använder sig inte, i någon större utsträckning, av ekonomiska belöningssystem. De är alla överens om att om medarbetarna har förståelse för de gemensamma målen och visionerna samt att de trivs med arbetsklimatet så uppnår man en hög grad av motivation.

Viktigaste biten av ledarskap

Några av de gemensamma bitarna av deras ledarskap som de nämner är att skapa en insikt hos sina medarbetare att det de arbetar med är viktigt och meningsfullt. En ledare ska ha förmågan att entusiasmera, engagera och skapa motivation hos alla i ens organisation. En viktig aspekt i hela denna diskussion om meningsfullhet och vikten av att det arbete som utförs är av betydelse är hur och om man visar sina medarbetare uppskattning. Känslan av uppskattning är mycket viktigt eftersom de allra flesta som jobbar kreativt inte har som främsta ambition att endast tjäna pengar utan det är oftast viktigare att få uppskattning för det arbete man utför. Det är som ledare viktigt att vara lyhörd och uppmärksam på hur tongångarna går angående trivsel och harmoni ute i organisationen.

”Jag tror att om man jobbar hela tiden med att lyfta människor, bygga deras självförtroende, bekräfta varje dag på olika sätt så skapar man en kultur där alla blir starkare och starkare.”

Det är viktigt att alla vet åt vilket håll de ska dra för att uppnå de gemensamma målen. Företagsledaren har därför ett stort ansvar att förmedla visionen på ett tydligt och förståeligt sätt.

En av dem säger:

”Någonstans handlar det dels om att kommunicera vart vi skall, så att alla känner delaktigt. Vi driver ett förändringsarbete och samtidigt handlar det om att förmedla en passion, både till våra kunder och de anställda.”

Företagsledarna menar att genom att motivera och förklara varför uppgifter skall lösas på ett speciellt sätt så ökar de medarbetarnas målmedvetenhet.

Företagsledarnas självinsikt

Gemensamt för alla företagsledarna är att de ser ledarskapet som en möjlighet att ge inspiration och skapa entusiasm tillsammans med sina medarbetare. Företagsledarna visar alltid stort engagemang för sina medarbetare och företagets uppgifter. Detta är en förutsättning för att kunna skapa den kreativa arbetsmiljö

som bidrar till trivsel och harmoni inom organisationen. För att detta ska bli verklighet och inte bara en utopi så måste de som ledare visa vägen och sätta upp gränserna för vad som är ok och vad som inte är ok. För att citera en av företagsledarna:

” Man bär den tyngsta säcken själv och man tar de största riskerna själv och att alla i gruppen vet om det och känner det och märker det, då får man en väldigt lojal grupp”.

Som ledare har de en vilja och ambition att uträtta någonting som är meningsfullt, en vilja att prestera. Detta är något som de måste föra över på andra som de arbetar med och stödja och uppmuntra hos de av medarbetarna som redan har denna prestationsvilja.

Influenser

Gemensamt för företagsledarna angående var de får influenser ifrån är att de inte kan specificera någon speciell influensskälla utan de har influerats från olika håll. Mestadels får de influenser ifrån resor, intressanta föreläsningar och andra möten med människor som haft något att berätta om utifrån sina egna upplevelser och erfarenheter, inte så mycket ifrån gängse ledarskaps litteratur. Utmärkande för dem är att de uppmärksammar och inspireras av människor som är kreativa och engagerade. De influeras av människor omkring dem som tilltalar dem genom sina mänskliga egenskaper. När vi frågar om deras förebilder och ideal är det ingen av företagsledarna som nämner någon som de läst om i till exempel i ledarskapslitteratur eller dylikt. Ingen av dem påstår heller att de inspireras av de ledare som massmedia ibland målar upp som idealiska ledare. De nämner dock alla att de inspirerats av personer som de har eller haft i sin närhet eller kolleger inom branschen. Dessa kan vara allt från gamla handbollstränare till personens närmaste familjemedlemmar.

Företagsledarens syn på framtiden

Företagsledarna känner en positiv tilltro inför framtiden. De står alla inför expansionsplaner och de är medvetna om att deras roller som ledare är ytterst viktiga inför framtiden. Det är viktigt att få in rätt personer i organisationen såväl som att få de redan anställda att känna inspiration inför sina framtida mål. De är även medvetna om de risker som kan uppstå i och med en eventuell expansion. Det blir viktigt att försöka behålla ett harmoniskt arbetsklimat. Här anser företagsledarna att deras roller som ledare kommer att prövas genom gruppdynamiska och personrelaterade problem.

4.4 Företagsledaren gentemot sina anställda

Social förmåga vid dagliga rutiner

Företagsledarna har en klar strävan att interagera med sina medarbetare. De upplever en större förmåga att kunna leda sin personal om de kontinuerligt håller sig uppdaterade om vilka behov och problem medarbetarna har. Genom denna dagliga kontakt med medarbetarna kan de förutse problem och de kan på ett informellt sätt förhålla sig om olika uppfattningar inom organisationen.

