

BCR3103
Bacheloroppgave
Vår 2020

*“Emotionell intelligens -
Den avgörande ledarkompetensen?”*



“Denne oppgaven/bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Förord

Tre lärarika år vid HR og Personalledelse på Høyskolen Kristiania avslutas genom denna bacheloruppsatsen. Arbetet med uppsatsen har till tider varit utmanande men genomgående intressant och inte minst utvecklande.

Helt sedan första skolveckan har vi som grupp bemött examen, uppsatser och de prövningar som medkommer. Med god erfarenhet av att jobba strukturerat och målinriktat, ett gemensamt intresse för problemställningen och gemensamma mål så fanns det inget tvivel om att vi även skulle skriva denna avslutande uppsats tillsammans.

Vi önskar att rikta ett stort tack till vår vägledare, Elin Ørjasæter, som ställt upp och bidragit genom engagemang, goda råd, inspel och inte minst goda diskussioner som fått oss att reflektera och tänka större. Vi vill även tacka Annelie Kristensson som har hjälpt oss med att komma i kontakt med ledare i Fremtind AS och på så vis har bidragit till att möjliggöra undersökningen i verksamheten. Vidare önskar vi självklart även att tacka alla respondenter som deltagit i undersökningen och som tagit sig tiden till att besvara våra frågor med både intresse och eftertanke. Detta till trots för de rådande omständigheterna med Covid-19 och de organisatoriska utmaningarna detta har medfört. Till sist önskar vi även att tacka Høyskolen Kristiania och institutet för ledarskap och organisation för all motivation, lärdom och utveckling som bidragit till att forma oss och förbereda oss på en karriär inom HR.

01.06.2020

God läsning!

Sammandrag

Syftet med denna uppgiften är att uppmärksamma emotionell intelligens som kompetens och vilken påverkan den har i ett allt mer teknologiskt arbetsliv. Det blir specifikt belyst i förhållande till ledarrollen och om det eventuellt kan påverka prestation. Vi behandlar begreppet EI som en form av kompetens då vi önskar att se på det ur ett organisatoriskt perspektiv där värdeskapning är målet. Den teoretiska utgångspunkten i denna uppsatsen baserar sig i stor grad på tidigare forskning om ändring i kompetensbehov och efterfrågan, samt ledarskapsteori. Vårt huvudbidrag när det kommer till emotionell intelligens är en rapport av James T. Kunnanatt som även beskriver en kompetensbaserad modell av begreppet.

Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod och datainsamlingen har varit intervjuer med ett antal ledare inom försäkringsbranschen.

Resultatet av vår undersökning visade oss att ledarna ansåg att emotionell intelligens som kompetens är viktig, men att krav om EI-kompetens varierar beroende på vilken typ av ledarroll man har. Vi ser ett sammanhang mellan de ökande kraven om teknologisk kompetens och EI. Detta i takt med att ledarrollen verkar ha utvecklats och blivit allt mer komplex. Det visas även till att ledare kan fungera utan EI, men att kompetensen kan bidra till ökad prestation om vissa förutsättningar och omständigheter är på plats. Vi berör i tillägg temat om utveckling av EI.

Undersökningen har bidragit till insikt i vilka utmaningar och fördelar EI-kompetens kan föra med sig, både för organisationen och ledaren. Vi hoppas att dem fynden vi har gjort ska kunna användas som ett strategiskt perspektiv på hur man kan arbeta med emotionell intelligens.

Innehållsförteckning

1.0 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND FÖR VAL AV TEMA	6
1.2 ÄNDAMÅL OCH PROBLEMSTÄLLNING	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	8
1.4 FREMTIND	8
2.0 TEORI	9
2.1 KOMPETENS	9
2.2 ADMINISTRATIV KOMPETENS	9
2.3 TEKNOLOGISK KOMPETENS	10
2.3.1 Digital kompetens	11
2.3.2 Analytisk kompetens	11
2.4 THE SKILL SHIFT	12
2.4.1 The skill shift i finans- och försäkringsbranschen	12
2.5 EMOTIONELL INTELLIGENS	13
2.5.1 Utveckling av emotionell intelligens	15
2.5.2 Kritik till emotionell intelligens	15
2.7 LEDARSKAP UR OLIKA PERSPEKTIV	16
2.7.1 Transaktions- och transformationsledarskap	16
2.7.2 Ledarrollen	17
2.8 LEDARSKAP OCH EMOTIONELL INTELLIGENS	18
2.9 ORGANISATORISK STRATEGI OCH EMOTIONELL INTELLIGENS	18
2.10 TEORETISK SAMMANFATTNING	19
3.0 METOD	20
3.1 VAL AV METOD	20
3.2 FORSKNINGSDSIGN	21
3.3 URVAL OCH URVALSPROCESS	22
3.4 INTERVJUGUIDE	23
3.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU	24
3.6 TRANSKRIBERING OCH KODNING	25
3.7 FORSKNINGSETIK OCH INFORMERAT SAMTYCKE	26
3.8 RELIABILITET	26
3.9 VALIDITET	27
4.0 PRESENTATION OCH ANALYS AV RESULTAT	28
4.1 THE SKILL SHIFT	28
4.2 EMOTIONELL INTELLIGENS SOM KOMPETENS	29
4.3 UTVECKLING AV EMOTIONELL INTELLIGENS SOM KOMPETENS	31
4.4 TEKNOLOGISK KOMPETENS	33
4.5 ADMINISTRATIV KOMPETENS	34
5.0 DISKUSSION OCH TOLKNING	36
5.1 LEDARNA I FREMTIND UPPLIVER ÖKANDE KRAV OM EI	36
5.1.1 Ledarna i Fremtind upplever ökande krav om teknologisk kompetens	37
5.2 PRESTATIONEN HOS LEDARNA I FREMTIND PÅVERKAS AV EI	38
5.2.1 Prestationen hos ledarna i Fremtind påverkas av teknologisk och administrativ kompetens	39
5.3 LEDARNA KAN UTVECKLA OCH FÖRHÅLLA SIG TILL EMOTIONELL INTELLIGENS SOM KOMPETENS	40
6.0 KONKLUSION	42
7.0 KRITIK TILL EGEN UPPGIFT	43
8.0 VIDARE FORSKNING	43
9.0 LITTERATURLISTA	44

BIFOGAT	46
BIFOGAT 1: INTERVJUSHEMA.....	46
BIFOGAT 2: TRANSKRIBERINGAR.....	51
BIFOGAT 3: DIAGRAM.....	65
BIFOGAT 4: MATRIS.....	67
BIFOGAT 5: SEKRETESSAVTAL	68

1.0 Inledning

Det kan tänkas att teknologisk kompetens är den avgörande faktorn för att lyckas på dagens och framtidens arbetsmarknad. Men, i en värld där den teknologiska utvecklingen går i en rasande fart, glömmer vi hur viktig och avgörande den mellanmännsliga kompetensen är? Emotionell intelligens, social kompetens och självinsikt är faktorer som kan verka att bli allt mer relevant på en arbetsmarknad där organisationer ser ut att bli mer automatiserade. Vi önskar genom denna uppsatsen att se närmare på detta och hur det eventuellt påverkar ledare.

Under den första delen kommer vi presentera bakgrund för val av tema, ändamål, problemställning, avgränsningar med uppsatsen, samt presentera verksamheten vi har genomfört undersökningen i.

1.1 Bakgrund för val av tema

Vi har under våra tre år som studenter på HR og Personalledelse fått mycket lärdom och insikt i hur essentiellt temat om nutida och framtida kompetens är, vad detta kräver av bedrifter och därmed även HR-funktionen. Detta har i sin tur väckt ett stort intresse hos oss då vi förstått hur avgörande detta temat kan vara för att lyckas med HR i alla branscher.

Vi ser att organisationer förväntas kunna bemöta krav till omställning, ha förmågan att konstant lära och inte minst ha resurserna för att vara med på förändringar som sker. Den teknologiska utvecklingen är ett faktum och med detta förändras arbetsplatsen i form av nya tjänster, nya sammansättningar av team, nya strategier och mål. I en tid när mycket är i ändring så började vi ställa oss frågan om hur detta påverkar den mänskliga faktorn i organisationer. Blir den mindre viktig i och med automatisering, eller blir den motsatt, viktigare än någonsin?

Genom olika ämnen på studiet har vi utvecklat en förståelse för sambandet mellan strategi och kompetens, hur avgörande det är för att en verksamhet ska kunna skapa värde. Dessutom har ledarskap var ett genomgående tema och en nyckelfaktor i HR's arbete med att genomföra organisatorisk strategi och uppnå överordnade mål. Därav valde vi följande tema: *Kompetens hos ledare.*

1.2 Ändamål och problemställning

Med utförandet och framställningen av denna undersökningen och uppsatsen har vi som ändamål att se på hur ledare, i nyckelpositioner i Fremtind, eventuellt påverkas av ett ökande krav om emotionell intelligens. Så, med en önskan om att sitta igen med en produkt som är givande och nyttig både för oss själva och potentiellt även andra i HR-branschen, har vi utformat en problemställning som följer:

“Påverkas ledare i Fremtind av ökande krav om emotionell intelligens?”

Den pågående förändringen av vilken form av kompetens bedrifter efterfrågar kan även kallas “The skill shift” och grundar sig idag i stor grad i teknologisk utveckling. Detta fenomenet är något som kan komma att påverka både den enskilda arbetstagaren men också hela organisationer. Exempel på förändring kan vara att efterfrågan på kompetens i förhållande till manuellt arbete möjligtvis minskar, samtidigt som behovet för social och teknologisk kompetens ser ut att öka. Emotionell intelligens som en form av kompetens är en del av “the skill shift” och ser ut att vara av betydelse när det kommer till förmågan att samarbeta, kommunicera, hantera ändring och utvecklas tillsammans med andra. Mycket verkar tyda på att denna typen av kompetens kan komma att bli speciellt viktigt i ledarrollen. Därav inriktar vi vår problemställning på ledare och önskar att undersöka huruvida detta har en inverkan på deras prestation (MGI 2018).

Vi har valt att genomföra undersökningen i finansbranschen (bank och försäkring) då vi ser att det potentiellt kommer att vara en av de mest påverkade av “the skill shift” de kommande åren, samt att behovet för emotionell intelligens och social kompetens ser ut att växa i denna sektorn.

Vi önskar att bidra med en ökad förståelse för hur det eventuellt växande behovet av emotionell intelligens kan påverka ledare genom denna undersökningen. Detta för att kanske kunna tillföra ytterligare insik i hur bedrifter kan bedriva strategisk HR-ledelse genom involvering av ledare och utveckling av deras kompetens.

1.3 Avgränsningar

Det är viktigt att precisera att denna undersökningen är genomförd i enbart en bedrift, Fremtind, vilket gör att våra fynd inte nödvändigtvis kan ses på som representativa för andra sällskap i finansbranschen. Vi är medvetna om att vårt urval av ledare som deltar i undersökningen är begränsat och deras uppfattning kan skilja sig från andra ledare i verksamheten.

För att besvara vår problemställning har vi genom sammanställning och kodning av insamlad data valt ut den information vi ansåg som mest signifikant för att genomföra vår analys.

1.4 Fremtind

Som nämnt kommer vår undersökning att genomföras i Fremtind Forsikring AS, härafter benämnt som Fremtind. Detta är ett försäkringssällskap som bildades i 2019 genom en fusion av försäkringssällskapen tillhörande Sparebank1 och DNB. Fremtind erbjuder alla typer av skade- och personförsäkringar till både privatpersoner och företag (Fremtind).

Verksamheten lägger stort fokus på innovation och förnyande för att utveckla lösningar som gör vardagen enklare och mer trygg för sina kunder. Det var bl.a deras aktiva arbete med att följa med på den teknologiska utvecklingen för att vara konkurrenskraftig i branschen som gjorde att vi ansåg att verksamheten både var ytterst relevant och mycket intressant att genomföra undersökningen i.

2.0 Teori

I denna delen av uppsatsen presenteras utvald teori som vi anser är relevant och väsentlig både i utformande av undersökning och i besvarande av vår nämnda problemställning.

2.1 Kompetens

Linda Lai (2013) som skrivit boken ”*Strategisk kompetansledning*” definierar kompetens som följer: ”*Kompetens är de samlade kunskaper, färdigheter, förmågor och hållningar som gör det möjligt att utföra aktuella uppgifter i tråd med definierade krav och mål.*” (vår översättning). Det pågår en konstant utveckling i samhället där konsumenters krav förändrar sig och konkurrensen ökar, både nationellt och internationellt. För organisationer blir det därför allt mer viktigt att investera långsiktigt i kompetens som bidrar till värdeskapning (Lai 2013, 11-12). På grund av t.ex. teknologisk utveckling kräver vissa typer av uppgifter mer, eller en annan form av kompetens än tidigare. Detta gör att överordnade strategier för hur organisationer ska jobba med kompetens blir allt mer avgörande för att utvecklas i takt med samhället. Att vara kompetent innebär det att man har rätt kompetens, att kompetensen är användbar och bidrar till organisationens värdeskapning (Lai 2013, 13).

2.2 Administrativ kompetens

I en rapport om viktigheten av olika former ledarskapskompetens i relation till effektivitet beskriver Tonidandel, Braddy och Fleenor (2012) administrativ kompetens som förmågan att planera, organisera, delegera och koordinera. Den inkluderar administrativ kompetens som en av tre överordnade kompetenser tillsammans med mänsklig och teknisk kompetens. Undersökningen är riktad mot ledare i olika positioner och nivåer från olika organisationer och branscher. I konklusionen visas det till att samtliga överordnade kompetenser, inkluderat administrativ kompetens, är signifikant viktiga i förhållande till ledarnas effektivitet. Det framgår att administrativ kompetens bör tas hänsyn till, speciellt i högre ledarpositioner. Resultatet implicerar även till att administrativ kompetens är ett viktigt grundlag som bör utvecklas innan man fokuserar på utveckling av t.ex. mänsklig kompetens. Alltså att man borde ha ett grundlag i administrativa färdigheter innan man fokuserar på utveckling av ledarens förmåga att interagera och arbeta effektivt med medarbetarna i sitt team (Tonidandel, Braddy & Fleenor 2012).

Kaufmann och Kaufmann (2015) definierar administration som det att genomföra planer på ett effektivt sätt, att det handlar om att implementera riktlinjer, regler och rutiner i organisationen. Dem understryker även viktigheten av förståelsen om att administration är något som överlappar ledarskap men att ledare som tolkar sin roll som rent administrativ kan få konsekvenser för organisationens förmåga att hantera ändring (Kaufmann & Kaufmann 2015, 452).

2.3 Teknologisk kompetens

Teknologisk kompetens blir genom McKinsey Global Institute's (härefter MGI) rapport från 2018 använt som ett samlingsnamn för flera underliggande kategorier av kompetenser. Detta innefattar allt från digitala baskunskaper, teknologisk design, avancerade dataanalyser och programmering (MGI 2018).

Många bedrifter idag är rädda för att inte kunna anpassa sig till automatisering på grund av avsaknad av kompetens, speciellt hos ledare och HR (MGI 2018). I en rapport från NOU (2019:2) så lyfts digital kompetens specifikt fram som en central färdighet i dagens och framtidens arbetsliv, där den anses vara grundläggande och nödvändig för att kunna inta mer komplexa yrkesroller, såsom ledarroller. MGI (2018) visar att det kommer att vara en liten andel som är specialiserade inom teknologi, medan en baskunskap hos majoriteten kommer vara utslagsgivande. Rapporten lyfter även fram att både ledarkompetens och grundläggande digitala färdigheter är starkt efterfrågat, både idag och i framtiden.

I och med att begreppet teknologisk kompetens är så brett har vi i denna uppsatsen valt att dela upp det i digital och analytisk kompetens. Detta för att lättare kunna hantera begreppet i vår undersökning.

2.3.1 Digital kompetens

Begreppet digital kompetens används brett inom studier om framtida kompetens och kan definieras som följer: “*Förmågan till att förhålla sig till och använda digitala verktyg och medier på ett tryggt, kritiskt och kreativt sätt. Digital kompetens handlar både om kunskaper, färdigheter och hållningar, samt att kunna utföra praktiska uppsatser, kommunicera, inhämta eller behandla information*” (vår översättning) (Meld. St. 23 (2012-2013): 18).

NOU (2019:2) förtydligar detta ytterligare genom att presentera hur EU klassificerar digital kompetens. Här inkluderas *informationsbehandling* som är hur man söker, filtrerar och behandlar digital information. *Kommunikation* är en annan del som förklaras som användning av sunt förnuft på nätet, förståelse för sin digitala identitet och delning genom olika plattformar. Även *innehållsproduktion* och *säkerhet* är två faktorer som innebär hantering och formatering av digitalt innehåll, samt förståelse för sekretess, licenser och skydd av känslig information. I tillägg är *problemlösning* en del av klassificeringen och syftar till att identifiera och lösa problem i en digital miljö (NOU 2019:2).

2.3.2 Analytisk kompetens

Analytisk kompetens innebär enligt Nugroho (2017) förmågan att kunna identifiera problem, koppla ihop mönster och sammanhang ur information från olika källor och sedan dra konklusioner utifrån detta. Analytisk kompetens inkluderar även förmågan att finna lösningar och definiera mål (Tsalapatras 2015). Tsalapatras (2015) specificerar att analytisk kompetens framförallt är efterfrågad inom branscher som fokuserar på innovation, man kan dock tänka sig att innovation är viktigt i ett flertal branscher även om det inte nödvändigtvis är en del av kärnverksamheten.

2.4 The skill shift

I rapporten "*Skill shift: Automation and the future of the workforce*" (MGI 2018) presenteras skiftningar i efterfrågan när det kommer till olika former av kompetens. Här beskrivs det hur ändringar i kompetenskrav kommer att accelerera mer än det man sett de sista 15 åren, detta till stor grad på grund av teknologisk utveckling. De kategorierna av kompetens man ser kommer att öka mest är: teknologisk, social och emotionell, samt hög-kognitiv såsom kreativitet. Med fokus på fem sektorer skildrar MGI (2018) hur avgörande det kommer att vara för organisationer att anpassa sig till skiftningen i efterfrågan, detta för att kunna bemöta just automatisering. Det ska tilläggas att detta inte är ett nytt fenomen, skiftningarna har varit pågående helt sedan den första industriella revolutionen. Skillnaden idag är den eskalerande teknologiska utvecklingen som därefter ställer andra krav till kompetens än förr (MGI 2018).

