



Ledarintelligens utifrån chefs och ledarrollen

Marika Ronthy

**Psykologi 91- 120 hp, Examensarbete 15 hp
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2016
Handledare: Anna Dåderman
Examinator: Josefa Vega Matuszczyk**

Ledarintelligens utifrån chefs och ledarrollen

Syftet med föreliggande studie var att validera ett instrument (LQ-test) som avser att mäta ledarintelligens baserat på teorin om ledarintelligens utifrån chefs- och ledarrollen. Ledarintelligens, skapat av Ronthy (Ronthy 2006; 2013) är ett holistiskt perspektiv på ledarskap och omfattar färdigheter från tre intelligenser; rationell, emotionell och själslig intelligens med större betoning på ledarrollen med färdigheter tillhörande emotionell och själslig intelligens även kallat medmänskligt ledarskap (ML). LQ-testet bestod av 71 item och konstruerades av Ronthy. Majoriteten av dessa item är inhämtade från Larsson et al. (2003). Den rationella skalan tillskrivs chefsrollen och de övriga två skalorna tillskrivs ledarrollen. Ytterligare ett syfte var att utifrån instrumentet undersöka ledarskapets fördelning mellan kvinnor och män. Studiens deltagare var 307 chefer (68% kvinnor). Utöver LQ-testet fick även deltagarna besvara hur mycket arbetstid per månad som de använde för olika uppgifter utifrån ledarintelligensbegreppet. Enligt teorin om ledarintelligens ska tiden användas mer till att leda sig själv och andra vilket ingår i ledarrollen till skillnad från chefsrollen som ska tillgodose uppgifter som omfattar verksamhetens administration och styrning. Resultatet visade att 20% uppfattade sig som chefer med betoning på administrativa uppgifter och 80% uppfattade sig som ledare med betoning på ett medmänskligt ledarskap. Vid en genomgång av chefernas tidsåtgång för de olika arbetsuppgifterna som indelats utifrån de tre skalorna, framkom att 72% av arbetstiden användes till chefsuppgifter och 28% av arbetstiden ägnades åt ledaruppgifter såsom coachning, personlig utveckling och reflektion. Studien visade inga signifikanta skillnader mellan kvinnor och män avseende uppdelningen chef och ledare. Den relationella aspekten av ledarskapet betonas alltmer i dagens organisationer och dess innebörd har förtydligats i denna studie.

Nyckelord: LQ-test, chefsroll, ledarroll, själslig intelligens, emotionell intelligens, rationell intelligens och medmänskligt ledarskap (ML).

Leader Intelligence out of the role as a manager and as a leader

The aim of the present study was to validate an instrument called Leader Intelligence Questionnaire (LQ-test) based on the theory of leader intelligence out of being a manager and a leader. Leader intelligence is a concept created by Ronthy observing skills within the rational, emotional and spiritual intelligence with the main focus on skills within the latter two which also is a human leadership. The questionnaire of leader intelligence is created by Ronthy and has 71 item, and the majority are from Larsson et al. (2003). The instrument has three scales to study all three intelligences. The scale for the rational intelligence studies the role as a manager and the emotional and spiritual intelligence studies the role as a leader. A second aim was to examine the gender distribution among managers and leaders. The participants in the study were 307 leaders (68% women). Furthermore, the participants also responded how much time they spent per month on tasks related to the management role as well as the leadership role. According to the leader intelligence theory the manager should spend more of his/her time in the leader role leading him / herself as well as others and less time in the managerial role managing administrative tasks. The result shows that 20% perceive themselves as managers with the emphasis on administrative tasks and 80% perceive themselves as leaders with the emphasis on a human leadership. When analysing the time spent on various tasks divided within the three different scales the study showed that 72% of the time was spent on managerial tasks and 28% on leader tasks as coaching, personal development and reflection. The study showed

no significant differences between men and women. The relational aspect of leadership is being empathized more and more in today's organizations which will be clarified in this study.

Keywords: LQ - Questionnaire, management role, leadership role, spiritual intelligence, emotional intelligence, rational intelligence and a human leadership, (ML)

Jag vill först tacka Christer Sandahl, professor vid Karolinska Institutet som gav mig tillstånd att använda frågeformuläret, The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ) som utgångspunkt och som jag kunde vidareutveckla utifrån begreppet ledarintelligens. Tack till alla de deltagare som gjort denna studie möjlig att genomföra och ett extra tack till de HR-chefer som uppmuntrade chefer att besvara formuläret. Ett stort tack till fil.mag. Annika Nåfors, docent Lillemor Westerberg och docent Paula Liukkonen som gett mig många värdefulla synpunkter. Störst tack till min handledare, Anna Dåderman. Tack för att jag fått möjlighet att ingå i projektet; ”Studier om en ny svensk ledarskapsmodell baserad på en teori om ledarskapsintelligens”, vilket gett mig möjlighet att göra en studie baserad på många års erfarenhet av att utbilda och handleda chefer. Projektet leds av professor Anna Dåderman vid Högskolan Väst, Trollhättan.

Vi lever i en tid där synen på ledarskap behöver omvärderas (Ronthy, 2006, 2013). Ledarskap är en relation mellan ledare och följare (Western, 2005). Den relationella aspekten av ledarskapet betonas alltmer i dagens organisationer och dess innebörd kommer att belysas och förtydligas i denna studie. I ledarskapslitteraturen talas det om chefskap och ledarskap (Svenningsson & Alvesson, 2006; Zaleznik, 1977). I denna studie behandlas ledarskap som *ett* begrepp bestående av två roller, en som chef och en som ledare och dessa roller skall integreras och bilda en enhet. För dessa två roller krävs olika *färdigheter* från olika *intelligenser*. Bakgrunden till och uppkomsten av den insikten beskrivs nedan.

Under mer än tre decennier har författaren till denna studie utbildat och varit handledare till chefer i svenskt arbetsliv och även varit medtolkare av den verklighet som chefer dagligen konfronteras med för att hjälpa dem att hitta ett förhållningssätt som underlättade deras vardag. Som psykolog har intresset varit att hjälpa chefer att synliggöra färdigheter som krävs för ett ledarskap som är holistiskt vilket innebär *ett* ledarskap som består av ett antal delar som bildar en *enhet*. Erfarenheten visade att chefer oftare brottades med mellanmänniska relationsfrågor än faktafrågor som tillhörde det operativa chefsarbetet. I samband med detta såg författaren att det fanns en inneboende konflikt mellan rollen som chef och rollen som ledare. Under åren 1984-1990 utbildade författaren drygt 4 000 chefer i utvecklingssamtal. Mot bakgrund av det som författaren förstod var en inneboende konflikt, började varje utbildningsdag med två frågor: *Vad behöver du som chef veta/kunna för att höja kvalitén i utvecklingssamtal?* och *”Vad behöver du som chef veta/kunna för att uppleva samtalen som meningsfulla”*. Exempel på relationsrelaterade frågor i detta sammanhang var: Hur framför jag feedback på bästa sätt? Hur ska jag hantera en medarbetares känslomässiga reaktioner under ett utvecklingssamtal? Exempel på faktafrågor var: Vilket är syftet med utvecklingssamtalen? Hur formulerar man mål på bästa sätt? Hur följer man upp samtalen? Av hela underlaget framkom att de frågor som författaren fick på sina två frågor framkom att 64% av frågorna var relationsrelaterade och 36% av frågorna var faktarelaterade. Den slutliga analysen av underlaget resulterade i en modell för att uppnå kvalitet i utvecklingssamtal. Modellen har beskrivits i fyra böcker (Ronthy, 2004; Ronthy, 2006; Ronthy & Rosendahl, 1992; Ronthy, 2013). Modellen bygger i huvudsak på att kunna balansera mellan *prestation* och *relation*, mellan *tanke* och *känsla* och mellan *göra* och *vara*. Således en integrering av dimensionerna uppgift och relation. Författaren benämnde modellen *Komfortgränsen* vilken utgör en abstrakt skiljelinje mellan att tala om det som är vant och bekvämt och det som är ovant och obekvämt. Författarens tolkning av resultatet var att chefer kommunicerar helst inom sin komfortzon vilket innebar att tala om operativa sakfrågor för att undvika relationsfrågor och därmed undvika att utmana sin komfortgräns. Denna upptäckt bekräftades genom en doktorsavhandling (Engquist, 1990) där det framkom att utvecklingssamtal med hög kvalitet är där samtalsparterna kan uttrycka känslor och tala om relationer och värderingar.

Resultatet av det empiriska material som ligger till grund för uppkomsten av komfortgränsmodellen väckte författarens intresse och vilja att vidareutveckla tanken och omsätta modellen genom att tydligt beskriva ledarskap utifrån de ovan nämnda två dimensionerna. Författaren blev även inspirerad av teorin om transformativt ledarskap (Bass, 1999), en teori som fått empiriskt stöd och som till stora delar betonar det relationella mellan ledare ledd vilket även betonas i teorin om ledarintelligens. Svenningsson och Alvesson (2010) skiljer på chefskap och ledarskap. Enligt dem är chefskap administrativt planerings- och budgetarbete och ledarskap en mer övergripande orientering genom inspirerande kommunikation och agerande. För att undersöka innehållet i uppdelningen chef och ledare utifrån teorin om ledarintelligens skapade författaren till denna studie ett självskattningsinstrument med inspiration från Developmental Leadership Questionnaire (DLQ; Larsson, 2006; Larsson et al., 2003). Larssons modell för utvecklande ledarskap

beskriver olika ledarskapsstilar och önskvärda ledar-och chefskompetenser vilket medförde att flera item från Larssons formulär kunde användas för att mäta rationell och emotionell intelligens enligt teorin om ledarintelligens. Larsson lyfter även fram betydelsen av etik, moral och värderingar vilket överensstämmer med det som författaren till denna studie tillskriver själslig intelligens. Av denna studies 31 item som klassificerades som själslig intelligens var tre item hämtade från DLQ resterande 28 skapades av författaren. Emotionell och själslig intelligens är relationella intelligenser som behövs för att leda människor och tillhör ledarrollen och den rationella intelligensen behövs för att styra den operativa verksamheten, det Larsson kallar för chefskompetenser vilket här beskrivs med att tillhöra chefsrollen. Självskattningsformuläret fick namnet ledarintelligenstest (LQ-test) för en ny ledarskapsteori.

Den nya teorin fick namnet *Ledarintelligens*. Denna teori bygger på den omfattande empiri från författarens utbildning av drygt 4000 chefer och den fyller en lucka inom svensk ledarskapslitteratur som består i att visa hur ledarskapets båda roller måste samarbeta och integreras för ett fullvärdigt ledarskap. Luckan består även i att visa på betydelsen av den för i Sverige okända intelligensen själslig intelligens och dess betydelse för ledarskapets relationella aspekt vilket ännu ingen svensk ledarskapsforskare lyft fram. Ronthy (2006, 2013) menar att den själsliga intelligensen är en viktig aspekt i teorin om ledarintelligens. Hon vill genom teorin om ledarintelligens visa vad som krävs för *ett* ledarskap som omfattar två roller samtidigt, vilket går i linje med Zohar (2004) som menar att det nya ledarskapet behöver styrning och ledning samtidigt och för det krävs enligt Zohar flera intelligenser. Enligt sökning av begreppet ledarintelligens saknas det artiklar som ger ledarintelligens ett innehåll med en tillämpbar modell. Författarens bidrag är en teori som bygger på omfattande empiri och som ger begreppet ett innehåll och praktisk tillämpning. Ledarintelligens begreppet enligt Ronthys definition har nyligen omskrivits och uppmärksammats i Sydafrika gällande effektivitet av rektorers ledarskap (Gage & Smith, 2016).