Sättet företagsledarna interagerar med sina anställda kan skilja sig åt men den generella bild vi fått är att de eftersträvar en personlig daglig kontakt med varje medarbetare. De har både informella personliga kontakter samtidigt som de har formella möten med medarbetarna där beslut tas. Den personliga kontakten kan vara så enkel som att företagsledaren går in på en medarbetares kontor och informerar sig.

”Jag är ofta inne på kontoret hos de olika och kollar vad de gör och hur de går för dem. Jag säger inte att nu skall du göra så här eller så här utan det är mer att man är inne och kollar och de får visa.”

Det finns även möjlighet för medarbetaren att under dessa informella möten ta upp allmänna farhågor och förhoppningar.

Företagsledarna påstår att dessa informella möten är viktiga. De vill påtala att det är under dessa möten som mycket idéer och lösningar kommer fram. De tycker också att dessa möten utgör en viktig inspirationskälla för den kreativa processen som finns i företaget.

Empati genom kommunikation

Bilden av sättet som företagsledarna kommunicerar med sina anställda är relativt begränsad, då vi endast fått den berättad för oss av en part. Vi kan dock sträcka oss till att påstå att företagsledarna strävar efter att ha en så rak och öppen kommunikation som möjligt. Kommunikation på detta sätt gör att man undviker missförstånd och får en snabbare kommunikation. De menar vidare att kommunikationen är oerhört viktig för att uppnå ett bra arbetsklimat. För att kunna lyckas i en kreativ miljö krävs det att man får uttrycka sig utan att riskera att bli förlöjligad eller kritiserad. Företagsledarna menar dessutom att man inte skall glömma bort hur viktigt det är att kommunikationen är konstruktiv och trevlig även om den innehåller kritik. Det finns ingen vinning i att få en medarbetare att känna sig mindre värd. Tvärtom kan detta vara skadligt för både organisationen och arbetsmiljön. Företagsledarna framhäver också vikten av att förmedla feedback från kunder och externa intressenter för att på så sätt kunna ge medarbetaren en större förståelse för sitt eget värde för organisationen. Företagsledarna uttrycker en att vilja att fjärma sina medarbetare från destruktiva samarbeten med externa aktörer. En av företagsledarna återger en situation där kunden betedde sig illa och hade hämmande inverkan på det kreativiteten. Företagsledaren beskriver att de var tvungna att avbryta samarbetet.

”Vi jobbar endast med trevliga kunder. Vi har detta som policy. Vi tackar faktiskt nej till kunder som potentiellt kan förstöra det fina klimat som vi har här”.

Självstyrning och social förmåga

Vid konflikthantering är företagsledarna mycket tydliga när de talar om vikten att hantera dessa konflikter så fort de uppkommer. Det finns stora risker att både grupperingar och friktioner förstärks om man inte tidigt tar tag i konflikterna och lyfter fram dem så att de går att lösa.

”Småkonflikter uppstår alltid. Men det är alltid farligt att inte hantera dem eller inte låtsas om dem.”

Vid konflikthantering är det viktigt för ledaren att arbeta effektivt och sätta sig in i hela situationen för att kunna hjälpa till på ett objektivt och konsekvent sätt. Företagsledarna påtalar dessutom vikten av att ha ett arbetsklimat i vilket man har så pass högt till tak att det alltid finns utrymme för annorlunda åsikter och uppfattningar. Samtliga framhäver att de inte har några problem med konflikter på arbetsplatsen och förklarar det med att eftersom de befinner sig i relativt små organisationer så finns det en informell stämning där alla känner alla. De påstår till och med att det sällan förekommer konflikter där de finner anledning att visa känslouttryck. På frågan om det kan vara till gagn att ge utlopp för sitt temperament svarar en av företagsledarna. *”Absolut! Men jag är ju tacksam om det inte från min sida behöver ske mer än ett par gånger per år”*. Två av dem påtalar dock att de ser en ökad risk för konflikter när deras organisationer växer ytterligare.

Bland företagsledarna finns det en klar uppfattning om att det måste vara ok att göra fel om man bara tar ansvar för situationen och verkligen försöker åtgärda problemet. En av dem uttrycker det så här: *”Det är ok att göra fel, om man mår dåligt och omedelbart försöker hitta en lösning. Om han bara rycker på axlarna så har vi ett problem.”*

5 Analys

Analysen är uppdelad i tre steg. Vi kommer att börja med att behandla frågan: Ser vi tendenser till emotionell intelligens bland företagsledarna? Vidare analyseras hur företagsledarna använder sig av emotionell intelligens samt ödesfrågan hur man blir emotionellt intelligent. Analysen avslutas med tydlig disposition av våra slutsatser.