2.4.1 The skill shift i finans- och försäkringsbranschen

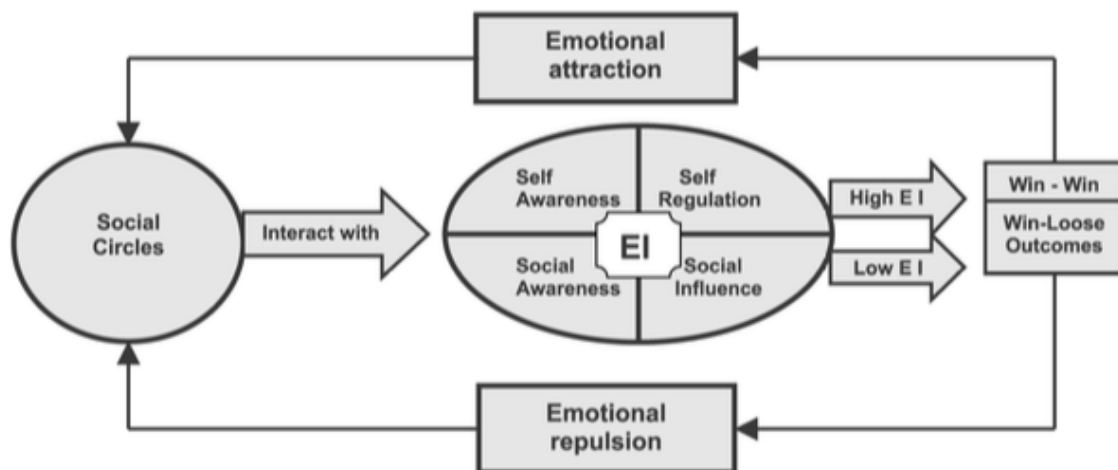
Verksamheten Fremtind AS är en del av bank- och försäkringssektorn. I rapporten från MGI (2018) framgår det att denna branschen är ledande vad gäller anpassning till automatisering. Därav är den även en av dem branscherna som i störst grad kommer att påverkas av skiftningar i kompetensbehovet. Förändringen i efterfrågan av kompetens i denna sektor ser ut att vara bland de mest distinkta, behovet för mer grundläggande kognitiv kompetens kommer troligtvis att minska samtidigt som man ser att behovet för t.ex. ledarkompetens kommer att höja kravet om social och emotionell kompetens (MGI 2018).

2.5 Emotionell intelligens

Emotionell intelligens, här efter även benämnt som EI eller EI-kompetens, beskrivs av James Thomas Kunnanatt (2008) i rapporten ”*Emotional intelligence: theory and description*” som: “Att besitta attribut som gör att du kan diagnostisera och övervaka egen och andras interna emotionella omgivning under sociala transaktioner, samt skickligt hantera förbindelser och relationer till andra på sätt som producerar vinnande och ömsesidigt produktiva utfall för båda.” (vår översättning).

Det är bl.a. den delen i hjärnan som heter amygdalan som reglerar hur vi responderar till och reagerar utifrån våra emotioner (Thompson 1988). Amygdalan överdriver ofta emotioner, något som kan leda till irrationellt beteende då känslor kan vara dominanta i förhållande till rationella tankar och förnuft. Detta är något emotionellt intelligenta personer ska klara av att både upptäcka och kontrollera på ett konstruktivt sätt (Kunnanatt 2008).

Genom denna uppsatsen kommer vi att tillnärma oss begreppet emotionell intelligens med utgångspunkt i att det är en form av kompetens. Vi kommer att se på det ur ett organisatoriskt perspektiv och använder oss därför av en kompetensbaserad EI-modell (Kunnanatt 2008).



Figur 1: Emotionell intelligens och social interaktion

Denna modellen introducerar oss för fyra kompetenser som utgör emotionell intelligens, dessa delas i tillägg in i två huvudkategorier. Den första huvudkategorin är *personlig kompetens* vilket är förmågan att förstå och hantera sina egna emotioner, under denna finner vi följande kompetenser:

Självmedvetenhet som innebär att en person har förmågan att länka samman känslor med hur man tänker och agerar. Man upptäcker och förstår inre emotioner och känslor i det som uppstår (Kunnamatt 2008).

Självreglering handlar om huruvida en person har förmågan att använda sin självmedvetenhet för att hantera känslor, samt balansera och reglera emotioner och rationellt tänkande. Detta för att ta logiska och socialt korrekta bedömningar och beslut (Kunnamatt 2008).

Den andra huvudkategorin är *social kompetens* och handlar om att förstå och hantera andras emotioner, vilket kan inkludera färdigheter när det kommer till exempelvis ledarskap och kommunikation. Genom detta uppnår man så positiva resultat för sig själv och andra (Kunnamatt 2008). Tillhörande denna kategorin är dessa två kompetenserna:

Social medvetenhet vilket är förmågan att få en reell bild av andras emotioner och sedan kunna sätta sig in i deras situation, att visa empati till vidkommande (Kunnamatt 2008).

Socialt inflytande som är det potentiella inflytandet och påverkan en person kan ha på någon genom att använda sin sociala kompetens. Om en person besitter de fyra ovanstående kompetenserna, och dessa samverkar, så anses denna alltså vara emotionellt intellektuell. Avsaknad eller en lägre grad av någon av dessa reducerar graden av EI (Kunnamatt 2008). Modellen visar till en person i en social grupp, t.ex. en ledare i en organisation, som interagerar och hur sedan resultat blir olika beroende på om personen har en hög eller låg grad av EI. Med utgångspunkt i detta befinner man sig så på en skala mellan emotionell attraktivitet och emotionell repulsivitet. Ju högre upp på skalan man är, desto större är chansen för att lyckas i den sociala miljön (Kunnamatt 2008).

Man kan se ett snabbt ökande krav om social och emotionell kompetens, en form av kompetens som teknologi är väldigt långt ifrån att kunna mästra (MGI 2018). Mänsklig interaktion inom organisationen, att man jobbar i team där medarbetare kompletterar varandras styrkor, och utveckling av förmågan att vara flexibel i ändring är något som gör den mänskliga resursen överlägsen maskiner. Detta visar oss hur EI-kompetens blir allt mer viktig på en allt mer automatiserad arbetsplats (Deming 2017).

2.5.1 Utveckling av emotionell intelligens

I frågan om emotionell intelligens är något som kan utvecklas förklarar Oliver Serrat (2017) att vissa är födda med en högre grad av EI än andra, men att det även kan utvecklas då det visar sig att det ökar med både ålder och erfarenhet. Han tillägger även att en person måste vara motiverad, öva och repetera, motta feedback, samt att de nya förmågorna måste förstärkas för att utveckling av emotionell intelligens ska vara möjligt (Serrat 2017).

2.5.2 Kritik till emotionell intelligens

Edwin A. Lock (2005) uttrycker att emotionell intelligens som koncept är ogiltigt, detta för att det inte kan klassas som en form för intelligens och för att begreppet är så brett definierat att det egentligen inte ger någon mening. Lock (2005) kritiserar bl.a. sambandet mellan EI och effektivt ledarskap då han anser att ledare bör vara mer uppmärksamma på omgivning och strategi, istället för att ta vara på medarbetarnas välmående, för att uppnå mål och skapa värde. För att en ledare ska fungera optimalt i sin roll så menar han att rationalitet och intelligens är de kritiska faktorerna (Lock 2005). Vidare anser Lock (2005) att emotioner är automatiserade och omedvetna och att dem därför inte kan rationaliseras, att man kan resonera om men inte med emotioner.

Det finns även tvivel när det kommer till frågan om intelligens egentligen är något som bör kopplas till det att förstå egna och andras emotioner (Skorstad 2018, 125). Ytterligare kritik till begreppet är att det inte har ett prediktivt värde och att det är svårt att mäta. I en studie fick ett antal ledare testa sin grad av EI, resultatet av detta blev sedan jämfört med resultatet av en undersökning av hur de anställda upplevde ledarnas grad av empati, effektivitet och förmåga att motivera. Man fann inget sammanhang mellan dessa. Det rapporteras att teori om emotionell intelligens därför inte tillför något speciellt när det kommer till förståelsen av mänskligt beteende och att tester av emotionell intelligens egentligen är detsamma som att testa personlighet och intelligens (Skorstad 2018, 124-125).

2.7 Ledarskap ur olika perspektiv

Att definiera ledarskap är komplext och det finns många olika teorier om och förklaringar på begreppet. Därför kommer vi här att presentera olika perspektiv som beskriver ledarskap. Ledarskapsteori har en lång historia med utveckling och helt sedan 1800-talet har temat genomgått olika diskussioner som alla bidragit till vårt nuvarande syn på ledarskap. I ett tidigt stadie såg man på både ledare och medarbetare som rationella aktörer som alla aktivt arbetar för att nå organisationens mål. Detta blev sedan utmanat genom det välkända Hawthorne-experimentet där man såg att det var många andra sociala faktorer som spelade in (Ladegård & Vabo 2010, 57-59). Flera bidrag under första delen av 1900-talet lade störst vikt på att definiera en ledares uppsatser till styrande, koordinering, kontroll och att ge order (Ladegård & Vabo 2010, 61).

2.7.1 Transaktions- och transformationsledarskap

Senare in i århundradet började fler dimensioner av ledarskap att uppmärksammas och teorier som transformationsledarskap och transaktionsledarskap började ta form.

Transaktionsledarskap som är en mer traditionell form för ledarskap kan påminna mer om de äldre bidragen inom ledarteori och grundar sig i betingad belöning och avvicksstyrande. Här ser man på relationen mellan ledare och arbetstagare som en transaktion där man utbyter arbetskraft mot belöning. Denna relationen är i stor grad präglad av mål och riktlinjer (Zhen Li 2016, 17-21). I kontrast till transaktionsledarskap ser man på transformationsledarskap, där det framhävs att även relationen till medarbetaren och faktorer såsom motivation och värderingar är viktiga för god värdeskapning (Ladegård & Vabo 2010, 64). I denna formen av ledarskap präglas ledarstilen av idealiserat inflytande, inspiration, individuellt stöd och intellektuell stimulering (Zhen Li 2016, 18).

2.7.2 Ledarrollen

Kaufmann och Kaufmann (2015) delar in ledarskap i två överordnade kategorier, formellt och informellt ledarskap. Formellt ledarskap baserar sig på officiella specifikationer vad gäller t.ex. titel, myndighet och ansvarsområden. Informellt ledarskap å andra sidan handlar om att faktiskt bli uppfattad som en ledare av sina medarbetare, något som kan uppnås genom exempelvis personligt ledarskap, upplevd legitimitet och socialt utbyte (Kaufmann & Kaufmann 2015, 452-453).

Ladegård och Vabo (2010, 17) definierar ledarskap som ett samlingsbegrepp bestående av ledaraktiviteter som omhandlar både att leda och att styra.

Att leda visar till den personorienterade delen av ledarbeteende. Detta kan vara i direkt relation mellan medarbetaren och ledaren, men också på tvärs av organisationen. I relationen till sina medarbetare använder ledaren här verktyg för att skapa resultat genom att påverka deras beteende. För att detta ska kunna lyckas krävs det att ledaren har legitim auktoritet och på så vis skapar acceptans för beslut och påverkan (Ladegård & Vabo 2010, 18).

Att styra beskriver den systemorienterade och administrativa delen och syftar till hur ledaren förhåller sig till och hanterar standardiserade processer, rutiner och formell struktur (Ladegård & Vabo 2010, 18).

Kaufmann och Kaufmann (2015) visar dessutom till olika klassiska teorier när det kommer till ledarskap. T.ex. personlighetsteori som definierar personlighetsdrag såsom hög energinivå, stresstålighet, emotionell stabilitet och självförtroende som karaktäriserande för effektiva ledare. Det visas även till beteendeteori, exempelvis Ohio- och Michigan-studierna, som senare blev grundlaget för det vi idag kallar relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap (Kaufmann & Kaufmann 2015, 456-458).

Med utgångspunkt i dessa teorierna lyfter Yukl (2002) fram skillnaden mellan olika beteenden i ledarskap genom att kategorisera dem som uppgifts-, relations- och ändringsorienterat beteende. Detta forskningsbidraget visar till att alla tre beteenden är med på att skapa mest möjligt effektivt ledarskap och belyser mångsidigheten runt en ledarroll ytterligare. Vidare visar han till 5 komponenter i relationsorienterat ledarbeteende som han menar bidrar till att skapa effektivitet: stöttande, utvecklande, erkännande, rådgivande och bemyndigande (Yukl 2002).

2.8 Ledarskap och emotionell intelligens

Kunnanatt uttrycker i sin rapport från 2008 att: *“Ledare som är medvetna om och har en sann förståelse för deras egna och andras känslor, samt kan använda dessa, är långt mer effektiva än traditionella ledare som aktivt separerar känslor från arbetsplatsen”* (vår översättning). Han lyfter även fram att EI är en avgörande faktor för att vara framgångsrik i komplexa roller inom en organisation, att en hög grad av EI t.o.m. kan anses vara viktigare än mer tekniska kunskaper. Personer som besitter denna kompetensen anses kunna använda förmågan för att förstå och hantera olika individers känslor. Man ser därför viktigheten av EI-kompetens när det kommer ledare och personer i andra roller som kräver att man samarbetar med andra. I teamarbete kan en hög grad av EI hos en eller flera av medlemmarna vara med på att öka prestationer och förmågan att hantera mer komplexa uppgifter (Kunnanatt 2008). Kunnanatt (2008) förtydligar även att ledare som har förståelse för andras och egna emotioner mer effektivt kan motivera, skapa kontakt med och inspirera medarbetare, detta i motsättning till ledare som separerar emotioner från arbetsplatsen.

Det ska dock tilläggas att även om resultat visar till att EI kan vara en viktig variabel i att förklara goda resultat och att det kan vara en viktig egenskap hos ledare, så ser man att det i vissa sammanhang kan vara irrelevant och ibland problematiskt (Kaufmann & Kaufmann 2015, 109). Man ser även att det, som tidigare nämnt, inte nödvändigtvis finns ett sammanhang mellan graden av EI hos ledaren och huruvida denne upplevs som empatisk, motiverande och effektiv (Skorstad 2018, 125).

2.9 Organisatorisk strategi och emotionell intelligens

Allt eftersom organisationer uppfattar att EI blir en viktigare kompetens så anpassar många sina HR-strategier då man ser att det potentiellt kan bidra till större värdeskapning och effektivitet. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan denna formen av kompetens bl.a. vara bidragande i att förstärka ledares förmåga att leda och motivera, att effektivt samla och få med sig andra, samt att bygga tillit och jobba mot gemensamma mål som gynnar samtliga parter (Kunnanatt 2008). I speciellt utmanande situationer upplevs ledare med hög grad av EI som stabila, lugnande och vänliga, något som gör dem mer socialt attraktiva för sina medmänniskor. Dessa ledare kan också spela en viktig roll i hur organisationer framstår utåt (Kunnanatt 2008). Även McCallum och O’Connell (2008) lyfter fram att ledare som använder och bygger socialt kapital är mer effektiva och kan bidra till att skapa positiva

resultat för sin bedrift, internt genom produktivt samarbete som kan leda till reducerade kostnader och externt genom att bidra till ett hållbart organisatoriskt försprång.

2.10 Teoretisk sammanfattning

Ovan har vi presenterat den teori vi kommer använda som grundlag för att analysera informationen vi inhämtat genom våra intervjuer, samt för att besvara vår problemställning: *“Påverkas ledare i Fremtind av ökande krav om emotionell intelligens?”* Vi anser att denna teorin är av relevans för att förstå och nyansera många av de begrepp som kommer att användas genom denna uppsatsen.

Modellen *“Emotionell intelligens och social interaktion”* (Figur 1) kommer att tillämpas i förhållande till teori om ledarskap och ledarrollen. Den sociala interaktionen kommer att antas vara mellan ledare och medarbetare i en organisation. De olika faktorerna vid emotionell intelligens kommer behandlas som en form av kompetens där vi ser på eventuell påverkan på ledarnas prestation.

Vi har även valt att jämföra EI-kompetens upp mot teknologisk och administrativ kompetens. Detta för att nyansera och visa till kontraster genom analysen och diskussionen, framförallt i förhållande till att teorin förtydligar att EI är svårt att konkretisera, mäta och se resultat av, medans detta är lättare när det kommer till de andra två kompetenserna.

Ledaren är i fokus i vår problemställning, därav anser vi att det är viktigt att beskriva nyanser av både ledarskap och ledarrollen för att visa till hur mångsidiga dessa begreppen är. På bakgrund av detta så har vi inte valt att förhålla oss till en enskild definition eller beskrivning, utan använder oss av en kombination av samtliga teorier för att inte exkludera viktiga aspekter. Genom analysen kommer vi dock i stor grad att förhålla oss till teori om transformations- och transaktionsledarskap. Anledningen till detta är att vi upplever att det både visar till tydliga kontraster och bidrar till god förståelse för ledarrollens komplexitet.

Vår problemställning leder oss även in på huruvida EI potentiellt kan ha betydelse för organisatorisk värdeskapning och om det kan bidra till resultat genom ledarprestation. Detta delvis på grund av vår önskan om att potentiellt tillföra insikt och bidra till utveckling av HR-strategi, och delvis på grund av att det känns naturligt då vi ser att ledarprestation ur ett organisatoriskt perspektiv handlar om förmågan att bidra till värdeskapning.

3.0 Metod

I denna delen kommer vi att presentera val av metod, forskningsdesign och insamling av data. Vi kommer även att gå igenom urvalsprocessen, utformande av intervjuguide, forskningsetik, transkribering, reliabilitet och undersökningens validitet.

3.1 Val av metod

Uttrycket metod kommer från det grekiska ordet *methodos*, som betyder att följa en bestämd väg för att nå ett mål. Att använda sig av en metod innefattar hur information samlas in, tillvägagångssätt för analys och tolkning av data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). I läran om metod är det två huvudsakliga grenar man pratar om, kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ metod används när man önskar att kartlägga omfånget av ett fenomen och generalisera tendenser i en befolkning genom en relativt stor insamling av data. Den kvalitativa metoden har en mer ingående tillnärmning till att förstå egenskaper inom ett fenomen. Detta kan undersökas genom ett mindre antal respondenter som anger en mer detaljerad beskrivning av fenomenet eller t.ex. vid observation av olika beteendemönster (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95).