Kouzes och Posner (2005) har efter mer än 30 års forskning inom området ledarskap funnit att det viktigaste i ledarskapet är att skapa trovärdighet. Enligt dessa båda forskare bygger trovärdighet på att vara ärlig, kompetent, inspirerande och framsynt. Ledare skall enligt Furnham (2005) utmana *status quo*, kommunicera en vision, visa på riktning och strategi och att både inspirera och motivera andra. Enligt Zaleznik (1977) och Kotter (2009) betonar chefer rationalitet, kontroll, analys och det intellektuella medan ledare inspirerar genom visioner, värderingar, förtroende och genom att vara bestämda. Mishra och Mishra (2013) betonar betydelsen av att skapa tillit vilket bygger på tre avgörande ledaregenskaper såsom: mod, ödmjukhet och autencitet. Med autencitet menas att ledaren har en etisk och moralisk hållning, har självkännedom och är transparent gentemot andra. Det som förenar dessa författares syn på ledarskap är att de lyfter fram vikten av relationella och medmänskliga värden. Kellerman (2013) anser att ledarskapet av idag är gammalmodigt och att det råder en maktobalans mellan ledare och följare som innebär att ledare har försvagats och följare har blivit starkare. Hon betonar betydelsen av relationen mellan chef och följare. Vid den årliga konferensen World Economic Forum (2015) listades vilka egenskaper som var de mest eftertraktade hos ledare och vilka egenskaper som kommer vara de mest eftertraktade 2020. En enkät gjordes, vilken besvarades av 1 767 respondenter fördelade över sex kontinenter. Deltagarna representerade 43% näringsliv, 22% akademien och 19% det civila samhället. Högst upp på båda listorna ligger förmågan att lösa komplexa problem, kreativitet och att skapa nya idéer. Egenskaper som mod, empati, etik och moral och samarbetsförmåga ansågs ligga till grund för välmående, vilket prioriterades mer än ekonomisk tillväxt. På listan för år 2020 fanns emotionell intelligens som en viktig färdighet. Det gemensamma temat för samtliga nämnda författare är att ledarskapet står inför ett paradigmskifte. Den relationella aspekten betonas mer än tidigare och betydelsen av medmänskliga värden lyfts fram.

Ledarskapets nya paradigmen

Rost och Barker (1994) har skapat en ny definition av ledarskap som de kallade det postindustriella paradigmet av ledarskap, ett ledarskap som efter industrialismen betonar samhällets behov mer än företagets behov. De menade att den mekanistiska industriella synen på ledarskap med dess tonvikt på kontroll och objektivitet och som tillhör en rationell intelligens inte längre kunde anses rimlig i en globaliserad och högteknologisk värld. Rost och Barker valde att inte använda begreppet följare utan snarare begreppet samarbetspartners då de menade att det postindustriella ledarskapet är en ömsesidig relation där båda parter är överens om syfte, motiv och intentioner. De ser dialogen som en viktig kvalitativ metod som är att föredra framför industrialismens betoning av kvantitativa metoder.

Wheatley (1992) betonar också det nya paradigmet. Hon menar att vi inte kan betrakta världen med Newtons rationella syn med orsak och verkan, kontroll, objektivitet och linjärt tänkande, där mycket är förutsägbart. Hon ser ett värde i att inhämta kunskap från fysiken för att förstå den nya världens ordning. Denna syn delas även av kvantfysikern Zohar (2004) som menar att den värld vi lever i idag med dess komplexitet och ovisshet kräver ett ledarskap som kan hantera kaos. För att kunna hantera kaoset och osäkerheten krävs att ledaren kan verka utifrån sina mentala, känslomässiga och själsliga sidor. Dessa tre sidor försörjer varandra och är sammanvävda enligt Zohar. Western (2005) har belyst och analyserat ledarskapet ur ett systemiskt och psykoanalytiskt perspektiv och han menar att ledarskapet skapas genom relationen ledare och följare och Kellerman (2013) menar att ledare skall utveckla självkännedom och att ha en etisk kompass.

Genomgående talar alla omnämnda författare generellt om ledarskap utan att nämna något om det förekommer könsskillnader i ledarskapet. Författaren till denna studie ställer av nyfikenhet den frågan.

I en metaanalys av Eagly och Johnson (1990) baserad på 307 studier framkom att chefer oavsett kön beter sig i viss utsträckning stereotypt lika. En viss skillnad var att kvinnor i större utsträckning har en demokratisk ledarstil som bygger på samarbete medan män har en auktoritär ledarstil som bygger på kontroll och styrning. De menar även att män generellt är mer uppgiftsorienterade än kvinnor. Eagly och Johnson tror att en förklaring till att det ändå råder små skillnader mellan kvinnor och män beträffande ledarskap kan bero på att de kriterier som organisationen bestämt är stereotypa. Om man tar kvinnor som grupp utan att se dem i ett organisatoriskt sammanhang utifrån en specifik roll anses kvinnor jämfört med män vara mer vänliga, intresserade av människor och socialt känsliga. Eagly och Johnson menar vidare att organisationer är mer intresserade av att se till rollen man har som chef än att se till dess kön. Eftersom chefsrollen är intressant kan det vara av intresse att undersöka vad chefer använder sin tid till.

Vad använder chefer sin tid till?

I en tidsanvändningsstudie (Wikström, Arman, & Dellve, 2013) framkom att chefer hade många korta aktiviteter närmare bestämt mellan 50 och 100 per dag. Arbetet präglades mest av möten vilket utgjorde 50% av tiden och 24% av tiden användes för skrivbordsarbete. Utöver detta användes tiden till förhandlingar, prioriteringar och omprioriteringar.

Chefer inom högre utbildningsinstitutioner ägnar sig mest åt verksamhetsstyrning, budgetering, projektstyrning och till viss del av akademisk innovation (Whitchurch, 2002). I en analys av vad 40 linjechefer använde sin tid till framkom att 71% av tiden användes till möten och administrativa uppgifter och 29% av tiden användes till kundmöten och att coacha sina medarbetare (Birkinshaw & Caulkin, 2012). Sammantaget tyder tidigare forskning på att en

större del av arbetstiden används för operativa arbetsuppgifter. Detta fick författaren att undra över om så även var fallet i denna studie. Ronthy menar att chefsrollen omfattar operativa arbetsuppgifter emedan ledarrollen innebär att leda sig själv och att leda människor såsom att ge feedback och att coacha dem. Utifrån det synsättet måste det finnas tid för ledaruppgifter. Enligt teorin om ledarintelligens bör det finnas mer tid för ledaruppgifter än för chefsuppgifter.

Vid en studie som gjordes på försäkringsbolaget IF där en av cheferna omdisponerade sin arbetstid genom att tona ner det administrativa arbetet för att arbeta nära sina medarbetare, coacha dem och ge dem regelbunden feedback visade att försäljningen ökade med 5% (Birkinshaw & Caulkin, 2012). Mot bakgrund av ledarintelligensbegreppet innebar det att chefen lyfte fram ledarrollen.

Intelligensbegreppen

Intelligens härleds från det latinska ordet *intellego*, vilket betyder att inse, förstå, begripa eller avgöra. Till intelligensen räknas vanligen förmågorna att resonera, planera, lösa problem, associera, tänka abstrakt, förstå idéer och språk, komplicerade orsakssammanhang samt förmågan till inlärning (Wikipedia, 2016). Sternberg (2004) definierar intelligens som ”goal-directed adaptive behaviour” och Sternberg och Detterman (1986) definierar intelligens som: ”A person’s ability to adapt to the environment and to learn from experience”. Västvärldens syn på intelligens har sitt ursprung i antikens Grekland. Enligt Platon var den intelligente någon som älskade att lära sig något och som ville utforska sanningen (Mackintosh, 2011). I en studie gjord av Bohman (1980) undersöktes vad människor lade in i begreppet intelligens. Det visade sig att de flesta uppfattade det som en person som använder sina kunskaper för att förändra en situation till personens fördel, eller att personen använder sina kunskaper för att nå ett specifikt mål. Alfred Binet (1905) skapade ett av de första instrumenten för att mäta intelligens. Enligt Binet bestod intelligens av uppmärksamhet, minne, sunt förnuft, abstraktionsförmåga och omdöme. Testet vidareutvecklades och reviderades vid universitetet i Stanford, USA och kallades då för Stanford-Binet (Mackintosh, 2011).

Gardner (2008) betraktar inte begreppet intelligens som en enhetlig förmåga. Gardners teori av multipla intelligenser fokuserar mer på intelligensområden. Gardner beskriver nio intelligenser: lingvistisk, matematisk/logisk, naturintelligens, musikalisk, visuell/spatial, kroppslig/kinestetisk, social, självkänedom och existentiell intelligens.

När vi i vardagstal använder begreppet intelligens, som mäts med intelligenstest (IQ), menas den numeriska, logiska och verbala förmågan. Genom den intelligensen återkallar vi fakta genom minnet och vi arbetar mer mekaniskt (Bowell, 2005). Det är denna intelligens som författaren till denna studie lägger in under begreppet **rationell intelligens**. Nyligen har Gardner (2008) beskrivit fem förmågor som han anser är viktiga att ha i en global föränderlig värld. I framtiden menar Gardner att människor som vill uppnå framgång behöver bli experter inom ett område. Människor behöver ha en *sammanfattningsförmåga* vilket innebär att ta ut det väsentligaste av olika informationskällor för att kommunicera det till andra människor. Vidare krävs *kreativitet*, som enligt Gardner, är att tänka utanför boxen och inte låta sig styras av regler och det som datorer gör. Vikten av att *respektera mångfald* och att vara *etisk* är ytterligare förmågor vilket enligt Gardner blir allt viktigare i en global värld.

Emotionell intelligens började uppmärksammas för mer än 20 år sedan. Definitionen av emotionell intelligens är, enligt Mayer, Salovey och Caruso (2008), förmågan att uppfatta och uttrycka känslor, omvandla känslor till tankar, förstå och resonera med känslor och att reglera sina egna och andras känslor. Vidare menar de att genom att kunna uppfatta och reglera känslor stödjer det den intellektuella och emotionella mognaden. Goleman (1998) skrev boken om emotionell intelligens för en bredare publik än den akademiska och begreppet fick en snabb

spridning runt om i världen. Enligt Goleman innebär emotionell intelligens självkontroll och att kunna tygla sina impulser att avläsa en annan människas känslor, samt att skapa fungerande mänskliga relationer. Vidare menar han att emotionell intelligens handlar om självkänedom såsom att kunna avläsa sina egna och andras känslor och att ha empati. Den avgörande faktorn om vad som skiljer bra ledare från medelmåttliga ledare, menar Goleman, är emotionell intelligens. Ser man till betydelsen av emotionell intelligens för ledarskapet menar Goleman (2000) att en mycket stor del av ledarskapsförmågan tillskrivs emotionell intelligens. För framgång på de högsta chefsnivåerna är, enligt Goleman (1998) den emotionella kompetensen avgörande. Rosete och Ciarrochi (2005) fann ett signifikant samband mellan chefsers emotionella intelligens kopplat till deras effektivitet på arbetsplatsen. Shabnam et.al. (2013) menar att en ledare som ska lösa uppgifter på avancerad nivå förutsätts ha emotionell intelligens då dessa uppgifter ofta kräver samarbetsförmåga.