5.1 Emotionell Intelligens – Vilka tendenser går att urskilja från det empiriska materialet?

Vi är medvetna om att det stundtals är svårt att dra slutsatser från företagsledarnas utsagor. När vi lade upp strategi inför intervjuerna fokuserade vi mycket energi på utformandet. Detta för att underlätta senare tolkningar. Vi antog att vi kunde förvänta oss att intervjupersonerna beskrev sig själva på ett sätt som kan inte alltid motsvarade deras praktiska handlande. Vi valde vid utformandet av intervjuer att vid intervjutillfällena be om förtydliganden samt konkreta situationsexempel. Vår tolkning av företagsledarna bygger mycket på de likheter och skillnader mellan de egenskaper de säger sig besitta kontra deras beskrivna beteende i vissa situationer.

Självsikt

Goleman beskriver självinsikt som förmågan att kunna känna sina inre tillstånd, preferenser, resurser och intuition. Han menar bl.a. att det gäller att ha en korrekt självbedömning där man känner till sina starka sidor och samtidigt är medveten om sina begränsningar. Goleman hävdar även att självförtroende är en del av vad han kallar självinsikt. Vi som forskningsledare delar inte Golemans tes om att självförtroende skulle ingå i självinsikt. I litteraturen har vi tagit med teori av Mayer. Mayer beskriver skillnaderna mellan självinsikt och självförtroende.

Självsikten skiljer sig mellan företagsledarna och vi anser det inte möjligt att utifrån vårt empiriska material kunna dra några slutsatser. Vi kan dock se vissa

mer eller mindre tydliga tendenser hos företagsledarna. Företagsledarna ger ett intryck av att vara trygga och säkra personer med ett välutvecklat självförtroende.

Mayer hävdar att en hög grad av självinsikt kan minska självförtroendet. Vi kan konstatera att samtliga av företagsledarna har ett gott självförtroende. Vi skulle kunna hävda att deras goda självförtroende inverkar negativt på företagsledarnas självinsikt. Vi vill dock inte inleda vår analys med denna typ av lösa spekulationer. Vi nöjer oss därmed att som tidigare konstaterat hävda att vi inte kan bedöma självinsikt ur det empiriska materialet.

Självstyrning

Goleman sammanfattar självstyrning som förmågan att kunna hålla störande känslor och impulser i schack. Inom ledarskap kopplar han även samman denna förmåga med innovationsbenägenhet, att vara positiv till nya idéer, metoder och ny information.

Av det empiriska materialet framgår att samtliga av företagsledarna uttrycker medvetenhet om betydelsen av att kunna kontrollera sina känslor. Vi finner det svårt att bedöma huruvida de agerar utefter vad de säger. Utgår vi från situationsbeskrivningarna i besvarade frågor finns det dock inga tydliga indikationer som tyder på motsatsen.

En av företagsledarna beskriver en situation där det gått snett med en konsult. Företagsledaren satte sig ner med den anställde som haft ansvar över ärendet. När han återberättar mötet poängterar han att det inte var nödvändigt att tillrättavisa den anställde med känsloutttringar av stilen ”läxa upp den anställde”. Även om företagsledaren var upprörd över den anställdes missbedömning, fanns det ingen anledning att blanda in känslor i ärendet. Tilläggas skall, att i detta ärende var den anställde väl införstådd i sin felbedömning samt att det inte förelåg någon åsiktsdispyt om vem som bar skuld. Vi ställde här den hypotetiska frågan hur företagsledaren hade agerat om det förelåg någon åsiktsdispyt. På denna fråga kunde vi inte urskilja något tillfredställande svar.

Liknande tendenser kan vi uppfatta från övriga företagsledare. Vissa av företagsledarna beskriver att det sällan eller till och med aldrig uppstår konflikter där de anser det nödvändigt med några större känsloutbrott. På frågan om det kan någonsin kan vara till gagn att ge utlopp för sitt temperament svarar en av företagsledarna.

”Absolut! Men jag är ju tacksam om det inte från min sida behöver ske mer än ett par ggr per år”.

Vi ställer även den hypotetiska frågan om var gränsen för dem går när det gäller utlopp för ens temperament. På denna fråga erhåller vi inte heller några tydliga svar.

Vi kan av det empiriska materialet inte dra några slutsatser kring hur företagsledarna i verkligheten förhåller sig till sina anställda då det gäller känsloutbrott. Vi kan dock konstatera att det finns tendenser hos samtliga som pekar på att det är viktigt för dem att behålla självkontroll. Samtliga företagsledare anser mer eller mindre att det är viktigt att bevara självkontroll då det annars kan skada relationer till anställda. Vi anser att dessa åsikter kan liknas med Golemans tankar om vikten för framgångsrika ledare att bevara självkontroll.

Motivation

Goleman har en vid beskrivning av vad han anser utmärker motivation hos framgångsrika ledare. Vi anser det enklast att påbörja detta ämne genom att redogöra våra tolkningar för de enskilda egenskaperna inom motivation.

Goleman ser prestation, som viljan att utvecklas och uppnå utmanande mål. På denna punkt får vi relativt enhälliga svar från företagsledarna. Samtliga beskriver sig själva som människor som drivs av en högre mening i sina liv. *”Jag är nog ganska meningsdriven med ambition att uträtta någonting.”* Det råder konsensus bland företagsledarna när de redogör för sina respektive drivkrafter i livet. Företagsledarna ger intryck av, att den viktigaste drivkraften är att utvecklas

personligen samt att kontinuerligt söka utmaningar i sitt arbete. *”När det inte finns utmaningar att anta kan det kännas som om man står och stampar”*.