Målet med vår undersökning var att få en förståelse för hur ledare i Fremtind blir påverkade av det ökande kravet om emotionell intelligens. Med vår relativt komplexa problemställning ansåg vi det som viktigt att se till att respondenterna förstod tematiken och hade möjlighet att ställa frågor om olika begrepp. Vi önskade även att få en god insikt i respondentens personliga erfarenheter och upplevelser i olika situationer. Därmed ansåg vi inte att en kvantitativ undersökning var passande, utan att det var mest ändamålsenligt att genomföra en kvalitativ undersökning med personliga en-till-en-intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146).

En-till-en-intervjuer används då forskaren önskar en flexibel metod där respondenten kan ge detaljerade svar runt det som undersöks, men där man samtidigt ger utrymme för öppen dialog och mer frihet för respondenten att komma med inspel (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Hur genomförandet av intervjuer ska föregå bestäms på förhand och fastställs utifrån struktur, där det kan variera från ostrukturerade intervjuer, semistrukturerade, strukturerade eller strukturerade intervjuer med fastsatta svarsalternativ. En semistrukturerad intervju följer en fastställd intervjuguide med öppna frågor, vilket ger

forskaren möjlighet att ändra på följderna av frågorna och ställa uppföljningsfrågor vid behov (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148).

Om vi istället valt att använda strukturerade intervjuer med fastsatta svarsalternativ kunde det ha förenklats analys och sammanställning av data. Men i vår undersökning önskade vi att få mest möjligt utfyllande svar med respondentens egna reflektioner, samtidigt som vi ville få svar på ett antal förbestämda frågor. Därmed valde vi en semistrukturerad intervjuform.

3.2 Forskningsdesign

Tidigt i forskningsprocessen är det många val att ta om hur undersökningen ska genomföras, samt vem och vad den ska handla om. Forskningsdesign är en beskrivning av allt som ingår i en undersökning och är själva formgivningen av hur processen ska föregå (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Tidsbegränsning är en central faktor som avgör om det är en tvärsnittsundersökning, som genomförs vid bestämt tillfälle och under en kortare period, eller en longitudinell undersökning där insamling av data sker under längre tid eller vid flera tillfällen. På grund av begränsade resurser och tid har vi genomfört en tvärsnittsundersökning, med förståelse om att en sådan studie enbart ger en kortsiktig inblick i fenomenet vi undersöker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 70–71).

Inom den kvalitativa forskningen råder det en viss oenighet om vilken forskningsdesign som är den bästa. Något som kan bero på att metoden inte visar till en specifik analytisk huvudriktning likt det gör inom kvantitativ forskning. Det är många olika sätt att genomföra en kvalitativ undersökning på, bland annat metoder som: fenomenologi, grounded theory, etnografisk design och casedesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77–78).

I vår bacheloruppsats har vi valt en fenomenologisk forskningsdesign som används för att utforska en individs subjektiva upplevelse eller erfarenhet av ett fenomen. Forskaren måste inom denna metoden ha förståelse för människors grundläggande natur och att upplevelsen av ett fenomen kan variera utifrån olika bakgrund och intressen hos respondenten. Forskarens fokus ligger i att tolka innehållet i den data som samlas in för att förstå en djupare mening bakom de enskilda respondenternas erfarenheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). I vår undersökning ansåg vi att fenomenologi var den naturliga metoden att använda då vi ville undersöka erfarenheter och upplevelser av ett fenomen hos flera individer. I motsättning till metoden grounded theory, där man avser att utveckla nya teorier, har vår

studie tagit utgångspunkt i att undersöka och bygga vidare på existerande teorier och sekundära data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78–79).

Enligt Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) används förberedelse, datainsamling, analys och rapportering vid tillämpning av fenomenologisk metod. Förberedelser går ut på att forskaren skapar sig förståelse för fenomenet och formulerar en problemställning med syftet om att förstå meningen bakom detta. Datainsamlingen föregår ofta genom längre intervjuer med individer som besitter relevant erfarenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Analys och rapportering delas in i fyra steg där det startar med *helhetsintryck och sammanfattning av meningsinnehåll*. Här går forskaren igenom data för att skapa sig en överblick, noterar viktiga huvudteman och sorterar bort det mest irrelevanta. Vidare arbetar forskaren med *koder, kategorier och begrepp* vilket är en systematisk genomgång av materialet för att organisera och kategorisera relevant information. Kodning används för att lättare kunna analysera stora mängder material, något som underlättar hela tolkningsprocessen. Tredje steget, *kondensering*, är en vidareutveckling av kodningen för att reducera materialet ytterligare, samt lyfta ut meningsbärande citat. Det sista steget är *sammanfattning* och har med avsikt att identifiera mönster och sammanhang och att forskaren kan utveckla nya begrepp ut ifrån materialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173–176).

3.3 Urval och urvalsprocess

En undersöknings begränsningar gör att ett urval ofta är nödvändigt. Ordet population kan i forskningssammanhang beskriva både en hel befolkning, men också en utvald grupp som kan representera en viss kategori av människor eller objekt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 241–242). Inom kvalitativ forskning är det strategiska urvalet av respondenter begründat i ändamålet, och inte nödvändigtvis representativitet. Ur en bestämd målgrupp väljs ett antal personer ut för att delta i undersökningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). I vår undersökning kan alla ledare i Fremtind AS anses vara vår population och det är med utgångspunkt i vår problemställning som ledare är vårt naturliga urval. Urvalet omfattade även en respondent med både HR- och ledarposition. HR-avdelningen i Fremtind ansvarar för kompetens- och ledarutveckling och det var önskvärdt för oss att få med det strategiska perspektivet på ledare genom HR.

Teoretiskt sett är det ingen övre eller nedre gräns på hur stort antal respondenter en undersökning bör ha. Att ha ett relevant urval anses viktigare än att ha många, men samtidigt kan det vara svårt att dra slutsatser och få god diskussion om antalet går under 6 (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114–115). Det finns flera olika strategier i rekrytering av respondenter, vi valde *snöbollsmetoden* där vi frågade någon vi känner om denne hade någon idé om vem som kunde ställa upp på intervju inom målgruppen ledare (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 123). På grund av de omständigheter som uppstod med Covid-19 viruset blev det en utmaning för oss att få tag i nog respondenter. Efter mailkontakt med flera var det slutligen 6 ledare som önskade att delta. När det närmade sig tidpunkt för intervju valde en deltagare att hoppa av och 5 intervjuer blev genomfört, något som kan anses som i underkant lite, vilket vi förstår kan ge diskussionen i uppsatsen vissa begränsningar.

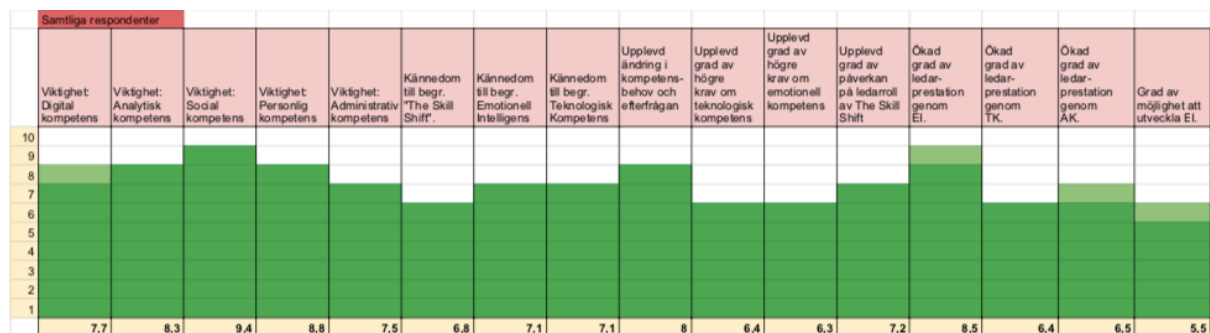
3.4 Intervjuguide

En intervjuguide innehåller ett antal bestämda frågor och teman och används bl.a. vid semistrukturerade intervjuer. Frågorna utformas med utgångspunkt i problemställningen och de aktuella teman som faller in under denna. Det är vanligt med uppföljningsfrågor, något som ger möjligheten att gå mer på djupet och ger utrymme för respondenten att besvara de överordnade frågorna mer ingående (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149).

Vi valde att använda oss av en intervjuguide för att uppnå en viss form för standardisering, samt göra sammanställningen av data enklare (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Frågorna som ställdes föll in under 5 olika huvudkategorier; *skill shift*, *emotionell intelligens*, *teknologisk kompetens*, *administrativ kompetens* och *utveckling av EI*.

Kategorierna och frågorna därunder baseras på vår problemställning, överordnade teman och vald teori. Under varje kategori är det flera frågor som rör samma tema, men ställda ur olika perspektiv för att få bättre insikt. Vi valde även att ställa alla respondenter frågan om hur god kännedom de hade till varje begrepp för att ge oss en indikation på hur mycket belägg dem hade för de svaren de gav. Vi valde att ställa samma frågor till den respondent som hade både HR- och ledarposition, men ur ett mer överordnat perspektiv på ledare i hela verksamheten. Därav utformade vi två intervjuscheman (Bifogat 1).

Att använda sig av skalor kan vara fördelaktigt för att få nyanserade svar från respondenterna. Forskning visar till att det bör användas minst 5 värden på skalan för att få mer avancerade analyser och att ojämna tal ger bäst datakvalitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 273–274). I vår undersökning valde vi att komplettera många av frågorna med en skala mellan 1–10 där respondenterna fick rangera i vilken grad dem upplevde det vi frågade om. Det ges stöd för att använda sig av en sådan skala i Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016), författarna preciserar att antal värden måste övervägas i varje enskild studie och att i undersökningar där det frågas om upplevda känslor så ger en skala med fler värden en mer nyanserad fördelning. För att få fram denna nyanseringen i vidare analys har vi även förtydligat innebörden av skalan följande: 1 = Inte alls, 2-3 = I liten grad, 4 = I relativt liten grad, 5 = Delvis, 6-7 = I relativt hög grad, 8-9 = I hög grad, 10 = I allra högsta grad.



Här visas ett av diagrammen vi utformade utifrån svaren respondenterna gav oss med hjälp av skalan. Denna visar totalsumman av alla 5 respondenter och är något vi menar är med på att enkelt visualisera skillnader, samt hjälper oss i vidare analys av data. Vi har även utformat diagram för varje enskild respondent (Bifogat 3).

3.5 Genomförande av intervju

Som tidigare nämnt valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer där forskaren har ett förutbestämt antal frågor med utrymme för ytterligare inspel från respondenterna (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149).

Varje intervju inleddes med att ljudupptag sattes igång och en presentation av oss själva. Det gavs en kortfattad beskrivning av vad undersökningen handlade om och hur intervjun skulle föregå. Information om anonymitet och vad det innebar för respondenterna att delta hade på förhand skickats ut via mail, något vi behandlar under del 3.8 *Forskningsetik och informerat samtycke*. Vidare genomfördes samtliga intervjuer i tråd med den utarbetade intervjuguiden

där respondenterna fick besvara samma frågor. Vid flera tillfällen valde intervjuledare att ställa konkreta och operationaliserande uppföljningsfrågor. Intervjuledare var även noga med att lyssna och inte avbryta för att ge respondenten tid till att tänka igenom ytterligare svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 154).

Intervjuerna var i utgångspunkt planlagda att genomföras i kontorslokalerna till Fremtind AS. När den norska regeringen beslutade om karantäntilltag på grund av Covid-19 den 12 mars 2020, tog vi kontakt med alla deltagare för att avklara om intervju via Skype var ett alternativ. Alla 5 respondenter var positiva till detta och samtliga intervjuer genomfördes digitalt i perioden 20 mars till 26 mars. Respondenten satt på hemmakontor och vi som genomförde undersökningen satt tillsammans, en av oss tog notat medan den andra ledde intervjuerna. Under samtliga intervjuer bröts videosamtalet efter drygt 30 min och vi fick återuppta samtalet på nytt. Detta kan ha påverkat koncentrationen hos respondenten, men vi upplevde ändå att vi snabbt kunde återgå till frågorna utan problem.

3.6 Transkribering och kodning

Transkribering utifrån notat och ljudupptag gjordes löpande efter varje avslutad intervju. Alla transkriberingar gjordes med lik struktur och ordrätt innehåll för att göra genomgång av materialet enklare (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 156).

Samtliga respondenter var norsktalande, men vi har valt att utföra transkriberingen med översättning till vårt modersmål, svenska. Därmed är alla citat som används vidare i denna uppsatsen vår översättning. Detta har vi försökt göra så ordagrant som möjligt för att inte missa huvudessensen i respondenternas svar.

Kodningen av materialet gjordes med utgångspunkt i vår problemställning och teori, samt hur detta bör behandlas i fenomenologisk forskningsdesign. Kodningen innebär att bemärka sig viktiga delar av materialet, såsom enskilda ord eller hela textstycken (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173). Vi startade med en noggrann genomgång av transkriberingarna och delade in våra 5 huvudkategorier i olika färger. Under hela processen samarbetade vi och förde en dialog över vilka delar av datamaterialet vi ansåg vara relevant för forskningen och för att kunna besvara problemställningen.

Allt material fördes in i ett excel ark med kategorier och respondenter på varsin axel. Denna matrisen var ett viktigt steg i att få översikt över materialet och se eventuella likheter och

olikheter i respondenternas svar (Bifogat 4). Arbetet med kodning gjorde det därmed lättare att organisera och sortera data som ville vara viktig för vår analys.

3.7 Forskningsetik och informerat samtycke

Frågor om etik finner vi i allt från konkreta handlingar i förhållandet mellan människor till hur vi påverkar varandra både direkt och indirekt. All forskning måste följa etiska riktlinjer och ta hänsyn till de etiska utmaningar som kan uppstå under datainsamling eller vid forskning på speciellt sensitiva fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83–84).

Det har inte samlats in upplysningar om respondenterna som gör att dem som enskild person kan identifieras. Det var därmed inte nödvändigt att anmäla detta forskningsprojektet till Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 90). Vi ansåg det som ytterst viktigt att våra respondenter upplevde trygghet i att delta och full transparens om vad det skulle innebära. Därmed skickade vi ut ett sekretessavtal på mail till samtliga respondenter i förkant av intervjuerna. I avtalet framgick det vad projektet tog utgångspunkt i, deras rätt att inte delta eller avbryta deltagelsen när som helst utan konsekvenser för dem. Det var även viktigt för oss att på förhand precisera att vi skulle använda oss av ljudupptag och hur länge dessa upplysningar skulle bevaras, men att det till trots för detta ville vara en säkerställning om anonymitet så långt det lät sig göras (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 91). Eftersom vi inte hade möjlighet att möta respondenterna och på så vis få avtalet signerat, har vi mottagit bekräftelse och godkännande av avtalet via mail från samtliga deltagare (bifogat 5).

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet visar till pålitligheten av forskningsdata och är knutet till noggrannheten i hur data samlas in, används och bearbetas. Detta innebär att vår undersöknings reliabilitet är beroende av hur vi genomfört processen. För att en undersökning ska uppnå hög grad av reliabilitet behöver testresultatet vara samma vid upprepade testtillfällen, vilket test-retest-reliabilitet mäter. Ett annat sätt att mäta graden av reliabilitet är att se om testresultatet blir likt oberoende av vem som utför det, något som kallas interreliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36-37). I kvalitativ forskning är det dock lite ändamålsenligt att ställa höga krav till detta, då insamlingen av data inte innehar samma struktur som vid en kvantitativ undersökning. Datainsamling genom intervju är helt beroende på kontext och det

är näst intill omöjligt att uppnå samma resultat vid att repetera en intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). På bakgrund av detta och den tidsbegränsningen vår undersökning hade, har vi inte använt oss av någon form för mätning av reliabiliteten.

3.9 Validitet

Validitet är ett begrepp som används mycket inom forskning och beskriver en undersöknings giltighet. Detta visar till hur relevant eller representativ data är i förhållande till fenomenet som studeras, om undersökningen mäter det den faktiskt är menat att mäta. Det finns olika former för validitet såsom begreppsvaliditet, intern validitet och extern validitet.

Begreppsvaliditet visar till hur god representationen mellan den konkreta datan och själva fenomenet är. Det är ofta svårt att avgöra om en indikator är valid och det kan behöva genomföras systematiska validitetstester. Andra gånger kan det handla om att se på en indikator med sunt förnuft, även omtalat som *face validity* inom forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66-67). Ett mått på intern validitet inom kvalitativ forskning är hur forskarens framgångssätt och fynd reflekterar målet med undersökningen och representerar verkligheten på ett korrekt sätt. Metoden *varig observation* ökar undersökningens trovärdighet genom att forskaren använder väsentligt med tid för att sätta sig in i temat och förstå dess kontext på förhand (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). För att öka trovärdigheten i vår undersökning använde vi god tid på att undersöka olika relevanta källor och teorier om temat. I starten av vårt arbete satte vi även upp en detaljerad arbetsplan med flera delmål som vi följt genom hela processen. Till trots för de rådande omständigheterna med Covid-19 har vi arbetat i en jämnt tempo vilket vi upplever har gett oss utrymme att utforska tematiken runt vår problemställning relativt väl.

Målet med forskning är att kunna generalisera eller överföra inhämtad kunskap, etablera beskrivningar och förklaringar till andra områden än det som studerats. Detta omtalas som den externa validiteten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Med tanke på vårt något låga antalet respondenter, kan detta sätta vissa begränsningar i vår möjlighet att generalisera våra resultat till hela försäkringsbranschen eller andra områden som inkluderar ledare.

4.0 Presentation och analys av resultat

I detta kapitlet kommer vi först att gå igenom och presentera våra resultat samtidigt som detta knyts upp mot den teori vi baserat vår studie på. Resultaten blir presenterade under huvudkategorierna: *the skill shift*, *emotionell intelligens*, *utveckling av emotionell intelligens*, *teknologisk kompetens och administrativ kompetens*.

4.1 The skill shift

Det är en genomgående relativt hög grad (6,8) av kännedom till begreppet “the skill shift” hos respondenterna. En respondent som skiljer sig lite från flertalet och upplever att ledare i Fremtind endast delvis (5,0) har kännedom till begreppet.