Själslig intelligens, eller spiritualitet är, enligt Zohar och Marshall (2011), den intelligens med vilken vi identifierar och löser problem som handlar om mening och värde. Det är den intelligens med vilken vi kan bedöma vårt val av handlingsväg. En ledares själsliga intelligens karakteriseras av altruism och medmänsklighet (Krishnakurmur et al.). En väg som är mer meningsfull än en annan och som är etisk. Själens intelligens har inget att göra med religion eller andra teologiska trossystem. Ordet själslig kommer, enligt Zohar och Marshall (2011), från det latinska ordet *spiritus*, vilket betyder det som ger liv och vitalitet till ett system. Zohar och Marshall menar att organisationer och företag bör ställa frågan om vad som vitaliserar systemet och se det i perspektivet av vad som ger mening och vilket syfte organisationen har. Zohar och Marshall menar, för att människan och organisationen ska eftersträva hållbarhet bör vissa kriterier utvecklas och även efterlevas. Några av dessa är: självmedvetenhet, spontanitet, värdedrivna, medkänsla, hantera motgångar, ödmjukhet och att ställa sig frågan: varför. Wiggleworth (2012) definierar själslig intelligens som vår förmåga att agera med visdom och medkänsla, samtidigt som vi behåller ett inre lugn oavsett situation. Hon menar att vi kan träna upp våra förmågor att uppnå själslig intelligens. Ashmos och Duchon (2000), har skapat ett instrument för att mäta ”spirituality at work”. Deras definition är att erkänna att vi har ett inre liv som ger näring till ett meningsfullt arbete, men att ett meningsfullt arbete även ger näring till ett inre liv. Den intelligens som får mer och mer uppmärksamhet runt om i världen är själslig intelligens (Zohar och Marshall 2000, 2004, Bowell 2005, Nandram och Borden 2010 och Wiggleworth 2012).

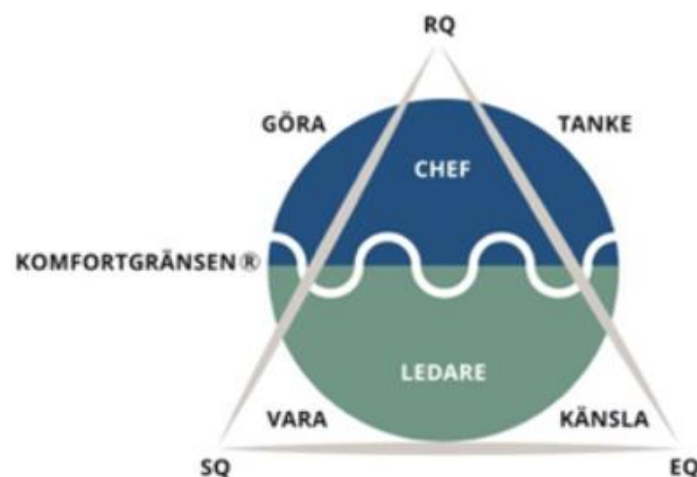
Nandram och Borden (2010) ser ett konstant ökat intresse för spiritualitet inom organisationer, vilket är det som andra benämner som själslig intelligens. Enligt Nandram och Borden, består spiritualitet i organisationer av att utforska människans autentiska Själv och att finna balans mellan ett autentiskt Själv och samspelet i relationer på en arbetsplats. Slutligen, menar Nandram och Borden, att det även handlar om en strategisk process, vilket består av konkreta handlingar och beteenden som går i linje med att vara autentisk och som harmonierar med en god arbetsmiljö.

Hur kan spiritualitet förstås i ett sekulärt samhälle är en fråga som Western (2012) ställer. Han menar att begreppet spiritualitet blir ett utmanande begrepp i en kontext på en sekulär arbetsplats och i ett sekulärt samhälle. Western menar att ett sekulärt ledarskap mot bakgrund av begreppet spiritualitet kan ses som att vara etisk, kreativ, medmänsklig och medkännande. Spiritualitet är, enligt Karakas (2009), ett nytt paradigm i organisationer som framkommit genom en metaanalys baserad på 140 studier där man ville undersöka om själslig intelligens är ett stöd för medarbetares prestationer och organisationers effektivitet. Sammanställningen visar på ökad produktivitet och en ökning av medarbetares prestationer vilket uttrycktes genom medarbetarnas välmående, känsla av syfte och mening, samt en känsla av kommunikation och samhörighet. Författaren till den föreliggande studien menar att själslig intelligens eller

spiritualitet som även en del författare väljer att använda som begrepp är basen i ett medmänskligt ledarskap och därmed en viktig aspekt av ledarintelligens.

Ledarintelligens (LQ) integrerar tre intelligenser med två roller för ett holistiskt ledarskap

Ledarintelligens - LQ (Ronthy, 2006; 2013) integrerar flera färdigheter från tre intelligenser. Själslig (SQ), emotionell (EQ) och rationell intelligens (RQ). För ett balanserat ledarskap menar Ronthy att chefer måste kliva ut ur sin komfortzon och träda in i ledarrollen. Det betyder att utmana sin komfortgräns för att inte enbart fokusera på dagliga operativa sakfrågor utan även kunna hantera frågor som omfattar relationer, känslor, beteenden, meningsskapande och värderingar (Figur 1). Ett ledarintelligent ledarskap karakteriseras av en väl avvägd balans mellan rationell, emotionell och själslig intelligens och mellan två roller med en något mer betoning på ledarrollen (Ronthy, 2006; 2013).



Figur 1. Figuren tydliggör innebörden i ledarintelligens och är framställd av författaren. Figuren är varumärkesregistrerad hos PRV (patent och registreringsverket, nr 340. 789).

Figuren visar att det som ligger ovanför komfortgränsen är de områden som tillhör de vardagliga operativa uppgifterna vilka ingår i chefsrollen. De färdigheter som används i chefsrollen för att lösa operativa uppgifter är enligt Ronthys teori färdigheter som hör till den rationella intelligensen. Författaren har valt begreppet rationell intelligens (RQ) istället för intellektuell intelligens då den rationella intelligensen kopplas till det praktiska utövandet att hantera färdigheter för olika operativa uppgifter. Hon menar att dessa färdigheter såsom förmågan att planera, följa upp resultat, formulera mål, budgetera och att tillämpa faktakunskaper på ett ändamålsenligt sätt skall integreras med färdigheter som krävs för ledarrollen. Ledarrollens uppgifter såsom att skapa mening och visioner, leva upp till sina värderingar, coaching, personlig utveckling och reflektion är färdigheter som ingår i ett medmänskligt ledarskap. Ett medmänskligt ledarskap utifrån teorin om ledarintelligens bygger på färdigheter inom själslig och emotionell intelligens. Ledarskap är att kunna vara chef och ledare samtidigt med en något större betoning på ledarrollen som utgör ett medmänskligt ledarskap och är en viktig del i att skapa en relation mellan ledare och medarbetare.

Enligt Ronthy (2013) är själslig intelligens (SQ) *kärnan* i ledarintelligens och en nödvändighet för att skapa trovärdighet. Hon menar att intelligensen utvecklas genom självmedvetenhet, etiska ställningstaganden, reflektion, dialog, uppmärksamhet och att eftersträva meningsfullhet. Den själsliga intelligensen är ett *inifrånperspektiv*, på hur individen förhåller sig till sig själv. Den emotionella intelligensen (EQ) är också ett *inifrånperspektiv* som hjälper individen att veta hur man som ledare ska förhålla sig till sig själv och andra. De färdigheter och kompetenser som används är lyssnande, dialog, empati och social kompetens. Dessa färdigheter är avgörande för att bygga relationer. Ledarskap utifrån ledarintelligensbegreppet betonar ledarens *varande* mer än chefens *görande* som är ett *utifrånperspektiv* där uppgiften och det operativa står i förgrunden. Enligt författarens erfarenhet ligger ledarskapsutmaningen för en ny tid att utveckla ett *inifrånperspektiv*.

Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie var att validera ett instrument (LQ-test) om ledarintelligens baserat på teorin om ledarintelligens utifrån chefs- och ledarrollen. Teorin om ledarintelligens är influerad av modellen för transformativt ledarskap (Bass, 1998; 1999) och av modellen för utvecklande ledarskap (Larsson, 2006). Teorin om ledarintelligens betonar den relationella ledaren mer än den operative chefen. För att uppnå detta syfte undersöktes följande frågeställningar:

- Hur uppfattar chefer sitt ledarskap utifrån teorin om ledarintelligens?
- Hur fördelas arbetstiden mellan de olika arbetsuppgifterna
 - *Hypotes 1:* Tidsåtgången för operativa uppgifter förväntas vara större för chefer än för ledare (Arman, Dellve, & Wikström, 2013; Birkenshaw & Caulkin 2012; Whitchurch, 2002).
- Skiljer sig gruppen av chefer från gruppen ledare avseende de olika arbetsuppgifterna?
- Finns det samband mellan de olika arbetsuppgifterna?
- Föreligger det någon könsskillnad i hur chefer uppfattar sitt ledarskap?
 - *Hypotes 2:* Det förväntas inte vara någon könsskillnad i hur chefer uppfattar sitt ledarskap utifrån teorin om ledarintelligens (Eagly & Johnson 1990).

Metod

Undersökningsdeltagare

Deltagarna i denna studie var 307 chefer med personalansvar, varav 54% ($n = 166$) var från offentlig sektor och 46% ($n = 141$) från privat sektor. Deltagarna var 98 män (32%) och 209 kvinnor (68%), där medelåldern var 47 år ($SD = 8.6$) med ett åldersintervall där den yngste deltagaren var 21 år och den äldste var 69 år. En klassificering av deltagarna gjordes utifrån dess befattningsnivå. Merparten av deltagarna, 48% ($n = 148$), var chefer på högsta ledningsnivå, 28% ($n = 86$) var mellanchefer och 24% ($n = 22$) hade övriga chefspositioner som t.ex. arbets- eller projektledare. Deltagarnas genomsnittliga tid som chef var 4 år ($SD = 5.9$). 38% av deltagarna ($n = 116$) arbetade inom yrkessektorn administration, ekonomi och juridik.

Instrument

Datinsamlingen till denna studie skedde med hjälp av ett självskattningsformulär, **LQ-test** (Appendix 3 samt ett frågeformulär om tidsanvändning (Appendix 4). Båda formulären besvarades samtidigt. Samtliga deltagare besvarade först en enkät med 71 item där item nr 8,

20 och 38 är inverterade. Av SQ skalans 31 item är 28 item skrivna av studiens författare då det saknades item i DLQ som representerade item för själslig intelligens enligt teorin om ledarintelligens och resterande 40 item passade för emotionell och rationell intelligens vilka omformulerades utifrån den svenska versionen av formulär för utvecklande ledarskap, Developmental Leadership Questionnaire (DLQ; Larsson, 2006; Larsson et al., 2003). DLQ är utvecklat utifrån två formulär: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio, Bass, & Jung, 1998) och Executive Officer Leadership (EOL) instrument (Carlstedt & Widén, 2001).

Samtliga 71 item besvarades på en sjugradig skala; svarsalternativen är från 1 (*Håller inte alls med*) till 7 (*Instämmer fullt*). Ledarintelligens (LQ) avser att mäta rationell intelligens (RQ) med 18 item, emotionell intelligens (EQ) med 22 item och själslig intelligens (SQ) med 31 item. Exempel på RQ item: ”Jag följer upp hur verksamhetens mål nås” och ”Jag har alltid en plan för att nå uppsatta mål”. Exempel på EQ item: ”Jag får andra att känna sig betydelsefulla”, och ”Jag får lätt kontakt med andra”. Exempel på SQ item: ”Jag tar ansvar för verksamheten även i motgång” och ”Jag handlar i överensstämmelse med mina värderingar”. Övriga item med dess olika tillhörighet finns i appendix 3. Vilka item som avser att mäta respektive intelligens framgår av appendix 3. Alla item randomiserades för att undvika att respondenterna inte kunde skönja ett mönster. Av detta appendix framgår även vilka skalor som har stöd i genomgången litteratur för denna studie.