Företagsledarna beskriver sig själva som risktagare inom yrkeslivet. De vill poängtera att de inte har för vana att ta fysiska risker men hävdar att de inte hade hamnat i nuvarande karriärs position utan att ta yrkesmässiga risker. På dessa punkter finner vi det lätt att ta våra företagsledare på orden. Vi har lätt att köpa detta resonemang då vi själva har bilden av att det företagsledarna berättar verkar rimligt och logiskt. På dessa punkter anser vi att företagsledarna uppfyller vad Goleman anser bör finnas för ett framgångsrikt ledarskap.

Goleman menar att engagemang är en viktig del av motivation. Den framgångsrike ledaren är engagerad i det ledaren gör samt delar detta engagemang med sin medarbetare. Det är viktigt att visa engagemang och närvaro i förhållandet med de anställda. Vi får mycket feedback på dessa frågor från företagsledarna. Vissa av dem verkar rent ut av brinna olidligt för dessa frågor. Av det empiriska materialet framgår att det finns ett genuint intresse när det gäller motivering av anställda. En av företagsledarna svarar på frågan: Ledarskap – Vad innebär det för dig. *”Jag tycker det handlar om att motivera och entusiasmera.”*

Företagsledarna pratar gärna om dessa ämnen och det märks att de anser att det är väldigt viktigt att engagera sig själva och sina anställda i organisationens mål.

Goleman trycker på vikten att skapa ett harmoniskt klimat och välmående relationer till de anställda. Han talar om vikten av att behandla medarbetare rättvist och med respekt. Den framgångsrike ledaren måste ha en optimistisk grundsyn. Ledaren måste kunna hantera sina egna och medarbetares misstag. Det är viktigt att skapa ett klimat där medarbetare inte är rädda för att begå misstag anser Goleman. Ur det empiriska materialet kan vi se tendenser som pekar mot att samtliga av företagsledarna mer eller mindre har liknande tankar som de av Goleman.

”Vi har skapat ett klimat där det är positivt att ta initiativ, där man vågar göra fel, för de flesta människor gör väldigt få fel om de får lov att fatta beslut själva, men om de inte vågar ta egna beslut då begår de fler fel”.

Emotionell intelligens i form av motivation är ett område där vi anser att företagsledarna och Goleman tycker liknande. Under intervjuerna kunde det stundtals verka som om företagsledarna satt med uppslagen bok och läste innantill ur Golemans bok. Här måste vi dock sticka in som tidigare nämnt att vi inte på något sätt informerat våra intervjuobjekt om vilka teorier vi utgick från i vår studie. Vi märker även viss skillnad mellan företagsledarna. De med större erfarenhet av ledarskap och andra organisationer ger mer detaljerade beskrivningar av deras engagemang att motivera sina medarbetare. De kan även ge utförligare exempel på hur de praktiserar sina idéer än de med mindre erfarenhet.

Vi har också valt att reflektera och analysera kring motivation utifrån Maslows behovshierarki. Vi anser att likväl som företagsledarna skulle besitta en hög grad av emotionell intelligens så skulle det likväl kunna ge uttryck för att försöka tillhandahålla en miljö för sina medarbetare som möjliggör en högre grad av självförverkligande enligt Maslow. Vi anser att för att kunna nå de övre nivåerna i Maslows behovshierarki krävs en hög grad av emotionell intelligens. Detta då de lägre nivåerna i behovshierarkin belyser grundläggande mänskliga behov.

Empati

Det är svårt att utifrån vår undersökning bedöma huruvida de intervjuade är empatiska eller inte. Vad svarar man på frågan; Är du empatisk? Väldigt få hade nog valt att beskriva sig själva som icke empatiska. Vi har naturligtvis inte ställt denna fråga utan försökt bedöma företagsledarna utifrån deras sätt att beskriva sig själva och sitt förfarande i situationsbaserade frågor. Goleman hävdar bl.a. att empati kan handla om politisk medvetenhet. Förmågan att kunna avläsa en grups emotionella strömningar och maktrelationer. Hos samtliga av företagsledarna märker vi tendenser till att vilja skydda sina anställda mot externa aktörer.

En av företagsledarna återberättar en historia där en kund betett sig som en riktig "buffel". Samarbetet med denna kund visade sig vara skadlig då involverade medarbetare mådde dåligt av denna kundrelation.

"Vi jobbar endast med trevliga kunder. Vi har detta som policy. Vi tackar faktiskt nej till kunder som potentiellt kan förstöra det fina klimat som vi har här".

Företagsledarna känner uppenbarligen ett visst ansvar att vilja skydda sina anställda. Om detta har direkt med deras känsla av empati att göra är däremot svårare att konstatera. Agerar företagsledarna på detta sätt pga att det långsiktigt främjar effektiviteten eller för att de följer sin känsla för vad som är rätt? Det är som sagt svårt att klargöra företagsledarnas känsla för empati utan att behöva gå in på en mera djuplodande diskussion kring definitionen av empati.