När vi frågade om i vilken grad ledarna upplever att efterfrågan och krav om kompetens ändras, svarade genomsnittet att de upplevde det i en hög grad (8,0). Detta är något som styrks av rapporten “*Skill shift: Automation and the future of the workforce*” av MGI (2018). En av respondenterna sa sig dock något oenig i detta, då denne enbart upplevde delvis ändring i kompetensbehov och efterfrågan. Respondent 3 och 5 menade att vissa typer av kompetens inte nödvändigtvis används mindre, men på ett annat sätt idag jämfört mot tidigare. Något som kan tänkas vara på grund av den ständiga utvecklingen i samhället där organisationer måste förhålla och anpassa sig till ändrade krav och ökande konkurrens, samt att verksamheter ser viktigheten i att använda kompetens på rätt sätt för att den faktiskt ska bidra till värdeskapning (Lai 2013, 11-13). Vad gäller kompetenser som ökar så upplevde respondent 3 att detta främst gäller för EI- och analytisk kompetens, vilket är i tråd med hur fenomenet “the skill shift” beskrivs av MGI (2018). Respondent 5 tillägger att upplevd grad av ändring potentiellt kan påverkas av vilket arbetsområde man har.

I förhållande till ledarrollens påverkan av “the skill shift” sa sig samtliga eniga i att detta upplevs i relativt hög grad. Flera av respondenterna nämnde ändring som en viktig faktor, där respondent 1 uttryckte: “*För att organisationen ska fungera så måste ledaren anpassa sig, inrätta sig efter ändringar och vara en pådrivare av ändring. Man kan inte tro att man kan fortsätta göra allt som tidigare även om allt inte ändras på en gång.*” Detta citatet kan förtydliga det MGI (2018) lyfter fram om hur avgörande det är för verksamheten att anpassa sig till och bemöta ändring, i detta fallet teknologisk sådan. Samtidigt uttryckte respondent 4 att det på grund av “the skill shift” ställs högre krav till ledaren om att följa med på vad som

händer både internt och externt, samt att krav om att överföra kunskap ökar. Hen förtydligade även att den teknologiska utvecklingen har fört till att resultat blir mer synliga, vilket kan tänkas påverka ledarrollen. MGI (2018) förklarar att dagens ändringar i kompetenskrav till stor grad sker på grund av automatisering, vilket de flesta av våra respondenter verkade uppleva effekten av. Detta framkom även av respondent 5 som sa att ledare påverkas genom allt högre krav till effektivitet och utveckling av arbetsprocesser genom digitalisering. Respondent 2 lyfte även fram att ledare som inte är god på egen utveckling riskerar att deras kompetens fortare blir mindre aktuell, bl.a. på grund av “the skill shift”, och att beroende på vilken typ av ledarroll man har så kan graden av kompetens påverka tilliten till ledaren.

4.2 Emotionell intelligens som kompetens

Fyra av fem respondenter vi intervjuade menade att de hade god kännedom till begreppet EI, medans en respondent upplevde att ledarna generellt hade en något lägre grad av kännedom. Många av ledarna förklarade att de hade inhämtat mesta delen av informationen om begreppet på grund av eget intresse, och inte nödvändigtvis genom upplärning eller fokus från organisationen. Detta gav oss en indikation på att respondenterna hade en relativt stor förståelse och ett intresse för det vi frågade om.

När det kommer till frågan om huruvida de upplever att det ställs högre krav om EI till dem som ledare, så upplevde respondent 2 och 3 att det ställs lite krav om EI och att det heller inte ställs några högre krav idag än tidigare. Dessa respondenterna ansåg i tillägg att det borde ställas högre krav.

Respondent 4 och 5 upplevde att det faktiskt ställs höga krav om EI. De uttryckte att det är något som alltid har varit där, men att det är mer fokus på det idag. Detta är något som samsvarar med teorin om fenomenet “the skill shift” (MGI 2018). Respondent 2 tillade att det i dagsläget inte finns några fastställda krav om EI till ledare även om hen menade att detta är ett önskemål från bedriften. Anledningen till detta kan vara på grund av att EI är svårt att mäta, något som framkommer och stöttas av Skorstad (2018) i hans kritik mot begreppets prediktiva värde.

Den samlade synen hos respondenterna på hur viktigt det är med EI-kompetens i ledarrollen visade att de såg på den som nästintill avgörande. De rangerade den sociala kompetensen med ett snitt på 9,4 och den personliga kompetensen på 8,8. Detta är de två kompetenserna

våra respondenter som grupp rangerade högst i undersökningen. De ansåg det som viktigt för att förstå eget beteende och hur det påverkar andra, då detta igen kan påverka trivsel och resultat. Det rädde även en enighet om att EI-kompetens har en viktig roll när det kommer till att leda team. Angående detta uttryckte respondent 1 följande:

“Jag tror att en ledare med hög grad av social intelligens i mycket större grad också är med på att skapa större värde i teamet än om man inte har det.” Hen sa även att: *“Om jag ska se generellt på ledelse, så har man några ledare som är superduktiga till att skapa engagemang och skapa goda resultat och skapa god samhandling. Egentligen då generera mycket motivation i sitt team. Men så har man dem ledarna på andra skalan som skapar konflikt och problem i sitt team genom sättet dem är på. Men de absolut flesta ligger någonstans i mitten på den skalan. Kanske inte dem som drar och stimulerar och skapar helt optimala kår på både värde i förrättning och hos människor, men de gör heller inget direkt fel. Så ofta kan man ju fråga sig då om det spelar någon roll om dem är där eller inte och på vilket sätt påverkar dem egentligen det som sker utöver det rent administrativa.”*

Det respondenten uttryckte här kan återkopplas till den kompetensbaserade EI-modellen (figur 1) som beskriver att man befinner sig på en skala mellan emotionell attraktivitet och emotionell repulsivitet, vilket kan påverka utfallet av social interaktion (Kunnanatt 2008).

Respondent 4 kom även med en intressant infallsvinkel om att emotionell intelligens är betydelsefullt när det kommer till att bemöta kunder och skapa tillfredsställelse hos dem och sa: *“Det är kunderna vi lever för och vi ska ju kunna visa förståelse för att dem är i olika livsfaser.”* Som nämnt i teorin säger Kunnanatt (2008) sig enig i detta där han lyfter fram att en hög grad av EI i ett team, då även hos ledaren, kan öka prestationer och dess förmåga att hantera mer komplexa uppgifter.

När vi frågade respondenterna om vilken kompetens dem använder mest i deras arbetsvardag så visade det sig att EI i snitt används minst. Dem upplever alltså att EI i allra högsta grad är viktigt, men att det samtidigt är andra former av kompetens de ansåg sig använda mer. Detta till trots för att de menade att en hög grad av EI-kompetens på många sätt kan påverka deras prestation som ledare genom t.ex. förmågan att optimalisera roller och arbetsuppgifter för att utnyttja resurser och skapa värde. Något respondent 1 berörde i följande citat:

“Mycket av EI handlar om att förstå i vilken kontext man kommer mest till sin rätt och vart man är som person passar bäst i den stora bilden. Det kan också vara om jag passar bäst

som ledare eller i andra roller [...] Det är något med att förstå sig själv, inte för att förändra sig själv, men för att finna sin plats.”

McCallum och O’Connell (2008) lyfter i tråd med detta fram att EI-kompetens kan bidra till bland annat effektivitet, reducerade kostnader och positiva resultat för bedriften. Även Kunnanatt (2008) instämmer att denna formen för kompetens kan vara lönsamt ur en organisatorisk aspekt. Ur ett annat perspektiv kritiserar Lock (2005) sambandet mellan EI-kompetens och effektivt ledarskap som faktor för att uppnå mål och skapa värde i verksamheten.

4.3 Utveckling av emotionell intelligens som kompetens

När vi sett på respondenternas genomsnittliga upplevelse av huruvida det är möjligt att utveckla EI eller inte, så fick vi ett resultat på 5,5 i vår skala, alltså att det delvis går. Flertalet i gruppen var eniga om detta, men en respondent gav ett avvikande svar om att det endast är möjligt i en relativt liten grad (3,0).

Respondenternas tankar om vad som krävs av ledaren själv för att utveckla EI gick i största mån ut på egen motivation, självinsikt, vilja och önskan om utveckling, samt att se viktigheten i det. Andra faktorer som lyftes fram som avgörande var frågan om arv och miljö, där respondent 2 förtydligade att det handlar om medfödd personlighet och erfarenheter. Som nämnt i teorin om utveckling av emotionell intelligens, bekräftar Serrat (2017) att vissa är födda med en högre grad av EI. Han är även enig i att erfarenhet är en viktig faktor vad gäller utveckling, men tillägger att det också krävs repetition, feedback och förstärkning.

I frågan om vad man inte kan utveckla svarade respondent 5: *“Den genuiniteten i det. För man märker att någon har lärt att man ska göra på ett visst sätt i en viss situation. Men är man inte är duktig på att känna av själv så märker man fort att det inte kommer helt från hjärtat men från hjärnan.”*

Flertalet respondenter lyfte också fram empati som näst intill omöjlig att utveckla, vilket går in under EI-komponenten social medvetenhet (Kunnanatt 2008). De flesta av våra respondenter menade att man i utgångspunkt måste vara född med en viss grad av EI för att det ska gå att utveckla. På en fråga om respondent 1 tror att det krävs EI för att förstå att man behöver utveckla t.ex. självinsikt så svarade hen som följer: *“Ja, det är riktigt och i de värsta*

tillfällena är det bara ett lost case. Jag tror att är man på så bottennivå med EI, så är det liksom inte så mycket att jobba vidare med.”

Vidare på temat om utveckling uttryckte respondent 5 att en organisatorisk faktor som är avgörande är ett internt fokus från till exempel ledargruppen. Hen ansåg här att det är viktigt att synliggöra temat på verksamhetens överordnade agenda. Vilket kan tänkas vara i förhållande till tanken om att EI-kompetens potentiellt bidrar till större värdeskapning och effektivitet i verksamheten (Kunnanatt 2008).

Fortsättningsvis frågade vi respondenterna om dem själva jobbar med att utveckla sin egen EI. Här förklarade respondent 5 att hen inte nödvändigtvis jobbar aktivt med det, men reflekterar och tänker över hur hen ska uttrycka sig i förkant av en situation. Detta för att bli förstådd på bästa möjliga sätt.

Respondent 4 uttryckte att hen tror att man ser olika värde i att utveckla EI beroende på vilken typ av ledarroll man har, att ledare med personalansvar behöver ta mer hänsyn till hur folk har det jämfört med ledare utan detta ansvaret. Kunnanatt (2008) framhäver i tråd med detta att ledare som har förståelse för andras emotioner mer effektivt kan motivera och inspirera medarbetare. Lock (2005) säger dock att det inte är avgörande för ledare att ta vara på medarbetares välmående, utan att rationalitet och intelligens hellre är de kritiska faktorerna. I tillägg uttryckte respondent 3 att hen upplevde utveckling genom nya utmaningar på arbetsplatsen, något som också kan återkopplas till vad teorin säger om utvecklingen av EI genom erfarenhet (Serrat 2017).

Ett annat spännande tema som en av våra respondenter lyfte fram var IQ jämfört med EI. Respondenten förklarade att man istället för EI kan ha en IQ som gör att man förstår att man måste agera och att detta är något som kan utvecklas över tid. Hen förtydligade detta genom ett exempel om en väninna: *“Hon är en mor men sliter lite med empati och känner inte det som är ”riktigt” att känna. Men så är hon så pass smart då att hon vet hur hon ska agera och inte bara avvisar det. Kan ställa uppföljningsfrågor om det kommer någon till henne som sliter. Det tror jag att man kan utveckla över tid till trots för att du kanske saknar den egenskapen.”* Respondentens exempel kan kopplas till det Lock (2005) säger om att en hög grad av logiskt tänkande och rationalitet bestämmer hur du agerar utifrån dina emotioner, alltså intelligens, inte EI.

4.4 Teknologisk kompetens

Respondenternas sammanfattade kännedom till begreppet teknologisk kompetens var på 7,1, vilket är relativt högt enligt vår skala. 3 av respondenterna svarade 8,0, medans de två resterande svarade 5,5 respektive 6,0.

Den generellt uppfattade viktigheten av teknologisk kompetens hos ledarna var relativt hög. Digital kompetens fick en sammanfattad värdering på 7,7 och den analytiska på 8,3. Rapporter från MGI (2018) och NOU (2019:2) visar som nämnt till viktigheten av både ledarskap och teknologisk kompetens i dagens och framtidens arbetsliv. Detta är tydligt något våra respondenter också upplever. Respondent 3, 4 och 5 ansåg alla att teknologisk kompetens är viktigt för att förstå och kunna använda digitala verktyg. Respondent 3 la även vikt på analytisk kompetens för förmågan att se helhet, få översikt och ha en tvärfunktionell förståelse. Detta kan direkt kopplas till Nugroho's (2017) teori om analytisk kompetens. I tillägg ansåg respondent 2 att denna formen för kompetens kan vara avgörande för att ta rationella beslut. Upplevelsen till respondent 1 var att digital kompetens endast är delvis viktigt, medans den analytiska är viktig i hög grad. Hen uttryckte att det viktiga för ledaren är att förstå hur och varför digitala verktyg används och att man inte nödvändigtvis behöver vara specialist själv. Ledaren bör hellre se till att kompetensen finns i eget team. Något som skiljer sig lite från hur avgörande NOU (2019:2) menar att den digitala kompetensen är för alla i arbetslivet.

Vidare för detta oss in på om respondenterna upplever ökande krav om teknologisk kompetens. MGI's rapport pekar ut teknologisk kompetens som en av dem man ser kommer att öka mest, bland annat i finans- och försäkringsbranschen (MGI 2018). Här fick vi dock relativt spridda svar med rangeringar på 5 till 8,5 i vår undersökning. Där respondent 1 upplevde att det delvis ökar, medans respondent 5 ansåg att kravet i hög grad ökar på grund av en generellt högre teknologisk kompetens bland de anställda. Däremot sa respondent 3 att: *“Jag upplevde att kravet var större för några år sen. För då trodde man att digitala verktyg skulle kunna lösa allt, men det ser vi ju nu att det inte hjälper att bara kunna använda digitala verktyg.”*

Gällande teknologisk kompetens och dess påverkan på ledarprestation, såg vi kontraster i svaren. Respondent 4 upplevde det som att teknologisk kompetens påverkar prestation i hög grad (8,5) och värderade denna högst av samtliga kompetenser. Hen förklarade: *“Jag tror också att om jag hade haft en högre teknologisk kompetens så hade det gynnat avdelningen. Då hade jag kunnat se på vilka verktyg vi hade kunnat använda och har behov av.”*

Respondent 1 var skeptisk till detta och ansåg att den endast påverkar i relativt liten grad (4). I ett citat av respondent 3, som graderat detta till 5, beskrevs den teknologiska kompetensens inverkan på prestation som: *“Jag tror att teknologisk kompetens och att utnyttja de digitala verktygen är ett fundament. Jag tror inte den digitala kompetensen i sig själv är väsentlig, det är en bas man bara måste ha.”* Vidkommande ansåg även att det är en kombination av EI och teknologisk kompetens som är avgörande för ledarprestation, att det inte är nog med enbart den ena eller andra. Det respondent 3 uttalade om baskunskap inom digital kompetens kan kopplas till vad rapporten från MGI (2018) säger.

I förhållande till det organisatoriska perspektivet framkom det av respondent 2 att teknologisk kompetens är ett strategiskt satsningsområde inom Fremtind och hen upplevde att det är något som det läggs stort fokus på i HR-avdelningen. Vilket kan tänkas vara på grund av viktigheten av att anpassa sig och bemöta allt mer automatisering (MGI 2018). På detta området ansåg även respondent 1 att teknologisk kompetens kan bidra till organisatorisk värdeskapning.

4.5 Administrativ kompetens

Den administrativa kompetensen såg respondenterna på som relativt viktig och rangerade den i snitt på 7,5. Detta är den kompetensen som fick lägst gradering i förhållande till viktighet för ledare. Någon upplevde den som delvis viktig, medans en annan menade att det är viktigt i allra högsta grad. Respondent 2, som graderade detta högst, sa att denna typen av kompetens är helt nödvändig för att vara ledare. Respondent 3 och 4 var eniga i att administrativ kompetens är nödvändigt för självledning och organisering. Dem tillade även att ju större variation det är på arbetsuppgifter och ansvarsområden, desto viktigare är den administrativa kompetensen. I teorin så visas det till att bl.a. administrativ kompetens är betydelsefull i förhållande till effektivitet, speciellt i högre ledarpositioner (Tonidandel, Braddy & Fleener 2012). Men både respondent 1 och 5 uttryckte att dem själva som ledare

inte nödvändigtvis behöver ha en speciellt hög grad av administrativ kompetens, utan att behovet beror på medarbetarnas förmåga att styra sin egen arbetsvardag.

En av våra respondenter upplevde att administrativa roller inte är efterfrågad på samma sätt som förr och uttryckte följande: *“Kanske de rent administrativa rollerna som bara ordnar och planerar... Jag tror inte vi kan ha de gammaldags rollerna som bara ger order ned. Det vill inte jag ha så mycket av. Jag vill att folk ska ha självledning och ta styrning på egen hand.”* Uttalandet om administrativa och mer gammaldags roller kan kopplas upp mot det teorin säger om transaktionsledarskap där relationen mellan ledare och arbetstagare grundar sig i avvicksstyrande, mål och riktlinjer (Zhen Li 2016, 17-21). När vi vidare frågade om respondenten upplevde att det är fler som behöver denna typen av kompetens, så svarade vidkommande: *“Ja, istället för att ha såna enskilda kompetenser så behöver alla ha lite av allt.”*

I frågan om huruvida respondenterna menar att administrativ kompetens kan bidra till ökad prestation, så fick vi ett genomsnittligt svar på 6,5 i vår skala och här skiljde sig svaren åt i hög grad. Den respondenten som ansåg att det påverkar prestationer i minst grad graderade detta på 3. Hen förklarade det som nödvändigt för att styra en avdelning mot ett mål, men inte något mer utöver det. Respondent 2 däremot gav en gradering på 9 och säger att: *“Det är ett nödvändigt ont om man kan kalla det det. Man kan inte inte vara administrativt god om man ska vara ledare, men om det blir för mycket av det så tror jag att man förvittrar lite i ledarrollen.”*

Tonidandel, Braddy och Fleenor (2012) är enig i att administrativ kompetens bör tas hänsyn till och att det är ett viktigt grundlag. I förhållande till det respondent 1 säger om förvittring i ledarrollen så uttrycker Kaufmann och Kaufmann (2015) att ledare som tolkar sin roll som rent administrativ kan få konsekvenser för organisationens förmåga att hantera ändring.