Instrument för uppskattning av arbetstidsfördelning. Det andra formuläret (Appendix 4) som användes i samband med LQ - testet var att deltagarna fick besvara frågor om hur mycket tid per månad (utifrån 160 timmar arbetstid) som de uppskattade att de lade ner på olika uppgifter som enligt författarens uppdelning tillhörde de tre olika skalorna RQ, EQ och SQ och till ledarskapets två roller. De områden som deltagarna skulle ange som uppskattad tidsangivelse var: möten, måluppfyllelse, planering och operativa frågor (RQ). Coachning (EQ), reflektions tid och personlig utveckling (SQ). Dessa randomiserades i formuläret av samma skäl som i självskattningsformuläret.

Tillvägagångssätt

Underlaget till denna studie påbörjades under 2008 och slutfördes i oktober 2010. Författaren tog kontakt med ett antal HR-chefer i olika företag och organisationer samt chefer som tidigare gått utbildningar genom författarens företag (Appendix 1). Under två månader 2008 insamlades 118 formulär. Länken till LQ-testet inklusive frågor om tidsangivelse för olika arbetsuppgifter skickades personligen ut till HR-chefen och andra chefer vid respektive kontaktade företag och organisation. Formuläret kunde endast besvaras genom en personlig inloggning och vid ett enda tillfälle och under den begränsade tiden. I de fall inbjudan gick genom HR-cheferna skickades inbjudan om undersökningen ut till anställda chefer med personalansvar. Under 2010 fick författaren ett erbjudande att låta frågeformuläret ingå i ett forskningsprojekt vid Högskolan Väst; ”Studier om en ny svensk ledarskapsmodell baserad på en teori om ledarintelligens” under ledning av professor Anna Dåderman. Detta medförde att författaren kontaktade ytterligare ett antal HR-chefer från olika företag och organisationer för att erhålla ett större underlag. Ytterligare 189 formulär samlades in under september – oktober 2010. Villigheten att besvara frågeformuläret var mycket stort och författaren behövde endast göra en påminnelse (Appendix 2). Antalet respondenter i denna studie uppgick sammanlagt till 307 personer.

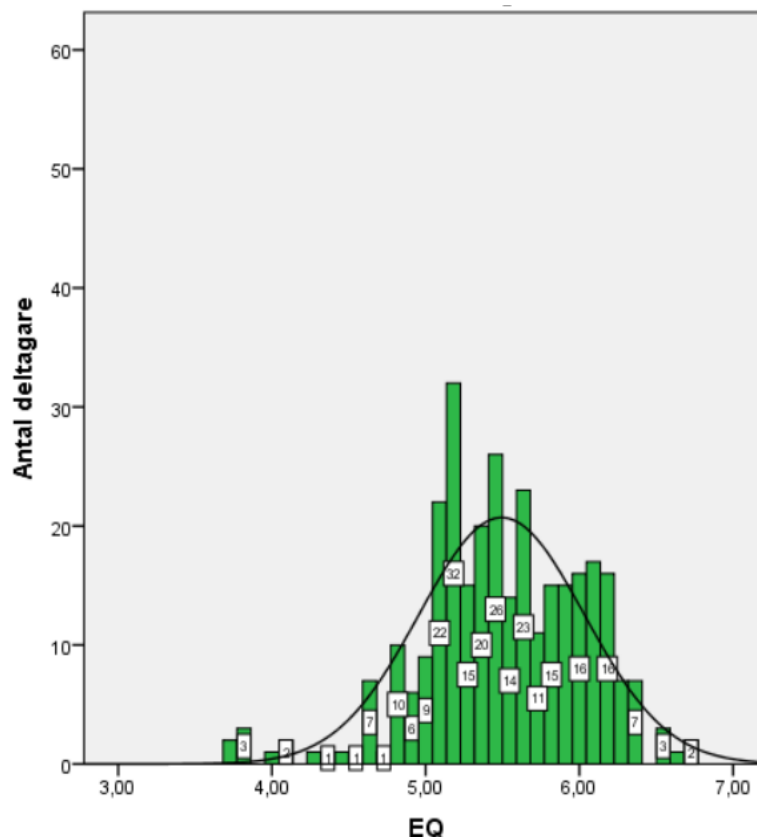
Etiska överväganden har genomförts med grund i Vetenskapsrådet (2010) dokument ”Forskningsetiska principer”. Deltagarna har informerats skriftligen om studiens syfte (Appendix 1) varför *informationskravet har uppfyllts*. *Samtyckeskravet* uppfylldes i samband med informationen och deltagarna kunde avböja eller samtycka till ett deltagande. *Anonymitetskravet* säkerställdes genom att deltagarna fick veta att deras svar på enkäten

anonymiserats och att deras angivna identitet har filtrerats bort vid databearbetningen. *Nyttjandekravet* uppfylldes genom att författaren informerat om studiens syfte (Appendix 3;1), att den ingick i en ledarskapsforskning under ledning av docent Anna Dåderman i samarbete med Marika Ronthy och att innehållet efter anonymisering skulle komma att ingå i en vetenskaplig artikel och att deltagarna godkände detta innan de deltog och svarade på frågeformuläret.

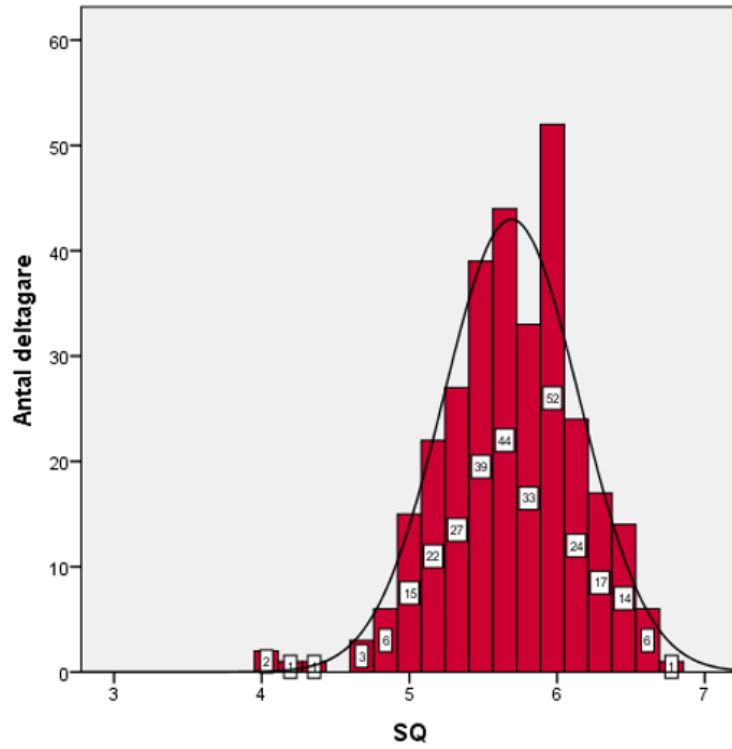
Databearbetning och statistisk analys

Samtliga analyser genomfördes i SPSS. Genomsnittliga poängvärden beräknades genom att summera värden från samtliga item och dividera dem med antalet item inom respektive skala som avser att mäta intelligens utifrån rationell, emotionell och själslig intelligens samt för att härigenom se uppdelningen i chef-och ledarroll.

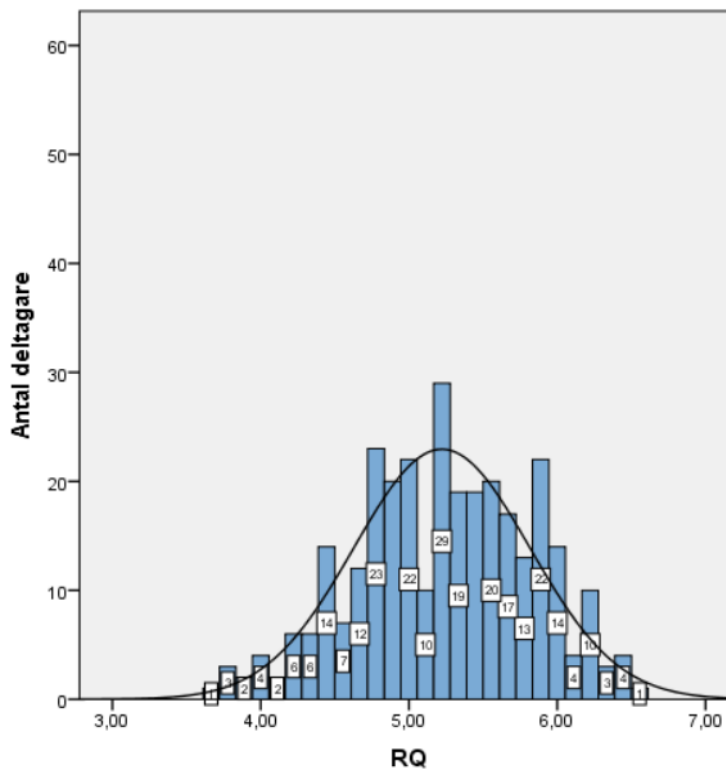
Fördelningen inom respektive skala inspekterades genom histogram, vilket indikerade att skalor för EQ och SQ hade en icke-normal fördelning (Figur 2-4), samt att det fanns outliers i dessa två skalor. För sambandsanalyser har Pearsons korrelation med Cohens riktlinjer använts, vilken visar styrka på sambandet. Styrkan på samband bedöms enligt följande: $r = 10- .29$ är ett svagt samband, $r = .30- .49$ är ett medelstarkt samband, $r = .50- .70$ är ett starkt samband och då $r = .71-1$ är ett mycket starkt samband (Howitt & Cramer, 2011).



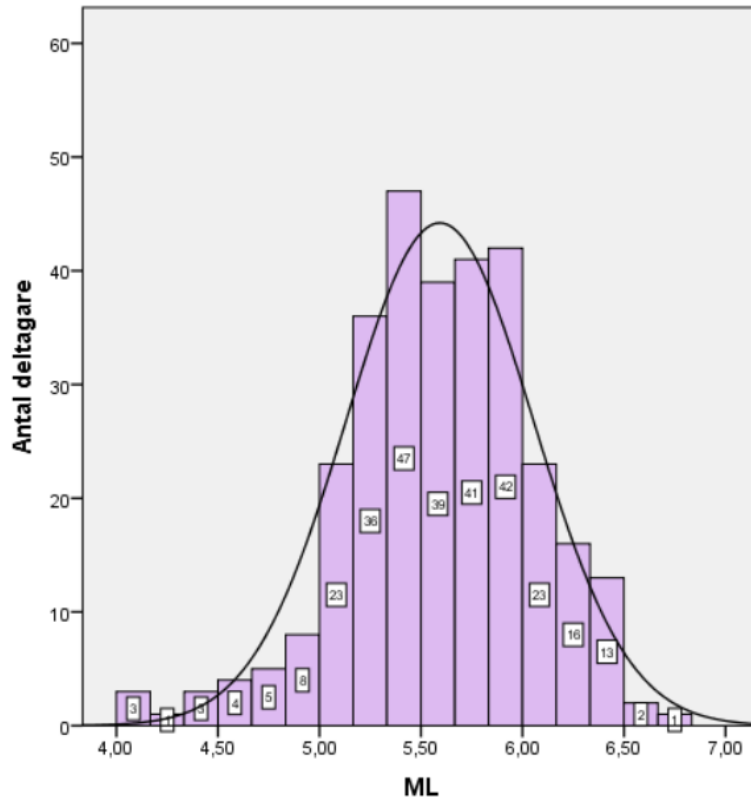
Figur 2. Fördelning av svar för emotionell intelligens (EQ) $M = 5.49$ ($SD = 0.54$) bland 307 chefer. Siffran i stapeln anger antalet respondenter inom respektive svar.



Figur 3. Fördelning av svar för själslig intelligens (SQ) $M = 5.69$ ($SD = 0.46$) bland 307 chefer. Siffran i stapeln anger antalet respondenter med aktuellt svar.