Social förmåga

Goleman beskriver social förmåga som egenskapen att kunna framkalla önskvärda reaktioner hos andra människor. För detta krävs övertalningsförmåga, förmågan att lyssna och förmågan att sända övertygande budskap. Ur det empiriska materialet framgår att företagsledarna tänker i liknande banor. En företagsledare svarar på frågan: **Viktigaste delen av ditt ledarskap?** *"Det gäller att bära den tyngsta säcken själv, att gå före och visa och sätta ribban".*

Av empirin får man intrycket att det är viktigt för företagsledarna att kunna övertyga sina medarbetare istället för att bara utfärda order.

Enligt Goleman kännetecknas de mest framgångsrika ledare av sin höga nivå av positiv energi. De har även ofta förmågan att kunna sprida denna positiva energi bland medarbetarna inom organisationen.

Vi känner igen detta resonemang från intervjuerna. Medvetenheten och engagemanget skiljer sig mellan företagsledarna. Vissa av företagsledarna jobbar mycket aktivt med att förmedla positiv energi och stärka sina relationer med sina medarbetare.

”Jag tror att om man jobbar hela tiden med att lyfta människor, bygga deras självförtroende, bekräfta varje dag på olika sätt så skapar man en kultur där alla blir starkare och starkare.”

Företagsledarna pratar framförallt om vikten av att hålla en god nivå på kommunikationen inom organisationen. Det är viktigt att samtliga medarbetare alltid känner sig uppdaterade på organisationens rådande målsättning. Företagsledarna anser att det är deras ansvar att den generella kommunikationen inom organisationen fungerar på ett tillfredställande sätt. *”Någonstans handlar det om att kommunicera vart vi skall, så att alla känner delaktighet.”*

Det finns som tidigare nämnt skillnader mellan företagsledarna på denna punkt. Det mönster vi urskiljer är att företagsledarna med större erfarenhet lägger större vikt kring dessa frågor. Vi drar dock slutsatsen att samtliga företagsledare uttrycker en stark medvetenhet i ämnet. De är medvetna om att det är viktigt men vi anser att deras hinder oftast ligger i hur de skall gå tillväga.

Goleman anser att framgångsrika ledare är ledare vilka är lyhörda för eventuella konflikter inom organisationer. Det är viktigt, poängterar Goleman, att ta i tu med konflikter på tidig basis och få en snabb lösning för att inte lägga grogrund för missnöje och oro.

Företagsledarna poängterar att det förekommer väldigt få konflikter inom deras organisationer. De konflikter som uppkommer är ofta externa. Det kan handla om samarbeten med konsulter och kunder som gått i stöpet. Samtliga poängterar att det är viktigt att uppmärksamma alla sorters konflikter samt att klara upp dem tidigt. *”Småkonflikter uppstår alltid.” Men det är alltid farligt att inte hantera dem eller inte låtsas om dem”*. Vi drar här slutsatsen att företagsledarna lever upp till det som Goleman anser utmärker framgång. Vi anser dock att Golemans teori är bristfällig på den här punkten. Det finns mycket mer till konflikthantering än betydelsen av att agera tidigt. Företagsledarna säger att de tar konflikthantering på största allvar. De har dock svårt att exemplifiera och redogöra för hur de som ledare agerat i konfliktsituationer. Vi har uppfattningen av att bristen inom detta

område är relaterat till storleken på organisationen, deras ringa erfarenhet samt rådande rekryteringsprocess. Organisationerna består av 5-10 medarbetare som jobbar relativt intimt. På en sådan arbetsplats kan man tänka sig att medarbetarna utvecklat närmare relationer än inom en större organisation. I rekryteringsprocessen är ett av de största kriterierna att personen i fråga skall kunna smälta in i den rådande företagskulturen och klimatet. Vi tror att dessa faktorer leder till att risken för personkonflikter minskar. Företagsledarna är som sagt unga, deras medarbetare är unga samt företagen i sig är unga. Det är för oss naturligt att dra slutsatsen att företagsledarna p.g.a. av dessa faktorer ännu inte varit utsatta för konflikter i någon större utsträckning. Några av dem uttrycker att i takt med att deras organisation växer kan de nog förvänta sig en del svårigheter som de inte stött på tidigare. Sammantaget anser vi att företagsledarna är medvetna om vad de anser och för den delen vad Goleman anser är ett korrekt konflikthanterande. Denna inställning finner vi dock inte specifik för framgångsrikt ledarskap. Det handlar mer om sunt förnuft.