När det kommer till ledarprestation, ansåg respondent 1 att administrativ kompetens är viktigt för att utnyttja resurser på rätt sätt och leda teamet mot att nå gemensamma mål. Hen förväntar även i större grad att medarbetare är självständiga och kan planera egen tid. Respondent 4 lyfte fram att det hen kallar coachande ledaregenskaper är en förutsättning för att administrativ kompetens ska kunna bidra till ökad ledarprestation. Något som kan kopplas till teorin om transformationsledarskap som säger att faktorer såsom individuellt stöd och

idealiserat inflytande (Zhen Li 2016, 18) är viktiga i ledarpositionen. Även Ladegård och Vabo (2010) uttrycker att denna typen av ledarskapsstil kan bidra till värdeskapning. Respondent 5 var inne på ett liknande spår då hen uttryckte: *“Då har man koll på det som man måste ha koll på. Och om man är god på det så är det lättare att se sina medarbetare. I perioder är man kanske inte så god på det och då märker man att man kan mista översikten och känner att man gör ett dåligt jobb.”* Tonidandel, Braddy & Fleenor (2012) uttrycker här att administrativ kompetens är ett viktigt grundlag innan man utvecklar t.ex. mänsklig kompetens.

5.0 Diskussion och tolkning

I denna delen kommer vi att diskutera det vi har presenterat av resultat. Vår problemställning lyder som nämnt: *“Påverkas ledare i Fremtind av ökande krav om emotionell intelligens?”* För att kunna besvara denna på ett reflekterat sätt önskar vi genom denna dryftningen att lyfta fram olika perspektiv och kritiskt granska våra resultat. Vi har valt att dela upp diskussionsdelen efter påståenden som kopplas till besvarandet av vår problemställning.

5.1 Ledarna i Fremtind upplever ökande krav om EI

I vår undersökning fick vi fram att respondenter på den ena sidan upplever att krav om EI ökar i allra högsta grad och de uttryckte att denna formen för kompetens efterfrågas mest i Fremtind. Fortsättningsvis sa de även att de upplever höga krav från omgivningen, medarbetare och när det kommer till kommunikation och att hantera ändring. Något vi kan se stöds av rapporten från MGI (2018) om framtidens kompetensbehov.

På den andra sidan ser vi att andra respondenter upplever en betydligt lägre grad av ökande krav och ansåg att dem hade kunnat vara högre. De uttryckte att det inte finns några fastsatta och konkreta krav och att detta kan bero på utmaningar med att mäta och testa grad av EI. Utifrån detta kan man ifrågasätta varför vissa ledare upplever kraven som tydliga, medans andra inte gör det.

En aspekt av saken kan vi tänka oss är att det beror på ledarnas arbetsförhållanden. Ett exempel på detta kan vara vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ledaren har och i hur stor grad EI är nödvändigt i förhållande till dessa. Ett annat exempel kan vara vem ledarens kollegor eller medarbetare är och deras behov för bl.a. motivation och uppföljning.

En annan aspekt av saken kan tänkas vara att ledarens egna intressen och egen reflektion gör att man är mer eller mindre mottaglig för att uppfatta de krav som ställs. På grund av dessa olikheterna kan det vara förståeligt att ledarna upplever kraven i varierande grad. Detta i tråd med att upplevelsen av ett fenomen kan variera utifrån t.ex. olika intressen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

Vi menar därmed att det är naturligt att de upplever att kraven varierar då det har högre relevans för vissa ledare än andra.

5.1.1 Ledarna i Fremtind upplever ökande krav om teknologisk kompetens

Om vi ser på det vi precis diskuterat i relation till ökande krav om teknologisk kompetens, så får vi genom vår undersökning resultat som visar att ledarna i Fremtind upplever att kraven ökar i relativt lik grad. I förhållande till vår problemställning så säger det oss att i ett arbetsliv där teknologisk utveckling ständigt pågår så upplever våra respondenter att kravet om EI-kompetens ökar lika mycket som den teknologiska.

En orsak till detta kan vi tänka oss är att ledare måste ha teknologisk kompetens för att kunna använda och förstå allt fler digitala verktyg. Vilket samtidigt kräver att ledaren har emotionell intelligens för att kunna t.ex. implementera och hantera ändring på grund av den teknologiska utvecklingen.

En annan orsak till att krav om EI-kompetens ökar lika mycket som teknologisk, kan tänkas vara att man ställer andra typer av krav till ledaren idag jämfört mot förut. Tidigare kunde det verka som att förväntningarna om kompetens till ledare i stor grad bestod av förmågan att utföra uppgifter, uppnå mål och genom detta skapa värde. Detta i likhet med hur teorin beskriver transaktionsledarskap (Zhen Li 2016, 17-21). Medans man idag i tillägg har mer förväntningar om t.ex. individuellt stöd och intellektuell stimulering, samt andra komponenter ur transformationsledarskapsteorin (Zhen Li 2016, 18).

På bakgrund av detta ser vi ett sammanhang mellan ökande krav om teknologisk kompetens och emotionell intelligens, att det ena inte utesluter det andra utan att dem snarare är beroende av varandra. Vi upplever det även som att ledarrollen har utvecklats till en mer mångsidig roll, vilket gör att kraven till ledare ser ut att generellt öka.

5.2 Prestationen hos ledarna i Fremtind påverkas av EI

När vi utforskade temat om EI ytterligare och frågade våra respondenter om, hur och varför dem eventuellt upplever att denna kompetensen påverkar deras prestation som ledare, så är dem generellt eniga om att det gör det. Med ett genomsnitt på 8,5 på vår skala, så säger dem att EI-kompetens helt klart påverkar deras prestation. Men när vi ser detta tänker vi att det inte nödvändigtvis är så självklart. Teorin visar till tydliga argument både för och emot där Kunnanatt (2008) samt McCallum och O'Connell (2008) uttrycker att det finns ett positivt sammanhang mellan grad av EI och ledarprestation. Men där Lock (2005) ställer sig kritisk till detta då han menar att det inte finns något samband mellan EI och effektivt ledarskap.

Ur ett perspektiv kan vi tänka oss att det är ledarens egna värderingar om EI som formar dennes uppfattning om huruvida det påverkar förmågan att uppnå resultat. Alltså, att våra respondenter kanske uttalar sig som dem gör på grund av hur viktigt de anser att EI är (9,1). Att ledare som inte anser att det är lika viktigt eventuellt inte hade sett det starka sammanhanget mellan EI-kompetens och prestation.

Ur ett annat perspektiv kan det tänkas att det även här kan vara arbetsförhållandena som avgör om EI har en positiv påverkan på ledarprestation. Alltså att omständigheterna runt ledaren och dennes ansvarsområden är avgörande för om det finns ett behov för emotionell intelligens. Detta hade t.ex. kunnat vara att en medarbetare som främst utför rutinbaserade uppgifter inte behöver så mycket mer än uppföljning av dessa. En ledare med hög grad av EI hade kanske lagt mer fokus på personlig utveckling, även om det i denna situationen inte är ett behov för det. Kaufmann och Kaufmann (2015) lyfter i tråd med detta fram att EI kan ha en mindre positiv effekt om yrket eller den individuella medarbetaren inte kräver eller behöver det.

Med detta sagt så kan vi dock tänkas oss att en ledare med hög grad av EI har förmågan att avgöra i vilken grad uppföljning eller stöd är nödvändigt.

Våra respondenter menar att EI-kompetens påverkar ledarprestation genom att man i större grad kan skapa motivation och engagemang, se behov, tillrättalägga för dessa och förstå vilken påverkan de själva har på andra. De säger även att det är viktigt för att skapa goda resultat genom bl.a. kundbemötanden och för att förstå optimal strategi för eget team. Det finns både teoretiskt stöd för (Kunnanatt 2008) och kritik mot detta (Skorstad 2018, 125).

Vi upplever att detta visar till både intern och extern påverkan genom EI och säger oss att det kan bidra positivt till förmågan att leda sig själv, leda andra, samt att förstå, bemöta och hantera sin sociala miljö på ett mer anpassat sätt. Vi tänker dock att det finns en risk att ledaren tar för mycket hänsyn till den sociala aspekten, och därmed kan överse eller förlora fokus på mer operativa uppgifter och verksamhetens mål.

I förhållande till vår problemställning så uppfattar vi att EI kan ha en påverkan på ledares prestation. Men vi anser att det är avgörande att ledaren har förmågan att anpassa tillämpningen beroende på situation och omständigheter. Dessutom menar vi att det är viktigt att nämna att EI kanske inte är avgörande i alla ledarroller, och att det därför inte alltid kan förväntas ha en positiv påverkan på prestation. Slutligen så tänker vi ändå att det är viktigt att fokusera på EI, men att fundamentet i fokuset måste ligga i kärnverksamheten och måluppnåelse.

5.2.1 Prestationen hos ledarna i Fremtind påverkas av teknologisk och administrativ kompetens

I jämförelse med EI önskar vi att lyfta fram ledarnas upplevelse när det kommer till teknologisk och administrativ kompetens och dess påverkan på prestation. Vi börjar med att belysa skillnaden i upplevd påverkan på prestation mellan EI (8,5) och teknologisk kompetens som får en lägre gradering på 6,4.

Det våra respondenter menar är viktigt i förhållande till teknologisk kompetens är förmågan att använda digitala verktyg, förstå processer på tvärs av fag och funktioner, samt helhetlig förståelse av drift. De menar att administrativ kompetens är viktigt för att kunna koordinera och organisera resurser i sitt team.

Ledarna är dock generellt eniga i att både teknologisk och administrativ kompetens är baskompetenser och grundläggande färdigheter, men att dem inte nödvändigtvis bidrar till ytterligare ledarprestation.

Vi ser att dem tre kompetenserna påverkar ledarnas prestation på olika sätt. Teknologisk och administrativ kompetens är mer konkreta och direkt nödvändiga för att utföra vissa specifika arbetsuppgifter. För ledarna i Fremtind kan det innebära att teknologisk kompetens är viktigt för att t.ex. utföra uppgifter genom digitala plattformar. Medan den administrativa kompetensen kan vara viktig för att exempelvis ha översikt på nödvändiga, men mer

rutinbaserade uppgifter såsom planläggning. Vi kan därför tänka oss att det inte alltid är nödvändigt att det är ledaren som besitter dessa kompetenserna. Det kan alltså vara så att man bör skilja på dem och ledarrollen, då dem inte nödvändigtvis påverkar hur man är som ledare utan snarare huruvida du kan utföra eller förstå vissa arbetsuppgifter.

I motsättning till detta så ser vi att EI är en form av kompetens som både är svårt att identifiera, konkretisera och mäta resultat av. Till trots för detta framgår det ändå att EI både är viktigt och efterfrågat, vilket vi tänker kan vara på grund av att det till skillnad från teknologisk och administrativ kompetens direkt kan påverka hur man är som ledare. Detta genom t.ex. förmågan att se och förstå alla medarbetares individuella behov och utifrån det lägga en optimal strategi för sitt potentiellt mångfaldiga team.

I förhållande till vår problemställning så ser vi som sagt att EI kan ha en positiv påverkan på ledarprestation. Efter att ha jämfört kompetenserna upp mot varandra så uppfattar vi det dock som att ledarna på den ena sidan kan fungera helt fint utan EI så länge dem har teknologisk och administrativ kompetens, som är nödvändiga för grundläggande prestation. Däremot framstår det för oss på den andra sidan som att emotionell intelligens kan bidra till att deras prestation faktiskt ökar. Något vi anser kan tillföra värde utöver organisationens mer konkretiserade krav och förväntningar, om det används på rätt sätt.

5.3 Ledarna kan utveckla och förhålla sig till emotionell intelligens som kompetens

För att besvara vår problemställning och ytterligare förstå om och eventuellt hur ledarna påverkas av ökande krav om emotionell intelligens, så har vi även undersökt om respondenterna tror att EI-kompetens går att utveckla. Först och främst ska det understrykas att det finns ganska lite forskning på temat när det kommer till det organisatoriska perspektivet på EI som kompetens. Detta kan vi tänka oss är på grund av de svårigheterna vi har nämnt tidigare vad gäller att mäta och testa begreppet EI och att det därför även är svårt att se utveckling. Ett teoretiskt bidrag visar dock att det kan utvecklas genom erfarenhet, motivation, repetition, feedback och förstärkning (Serrat 2017).

Vad gäller våra respondenters tankar runt detta så kan det verka som att dem är något kluvna. På den ena sidan menar de att det är väldigt krävande, att man måste vara personligt anlagd för det och att aspekter vid EI såsom genuinitet och empati inte går att utveckla. Vilket t.ex.

skulle kunna innebära ett behov om att utforma tydliga kandidatkrav som definierar vad man ser efter, detta för att i rekryteringsprocesser säkra att man fångar upp ledarkandidater som har dem personliga förutsättningarna som eventuellt krävs. Samtidigt menar respondenterna på den andra sidan att det finns aspekter vid EI som går att utveckla. Detta om man har viljan till det, är medveten om och reflekterar runt det, samt att miljömässiga förutsättningar är närvarande. Det här skulle kunna innebära att verksamheten behöver tillrättalägga för t.ex. feedback genom medarbetarundersökningar. Samtidigt som det även ställer krav till ledaren själv som måste använda den feedbacken för utveckling genom reflektion och medvetenhet.

Vår uppfattning är på bakgrund av detta att det delvis går att utveckla EI om personliga förutsättningar är på plats. Men med komplexiteten i beaktande så ställer vi oss frågan om hur organisation och ledare kan förhålla sig till detta.

Ur ett organisatoriskt perspektiv tänker vi att det innebär relativt stora utmaningar om att både definiera krav till och tillrättalägga för ledare. Något vi förstår är svårt, just på grund av problematiken runt konkretisering, mätning av EI och att det är svårt att visa till direkt påverkan på resultat. Ur ledarnas perspektiv så kan det innebära att det krävs att man sätter det på egen agenda och att det därmed blir en större del av arbetsvardagen. Vi tänker oss dock att det för det första är svårt att leva upp till krav som inte är konkreta och definierade, och för det andra att det inte går att bevisa att man varken besitter kompetensen eller att den faktiskt bidrar till värdeskapning.

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att vi uppfattar det som att ledare till en viss grad kan utveckla EI, men att förhålla sig till det ställer utmanande krav till både organisationen och individen.

6.0 Konklusion

Inledningsvis till denna konklusion önskar vi att uttrycka att vi genom vår uppsats har gjort många relevanta och spännande fynd. För oss framstår det att Fremtind, som är en verksamhet i försäkringsbranschen, blir påverkad av de pågående skiftningarna i efterfrågan och behov av kompetens. EI utmärker sig som ytterst betydelsefull, kanske framförallt i en allt mer automatiserad organisation. Vi ser att den mellanmännsliga faktorn är avgörande och att EI definitivt bör inkluderas i HR-strategier om utveckling av ledare och deras kompetens.

Baserat på våra fynd kan vi se ett tydligt mönster i att EI kan bidra till att öka ledares prestation om vissa förutsättningar är på plats. Vilket i sin tur kan ha en mycket positiv effekt på organisatorisk värdeskapning. Vi anser att både Fremtind och ledarna i organisationen har mycket att vinna på att aktivt arbeta med och erkänna EI som en utslagsgivande kompetens, till trots för prövningar det kan innebära.

Vi avslutar härmed denna konklusionen med att besvara vår problemställning:

“Påverkas ledare i Fremtind av ökande krav om emotionell intelligens?”

Ledarna i Fremtind blir påverkade av det ökande kravet om emotionell intelligens genom upplevelsen av att de behöver det för att fungera optimalt i sin ledarroll. En påverkan som grundar sig i kompetens om EI, ett krav som organisationen inte konkretiserat.

7.0 Kritik till egen uppgift

Vi är medvetna om vissa svagheter i vår undersökning då vi haft begränsat med tid och resurser för att genomföra denna. Vårt urval av teori ger inte nödvändigtvis en total bild av temat, speciellt då vi endast behandlat vissa delar av kompetensbegreppet, vilket innehåller många fler aspekter. Några av de teoretiska bidragen angående emotionell intelligens är något äldre och det kan därför tänkas att nyare forskning inom temat hade kunnat ge en annan förståelse av begreppet.

Våra 5 respondenter har bidragit med mycket insikt, men vi förstår också att med så pass få respondenter så ger inte denna informationen ett fullständigt grundlag för att dra slutsatser om hur EI påverkar ledare generellt.

8.0 Vidare forskning

Utifrån de resultat vi har fått så ser vi att det hade varit aktuellt med vidare forskning på temat. En undersökning i betydligt större skala hade kunnat vara med på att ge en mer heltäckande bild av begreppet EI. Det hade därför kunnat vara ändamålsenligt att genomföra en liknande undersökning som omfattar fler respondenter och andra metoder i tillägg. Vi ser att det hade kunnat vara positivt att i större grad lyfta in ett HR-perspektiv för att kunna jämföra svaren upp mot ledarnas perspektiv. Detta för att vi tänker att det hade gett en mer nyanserad och mer helhetlig bild av hur man arbetar med EI-kompetens i organisationer. I tillägg ser vi att det hade varit fördelaktigt att utföra undersökningen i en eller flera bedrifter i samma bransch för att få fram kontraster och eventuella likheter.

Vi tänker att det hade kunna vara relevant för Fremtind att genomföra en intern undersökning bland sina ledare för att bilda ett grundlag för konkretisering av krav. Detta hade kunnat bidra till en bredare gemensam förståelse för begreppet och hur man potentiellt kan använda EI-kompetens för värdeskapning.