Figur 4. Fördelning av svar för rationell intelligens (RQ) $M = 5.22$ ($SD = 0.60$) bland 307 chefer. Siffran i stapeln anger antalet respondenter med aktuellt svar.



Figur 5. Fördelning av svar för medmänskligt ledarskap (ML) $M = 5.59$ ($SD = 0.64$) bland 307 chefer. Siffran i stapeln anger antalet respondenter med aktuellt svar.

Normvärden för kurtosis och skevhet är, enligt Howitt och Cramer (2011), mellan -1 och 1. Koefficienter för RQ-skalan var inom normvärden (skevhet = -0.20, kurtosis = -0.36). Koefficienter för skevhet för EQ-skalan var -0.80 och för SQ-skalan var -0.71, vilket också är inom normvärdet. Såväl EQ som SQ uppvisade dock avvikande kurtosis, 2.34 respektive 2.43, vilket föranledde s.k. "winsorizing data", enligt Field (2013), för att på så sätt möjliggöra de parametriska test som använts i föreliggande studie. Enligt Field "winsorizing the data involves replacing outliers with the next highest score that is not an outlier" (s.198).

Figur 2 och 3 visar att majoriteten av deltagarna valde höga svarsalternativ i EQ- och SQ-skalorna. Lådogram inspekterades i syfte att konstatera om det fanns signifikanta outliers. RQ-skalan hade inga outliers. EQ-skalan hade fyra icke-signifikanta outliers, två män och två kvinnor. En signifikant outlier identifierades. Samtliga outliers hade lägre värden i EQ. SQ-skalan hade en icke-signifikant outlier (en man som hade höga värden), samt fyra outliers som hade lägre värden (två kvinnor och en man var icke-signifikanta outliers); en outlier hade signifikant lägre värden i SQ än gruppen. Eftersom sampelstorleken var relativt stor bedömdes att dessa outliers inte kunde påverka resultaten nämnvärt, och har därför behållits för samtliga analyser. Konfidensintervall för berörda skalor bekräftar det då berörda medelvärde befinner sig inom konfidensintervallet. Parametriska test, vilka verifierades med icke-parametriska, eftersom parametriska test förutsätter normalfördelning och avsaknaden av signifikanta outliers. Figur 4 visar att de flesta deltagare ($n = 168$) har valt svarsalternativ 5-6 vilket är lägre än deltagarnas svarsalternativ på EQ ($n = 204$) och SQ ($n = 232$) på samma svarsalternativ, 5-6. Figur 5 visar att majoriteten ($n = 228$) av deltagarna ligger mellan svarsalternativ 5-6 på ML.

Som framgick av figur 1 var kurtosis och skevhet avvikande för EQ och SQ och RQ inom normalvärden vilket även framgår av figurerna 2-4. Som framgår av figur 1, 2 och 4 är den enda

normalfördelade kurtosis på delskalan RQ. Variabeln medmänskligt ledarskap (ML) är en sammanslagning av delskalorna EQ och SQ delat med 2. Anledningen till att dessa två delskalor slås ihop är att dessa två skalors färdigheter utgör tillsammans ledarrollens relationella kärna som är en viktig komponent inom ledarskap. Innebörden av medmänskligt ledarskap är att chefen i sin ledarroll är lyhörd för medarbetares behov, är självmedveten, har medkänsla, hög grad av empati, är en god lyssnare med mental närvaro, kan inspirera och engagera andra.

Tabell 1
Beskrivande statistik för studien

Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>	95 % CI	Skevhet	Kurtosis	Ny Kurtosis	<i>a</i>
EQ	5.49	0.54	[5.43, 5.55]	-0.80	2.34	0.72	0.86
SQ	5.69	0.46	[5.63, 5.74]	-0.71	2.43	0.60	0.87
RQ	5.22	0.60	[5.15, 5.29]	-0.20	-0.36	-0.36	0.80
ML	5.59	0.48	[5.53, 5.64]	-0.86	3.19	0.76	0.92

Not: Undersökningen innehöll $N=307$, EQ = Emotionell intelligens, RQ = Rationell intelligens, SQ = Själslig intelligens, ML = Variabel för medmänskligt ledarskap (består av medelvärde $(EQ + SQ)/2$). Med anledning av att variablerna EQ, SQ och ML hade en gemensam signifikant outlier har den trimmats med hjälp av "winzorizing data" enligt Field (2013). Nya värden för kurtosis, efter att trimning av data genomförts framgår ovan i värden för "ny kurtosis". Övriga värden i tabellen ovan är före trimning av data har skett.

Uppdelning av ledarskap utifrån chefs-och ledarroll

Två grupper formades utifrån Ronthys (2006; 2013) teori: de som hade högre poäng på rationell intelligens (RQ) än på variabeln "medmänskligt ledarskap" (ML) benämndes som chefer, medan de som hade högre poäng på ML än på RQ benämndes som ledare. ML definierades som ett medelvärde på SQ och EQ: $(SQ+EQ)/2$. *M* i RQ var 5.22 (*SD* = 0.59), medan *M* i ML var 5.59 (*SD* = 0.48). Värden från 14 personer exkluderades från analysen eftersom deras poäng på RQ och ML låg nära varandra eller var lika. Exempel på värden som bedömdes vara nära varandra är: RQ = 5.50 vs. ML = 5.44; RQ = 5.33 vs. ML = 5.32.

I syfte att säkerställa att gruppernas medelvärden i såväl RQ som ML skiljde sig ifrån varandra genomfördes två oberoende *t*-test. Gruppen ledare hade signifikant ($t = 3.25$, $df = 73.14$, $p = .002$) högre medelvärde i ML ($M = 5.65$, $SD = 0.42$) än gruppen chefer ($M = 5.37$, $SD = 0.63$). Gruppen ledare hade signifikant ($t = 8.16$, $df = 291$, $p < .001$) lägre medelvärde i RQ ($M = 5.08$, $SD = 0.56$) än gruppen chefer ($M = 5.71$, $SD = 0.46$).

Effekten i medelvärdeskillnader uttrycktes i Cohens (1988) *d* vilket beräknades på <http://www.uccs.edu/~lbecker/>. Följande riktlinjer användes: $d < .30$ är en liten effekt, d mellan .30 och .60 är en måttlig effekt och $d > .60$ är en stor effekt enligt Cohen. Cohens *d* var 1.23 för RQ och 0.50 för ML. Med anledning av att de formade grupperna var signifikant olika samt att effekten av medelvärdeskillnaderna var måttlig (SQ) respektive stor (RQ) var den sammantagna bedömningen att det var meningsfullt att undersöka studiens frågeställningar med hjälp av uppdelningen chefer och ledare, enligt ovan beskrivna princip.

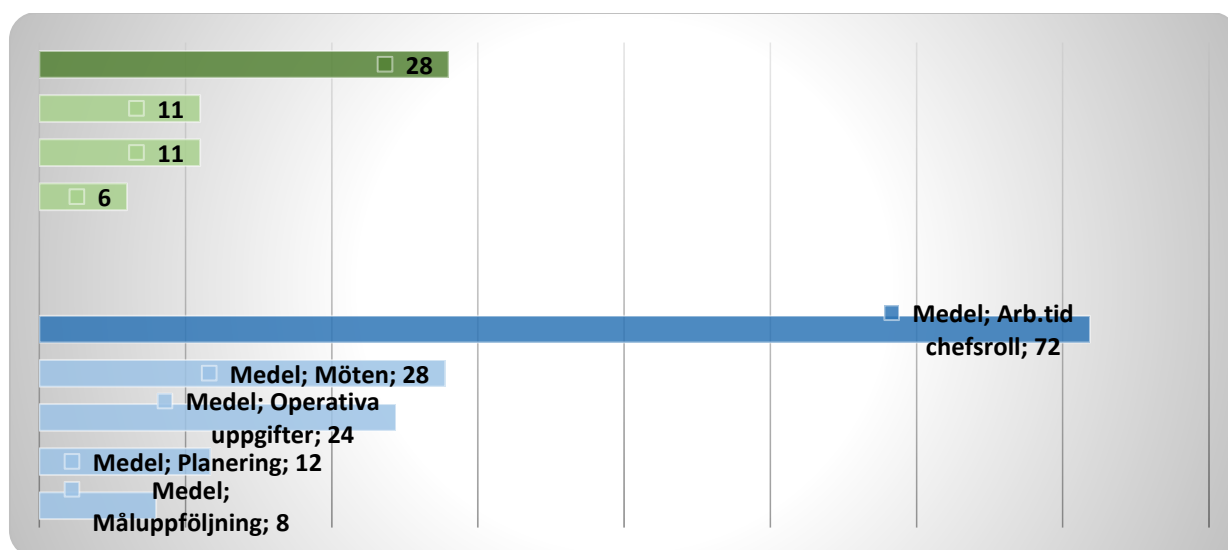
Resultat

Hur chefer uppfattar sig utifrån uppdelningen chef och ledare

Utifrån de frågeställningar som ligger till grund för studien mot bakgrund av teorin om ledarintelligens uppfattar 80% sig som ledare och 20% som chefer. De som uppfattar sig som ledare är de som tillskrivs ha en övervikt av färdigheter som tillhör emotionell och själslig intelligens. De som är chefer har en övervikt av färdigheter i rationell intelligens.

Hur fördelas tiden av de olika arbetsuppgifterna mellan att vara chef och ledare?

Resultaten av hur arbetstiden fördelas mellan de olika arbetsuppgifterna illustreras i Figur 6. De blå markerade staplarna är chefsuppgifter och de gröna är ledaruppgifter. Det framgår att tidsåtgången var större för chefsuppgifter, vilket är linje med hypotes 2. Den mesta delen av tiden 72% beräknad utifrån 160 timmar/ arbetstid/månad ägnar deltagarna till uppgifter som ska göras, vilka enligt Ronthy (2006, 2013) tillhör den rationella intelligensen och som ingår i chefsrollen. Tiden används till möten, mål uppföljning, planering och operativa uppgifter. Det som hör till ledarrollens *vara*, såsom coachning, egen personlig utveckling och reflektion användes 28% av tiden. Tidsåtgången fördelades enligt följande: reflektion var 6%, egen utveckling 11% och coachning 11%.



Figur 6. Figuren visar procentuell fördelning mellan möten, reflektionstid, måluppfyllelse, personlig utveckling, coachning, operativt arbete och planering.

Skiljer sig gruppen av chefer från gruppen ledare avseende de olika arbetsuppgifterna?

Det beräknades om de som uppfattar sig som ledare respektive chefer skiljer sig signifikant från varandra i tidsanvändning för dessa olika arbetsuppgifter. T-test, vilket verifierades med icke-parametriskt test (Mann-Whitney U test) användes för att undersöka potentiella skillnader. Resultaten visade att chefer och ledare skiljer sig inte signifikant åt från varandra, med ett undantag, i vad de ägnar sin arbetstid åt. Undantaget var coachning, där ledare använde

signifikant högre andel ($t = 2.24$, $df = 291$, dubbelsidig testning, $p = .026$) av sin arbetstid ($M = 11.42$, $SD = 7.77$) åt denna arbetsuppgift än chefer ($M = 8.98$, $SD = 6.30$). Detta resultat verifierades med ett icke-parametriskt test $U = 5\ 780$, $N1 = 233$, $N2 = 60$, $z = -2.14$, dubbelsidig testning, $p = .032$.

Finns det samband mellan de olika arbetsuppgifterna?

I tabell 2 visas resultat på samband mellan de olika arbetsuppgifterna.