Företagsledarna är inte pålästa kring Golemans teori om emotionell intelligens. De saknar den referensram som vi stundtals känner att vi vid det här laget är förtrogna med. Men visst använder de sig av de förmågor och egenskaper som emotionell intelligens begreppet bygger på. Vårt sammanfattade intryck är att en del av detta är strategi och därför högst medvetet. Men de använder fortfarande en del av dessa egenskaper utan att egentligen veta varför. Det handlar om inställning och attityder kring frågor som konflikthantering, empati och bemötande. Vi har tidigare konstaterat att vi tror att detta mer handlar om sunt förnuft och därför inte rymms inom kontexten medveten strategi.

5.2 Emotionell intelligens som styrinstrument

Vi har i tidigare analysdel bedömt företagsledarna utifrån Golemans teori kring emotionell intelligens. När vi påbörjade denna studie var vårt mål att jämföra litteraturens bild av framgångsrikt ledarskap med verklighetens. Under vårt arbetes gång har vi upptäckt att det finns mer att belysa än den tvådimensionella bild, huruvida våra unga företagsledare besitter emotionell intelligens.

Företagsledarna har under intervjuerna fått möjlighet att måla upp detaljrika bilder av sig själva och sitt ledarskap. De har svarat på våra frågor kring hur de ser sig själva och hur de ser på sitt ledarskap. De har fått gehör för sina åsikter av hur de anser att en ledare generellt skall agera. De har även fått berätta om sina visioner och mål med sitt ledarskap. När vi analyserat intervjumaterialet framträder vissa gemensamma mål bland företagsledarna. Vårt intryck är att vissa av dessa mål är direkt sammanbundna med emotionell intelligens. Det är således vår uppfattning att företagsledarna på ett medvetet sätt använder sig av sin emotionella intelligens för att uppnå specifika syften.

Det finns hos företagsledarna mycket kunskap och förståelse för de många problem som präglar arbetslivet i Sverige idag. Inte minst har få undgått de många statistiska undersökningar media försett oss med. Undersökningar som visar på utbrändhet, hektiska arbetsklimat och allmän vantrivsel på landets arbetsplatser. Det skrivs ofta om sambandet mellan dessa fenomen och det ökade antal lång- och korttidssjukskrivningar.

Företagsledarna är medvetna om sin situation. De är småföretagare, där de anställda har specifika ansvarsområden och är svåra att ersätta. Företagsledarna är på detta sätt medvetna om sina respektive organisationers sårbarhet. I en liten organisation kan det vara förödande med sjukskrivningar, bristande motivation och vantrivsel. Dessa faktorer kan ge upphov till följande problem. Hur får jag mina medarbetare att stanna kvar? Hur gör jag för att medarbetarna inte skall bränna ut sig?

Vi får intrycket av att det handlar om mer än att bara motivera medarbetarna. Våra företagsledare uttrycker att de strävar efter att skapa ett arbetsklimat som avhjälper ovanstående problem. De vill skapa ett klimat som i sig motiverar medarbetarna. Ett klimat där medarbetarna arbetar lika mycket för sig själva som för organisationen. I ett sådant klimat hoppas de kunna minimera riskerna för de ovanstående problemen. Problem som många organisationer i Sverige idag präglas av. Det är inte svårt att se grunden bakom denna strävan. Som framgår i det empiriska materialet krävs från början en viss stämning inom företagsledarnas specifika organisationer. Denna stämning krävs för att bibehålla den kreativa nivån i det dagliga arbetet. Man kan säga att företagsledarna har detta gratis från början. Genom att företagsledarna från början tänker i dessa banor anser vi att det är naturligt för dem att tänka vidare och ta konceptet till en högre nivå.

Företagsledarna tar i sin strävan hjälp av sin emotionella intelligens. För att skapa den trygghet, bygga de relationerna och motivera sina medarbetare att sluta upp bakom organisationens mål krävs något utöver vanlig intelligens. Goleman hävdar i en av sina artiklar att den rena intelligensen fungerar ypperligt så länge organisationen inte är utsatt för svårigheter (Goleman 2004). När organisationen är i behov av förändring krävs det mer än att man är smart. Företagsledarna måste därför ta hjälp av sina respektive förmågor i form av personlig och social kompetens. Utan att nyttja dessa förmågor, anser vi att det är omöjligt att generera de mjuka värdena och således skapa den ultimata arbetsplats de strävar efter.

5.3 Emotionell intelligens – Hur blir man emotionellt intelligent

När vi undersökte litteraturen kring ämnet emotionell intelligens fann vi att det var ett antal aspekter som återkom i diskussionen. Forskare debatterar inom ramen för teorin. Är dessa egenskaper verkligen emotionell intelligens osv. Den i särklass mest omdebatterade aspekten är hur man blir emotionellt intelligent. När vi påbörjade denna studie var vi ense om att vi omöjligt kunde genomföra en studie om emotionell intelligens utan att beakta denna aspekt. I vårt teoretiska material ingår åsikter från en handfull forskare. Vårt intryck är att det i forskarvärlden råder en relativ samstämmighet kring faktumet att emotionell

intelligens faktiskt är inlärningsbart. Debatten liknar på många sätt den om ledarskap – inlärningsbart? Vi anser dock att skillnaden ligger i att det handlar om konkreta egenskaper som någorlunda går att klassificera trots dess abstrakta form.