9.0 Litteraturlista

Deming, David J. 2017. *The growing importance of social skills in the labor market.*

Läsedatum 10. Februari 2020:

https://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/deming_socialskills_may2017_final.pdf

Fremtind. Om oss. Läsdatum 7. Januari

2020: <https://www.fremtind.no/>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Abstrakt forlag AS

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. St. meld. 23 (2012–2013). *Digital agenda for Norge. IKT for vekst og verdiskaping.* 2013.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-23-20122013/id718084/?ch=1>

Kunnanatt, James Thomas. 2008. *Emotional intelligence: theory and description.* Läsedatum 18. Februari 2020:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430810911083/full/html>

Ladegård, Gro, Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og styring.* 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse.* 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lock, E.A. 2005. Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of*

Organizational Behavior 26, s.425-431. Läsedatum 16. April 2020: [10.1002/job.318](https://doi.org/10.1002/job.318)

McCallum, Shelly, David O'connell. 2008. *Social capital and leadership development - Building stronger leadership through enhanced relational skills.* Läsedatum 10. Februari 2020:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730910935756/full/html>

MGI (McKinsey Global Institute). 2018. *Skill shift: Automation and the future of the workforce.* Läsedatum 13. Januari 2020:

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Skill%20shift%20Automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/MGI-Skill-Shift-Automation-and-future-of-the-workforce-May-2018.ashx>

Serrat, Oliver. 2017. Understanding and Developing Emotional Intelligence. *Knowledge solutions.* 329-339. Läsedatum: 20. April 2020: DOI: [10.1007/978-981-10-0983-9_37](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37)

Skorstad, Espen. 2018. *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling.* 2 utg. Oslo: Gyldendal.

Thompson, Jack G. 1988. *The psychobiology of Emotions.* New York: Plenum Press.

Tonidandel, Scott, Philip W. Braddy, John W. Fleenor. 2012. *Relative importance of managerial skills for prediction effectiveness.* Läsedatum: 16. Mars 2020:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941211252464/full/pdf?title=relative-importance-of-managerial-skills-for-predicting-effectiveness>

Tsalapatas, Hariklia. 2015. *Evaluating the use of programming games for building early analytical thinking skills*. 5 november 2015. Volos, Greece. Läsdatum: 10. April 2020:
https://www.researchgate.net/publication/282868065_Evaluating_the_Use_of_Programming_Games_for_Building_Early_Analytical_Thinking_Skills

Yukl, Gary. 2002. *A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research*. Läsdatum 29. Mars 2020:
https://www.researchgate.net/publication/258153142_A_Hierarchical_Taxonomy_of_Leadership_Behavior_Integrating_a_Half_Century_of_Behavior_Research

Zhen Li, Jane. 2016. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I Glasø och Thompson (red.). *Transformasjonsledelse*, 11-45. Oslo: Gyldendal.

Bifogat

Bifogat 1: Intervjuschema

Intervjuschema:

- Presentera oss, bachelor i HR och Personalledelse, problemställning osv.
- Svenska.
- Frågeställning under intervju etc.

Förklaring av skala:

1 = Inte alls, 2-3 = I liten grad, 4 = I relativt liten grad, 5 = Delvis, 6-7 = I relativt hög grad, 8-9 = I hög grad, 10 = I allra högsta grad.

Definitioner:

Skill shift:

Att ändringar i kompetenskrav kommer att accelerera mer än det man sett de sista 15 åren på grund av automatisering.

Emotionell intelligens:

Förmågan att förstå och hantera egna och andras emotioner i social interaktion.

Social kompetens:

Förmågan att förstå och hantera andra personers emotioner i social interaktion.

Personlig kompetens:

Förmågan att förstå och hantera sina egna emotioner i social interaktion.

Digital kompetens:

Förmågan att använda digitala verktyg på ett tryggt, kritiskt och kreativt sätt.

Analytisk kompetens:

Förmågan att analysera information och se mönster och koppla ihop sammanhang ur flera olika delar.

Administrativ kompetens:

Förmågan att planera, organisera, delegera och koordinera.

Frågor (version 1):

- Har du en Ledar- eller HR-position i Fremtind AS?
- Hur länge har du jobbat i positionen?

1. Om du skulle disponera din tid som ledare under en vecka - vilken form av kompetens känner du att du använder mest av följande?

Digital kompetens

Analytisk kompetens

Social kompetens

Personlig kompetens

Administrativ kompetens

- a. Vilka kompetenser känner du att du använder mer än tidigare?
- b. Vilka känner du att du använder mindre än tidigare?

2. På en skala mellan 1-10, hur viktig anser du att följande kompetenser är för dig som ledare?

- a. Digital kompetens (1-10)

Varför?

- b. Analytisk kompetens (1-10)

Varför?

- c. Social kompetens (1-10)

Varför?

- d. Personlig kompetens (1-10)

Varför?

- e. Administrativ kompetens (1-10)

Varför?

Är det några andra kompetenser som vi inte nämnt som du tänker är viktiga?

3. På en skala mellan 1-10, hur god kännedom har du till begreppet "the skill shift"?

4. På en skala mellan 1-10, hur god kännedom har du till begreppet emotionell intelligens?

5. På en skala mellan 1-10, hur god kännedom har du till begreppet teknologisk kompetens?

6. På en skala mellan 1-10, i hur stor grad upplever du att behovet och efterfrågan på kompetens förändrar sig?

Om 1: Kan du tänka dig att det pågår en förändring?

- a. Vilken typ av kompetens upplever du ökar i efterfrågan/krav? Varför?
- b. Vilken typ av kompetens upplever du minskar i efterfrågan/krav? Varför?

7. På en skala mellan 1-10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav om teknologisk kompetens till dig som ledare? Hur?

8. På en skala mellan 1-10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav om emotionell kompetens till dig som ledare? Hur?

9. I hur stor grad upplever du att du i din ledarroll påverkas av ändringar i kompetensbehov och efterfrågan (1-10)? Hur upplever du att du påverkas?

10. Tror du att en hög grad av emotionell intelligens kan bidra till att öka din prestation som ledare? (1-10) Hur? Varför?

11. Tror du att en hög grad av teknologisk kompetens kan bidra till att öka din prestation som ledare? (1-10) Hur? Varför?

12. Tror du att en hög grad av administrativ kompetens kan bidra till att öka din prestation som ledare? (1-10) Hur? Varför?

13. I hur stor grad tror du att det är möjligt att utveckla emotionell intelligens (1-10)?

- a. Vad tror du att man kan/inte kan utveckla?
- b. Vad tror du krävs för att man ska utveckla emotionell intelligens?
- c. Jobbar du aktivt för att utveckla din emotionella intelligens?

Frågor (version 2):

- Har du en Ledar- eller HR-position i Fremtind AS?
- Hur länge har du jobbat i positionen?

1. Om du skulle disponera tiden till ledare under en vecka - vilken form av kompetens tänker du att dem använder mest av följande?

Digital kompetens

Analytisk kompetens

Social kompetens

Personlig kompetens

Administrativ kompetens

- a. Vilka kompetenser tänker du att dem använder mer än tidigare?
- b. Vilka tänker du att dem använder mindre än tidigare?

2. På en skala mellan 1-10, hur viktig anser du att följande kompetenser är för ledare?

- a. Digital kompetens (1-10)

Varför?

- b. Analytisk kompetens (1-10)

Varför?

- c. Social kompetens (1-10)

Varför?

- d. Personlig kompetens (1-10)

Varför?

- e. Administrativ kompetens (1-10)

Varför?

Är det några andra kompetenser som vi inte nämnt som du tänker är viktiga?

3. På en skala mellan 1-10, hur god kännedom tänker du att ledarna i Fremtind har till begreppet "the skill shift"?

4. På en skala mellan 1-10, hur god kännedom tänker du att ledarna i Fremtind har till begreppet emotionell intelligens?

5. På en skala mellan 1-10, hur god kännedom tänker du att ledarna i Fremtind har till begreppet teknologisk kompetens?

6. På en skala mellan 1-10, i hur stor grad upplever du att behovet och efterfrågan på kompetens förändrar sig?

Om 1: Kan du tänka dig att det pågår en förändring?

a. Vilken typ av kompetens upplever du ökar i efterfrågan/krav? Varför?

b. Vilken typ av kompetens upplever du minskar i efterfrågan/krav? Varför?

7. På en skala mellan 1-10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav om teknologisk kompetens till ledare?

Hur?

8. På en skala mellan 1-10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav om emotionell kompetens till ledare? Hur?

9. I hur stor grad upplever du att ledarrollen påverkas av ändringar i kompetensbehov och efterfrågan (1-10)? Hur upplever du att den påverkas?

10. Tror du att en hög grad av emotionell intelligens kan bidra till att öka ledares prestation? (1-10) Hur? Varför?

11. Tror du att en hög grad av teknologisk kompetens kan bidra till att öka ledares prestation? (1-10) Hur? Varför?

12. Tror du att en hög grad av administrativ kompetens kan bidra till att öka ledares prestation? (1-10) Hur? Varför?

13. I hur stor grad tror du att det är möjligt att utveckla emotionell intelligens (1-10)?

a. Vad tror du att man kan/inte kan utveckla?

b. Vad tror du krävs för att man ska utveckla emotionell intelligens?

c. Jobbar Fremtind aktivt för att utveckla ledares emotionella intelligens?

Bifogat 2: Transkriberingar

Transkribering: Respondent 1

I: Inleder med en presentation av oss som intervjuare och en kort förklaring om vad det är vi ska prata om. Skickar över definitionerna på chatt och går igenom dem olika kompetenserna och begreppen:

Skill shift: Ändringar i kompetenskrav kommer att accelerera mer än det man sett de senaste 15 åren, på grund av automatisering.

Emotionell intelligens: Förmågan att förstå och hantera egna och andras emotioner i social interaktion.

Social kompetens: Förmågan att förstå och hantera andra personers emotioner i social interaktion.

Personlig kompetens: Förmågan att förstå och hantera egna emotioner i social interaktion.

Digital kompetens: Förmågan att använda digitala verktyg på ett tryggt, kritiskt och kreativt sätt.

Analytisk kompetens: Förmågan att analysera information och se mönster, och koppla ihop sammanhang ur flera olika delar.

Administrativ kompetens: Förmågan att planera, organisera, delegera och koordinera arbete.

I: Ger en förklaring av hur skalan används.

I: Känns det ok?

R: Ja.

I: Detta är en semistrukturerad intervju, så det är öppet för att komma med inspel om det skulle vara något du vill tillägga.

R: Okej.

I: Först bara lite korta inledande frågor.

I: Vi börjar med lite korta frågor. Har du en Ledar- eller HR-position i Fremtind?

R: Ledare.

I: Hur länge har du jobbat i den positionen?

R: Som ledare eller den jag har idag?

I: Den du har idag.

R: Då är det 9 år i den positionen jag är i idag.

Fråga 1

I: Om du skulle disponera din tid som ledare under en vecka - vilken form av kompetens känner du att du använder mest? (skickar 5 olika kompetenser på chatten)

R: Ja okej, och då ska jag tänka på det i förhållande till min ledarroll?

I: Ja, stämmer.

R: Jag tänker nog... Det är ju svårt att rangera dem för att alla är ju väldigt viktiga. Jag tänker nog att det startar med emotionell intelligens. Eller egentligen, så ni pratar om olika kompetenser så det är dem ni vill ha?

I: Ja precis, vi delar upp det i social och personlig kompetens.

R: Det som är lite viktigt att säga inledningsvis är ju har en lite speciell ledarroll jämfört med andra i sällskapet, för jag jobbar som en slags fagledare där det mycket av mitt jobb innebär att hjälpa andra ledare till att fungera gott. Jag har mindre vikt mot personalledelse av egna och mer vikt på personalledelse mot andra som inte är mina. Så om jag tänker på det jag gör idag så ville jag nog börjat med:

Analytisk kompetens.

Administrativ kompetens.

Social kompetens.

Personlig kompetens.

Digital kompetens.

I: a: Vilka kompetenser känner du att du använder mer än tidigare?

R: Eh... Nej det är ju den digitala kompetensen som såklart får mera plats, annars är det mycket detsamma.

I: b: Är det någon du känner att du använder mindre än tidigare?

R: Nej. Eller kanske något på den administrativa kompetensen använder jag nog lite mindre.

I: Har du något exempel på vad det kan vara?

R: Nja, kan inte säga exempel kanske. Men dem runt mig har blivit duktigare på att planera, organisera och koordinera själv, så jag behöver inte lägga lika mycket tid på det. Förut har jag lagt mer tid på att hjälpa andra och få det på plats. Men nu när dem har blivit bättre på det, så använder ju jag mindre tid på det. Det går ju för exempel på sånt som att använda planläggningsverktyg för att styra kapaciteten sin för exempel.

I: Tänker du på digitala verktyg som tillkommit?

R: Det behöver inte bara vara det, men också enkla verktyg som Excel som hjälper. Men vi har ju också digitala verktyg som hjälper, så det är både och.

Fråga 2

I: På en skala mellan 1–10, hur viktig anser du att följande kompetenser är för dig som ledare?

Kompetenser:

- Digital kompetens
- Analytisk kompetens
- Social kompetens
- Personlig kompetens
- Administrativ kompetens

R: Ja... tänker inte att det kommer bli så mycket användning av skalan här, för allt ju viktigt. Men om vi börjar med den sociala kompetensen så är den en 10: a.

Personlig kompetens – 7

Digital kompetens – 5

Analytisk kompetens – 8

Administrativ kompetens – 5

I: Hur kommer det sig att du tänker att den sociala kompetensen är så viktig?

R: Det viktigaste en ledare gör är att hjälpa sina folk att skapa god förrättning. Du ska liksom utveckla förrättning genom att utveckla människor. Det viktigaste man gör är att hjälpa andra att lyckas med det som ska lyckas med. Därför viktigt att förstå dem och vart dem är.

I: Om vi då tar analytisk kompetens, hur kommer det sig att du tänker den som en 8a?

R: Egentligen, som jag sa... Både kunna hjälpa och förstå hur man skapar god förrättning själv. Det att kunna hämta ut analyser och tal och förstår processerna. Förstå och analysera vart det ligger problem och vart det ligger potential. Det är ju den allra viktigaste jobbet, i grund och botten, som ledare. Se till att skapa värde med de resurserna man sitter med. Då behöver man den analytiska kompetensen. Det är ju därför jag har lagt dem två högst, för man måste förstå det själv och så kan man såklart ha goda folk som förstår det, men man klarar inte att utmana och hjälpa andra om man inte förstår det själv.

I: När det kommer till personlig kompetens, det tänker du ligger på lite samma nivå?

R: Man måste förstå hur eget beteende påverkar andra och vad som påverkar sitt eget beteende. Det att gräva sig bakåt och förstå varför jag uppträder just sån och se behov om att ändra det.

I: Sen då till administrativ och digital kompetens, det lägger du lite lägre?

R: Ja, jag lägger det lite lägre för jag tänker att våra verksamheter är ju inriktade sån att vi har ju goda folk runt oss. Man måste inte vara den största specialisten på digital kompetens själv. Man kan ha andra runt sig på sitt team som är bättre och som kan göra det goda jobbet. Inte lika viktigt som ledare för man kan se till att andra på teamet kan göra det.

I: Är det några andra kompetenser som vi inte nämnt som du tänker är viktiga?

R: Jag tror egentligen dem ni har uppsummerat det ganska gott. Eller jo, jag kan säga en sak! Det är detta med samhandlingskompetens. Kan vara att den definieras in under social kompetens kanske. Det handlar inte bara om att förstå andra personer, men extremt viktigt att förstå samspelet mellan andra personer och hur man får ett team att fungera för att kunna göra ett optimalt jobb.

I: Absolut, väldigt bra tillägg!

Fråga 3

I: På en skala mellan 1–10, hur god kännedom har du till begreppet “the skill shift”?

R: Menar du som i att jag är enig?

I: Nej, men mera hur mycket kunskap du har om begreppet och förståelse för det?

R: Då vil jag säga 7 på en skala. Helt sån ödmjukt. Haha!

Fråga 4

I: På en skala mellan 1–10, hur god kännedom har du till begreppet emotionell intelligens?

R: Där vill jag faktiskt säga 8. Jag har ju studerat Daniel Goldman själv, så borde ju veta lite.

Fråga 5

I: På en skala mellan 1–10, hur god kännedom har du till begreppet teknologisk kompetens?

R: Jag lägger den lite lägre. 6.

Fråga 6

I: På en skala mellan 1–10, i hur stor grad upplever du att behovet och efterfrågan på kompetens förändras sig? - Om 1: Kan du tänka dig att det pågår en förändring?

R: 10.

I: a: Vilken typ av kompetens upplever du ökar i efterfrågan och krav?

R: Skiljer ni på digital och teknologisk kompetens?

I: Vi lägger digital kompetens in under teknologisk kompetens.

R: Ja, okej. Jag tänker att den teknologiska kompetensen helt uppenbart är den som är mest. Men så tänker jag att i det så ökar också egentligen kravet om den sociala kompetensen eftersom människor nödvändigtvis både påverkas av och påverkar den kompetensen. Det är något jag menar att vi lägger för lite tid på. Vi pratar väldigt mycket om hur teknologin förändrar sig och hur den förändrar oss, och så pratar vi lite om konsekvenserna av det och vad vi måste kunna för att få det att fungera då.

I: b: Vilken typ av kompetens upplever du minskar i efterfrågan/krav?

R: Det kan då hända att egentligen den administrativa kompetensen marginellt blir mindre. Om det är någon, så är den först och främst. Och så är jag osäker på i vilken grad den analytiska kompetensen blir påverkat av den teknologiska utvecklingen, om man förutsätter att maskinlärande och artificiell intelligens liksom på många sätt övertar en del av det.

I: Är det någon annan kompetens än dem som vi nämnt som du ser minska i efterfrågan?

R: Nej, inte som jag kan se så omedelbart.

Fråga 7

I: På en skala mellan 1–10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav till dig som ledare om teknologisk kompetens?

R: 5.

I: Kan du förklara lite hur du upplever det?

R: Det är något med kraven om att kunna hantera nya verktyg, det gäller både administrativa och analysverktyg och andra saker. Något med att kunna förstå hur egen förrättning påverkas av det digitala skiftet. Igen, det samma resonemanget som tidigare, att för mig som ledare så gäller det att kunna förstå varför och hur, men inte nödvändigtvis att kunna göra det själv.

Fråga 8

I: På en skala mellan 1–10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav till dig som ledare om emotionell kompetens?

R: Kanske en 5 där också.

I: På vilket sätt upplever du det?