Analysen var tänkt att visa eventuella samband mellan olika arbetsuppgifter för att kunna se om detta instrument mäter det som avses. Det var rimligt att förvänta sig att chefsrelaterade arbetsuppgifter skulle ha positiva samband med varandra. Samma gäller ledaruppgifter. Exempelvis var det rimligt att anta att mål- uppföljning kunde ha ett positivt samband med möten. Det framgår av tabell 2 att det finns svaga samband mellan reflektion och mål - uppföljning, coachning och planering samt mellan egen utveckling och coachning. Sambandet mellan reflektion och egen utveckling är så gott som obefintligt. Operativa arbetsuppgifter borde korrelera positivt med mål- uppföljning och operativa arbetsuppgifter har en negativ korrelation med möten.

Tabell 2

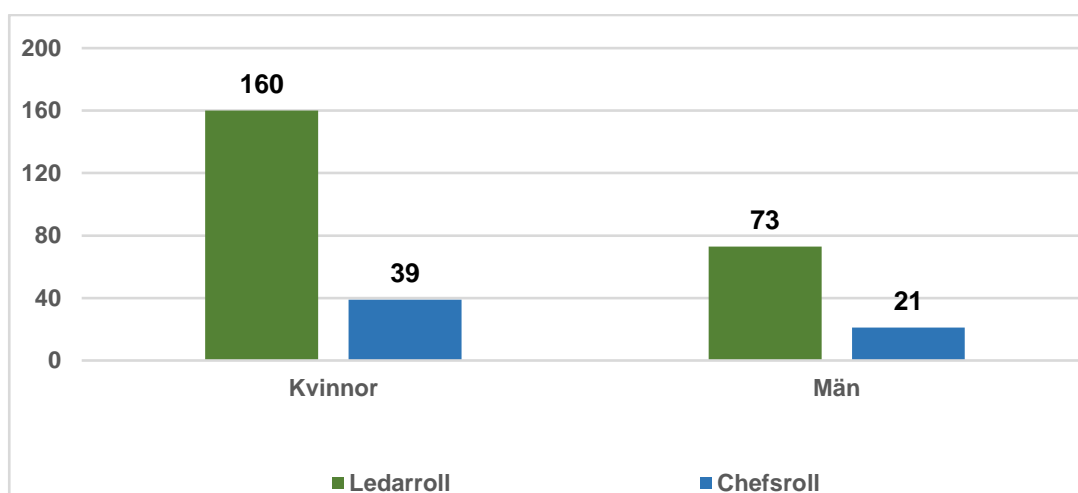
Korrelationer mellan olika arbetsuppgifter

	Möten	Reflektion	Målupp- följning	Egen utveckling	Coachning	Operativa arbetsupp.	Planering
Möten		-.23**	-.15**	-.03*	-.35**	-.50**	-.39**
Reflektion			.29**	.03	.18**	-.16*	.20**
Målupp- följning				.13*	.18**	-.30**	.20**
Egen utveckling					.23**	-.38**	-.09
Coachning						-.22**	.09
Operativa arbetsupp							.01

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$

Hur var skillnaden mellan kvinnor och män i chefs- och ledarrollen?

Resultatet visar att det inte var någon signifikant könsskillnad (Pearsons Chi-två = 0.30, $df = 1$, $p = .587$) mellan de som upplevde sig vara chef ($n = 60$) respektive ledare ($n = 233$), vilket var i linje med hypotes 3. Figur 7 illustrerar enligt y-axeln antalet kvinnor respektive män som ser sig som chefer respektive ledare. Resultatet visar skillnader mellan könen genom att kvinnor i något högre grad bedömer sig vara ledare. Procentuellt sett var fördelningen mellan könen att 80% av kvinnorna ($n = 160$) samt att 78% ($n = 73$) av männen bedömer sig vara mer ledare än chef.



Figur 7. Andelen ledare och chefer bland studiens deltagare ($n = 307$), uppdelat efter kön.

Diskussion

Syftet med föreliggande studie var att validera ett instrument (LQ-test) om ledarintelligens baserat på teorin om ledarintelligens utifrån chefs- och ledarrollen. Teorin om ledarintelligens är influerad av modellen för transformativt ledarskap (Bass, 1998; 1999) och av modellen för utvecklande ledarskap (Larsson, 2006). Resultatet av studien visade, utifrån författarens uppdelning, att 80% uppfattar sig som ledare och 20% uppfattar sig som chefer. Resultatet av tidsanvändningen i denna studie som omfattar en tillräckligt stor grupp av chefer och ledare för korrelationsstudier är i linje med resultaten från en mindre studie av Birkinshaw och Caulkin, (2012) som gjordes på 40 linjechefer. Birkinshaw och Caulkin uppvisade att 71% av arbetstiden ägnades åt operativa uppgifter och denna studie uppvisade att 72% av arbetstiden ägnades åt operativa uppgifter till det som skall göras vilket hör till *chefsrollen* och 28% av arbetstiden ägnades åt ledarrollen vilket betyder hur man ska vara och även här sammanföll resultatet av denna studie med Birkinshaw och Caulkin. I modellen för transformativt ledarskap (Bass 1998;1999) betonas vikten av relationen mellan ledare och ledd och att ledaren ska eftersträva att skapa tillit och motivation och en tro på sig själv. När mer än 70% av arbetstiden används till operativa arbetsuppgifter är det inte sannolikt att den resterande tiden räcker för det som anses vara relationsbyggande och då försvagas möjligheten till transformation.

Studien visade att det fanns negativa samband mellan möten och reflektion, måluppföljning, egen utveckling, coachning, operativa arbetsuppgifter och planering. Det tyder på att värdet av möten kan ifrågasättas och att möten motverkar såväl chefs- som ledaruppgifter. Det kunde förväntas ett starkare samband mellan möten och måluppföljning. En rimlig förklaring kan ligga i att möten inte definierades tydligt nog i den instruktion som deltagarna fått i samband med datainsamlingen, vilket kan betraktas som en metodbrist. Möten är oftast informativa, operativa och uppgiftsbetonade vilket kan förklara att det inte fanns något samband mellan möten och egen utveckling. Sambandet mellan reflektion och egen utveckling borde vara starkt men är mycket svagt och det kan tolkas som att begreppet reflektion inte uppfattats som författaren menat och inte heller beskrivit. Det kan även innebära att reflektion inte har en plats på arbetsmöten. Det positiva sambandet mellan reflektion, måluppfyllelse och planering kan endast förstås som att begreppet reflektion tolkats som en naturlig företeelse kopplad till det som förväntas av chefer nämligen att kunna planera och uppfylla mål och då kan begreppet tolkas som en positiv värdering av att uppfylla förväntningarna på det som traditionellt räknas

till chefsrollen. Studien visar ett positivt samband mellan egen utveckling och coachning vilket kunde förväntas. Det borde finnas en tillfredsställelse i att bidra till andras utveckling. Resultaten av tidsangivelserna visar tydligt på svagheter och en beskrivning av begreppen skulle vara tydliga. I en ny studie måste detta korrigeras. Chefs- och ledaruppgifter skulle ytterligare kunna preciseras och definieras så att de chefsuppgifter som i alla verksamheter alltid är obligatoriska (mål för verksamheten, strategin att uppnå dessa mål, styrning, ekonomi, budget och redovisningsprinciper) och verksamhetsuppföljning skapar en grupp och i den andra läggs sådant som kräver ledarförmågor. En del av chefsarbetet är rutin och det finns inte alltid möjligheter att göra egna prioriteringar. Styrelsen och ägare styr också det som chefer förväntas göra. Denna styrning kan motverka utveckling av ledarrollen med dess färdigheter.

Korrelationerna i tabell 2 ger inte stöd åt teorin om ledarintelligens vilket kan bero på att uppgifterna inte var tydligt definierade och att det var en obalans i antalet uppgifter utifrån de tre intelligenserna.

Modellen för ledarintelligens påvisar betydelsen av att integrera de båda rollerna med en något större betoning av ledarrollen som omfattas av emotionell och själslig intelligens som krävs för att leda sig själv och andra. Dessa båda intelligenser utgör tillsammans ett medmänskligt ledarskap och ingår i ledarrollen. Resultatet i föreliggande studie visade att medelvärdet för ledarrollen låg något högre än för chefsrollen vilket ger stöd åt teorin för ledarintelligens. Den själsliga intelligensens innebörd har lyfts fram utomlands men är okänd för oss i Sverige och ännu har ingen svensk forskare studerat denna intelligens betydelse i en ledarskapskontext. Därför fyller denna studie en lucka i svensk ledarskapsforskning. Nita (2015) beskriver innebörden i ledarskapet med förmåga att tänka (RQ), känna (EQ) och att vara medkännande och givande, (SQ) och den själsliga intelligensen (SQ) sammanlänkar och omfattar de övriga intelligenserna. Enligt Western (2012) kan begreppet spiritualitet i ett sekulärt samhälle förstås som att vara etisk och medmänsklig. Krishnakumar et al. (2014) lyfter fram betydelsen av medmänsklighet som en viktig komponent i ledarskap och Zohar & Marshall (2011) betonar betydelsen av en vision, värderingar, etik och helhetsperspektiv. Teorin om ledarintelligens får stöd av dessa författare.

De som valt höga poäng på skalan rationell intelligens kategoriserades i denna studie som chefer. De som kategoriserades som ledare har svarat utifrån en betoning på färdigheter som tillhör den emotionella och själsliga intelligensen. Resultatet efter denna uppdelning visade att 80 % uppfattar sig som ledare och 20 % som chefer vilket besvarar frågeställning 1. Författaren är dock kritisk till att gruppen ledare är så stor som 80 %. Man kan anta att många ville framstå som medmänskliga och valde därför de högre svarsalternativen och valde bort de lägre svarsalternativen. De höga svarsalternativen behöver inte betyda att man faktiskt har de färdigheter som behövs för det som omfattar emotionell och själslig intelligens. Detta resultat kan vara ett utslag för social önskvärdhet. En annan orsak till den höga procentsatsen för ledare kan vara att de som valt att svara är de som är mer intresserade av ledarskap. Och ett tredje skäl kan vara skalans brister i formuleringen av item. Baksidan av självskattningstest är förekomsten av social önskvärdhet.

Resultatet visar att av de som ingick i undersökningen använde 72 % av arbetstiden till att arbeta med chefsuppgifter såsom måluppfyllelse, planering, arbetsmöten och operativa arbetsuppgifter vilket besvarade frågeställning 2 och hypotes 1 bekräftades. Den tid som användes för ledaruppgifter som coachning, egen personlig utveckling och egen reflektions tid var 28 %. Av resultatet att döma ligger det nära till hands att ställa sig frågan varför chefer arbetar mer med uppgifter som ingår i chefsrollen när de uppfattar sig som ledare? Författaren tolkar det som att organisationers struktur och hierarkiska system är uppbyggda utifrån ett prestationstänkande som betonar rationalitet med uppgiften i fokus. Därtill tillkommer en tilltagande ekonomistyrning. Det leder till att de flesta organisationer av tradition har fokus mer

på chefsrollen än på ledarrollen. Chefer bedöms utifrån prestationer i sakfrågor och sällan utifrån relationskompetens. Det föreligger ett större fokus på vad man *skall göra* än hur man *vill vara*. Författaren menar att dagens organisationsstruktur och synsätt är kontraproduktivt mot mänskliga behov. Varför tillåts inte människan i dagens organisationer vara *människa* och uppmuntras till att använda alla sina färdigheter och att uppmuntras till att vara en aktör i ett dynamiskt samspel mellan chefer och följare? Kan det vara *en* orsak till att stressen och den organisatoriska ohälsan ökat markant under de senaste åren? Arbetsmiljöverkets råd om organisatorisk och social arbetsmiljö från 1980 gällde fram till 31 mars 2016. Anledningen till nya föreskrifter är att den organisatoriska *ohälsan* ökat med 70% från år 2010 till 2015 (AFS 2015:4).