De teorier som används i studien konstaterar att emotionell intelligens går att lära sig men att det kan finnas hinder på vägen. Hinder i form av bla fel inställning till inläring.

I vår analys av det empiriska materialet ser vi tendenser som delvis kan bekräfta teorin att emotionell intelligens kommer med erfarenhet. Initialt hade vi tänkt genomföra intervjuerna i två steg. Första steget vilket genomfördes och gick ut på att bedöma om företagsledarna var emotionellt intelligenta. I intervjuens andra steg skulle kompletterande frågor besvaras via mail. I detta steg ville vi att företagsledarna skulle sätta sig in i Golemans teori. När de var insatta i Golemans definition skulle vi efterfråga svar kring varför de själva ansåg sig emotionellt intelligenta samt hur de trodde att de blivit detta. Vi upptäckte dock att detta komplement till den första intervjun skulle bli undermåligt. Vi anser att det material vi skulle ha erhållit inte skulle tillföra något värde till studien. Materialet skulle vara alltför spekulativt för att vi skulle kunna dra några slutsatser från det, då företagsledarna enligt vår mening inte var tillräckligt förtrogna med teorierna kring emotionell intelligens.

Två av de totalt fyra intervjuade, har tidigare erfarenhet av andra organisationer och ledarskap. Båda har arbetet inom organisationer vilka de själva betecknar som relativt konservativa. Inom dessa organisationer har de innehaft ledarroller. De övriga två företagsledarna har ringa erfarenhet av andra organisationer och tidigare ledarskapsroller. Av intervjuerna framträder ett tydligt mönster. Vi har tidigare konstaterat att samtliga företagsledare delar mycket av de tankar vilka omgärdar Golemans teori kring emotionell intelligens. Intervjuerna med de första två företagsledarna visar dock att de har en större förståelse av emotionell intelligens än det övriga. De ger sken av en djupare förståelse för vad som ofta av dem benämns de ”mjuka värdena”. Vår tolkning av deras intervjuer skönjer även att det hos de förstnämnda företagsledarna finns ett närmare samband mellan hur

de beskriver sig själva och hur de beskriver sitt agerande i situationsbaserade frågor.

Vi vill därmed konstatera att det i vår empiri finns tydliga samband mellan erfarenhet och en högre grad av emotionell intelligens.

6 Slutsats

Vi drar följande slutsatser av denna studie.

Vi kan av denna studie dra slutsatsen att dessa unga företagsledare bär tydliga tecken av att vara emotionellt intelligenta. Denna slutsats baserar vi på deras generella inställning och attityder gentemot ledarskap samt deras förhållningssätt i de situationer vilka enligt den teoretiska referensramen kräver emotionell intelligens.

Vi kan av denna studie dra slutsatsen att emotionell intelligens är viktigt för de unga företagsledarna. Vår studie har visat att företagsledarna använder sin emotionella intelligens som ett instrument för att nå framgång med sitt ledarskap.

Vi har i vår studie funnit bevis som delvis stödjer teorin, vilken hävdar att emotionell intelligens ökar med erfarenhet. I vår analys framgår detta av de interna skillnaderna vad beträffar ledarskapserfarenheter mellan företagsledarna.

7 Förslag på framtida forskning

Vid framställandet av denna studie har vi som forskningsledare internt fört diskussioner kring ämnet ledarskap och dess koppling med emotionell intelligens. En av våra många diskussioner har varit de kulturella aspekterna av emotionell intelligens. Vi anser att i den allmänna diskussionen kring emotionell intelligens får man inte bortse från dessa aspekter.

Denna studie har ämnat undersöka unga ledare i Sverige. När vi genomförde de första intervjuerna diskuterade vi huruvida man kunde dra några slutsatser utifrån att samtliga av företagsledarna var uppväxta i Sverige. Att Sverige som nation och det svenska folket inverkade på våra företagsledares emotionella intelligens. Vi skulle vilja hävda att teorin emotionell intelligens bygger mycket på västerländska värderingar och ideal. Vi anser att det vore intressant att testa teorin i kulturer som skiljer sig från den västerländska. En lämplig frågeställning vore. Är emotionell intelligens beroende av geografisk kulturella gränser?

Vidare har vi diskuterat mycket kring om emotionell intelligens är inlärningsbart. Om vi utgår från att emotionell intelligens är inlärningsbart, på vilket sätt kan vi lära oss det? Hur stora är de sociala faktorerna kring socialt arv och miljö? Vi har med denna studie kunnat påvisa ett samband mellan erfarenhet och en högre grad av emotionell intelligens. Vi anser att det vore intressant att undersöka på vilket sätt det går att lära sig. Är kunskapen sådan att vi skulle kunna läsa oss till emotionell intelligens eller är det endast praktiska erfarenheter som fordras.