R: Igen, så är det något med att förstå den förändringen med att man får... Alltså, medarbetare själva har mycket högre kompetens, men också att dem ställer mycket högre krav. Dem som kommer ut i arbetslivet idag är ju uppfostrade med en väldigt egocentrisk inställning och är väldigt upptagna av sig och sitt på ett annat sätt än tidigare generationer har varit. Det betyder ju att man som ledare måste förhålla sig till helt andra krav och att det är andra saker som motiverar än tidigare. Hur säkrar man motivation... Det är lite svårt att förklara, men på den ena sidan måste man se till att medarbetarna av och till måste göra sånt dem kanske inte har mest lust att göra. Samtidigt så måste man se till att utveckla jobbet sån att det i större grad är anpassat för det som är kul att göra och ett kul sätt att göra det på. Man måste liksom tillnärma det från bägge sidor.

Fråga 9

I: I hur stor grad upplever du att du i din ledarroll påverkas av ändringar i kompetensbehov och efterfrågan (1–10)?

R: Ja... jag tror att den... 7 på skalan.

I: På vilket sätt upplever du att det påverkar dig?

R: Det är ju det att om jag ska få organisationen att fungera så måste jag göra ting annorlunda mot hur jag gjorde förut. Kan inte tro att jag kan göra allt som tidigare, men inrätta mig i den rollen jag går in på efter det ändringarna som sker runt också. Men också vara en pådrivare av det ändringar som kanske inte kommer av sig själv. Samtidigt så är det ju inte sån att allt vänds helt om liksom.

I: Du har ju några års erfarenhet av att jobba som ledare, upplever du större skillnad nu än tidigare?

R: Nej egentligen inte så mycket. Har nog märkt det mer när jag bytt ledarroll, för jag tror det handlar mer om vilket team man leder. Det sker inte stora hyppiga skiften i ett team, men det kan ske väldigt mycket mellan olika team som behöver helt andra saker av sin ledare.

Fråga 10

I: Tror du att en hög grad av emotionell intelligens kan bidra till att öka din prestation som ledare? (1–10)

R: Ja definitivt.

I: På en skala, i hur stor grad?

R: Det vill jag säga 10.

I: Hur eller varför påverkar det din prestation?

R: Om jag ska se generellt på ledelse, så har man några ledare som är superduktiga till att skapa engagemang och skapa goda resultat och skapa god samhandling. Egentligen då generera mycket motivation i sitt team. Men så har man de ledarna på andra skalan som skapar konflikt och problem i teamet genom sättet dem är på. Men dem absolut flesta ligger någonstans i mitten emellan. De är kanske inte dem som drar och stimulerar och verkligen skapar helt optimala kår på både värde i förrättning och hos människor, men de gör heller inget direkt fel. Så ofta kan man ju fråga sig då om det spelar någon roll om dem är där eller inte och på vilket sätt påverkar dem egentligen det som sker där utöver det rent administrativa. Jag tror att en ledare med hög grad av social intelligens i mycket större grad också förstå och vara med på att skapa större värde i teamet än om man inte har det.

I: Så dem som är passiva och inte bidrar så mycket, tror du att dem har en lägre grad av EI?

R: Ja. Det kan ju gott vara att dem är passiva och inte bidrar så mycket medvetet. Man kan inte utesluta att i enskilda team så kan det vara en god strategi. Det beror väldigt på teamet. Men för att ha den strategin så måste man fortfarande ha social intelligens för att använda det medvetet. Det är inte sån att alla passiva ledare saknar emotionell intelligens, men jag tror många gör det. Eller har mindre än dem borde ha kanske är mer rätt att säga... Haha!

Fråga 11

I: Tror du att en hög grad av teknologisk kompetens kan bidra till att öka din prestation som ledare? (1–10).

R: Nej där är jag mer osäker. I alla fall i mycket mindre grad och igen, så det beror det på vad man lägger i den teknologiska kompetensen. För jag tror att det att förstå hur den teknologiska utvecklingen ändrar arbetsförhållandena och ändrar förrättning och dess potential, det behöver jag förstå. Men jag behöver inte vara duktig teknolog själv. Jag tror nästan att det vill vara sån att ju högre teknologisk kompetens man har, ju mindre förutsättningar har man att hjälpa sitt team att förstå det. Det är ett påstående jag inte har belägg för, men det är en hypotes. Haha!

I: Om du skulle satt det på en skala, vart ville du satt den viktigheten då?

R: 4 kanske. Så får jag en under 5 också. Haha.

I: Ja men det är fint! Sprider svaren lite. Haha.

Fråga 12

I: Tror du att en hög grad av administrativ kompetens kan bidra till att öka din prestation som ledare? (1–10)

R: Låt mig säga 6.

I: Kan du utveckla hur du tror att det påverkar?

R: Jag tror att man behöver jobba planmässigt och kunna göra en plan för hela teamet samlat sett. Men samtidigt så måste ju varje person kunna planera sin egen tid. Men det med koordineringen och organiseringen av resurser tror jag är väldigt viktig, och ännu mer viktig när mer arbete blir osynligt för att det görs genom teknologi och det görs av mer självständiga medarbetare. Men den förmågan att kunna utnyttja resurserna i sitt team på bästa sätt hela tiden mot att ta dig mot verksamhetens mål är fortfarande väldigt viktigt.

I: Härligt, vi börjar faktiskt närma oss slutet här nu.

Fråga 13

I: I hur stor grad tror du att det är möjligt att utveckla emotionell intelligens (1–10)?

R: 6, kanske till och med 7.

I: a: Vad tror du att man kan utveckla?

R: Jag tror att man kan utveckla självinsikt och förstår hur man påverkar andra. Jag tror man kan utveckla förmågan till att lyssna. Jag tror att man kan utveckla, i någon grad, det att förstå andras motivation, behov och känslor.

Det jag tror som kan vara det svåraste att utveckla är förmågan att fånga upp sensitiviteten av att känna av andras beteende.

I: Tänker du på empati då eller bara att läsa av andra?

R: Ja, jag tror något i riktning mot empati är det svåraste att utveckla väldigt. Man kan kanske flytta det lite.

I: Att det nästan måste vara något som ligger grundläggande?

Här bryts samtalet.

I: Ja, vart var vi någonstans? Jo, vad man kan och inte kan utveckla av EI.

I: b: Vad tror du krävs för att man ska utveckla emotionell intelligens?

R: Självklart grundlaget är att man själv ser behovet för att göra det och att man är motiverad för att förändra sig. Tror man behöver en god coach som faktiskt också är på plats och hjälper och som kan använda en bredd av coaching-metoder med observation. Så att man faktiskt coachar i situationer och inte bara i ett terapirum.

I: Tror du organisationer kan lägga tillrätt för det?

R: Ja vi gör det. Lite bredare än bara emotionell intelligens, då. Men många ledare håller i dagliga presentationer eller stand-ups och dem kan få hjälp med att förbereda mötet, som är med på mötet och observerar. Dem kan komma med god feedback på detta i efterkant. Något av det jag gör är att ha coaching-samtal med enskilda ledare där vi diskuterar konkreta problemställningar dem står i. Det kan gott göras med andra medel, jag tror ju också att det kan göras i många andra delar inom HR. Det dem kallar kärnkvaadraten där genom ledarprogram som drivs med psykolog, att det är saker som hjälper. Men jag tror inte att det är nog i sig självt. Det att faktiskt ha medarbetarundersökningar också kan till en viss grad bidra till insikt.

I: Du nämnde självinsikt. Krävs det emotionell intelligens för att förstå att man behöver utveckla den?

R: Ja det är riktigt och, håller på att säga att, i de värsta tillfällena är det bara ett lost case. Jag tror att är man på så bottenivå med EI, så är det liksom inte så mycket att jobba vidare med.

Från gammalt så har jag alltid haft en filosofi om att ledarutveckling... Man kan utveckla medelgoda ledare till att bli bra ledare, men inte utveckla dåliga ledare till att bli en bra ledare. Lite det jag var inne på innan, om man tänker på en normalfördelningskurva, så har man några ledare som faktisk skapar konflikter och problem i en organisation och jag tror inte att man klarar att vända till en sån ledare till att bli en perfekt, superbra ledare som folk trivs med liksom. Det är något med att inte alla är hopskruvade till att bli ledare.

I: Anställer du ledare?

R: Inte nu, jag har gjort det i tidigare jobb.

I: Om du har anställt ledare nu, hade du aktivt sett efter emotionell intelligens?

R: Ja.

I: Hur hade man kunnat identifiera det EI i en sån process?

R: En test med 5-faktormodellen och referenser kan ge en viss indikation och man kan få fram en del genom att ställa lite smarta frågor i intervjuerna. Men man kan ju gå på en smäll, så det är kanske inte nog isolerat sett, men det kan testas lite med exempelvis case och se hur dem besvarar den. Då får man ett visst intryck om hur dem responderar på det. Men så är det ju såklart några som har lärt sig, en psykopat har ju lärt sig att svara riktigt.

I: Ja, såklart.

I: c: Jobbar du aktivt för att utveckla din emotionella intelligens?

R: Ja... Jag kan ju näsan inte säga nej nu... Haha.

I: Haha, det stannar mellan oss alltså.

R: Jodå, men det beror ju på vad man lägger i att jobba aktivt med det. Ja, jag har en väldigt god förståelse för vart mina svagheter ligger och jag jobbar med att utveckla dem sakerna. Så på så sätt så borde jag ju kunna svara ja på det.

I: Ja, men eller hur. Det var faktiskt dem frågorna vi hade. Är det något du vill tillägga?

R: Vet inte om det passar in, men jag har lust att lägga igen en sak som har varit väldigt klagörande för mig. Det är att tidigare har man pratat mycket om svaga och starka sidor, och det kan man ju fort göra i en sån kontext som detta. Men min filosofi är att man inte har svaga och starka sidor, man har några väldigt framträdande karaktärsdrag som verkar positivt eller negativt beroende på vilken kontext man är i. För exempel, kanske någon säger att jag är envis och vrång för att jag håller på mitt, medans andra säger att jag är tålmodig. Det är den samma egenskapen hos mig, men dem som har nytta av att jag är envis, dem vill tänka att jag är tålmodig. Men dem som det är negativt för vill tänka att jag är envis. Mycket av emotionell intelligens handlar om att förstå i vilken kontext man kommer mest till sin rätt och vart man är som person passar bäst i den stora bilden. Det kan också vara om jag passar bäst som ledare eller i andra roller. Passar jag då som ledare i ett projekt, eller ledare i kundcenter eller passar jag som ledare för en fabrik eller passar jag som ledare för ett gäng välutbildade teknologer? Det är något med att förstå sig själv, inte för att förändra sig själv, men för att finna sin plats.

I: Ja, och då kanske samma för dem man jobbar tillsammans med att förstå deras plats?

R: Ja, sån att det inte handlar om att ha goda eller dåliga medarbetare, men att ha dem på rätt jobb eller med riktiga uppgifter.

I: Absolut, väldigt relevant tillägg!

R: Så fint, då önskar jag er massor med lycka till med uppgiften!

I: Tack så mycket! Du får hålla tummarna för att detta går vägen trots situationen. Vi tycker ju att detta är väldigt spännande tema och ser mycket fram emot att få börja jobba med det här.

R: Ja så bra, det är verkligen spännande tema som jag själv är väldigt upptagen av. Hoppas att ni vill dela uppgiften med mig när ni är färdiga.

I: Det gör vi väldigt gärna!

I: Tusen tack för väldigt fina svar och deltagande.

R: Bare hyggelig och lycka till.

Samtalet avslutas.

Transkribering: Respondent 2

I: Inleder med en presentation av oss som intervjuare och en kort förklaring om vad det är vi ska prata om. Skickar över definitionerna på chatt och går igenom dem olika kompetenserna och begreppen:

Skill shift: Ändringar i kompetenskrav kommer att accelerera mer än det man sett de senaste 15 åren, på grund av automatisering.

Emotionell intelligens: Förmågan att förstå och hantera egna och andras emotioner i social interaktion.

Social kompetens: Förmågan att förstå och hantera andra personers emotioner i social interaktion.

Personlig kompetens: Förmågan att förstå och hantera egna emotioner i social interaktion.

Digital kompetens: Förmågan att använda digitala verktyg på ett tryggt, kritiskt och kreativt sätt.

Analytisk kompetens: Förmågan att analysera information och se mönster, och koppla ihop sammanhang ur flera olika delar.

Administrativ kompetens: Förmågan att planera, organisera, delegera och koordinera.

I: Ger en förklaring av hur skalan används.

I: Känns det okej?

R: Det är okej.

I: Super, då börjar vi med lite enkla frågor. Har du en Ledar- eller HR-position i Fremtind AS?

R: Jag har bägge delar egentligen.

I: Hur länge har du jobbat i den positionen du har idag?

R: 1 år.

I: I och med att det är ledare vi undersöker, och du har en position med både HR -och ledarroll, så tänker vi att du kan ta utgångspunkt i hur du tror att ledare i Fremtind upplever det vi frågar om, men samtidigt också tar utgångspunkt i dig själv som ledare.

R: Okej.

Fråga 1

I: Om du skulle disponera tiden till ledare under en vecka - vilken form av kompetens tänker du att dem använder mest? (Skickar 5 olika kompetenser på chatten).

R: Ja, det blir ju egentligen en snittbetraktning då för vi har ju väldigt olika ledarpositioner. Någon är ju väldigt hands on som sitter mitt i fagmiljöer och är en stark fagperson själv. De

vill nog driva mer med analytisk och datadriven kompetens än de som är rena administrativa ledare vill.

Men i vart fall detta med administrativ kompetens är väl det som är största delen av ledarjobbet så som det är idag. Och så... Efter den så är det väl kanske då den personliga kompetensen och sociala kompetensen.

I: Och så kommer digital och analytisk då på slutet där?

R: Ja.

I: a. Vilka kompetenser tänker du att dem använder mer idag än tidigare?

R: Det måste vara emotionell intelligens.

I: Varför tror du att man gör det?

R: Eh, det är större fokus på det. Du måste på ett sätt ha en kompetens inom detta och förstå vad, vilka krafter som drar i olika riktningar för att alls förstå hur både en arbetsplats fungerar och också hur en avdelning eller ett team ska kunna fungera.

I: b. Vilka tänker du att dem använder mindre än tidigare?

R: Hmm... Nej, eh, det tror jag inte. Innanför ledelsesfaget så är ju det som var väldigt traditionellt inom ledelse på 50/60-talet det är ju mer eller mindre borta. Det finns ju säkert i vissa mer mansdominerade yrken. Med detta med transaktionsledning och att man är väldigt upptagen av eh, ja... stringenta ramar det är ju mer eller mindre borta.

I: Kan du utveckla mer vad du tänker med transaktionsledning?

R: Ja, alltså upptagna av, inte av leveransen i sig själv men att det endast är det då. Vad det är som presteras utan att tänka på hur detta ska ske. Det som vi idag jobbar väldigt mycket med både för HR och inom ledelseutveckling är ju social kompetens. Och att man jobbar med transformationsledning, att man försöker få människor att göra sitt bästa genom att få dem till att förstå hur dem reagerar och inte minst samhandlar med andra.

Fråga 2

I: På en skala mellan 1–10, hur viktig anser du att följande kompetenser är för ledare? Och då kan vi börja med Digital kompetens (1–10).

Kompetenser:

- Digital kompetens
- Analytisk kompetens
- Social kompetens
- Personlig kompetens
- Administrativ kompetens

R: Åh Gud, det blir väldigt svårt, eftersom alla är väldigt viktiga. Man måste ju bara ha digital kompetens, det är ingen fråga om det. Är det så att man måste ha varsitt steg på denna skalan eller?

I: Nej, du får sätta 10 på alla eller 1 på alla...

R: Haha, ja då gör jag det... 10 på alla. Så vet jag ju då i och med att jag säger det så vet jag ju också att detta är en form för utopi, man kommer aldrig få det. Men det är en önskan att faktiskt ett krav att man utvecklar sig i den riktningen så att det blir på ett sätt en vision som du inte kan nå men att man har mål om att hamna i den övre delen av skalan på alla dess områdena.

I: Om vi börjar med digital kompetens så sätter du 10 där – har jag förstått det rätt?

R: Nickar instämmande.

I: Vad med Analytisk kompetens (1–10) då? Sätter du en 10a där också eller?

R: Eh... eller... Kanske en 9 då. För analytisk kompetens det säger ju bara något att om du kan överväga rationalitet bakom beslut till exempel. Så om du inte har analytisk kompetens så kommer du inte att ta ett rationellt beslut. Analytisk kompetens kommer gott med i dem tillfällena där man kan basera sig på fakta. Också i förhållande till att veta att man kan värdera ting så som ni gör med användning av skala. Och veta att man kan viktlägga ting på olika sätt. Analytisk kompetens är viktig för att över huvud taget kunna överväga.

I: Vi går vidare till Social kompetens (1–10)

R: Det är väldigt viktigt. Det måste vara topp – 10. Social kompetens det är ju något av det som vi efterfrågar mest, för att det har något att göra med hur du är i förhållande till andra. Då går det både på hur man tror att andra uppfattar dig, alltså självinsikt, men också det vi kallar självutsikt. Du måste veta att om jag reser mig upp och säger något i församlingar så förväntar man att folk lyssnar, men det är ju inte alltid sån och det lite med hur folk uppfattar dig. Har du något förnuftigt att säga, har du provat på detta många gånger förr är du den som står på bordet på fester eller är du den som tar de rationella besluten som är allmängiltig i förhållande till att folk är enig med dig.

I: Du säger att det är en av dem sakerna ni efterfrågar mest, hur vill du säga att det visar sig i hur ni jobbar i bedriften?

R: Ja, vi är ju egentligen ganska nya så i rekryteringsprocesser så har nog inte jag så god insikt per dags datum. Hur dem jobbar. Men poängen måste vara att man ställer frågor och har tester som kan viktlägga var man är på skalan. I förhållande till om man extrovert eller introvert. Om man spelar på känslor, om det är intuitivt, om man är en tänka person etc. Detta kan spegla vem man är i en social situation.

I: Vad med Administrativ kompetens (1–10) till sist?

R: Ja, den är ju helt nödvändig om man ska vara ledare. När jag säger det så är det med lite ”hjärtesuck” från HR, för det är många ledare som inte tar detta på stort nog allvar och dem tror att HR ska vara den administrativa rollen och ordna upp i allt som har med registrering av frånvaro, sjukfrånvaro, uppföljning. Många sådana saker som egentligen är ledarnas jobb som dem kanske inte vet eller i alla fall inte tar till sig. Så den är en 10a, den är väldigt viktig. Att man förstår vilket ansvar du har. Det är lite som att vara förälder, man kan inte bara låta det skura och gå, man har ansvarsuppgifter som ledare också.