Kouzes och Posner (2005) betonar betydelsen av relationen mellan ledare och följare, Mishra och Mishra (2013) betonar betydelsen av att skapa tillit genom att vara trovärdig, öppen, kompetent och medkännande och Maccoby (2007) menar att i en globaliserad värld behövs ledare som är visionära och transformativa. I studien framkom att chefer använder 72% av sin tid till chefsuppgifter. Räcker då resten av tiden för att uppfylla det som krävs för det som Maccoby, Kouzes och Posner och Mishra och Mishra anser vara viktigt i ett ledarskap? Studiens resultat visar att de som kategoriseras som ledare ägnar mer tid till coaching oavsett kön. Ledaren enligt kategoriindelningen ägnar mindre tid till måluppfyllelse, möten, planering och operativa arbetsuppgifter. Resultatet visade att det inte fanns signifikanta könsskillnader i ledarskapet vilket besvarade frågeställning 3. Detta resultat får stöd i en metaanalys baserad på 370 olika studier av Eagly och Johnson (1990) där det framkom att det i viss mån inte var några skillnader mellan kvinnor och män avseende ledarskap. Eagly och Johnson (1990) menar att organisationer ser mer till roll än kön och de menar att kvinnors ledarstil är mer demokratisk och bygger på samarbete medan män har en auktoritär ledarstil som bygger på styrning och kontroll. Och trots detta föreligger ingen könsskillnad vilket även denna studie visar. Författarna menar att kvinnor anpassar sig till krav på styrning. Enligt den erfarenhet som författaren till denna studie har som är mer än tre decennier som chefshandledare och chefsutbildare är att ledningen i organisationer lagt mer tid på att hitta styrmetoder än metoder för att leda människor. Metoder för styrning och kontroll är överbetonade i dagens organisationer vilket inte ger chefer rätta förutsättningar för att leda. Om intresse funnits för metoder som gynnar samarbete och demokrati skulle det sannolikt gynna kvinnors ledarskap utifrån vad Eagly och Johnson kommit fram till. Detta resonemang stärks även av Burke och Collins (2001) som menar att kvinnor är bättre på mellanmänsklig kommunikation och har lättare för att arbeta transformativt vilket kräver emotionell intelligens. Vad händer med kvinnor i en organisation när de inte uppmuntras att arbeta utifrån det de generellt visat sig vara bra på nämligen att samarbeta och genom att de anses vara mer demokratiska än män? Varför är ledarskap styrt utifrån maskulina normer?

Synen på ledarskap har sitt ursprung i det gamla paradigmet som bygger på ett hierarkiskt tänkande med kontroll och styrning (Zohar & Marshall, 2004). Den industriella synen på ledarskap ligger fortfarande som ett filter för att tillåta det nya medmänskliga ledarskapet att träda fram. I en studie av Manzano och Nyström, 2010 visade det sig att en yngre generation hellre ville ha mentorer än chefer.

Mot bakgrund av den senaste ledarskapsforskningen som beskrivs i studiens litteraturgenomgång får författaren stöd i tankar som ingår i ledarintelligens begreppet. Genom sökningar i olika databaser hittas begreppet ledarintelligens som oftast beskrivs utifrån emotionell intelligens. En artikel är funnen av Nita (2015) som lyfter fram det nya ledarskapet som baseras på de tre intelligenserna med betoning på själslig intelligens. Ledarintelligens som ett holistiskt begrepp som inkluderar de två rollerna har ännu inte funnits beskrivet. Genomgående pekar ett flertal författare och forskare (Karakas, 2009; Nandram & Borden

2010; Zohar och Marshall, 2011; Western, 2012) på betydelsen av medmännsliga färdigheter och att vara grundad i etiska värden med värderingar som tjänar människan. Teorin för ledarintelligens bidrar till teoriutveckling i synen på ledarskap för en ny tid då den även lyfter in begreppet själslig intelligens och betonar betydelsen av de två rollernas samspel. Även detta fyller en lucka i ledarskapsforskningen. Genom denna studie har författaren kunnat visa på paradoxen i dagens syn på ledarskap. Chefer uppfattar sitt ledarskap med ett antal medmännsliga färdigheter men de förväntas att i huvudsak arbeta som chefer. Eftersom chefer uppfattar sig ha många medmännsliga färdigheter, som hör till ledarrollen, kunde man förvänta sig att det också borde vara självklart att lägga ner mer tid på ledarrollen. Retoriken kring ledarskap stämmer inte med verkligheten. Budskapet från de flesta organisationer idag är att en chef ska vara coachande (ledarroll) men för detta avsetts liten tid. Vad skulle hända om chefen använde sin tid för ledarrollen med 72 % i stället för som studien visade? Ledarrollen bidrar till att ett transformativt ledarskap vilket kan jämföras med ledarintelligensens medmännsliga och själsliga aspekter. Transformativt ledarskap (Bass, 1999; Rafferty & Griffin, 2004) fokuserar på följare och där ledaren ska skapa motivation, inspiration, vara stödjande och ge erkännande till sina följare. Kelloway et al. (2012) visade i en studie att det fanns samband mellan transformativt ledarskap och psykologiskt välbefinnande. Genom innevarande studie har författaren kunnat visa på paradoxen i dagens syn på ledarskap. Chefer uppfattar sig ha många medmännsliga färdigheter men förväntas att i huvudsak arbeta som chefer. Det tycks inte finnas något större utrymme för ett transformativt ledarskap i dagens organisationer. Ledarintelligens för en chef med personalansvar bör börja med frågan: *Varför vill jag leda människor? Vad vill jag uppnå? Varför vill jag uppnå det jag ser framför mig? Hur ska jag gå tillväga? Vem tjänar jag ytterst? Hur kan jag som chef skapa mening för mig själv och mina följare?* Dessa frågor har sitt ursprung i den själsliga intelligensen som är kärnan i ledarintelligens. Först då kan den energi skapas som behövs för att *leda* människor därefter kommer att *styra* verksamheten vilket är en chefsuppgift.

En vidareutveckling av LQ – testet

Sedan data samlats in till denna studie, 2008 – 2010 har LQ- testet vidareutvecklats och publicerats som artikel (Dåderman, Ronthy, Ekegren, & Mårdberg, 2013). Syftet med vidareutvecklingen var att rensa bort svaga item från den långa versionen av LQ testet utifrån teorin om ledarintelligens. *Syftet med denna studie (lång skala) var främst att undersöka uppdelningen av ledarskapets två roller, chefsrollen och ledarrollen utifrån teorin om ledarintelligens.* Dataunderlaget för vidareutvecklingen bestod av *ytterligare 125 deltagare* som samlats in av Ekegren vilket ger en population på totalt 432 deltagare. Efter en faktoranalys framkom en kortversion med 32 item som balanserade antalet item mellan skalorna så att antalet item blev jämnare och Cronbachs alfa var .92. Denna version fick namnet LIQ (Leadership Intelligence Questionnaire) För att verifiera resultat i studien, har genomsnittliga medelvärden beräknats på de item som var identiska för LQ version (denna studie) och LIQ (Dåderman et al. 2013). Det var 12 st. item för emotionell intelligens, 8 st. för rationell intelligens och 12 st. för själslig intelligens, vilket ger totalt 32 st. item som är identiska för denna studie och som kan användas för att verifiera det resultat som tagits fram i denna studie (Tabell 3).

Tabell 3
Beskrivande statistik för LIQ kort skala

Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>	95 % CI	Skevhet	Kurtosis	Ny Kurtosis	<i>a</i>
Ekport	5.74	0.61	[5.68, 5.81]	-0.51	2.90	0.54	0.86
SQ_kort	5.92	0.50	[5.87, 5.98]	-0.35	6.53	0.45	0.83
RQ_kort	5.39	0.79	[5.31, 5.48]	-0.45	-0.19	-0.19	0.82
ML_kort	5.83	0.54	[5.66, 5.78]	-1.15	5.46	1.29	0.92

Not: *N* = 432, EQ = Emotionell intelligens, RQ = Rationell intelligens, SQ = Själslig intelligens, ML = Variabel för medmänskligt ledarskap (EQ_kort och SQ_kort). Med anledning av att variablerna EQ, SQ och ML hade en gemensam signifikant outlier har den trimmats med hjälp av ”winzorizing data” enligt Field (2013). Nya värden för kurtosis, efter att trimning av data genomförts framgår ovan i värden för ”ny kurtosis”.

Metoddiskussion

Studien genomfördes med en elektronisk enkät och enkäten var utformad som ett självskattningsformulär. Reliabiliteten för LQ-testet var god då Cronbachs alfa var hög (> .80) på samtliga delskalor för intelligenserna.

Det finns alltid en risk för social önskvärdhet när självskattningsskalor används vilket innebär att man vill visa sig i bättre dager än vad som avspeglar verkligheten. Författarens kritik till frågeformuläret är att de item som fanns inte var optimalt välformulerade för att undvika social önskvärdhet. De flesta test är subjektiva och personer har varierande självinsikt. Det finns alltid en risk till manipulering av svaren genom att styra sina svar det vi kan se som social önskvärdhet. Krahe, Becker och Zöller (2008) kom fram till att personer ofta vill ge ett gott intryck av sig själva vilket gör att de medvetet skönmålar sig i ett test. LQ-testet är inte korrigerat för skönmålning och en lönskala saknas. Respondenterna i denna studie visste att deras medverkan var ett bidrag till forskning vilket skulle kunna innebära att de ändå var ärliga i sina svar till skillnad från om de skulle ha stått inför en rekrytering. Sambandsanalyserna mellan chefs-och ledaruppgifter var genomgående svaga. Det kan bero på att uppdelningen mellan chefs-och ledaruppgifter var ojämnt fördelade och att även beskrivningen av de olika uppgifterna var otydliga och saknade närmare beskrivning vilket gav en möjlighet till flera tolkningar av begreppen. Det visar på vikten av att vara precis i sin formulering för att undvika fler alternativ för tolkning.

Lärdomen av denna studie är att flera förbättringsområden har upptäckts. Det förekommer en del brister i delskalornas formulering och i ojämnheten i antalet item i de tre delskalorna samt att uppgifterna i tidsangivelsen är för få och även de är ojämnt fördelade mellan de tre intelligenserna. Som formuleringarna är i LQ-testet inbjuder det att svara på de högre värdena. Frågeformulärets brister kan vara en orsak till svarsfördelningens utseende eftersom de flesta frågor var rakt ställda utan korrigering för att undvika social önskvärdhet. Formuleringarna i LQ-testet inbjuder att svara på höga värden. Mot bakgrund av de svagheter som finns i frågekonstruktionerna har formuläret vidare-utvecklats i LIQ3 projektet.

Denna studie får anses om en prototyp för fortsatt forskning vilket också skett. Denna studies huvudsyfte är uppfyllt och författaren är motiverad att fortsätta med att utveckla teorin om ledarintelligens.

Förslag till fortsatt forskning

Eftersom det i skrivande stund finns ytterligare ett vidareutvecklat frågeformulär (LIQ3) med 21 item av skalans ursprungliga 71 item, skulle det vara värdefullt med en slutvalidering av LIQ – testet för att därigenom göra en slutvalidering av teorin om ledarintelligens. LIQ3 ingår i Anna Dådermans forskningsprojekt.

Eftersom det finns ett internationellt ökat intresse för själslig intelligens (spiritualitet) i arbetslivet (Nandram & Borden, 2010; Western 2008, 2012; Zohar & Marschall, 2004) för att nämna några, skulle det vara intressant att undersöka det mer specifikt då den aspekten är en viktig del av ledarintelligens och den aspekten saknas i svensk ledarskapsforskning. Detta för att än tydligare lyfta fram ett medmänskligt ledarskap som nödvändigt för välbefinnande och organisatorisk hälsa.