8 Källförteckning

Publicerade källor

- Goleman, Daniel (2000) *Känslans intelligens och arbetet*. Brockman, Inc
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur, Lund.
- Palmer, Ian och Hardy, Cynthia (2002) *Thinking about Management*. SAGE Publications Ltd..
- Pettersson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter*. Lunds universitet, Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Artiklar

- Boyatzis, Richard (2004) *Get motivated*. Voices. Harvard Business Review.
- Goleman, Daniel (2004) *Never stop learning*. Voices. Harvard Business Review.
- Gutstein, Steven (2004) *Build Pathways*. Voices. Harvard Business Review.
- Mayer, John D (2004) *Be realistic*. Voices. Harvard Business Review.

Muntliga källor

- Forsström-Olsson, Ola, VD, Ludesi AB. Personlig intervju den 26 april 2004.
- Lindau, Martin, VD, Lemon & Green. Personlig intervju den 22 april 2004
- Reynold, Anna, VD, Milk. Personlig intervju den 22 april 2004.
- Hansson, Tobias, VD, Tomat. Personlig intervju den 26 maj 2004.

9 Bilagor

Bilaga 1: Frågeunderlag inför intervjuer.

Beskriv din bakgrund, utbildning, tidigare ledarskapserfarenheter?

Beskriv den organisation du arbetar inom idag?

Vad är din position inom företaget, vilket ansvar följer med denna position?

Vad innebär begreppet ledarskap för dig?

- Vad gör en ledare?
- Vilka ansvarstaganden har en ledare?
- Vad utgör ledaregenskaper?

Vad anser du är skillnaden mellan en chef och en ledare?

Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

- Vad är den viktigaste aspekten av ditt eget ledarskap?

Vad influerar dig i din utveckling som ledare?

- Skön/fack-litterära Ledarskapsskildringar.
- Forskarrön
- Media

Hur interagerar du med dina medarbetare?

Konflikthantering?

Kan det vara dig till gagn att i vissa situationer ge utlopp för ditt temperament?

Hur ser det sociala klimatet ut inom din organisation?

Vad driver dig personligt och yrkesmässigt?

Riskprofil, är du en person som tar risker? (Privat/Yrkesmässigt).

Bilaga 2: Kompletteringsfrågor

Kompletterande frågor till intervjupersoner.

1. Anser du att det är viktigt för en ledare att besitta emotionell intelligens och varför?
2. Finns det några av punktegenskaperna som är speciellt viktiga för ledarskap likväl icke nödvändiga för ledarskapsutövande?
3. Hur ser du på din egna emotionella intelligens?
Färdigheter
Brister
Hur viktig är den för dig.
 - Vad ligger till grund för din emotionella intelligens. (Varifrån kommer den från början)
5. Tror du att emotionell intelligens är något man kan lära sig?

Bilaga 3 : Beskrivning av intervjupersonerna

Martin Lindau

| | |
|--------------------------|--------------|
| Kön: | Man |
| Ålder/medelålder i org.: | 28år/30år |
| Position: | VD, delägare |
| Antal anställda i org.: | 10 |
| Bransch: | Reklam |

Martin Lindau har läst affärsekonomprogrammet på IHM, Fristående kurser på Handels i Göteborg och även fristående kurser vid Universitetet i Göteborg. Lindau har en business management examen från Kingston University, UK. Lindau ser positivt på framtiden och tror att företaget inom en snar framtid kommer att växa.

Anna Reynold

| | |
|--------------------------|--------------|
| Kön: | Kvinna |
| Ålder/medelålder i org.: | 32år/30år |
| Position: | VD, delägare |
| Antal anställda i org.: | 10 |
| Bransch: | Reklam |

Anna Reynold har en affärsekonomexamen från IHM. Hon har också tidigare erfarenhet från arbete i både familjeföretag som större internationella företag. I dessa företag har hon haft befattningar på mellanchefsnivå. Reynold ser optimistiskt på framtiden och kan mycket väl tänka sig att organisationen växer inom de närmaste åren.

Ola Forsström-Olsson

| | |
|--------------------------|--------------|
| Kön: | Man |
| Ålder/medelålder i org.: | 31år/29år |
| Position: | VD, delägare |
| Antal anställda i org.: | 7 |
| Bransch: | Biotech |

Ola Forsström-Olsson har läst teknisk fysik, medicin och biomedicinsk forskarskola vid Lunds Universitet. Innan Forsström-Olsson studerade var han professionell handbollspelare i både Norge och Danmark. Forsström-Olsson ser positivt på framtiden och tror de närmaste åren kommer bli mycket intressanta och viktiga för företaget.

Tobias Hansson

| | |
|--------------------------|--------------|
| Kön: | Man |
| Ålder/medelålder i org.: | 30år/30år |
| Position: | VD, delägare |
| Antal anställda i org.: | 5 |
| Bransch: | Reklam |

Tobias Hansson har bland annat studerat statsvetenskap, sociologi, pedagogik och ekonomi på Lunds Universitet. Har en marknadsekonom examen från Lunds Universitet. Tobias Hansson var under sin studietid aktiv inom nationsvärlden och skaffade under denna tid erfarenhet i att vara med och driva nationsverksamhet.