I: Är det några andra kompetenser som vi inte nämnt som du tänker är viktiga?

R: Det beror lite på vilken typ av ledarroll man har. Fagkompetens är något som är väldigt viktigt i vår bransch. Man måste ha ett minimum av kunskap om för exempel vilka lagar som verksamheten styrs av. Så fagkompetens är något som borde vara i kunskapsbedrifter.

Fråga 3

I: På en skala mellan 1–10, hur god kännedom tänker du att ledarna i Fremtind har till begreppet “the skill shift”?

R: Det tror jag kanske inte att ledarna i Fremtind har så väldigt nära förhållande till. I det så ligger det lite att vi använder ju detta kanske mest innanför förättningsområden som driver med försäljning. Kanske man viktlägger det mer med vad man ska kunna och hur fort man kan ändra sig. Marknaden ändrar sig hela tiden och man måste kunna ta grepp för att kunna vända dig i tider när det blåser lite extra.

I: Driver ledare i Fremtind själv med rekrytering?

R: Vi har rekryteringsteam i HR, men det är förätningsområdena själva som initierar behovet för folk.

I: Är dem delaktiga i rekryteringsprocessen?

R: Ja, det måste dem ju vara. Dem måste vara med på att forma en profil på vad dem letar efter både innanför formell kompetens och social kompetens.

Fråga 4

I: På en skala mellan 1–10, hur god kännedom tänker du att ledarna i Fremtind har till begreppet emotionell intelligens?

R: Jag tippar att det är rätt över 5–6 kanske. Det har varit en del fokus på det den sista tiden, men som sagt så har vi en del nya ledare, så lite mer osäker på var på skalan dem är. Men en 6a tippar jag.

I: Du säger att det har varit en del fokus på det, är det internt i bedriften du tänker då?

R: Ja, vi arrangerar en del frukostseminarier med lite olika vinklingar av just den biten. Där tar vi in externa föreläsare från de samarbetspartner vi har inom detta.

Fråga 5

I: På en skala mellan 1–10, hur god kännedom tänker du att ledarna i Fremtind har till begreppet teknologisk kompetens?

R: Begreppet är dem nog ganska känt med, så en 8.

I: Är det på grund av att det är ett stort tema om dagen eller läser dem upp sig på det själv?

R: Ja, detta med digital kompetens har ju varit ett tema över lång tid. Vi var med i en undersökning som Norsk test gjorde ifjol där man skulle ta en egen test med hur högt på skalan man tyckte man själv var. Och så hittade man då att det var lite samsvar mellan vad man själv tror man kan och vad man faktiskt bevisar att man kan. Vi har ju egentligen sagt att vi ska vara datadrivna i allt vi gör och försäkringsbranschen är ju väldigt beroende av datakvalitet.

Fråga 6

I: På en skala mellan 1–10, i hur stor grad upplever du att behovet och efterfrågan på kompetens förändrar sig? Om 1: Kan du tänka dig att det pågår en förändring?

R: Det förändrar sig ju hela tiden egentligen, så ja 9 då.

I: a. Vilken typ av kompetens upplever du ökar i efterfrågan/krav?

R: Hos oss är det digital kompetens som ökar mest. Dem som driver inom IT är också dem som rekryterat starkast och har gjort det sista halvåret.

I: Kan du utveckla vad du menar med rekryterar starkast?

R: Ja, att dem har störst pågång på rekryteringssidan för att få anställda som kan driva med digital utveckling.

I: b. Vilken typ av kompetens upplever du minskar i efterfrågan/krav?

R: Jag upplever väl att det är personlig kompetens egentligen, dessvärre. Man lägger för lite vikt på det. Vi har ju börjat på både team- och ledarutvecklingsprogram med att köra personlighetstester för att folk i större grad ska bli lite mer känt med sig själv och vem dem är i olika situationer.

Vi har program som är mest menat för en sån... det är inte sällskapslek men det är tillnärmat då, man går i grupper och svara på frågor och blir indelad i färgkoder och så jobbar man utifrån vem man är, vilka tankesätt man har och hur man är i samarbete med andra. För att man ska ta använda det mer allvarligt hur man ska kunna jobba som ett team och inte bara grupp.

Fråga 7

I: På en skala mellan 1–10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav om teknologisk kompetens till ledare?

R: Eh, 7.

I: Hur upplever du det?

R: Det blir lite av det samma, varje år kör vi medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal, och utifrån vilka strategiska satsningsområden som är definierad så är detta en av vägarna som vi önskar att ha större fokus på. Så i samtal med medarbetare, med det menar jag även medarbetare som har ledare som medarbetare, så blir det en allt viktigare punkt.

Fråga 8

I: På en skala mellan 1–10, i hur stor grad upplever du att det ställs högre krav om emotionell kompetens till ledare?

R: Det är väl kanske en 4a. Tror inte det är satt några krav där alls, även om vi skulle önska det från ett HR perspektiv så är det mycket mer man kan dra på om man har en hög EQ.

I: Så det handlar om att man inte har definierat krav om det eller?

R: Ja, det är inte satt några krav och det kan vara svårt att mäta. Det enda verktyget vi har är dessa testerna. Det ger ju en pekpinne men det är inte någon exakt vetenskap.

Fråga 9

I: I hur stor grad upplever du att ledarrollen påverkas av ändringar i kompetensbehov och efterfrågan (1–10)?

R: Ja det blir väl en 7a det. Det är ganska stor grad för det är som det är nu så är det mycket skiftningar. Ändringsledning är en av dem kompetenserna som efterfrågas för att det sker ändringar på marknaden runt oss hela tiden så måste också vi vara förberedda.

I: Upplever du att ledares kompetens fort blir utdaterad?

R: Det kan bli det om man inte är god på egenutveckling så kan man fort bli satt i en skvis där dina anställda ligger ett hästhuvud framför dig. Det beror lite på ålder också, sant. För dem som är gamla och inte tagit någon mer utbildning än det man gjorde då man var färdig med skolan, så tror jag du hade slitit i arbetslivet idag. Men om man hela tiden håller sig uppdaterad på vad som händer inom sitt fagfält, inom ledelsefaget eller ja... inom HR också. Men om man inte uppdateras sig på detta så blir man inte en bedrift som kommer högt upp och kan rekrytera dem man vill ha.

I: Det du sa med att de anställda kan komma ett hästhuvud framför, vad tror du att konsekvenserna av det kan vara? Att de anställda har högre grad av kompetens än ledaren själv.

R: Det spelar så väldigt stor roll vilken typ av ledare detta är. Är det en ledare med stor tillit till att anställda, att dem ska ha högre kompetens än dig själv så är det inget problem. Då har du mer eller mindre administrativ roll och ska passa på att det psykosociala är där, arbetsmiljö, att de anställda får det dem behöver, att dem får det stödet. Men om man är i en

ledarposition där man har ett fagligt ansvar, var de anställda kan mer om utveckling inom det fagområdet än du själv kan så kommer inte den tilliten till ledare vara närvarande. Man kommer inte heller klara att få några goda diskussioner. Du saknar egentligen belägg för det du diskuterar.

Fråga 10

I: Tror du att en hög grad av emotionell intelligens kan bidra till att öka ledares prestation? (1–10)

R: Jag tänker 7 där också.

För att man måste veta vad man ska använda det till. Igen så är det några personliga egenskaper här som gör...

Här bryts samtalet.

I: Återupptar tråden om vart vi var.

R: Ja, för att kunna utnyttja den sociala kompetensen och EI så måste man veta vad det är och hur det ska användas. Och då tänker inte jag på ett manipulativt sätt som det låter som nu.

Men hellre hur man kan använda det till fördel för den som ska använda det vidare.

Det har något med egenskaperna till den som gör detta här. Säg att man säger det samma, så kommer en person kunna få mycket mer ut av något än en annan ville ha gjort. Det har något att göra med den tryggheten man utstrålar när man säger det man säger och inte minst om man är mottaglig för feedback och att det inte går i prestige i avgörelser utan att man kan prata om saker. Kunna prata om vad som motiverar dig och inte motiverar dig. Tror det är väldigt viktigt med vem du är i den situationen. En ödmjuk hållning framför att vara en ”sån är det”-person. Man får sällan igenom något igenom genom att vara bastant.

Fråga 11

I: Tror du att en hög grad av teknologisk kompetens kan bidra till att öka ledares prestation? (1–10)

R: Ja, 8. Ju duktigare du är på allt som finns av teknologi och hjälpmedel både hjälper dig i din egen vardag med att få saker gjort och att du har ett öga mot världen runt omkring för att ta emot nya impulser.

I: Så du tänker att det bidrar till att effektivisera arbetet man gör som ledare?

R: Absolut, och inte minst kunna föreslå ändringar i arbetsprocesser.

Fråga 12

I: Tror du att en hög grad av administrativ kompetens kan bidra till att öka ledares prestation? (1–10)

R: Våra ledare vill ju helst inte ha en administrativ roll alls. Haha! Men sån mitt på antagligen. Det är ett nödvändigt ont om man kan kalla det det. Man kan inte inte vara administrativt god om man ska vara ledare, men om det blir för mycket av det så tror jag att man förvittrar lite i ledarrollen.

I: Rätta mig om jag misstolkar men det känns som att du tänker att administrativ kompetens är grundläggande?

R: Ja, det är grundläggande. Lite som det att hålla på med barnuppfostran. Som ledare har man en roll och därmed följer vissa uppgifter som bara ligger där. Du ska ta vara på din anställda, utveckling dem och behålla dem. Inom detta är det ju extremt många aktiviteter som man måste hålla styr på.

Fråga 13

I: I hur stor grad tror du att det är möjligt att utveckla emotionell intelligens (1–10)?

R: Hmm... Då kommer man fort in på arv- och miljöfaktorn. Jag tror faktiskt att det är möjligt att utveckla det om man är villig att offra lite. Så en 6 i vart fall. Det beror på att vi som människor är fött med ett set med egenskaper i kraft av vår personlighet (arv) och det faktorer som man blir exponerad för (miljö) i vår barndom, vart man växer upp, inom skola och föräldrar, människor du möter och saker du upplever. Om man vill utveckla det så får man det till.

I: a. Vad tror du att man kan/inte kan utveckla?

R: Jag har nästan lust att använda en väninna som exempel.

Hon är mor men, som hon säger själv, sliter lite med empati och känner inte det som är "riktigt" att känna. Men så är hon så pass smart då att hon vet hur hon ska agera om någon kommet till henne och inte har det så bra, och inte bara avvisar det. Kan ställa uppföljningsfrågor om det kommer någon till henne som sliter. Det tror jag att man kan utveckla över tid. Till trots för att du kanske saknar den egenskapen.

I: Så du tänker att man kanske inte kan utveckla empati men man utveckla förståelse för situationen?

R: Yes. Att man istället för EQ har en IQ då som gör att du förstår att du måste agera.

I: b. Vad tror du krävs för att man ska utveckla emotionell intelligens?

R: Om man har en personlighet som gränsar mot psykopatiska drag så tror jag inte man kan utveckla den sociala delen. Om man är så upphängd i dig själv och inte förstår hur man blir uppfattad av andra så tror jag inte man kan utveckla det, jag tror inte du förstår det ens.

I: Kan man kalla det för sociala antenner?

R: Japp! Det tror jag inte man kan utveckla sociala antenner, antingen så har man det eller inte.

I: Tror du att det finns några andra förutsättningar som behöver vara på plats för att man ska kunna utveckla EI?

R: Ja, det är det helt säkert. Du måste ju på ett sätt kunna ha känsleregister som man är klar över själv. Det här blir ju lite gränser upp emot manipulation, för man använder det för det de är värt ex. i och med löneökning. Man vet några taktiska värderingar som ligger till grund för hur man kan jobba med det. Du bör egentligen vara en taktiker för att kunna utveckla det.

I: c. Jobbar Fremtind aktivt för att utveckla ledares emotionella intelligens?

R: Ja det gör vi. Vi är som sagt ett ganska nytt sällskap med helt ny HR avdelning. I oktober blev det anställt en dam som har ansvaret för utvecklingsprogram av både nyanställda och ledarutvecklingsprogram. Massa att ta tag i och håller i skrivande stund på att sätta igång det nya ledarutvecklingsprogrammet som vi hoppas ska komma igång i år.

Vi har samarbete med Asses it och Attency så vi har goda teknologiska plattformar att bygga på. Vi önskar att göra det på ett kul sätt. Men så är det något med att få fram dessa egenskaperna, då måste man vara lite smart.

Och så tror jag att ju mer fokus vi har på det och ju mer som kommer fram med att såna som er som forskar på detta, och kan visa till resultat, ju mer fokus blir det på det och kanske vi också kan få mer förståelse och tyngd på det längre upp i organisationen för just detta.

I: Spännande! Okej, det var det vi hade tänkt att fråga dig om. Är det något du vill tillägga?
 R: Nej, inte något jag kommer på. Tycker det har varit bra med fördjupande i förhållande till de frågorna ni hade.
 I: Så bra. Vi är väldigt nöjda och vi delar gärna uppgiften när den är färdig om det är något som önskas.
 R: Ja, väldigt gärna! Det är ju ett troligt spännande arbete ni gör, så det vill jag väldigt gärna.
 I: Så kul! Vi ser fram emot att se vad resultatet av detta blir.
 R: Jag med, jag är ju väldigt glad för att ni gör detta.
 I: Tusen tack!
 Samtalet avslutas.

Bifog 3: Diagram



Respondent 5																
	Viktighet: Digital kompetens	Viktighet: Analytisk kompetens	Viktighet: Social kompetens	Viktighet: Personlig kompetens	Viktighet: Administrativ kompetens	Kännedom till begr. "The Skill Shift".	Kännedom till begr. Emotionell Intelligens	Kännedom till begr. Teknologisk Kompetens	Upplevd ändring i kompetens-behov och efterfrågan	Upplevd grad av högre krav om teknologisk kompetens	Upplevd grad av högre krav om emotionell kompetens	Upplevd grad av påverkan på ledarroll av The Skill Shift	Ökad grad av ledar-prestation genom EI.	Ökad grad av ledar-prestation genom TK.	Ökad grad av ledar-prestation genom AK.	Grad av möjlighet att utveckla EI
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
Samtliga respondenter																
	Viktighet: Digital kompetens	Viktighet: Analytisk kompetens	Viktighet: Social kompetens	Viktighet: Personlig kompetens	Viktighet: Administrativ kompetens	Kännedom till begr. "The Skill Shift".	Kännedom till begr. Emotionell Intelligens	Kännedom till begr. Teknologisk Kompetens	Upplevd ändring i kompetens-behov och efterfrågan	Upplevd grad av högre krav om teknologisk kompetens	Upplevd grad av högre krav om emotionell kompetens	Upplevd grad av påverkan på ledarroll av The Skill Shift	Ökad grad av ledar-prestation genom EI.	Ökad grad av ledar-prestation genom TK.	Ökad grad av ledar-prestation genom AK.	Grad av möjlighet att utveckla EI
10																
9																
8																
7																
6																
5																
4																
3																
2																
1																
	7,7	8,3	9,4	8,8	7,5	6,8	7,1	7,1	8	6,4	6,3	7,2	8,5	6,4	6,5	5,5

Bifogat 5: Sekretessavtal

Förfrågan om deltagande i forskningsprojekt

The skill shift:

Emotionell intelligens som kompetens hos ledare.

Bakgrund och mål

Målet med denna undersökningen är att få insikt i huruvida ledare potentiellt kan påverkas av skiftande kompetenskrav. Problemställningen som ska analyseras är om ledare i Fremtind AS påverkas av förändringar i kompetensbehov, så som behov för emotionell och social kompetens.

Projektet är en bachelorstudie gjort vid Høyskolen Kristiania och genomförs av Sanna Johansson och Elise Kristensson.

I urval har vi tagit utgångspunkt i problemställningen som riktar sig mot ledare. Därmed har vi speciellt uppsökt respondenter i ledar- och HR-positioner. Detta för att urvalet ska vara representativt. Samtliga i urvalet har fått en förfrågan om deltagande med utgångspunkt i att personen är anställd hos Fremtind AS och är ledare eller har god kännedom till ledarrollen.

Vad innebär deltagande i studien?

Datainsamling och informationsinhämtning kommer att ske genom semistrukturerade, personliga intervjuer. Detta innebär att intervjun kommer följa en fast struktur, men att det samtidigt ges utrymme för dialog och inspel. Varje intervju kommer att vara i ca 60 minuter och undersökningen kommer endast att genomföras i Fremtind AS.

Intervjun kommer att inledas med en kort introduktion om det aktuella temat. Därefter kommer vi att genomgå ett antal frågor som är relaterade till problemställningen.

Sanna Johansson kommer att vara intervjuledare genom att ställa frågorna och Elise Kristensson kommer att observera och notera. Det kommer göras ljudinspelningar för att säkerställa formuleringen av respondenternas svar.

Vad händer med informationen om dig?

Alla personuppgifter kommer att bli behandlade med konfidentialitet. Sanna Johansson och Elise Kristensson kommer att ha tillgång till informationen som framkommer i undersökningen. Vägledare Elin Ørjasæter vid Høyskolen Kristiania kommer kunna ha tillgång till materialet, detta endast i vägledande syfte. Information och ljudinspelning kommer att behandlas och lagras i projektledarnas gemensamma och lösenordsskyddade dokument. Efter transkribering och behandling av data kommer ljudinspelningarna att raderas.

Deltagarna av studien kommer inte att kunna identifieras i publiceringen.

Undersökningen är planlagd att avslutas den 28 mars 2020. Datamaterialet kommer att användas i besvarande av bacheloruppsatsen med inlämningsdatum 3 juni 2020.

Bacheloruppsatsen kommer att arkiveras i Høyskolen Kristianas digitala examenssystem.

Frivilligt deltagande

Det är frivilligt att delta i denna studien och du kan när som helst dra tillbaka ditt samtycke utan att uppge anledning. Om du väljer att dra dig ur kommer alla uppgifter om dig att bli anonymiserade.

Samtycke av deltagande i studien

Jag har mottagit information om studien och jag är villig att delta.

.....

(Signerat av informant, datum)