Referenser

- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1998). *Reexamining the components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership questionnaire*. CLS report 98-1, Binghamton University, Binghamton, NY.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bikinshaw, J., & Caulkin, S. (2012). Finding time for real management. *Business Strategy Review*, 4, 63-65.
- Bohman, S. (1980). *What is intelligence?* Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Bowell, R. (2005). *The steps of spiritual intelligence*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.) Malmö: Liber.
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Woman in Management Review*, 16, 244-256.
- Cavallo, K. (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnsson & Johnsson. *Europe's Journal of Psychology*, 2.
- Dåderman, A., Ronthy, M., Ekegren, M., & Mårdberg, B. (2013). "Managing with my heart, brain and soul": The development of the Leadership Intelligence Questionnaire. *Journal of Cooperative Education and Internships*, 47, 61-67.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 253-256.
- Ekegren, M. (2011). *Ledarintelligens, självkänsla, och personlighetsdrag före och efter deltagande i UGL*. Magisteruppsats. Institutionen för individ och samhälle. Trollhättan: Högskolan Väst.
- Elvnäs, S., & Edgar, N. (2013). Det spelar roll vad arbetsledare gör. *Socialmedicinsk Tidskrift* 6, 821-829.
- Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Teoretisk och empirisk analys. Doktorsavhandling, Uppsala studies in education 36.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*, 4th ed. London: SAGE.
- Foster, L., Diamond, I., & Jefferies, J. (2015). *Beginning statistics. An introduction for social scientists*. London: Routledge.

- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*-2nd ed. New York: Psychology Press.
- Gage, T., & Smith, C. (2016). Leadership Intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness. *South African Journal of Education*, 36, 1-9
- Gardner, H. (2008). *Minds of the future*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Goleman, D. (1997). *Känslans intelligens*. Borgå: Wahlström & Widstrand.
- Goleman, D. (2000). *Känslans intelligens och arbetet*. Smedjebacken: Wahlström & Widstrand.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to statistics in psychology*. (5:e upplagan) Harlow, England: Pearson.
- Johansson, I., Erlandsson, Soly I., Dåderman, A. M. (2014). Gymnasierectorers ledarparadox: att vara verksamhetschef och pedagogisk utvecklare. *Nordic Journal of Vocational Education and training*, 4, 1-19.
- Josephson, P-E. (2005). *Slöseri i byggprojekt: behov av förändrat synsätt*. Göteborg. http://www.cmb-chalmers.se/publikationer/sloseri_byggprojekt.pdf
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106.
- Kellerman, B. (2013). Leading questions: The end of leadership – redux. *Journal of Leadership* 9, 135-139.
- Kelloway, K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Journal Work & Stress*, 26, 39-55.
- Kouzes, J., & Posner. B. (2005). Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry*, 14, 357-364.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. N.Y.: Routledge.
- Krahé, B., Becker, J., & Zöllter, J. (2008). Contextual cues as a source of response bias in personality questionnaires: The case of the NEO-FFI. *European Journal of Personality*, 22, 655-673.
- Krishnakumar, S., Houghton, J., Neck, C., & Ellison, C. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E. och Robertsson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Journal*, 24, 16-25.
- Mabon, H. (2002) *Arbetspsykologisk testning – om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Mackintosh, N. (2011). History of theories and measurement of intelligence. Kapitel i Sternberg, Robert J., Scott Barry Kaufmann. *The Cambridge handbook of intelligence*. (3-20) Cambridge University Press.
- Manzano, C., & Nyström, O. (2010). *En fallstudie av generation Y:s eftersträlvade ledaregenskaper*. Magisteruppsats. Företagsekonomiska institutionen. Stockholms universitet.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., Cherkasskiy, L. (2008). Emotional intelligence. *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Mishra, A., & Mishra, E. (2013). *Becoming a trustworthy leader*. Taylor & Francis. Routledge UK.
- Nandran, S., & Borden, M. (2010). *Spirituality and business. Exploring possibilities for a new management paradigm*. Heidelberg: Springer.
- Nita, M. (2015). The new intelligence, the new leader and the organizational stress. *Review of International Comparative Management*, 16, 335-342.

- Ronthy, M., & Rosendahl, S. (1992). *Samtal som utvecklar*. Malmö: Liber.
- Ronthy, M. (2004). *Utvecklingssamtalets 7 nycklar*. Malmö: Liber.
- Ronthy, M. (2006). *LQ - Ledarskapets Intelligens - En nödvändighet för framtidens ledare*. Malmö: Liber.
- Ronthy, M. (2013). *LQ – Ledarintelligens, Så utvecklar du din ledarintelligens med hjälp av själ, hjärta och hjärna*. Stockholm: Liber.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388-399.
- Rost, J. & Barker, R. (2000). Toward a 21st century paradigm: *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 92-110.
- Sadri, G (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41, 535-548.
- Shabnam, Y. & Tung, N. (2011). Intelligence, emotional, spiritual quotient as element of effective leadership. *Pertinika Journal*, 21, 315-328.
- Sternberg, R. (2004). *Psychology* (s.A-40, Glossary). Belmont, CA USA: Thomson Learning.
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (Eds) (1986). *What is intelligence?* Norwood, NJ: Ablex
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Vetenskapsrådet (2010). *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Zaleznik, A (1998). Managers and leaders: Are they different? Boston: *Harvard Business Review Management Classic*, 82, 78-87.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Själens intelligens*. Stockholm: Forum.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Spiritual capital*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Western, S. (2005). *A critical analysis of leadership: overcoming fundamentalist tendencies*. PhD thesis, Lancaster University Management School, UK.
- Western, S. (2008). *Leadership. A critical text*. London: SAGE Publications.
- Western, S. (2012). *Coaching and mentoring. A critical text*. London: SAGE Publication.
- Whitchurch, C. (2002). What do managers do? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 6:4, 91-92. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://dx.doi.org/10.1080/136031002320634970>
- Whitley, M. (1992). *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Wiggleworth, C. (2012). *SQ21 The twenty-one skills of spiritual intelligence*. New York: SelectBooks, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://la.wikipedia.org/wiki/Sapientia>
- Wikipedia (2016). *Intelligens*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Intelligens>
- Wikström, E., Arman, R., & Dellve, L. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett hållbart sätt? *Socialmedicinsk tidskrift*, 830 - 837
- World Economic Forum 2015. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://reports.weforum.org/outlook-global-agenda-2015/top-10-trends-of-2015/3-lack-of-leadership/>



Ledarskapsforskning

Det finns många uppfattningar om hur ledarskap kan definieras och vilka kompetenser som behövs för ett gott ledarskap. Vi är intresserade av att samla in data bland olika chefsgrupper för att kunna få en djupare förståelse om hur chefer uppfattar sitt ledarskap. Vi hoppas att du som är chef vill medverka. Vi är beroende av att du svarar på frågorna som ingår i undersökningen.

Om du nyligen deltagit i denna undersökning eller om du tillhör den grupp som för två till tre år sedan svarade på 71 påståenden om ledarskap så har du redan bidragit och kan bortse från detta meddelande.

Vi vill gärna ha in ditt bidrag inom en månad.

Stort tack på förhand!

Vänliga hälsningar
Marika Ronthy

Medverka i undersökningen 

E-postadress: marika.ronthy@amforasamtal.se
Telefon: 070-776 12 26.

Ansvariga för ledarskapsforskningen:
Marika Ronthy, leg. psykolog, Amfora Samtal & Ledarskap.
Anna Dåderman, docent, universitetslektor i psykologi, Högskolan Väst, Institutionen för individ och samhälle, Avd. för psykologi och organisationsstudier, telefon: 070-491 14 13

AMFORA
SAMTAL & LEDARSKAP

www.amforasamtal.se

info@amforasamtal.se

Ta bort mig från Amforas sändlista

Ledarskapsforskning

För inte så länge sedan fick du ett mail från mig där jag önskade att få hjälp med insamling av data till vår ledarskapsforskning.

Till dig som är HR chef ber jag om en medverkan från ett antal chefer i din organisation. Gärna både män och kvinnor.

Till dig som är annan chef kanske du vill skicka denna förfrågan vidare till chefskolleger och andra chefer som du känner.

Jag hoppas att du vill hjälpa oss med denna datainsamling och därigenom bidra till vår forskning.

Som tack till alla som svarat på forskningsrapporten kommer en fri inbjudan till ett samtal om framtidens ledarskap.

Vi behöver få era svar under oktober.

TACK för din hjälp!

Hälsar
Marika Ronthy

Medverka i undersökningen 

E-postadress: marika.ronthy@amforasamtal.se
Telefon: 070-776 12 26.

Ansvariga för ledarskapsforskningen:

Marika Ronthy, leg. psykolog, Amfora Samtal & Ledarskap.

Anna Dåderman, docent, universitetslektor i psykologi, Högskolan Väst, Institutionen för individ och samhälle, Avd. för psykologi och organisationsstudier, telefon: 070-491 14 13

AMFORA
SAMTAL & LEDARSKAP

www.amforasamtal.se

info@amforasamtal.se

Ta bort mig från Amforas sändlista

Appendix 3

Information till dig som chef som deltar i undersökningen om ledarskap

Det finns många uppfattningar om hur ledarskap kan definieras och vilka kompetenser som behövs för ett gott ledarskap. Vi är intresserade av att samla in data bland olika chefsgrupper för att kunna få en djupare förståelse om hur chefer uppfattar sitt ledarskap. Vi är dock beroende av att du svarar på frågorna som ingår i undersökningen.

Undersökningen tar ca 15 minuter att slutföra. Du har ingen tidspress på dig utan du kan använda den tid det tar för dig att i lugn och ro besvara frågorna.

Resultaten kommer att behandlas anonymt och presenteras på gruppnivå. Inga enskilda personer kommer att kunna identifieras utifrån de resultat som presenteras. Resultaten kommer att bearbetas statistiskt och skickas in för publicering i en vetenskaplig tidskrift. När du svarar på påståendena är det viktigt att du är noggrann med att besvara alla uppgifter och inte hoppar över någon. Det är viktigt att du uppger din ålder, kön och chefsbefattning, eftersom det kan finnas skillnader mellan män och kvinnor, samt att upplevelsen av olika fenomen kan variera i olika åldrar. Vi uppmanar dig till att vara så ärlig som möjligt i dina svar.

Jag har tagit del av den ovan givna informationen om studien och har förstått vad det innebär att delta. Genom att svara på frågor ger jag mitt samtycke till att delta och godkänner att data används i forskningssyfte.

Tack för din medverkan!

Ansvariga för studien

Marika Ronthy, leg. psykolog, Amfora Samtal & Ledarskap, telefon 070- 776 12 26
Anna Dåderman, docent, universitetslektor i psykologi, Högskolan Väst, Institutionen för individ och samhälle, Avd. för psykologi och organisationsstudier, telefon: 070-491 14 13

Vi svarar gärna på dina frågor om du undrar över något. Om du är intresserad av resultaten i form av en vetenskaplig artikel kan du kontakta oss senare.

Ledarintelligens test, LQ-test med 71 frågor Randomiseras och presenteras digitalt

RQ, VAD; GÖRA - UPPGIFT - STRUKTUR - TANKE

RQ är logik och vad jag tänker, RQ är vad jag GÖR, RQ är min relation till uppgiften, RQ står för struktur

RQ item som har stöd av följande författare i litteraturgenomgången:
Sternberg (2004), Bowell (2005), Gardner (2008)

23. Jag värderar logik högre än känsla.
24. Jag är en praktisk person.
25. Jag visar kunnighet inom mitt område
26. Jag formulerar. mätbara mål
27. Jag håller mig uppdaterad inom mitt fackområde.
28. Jag följer upp nås hur verksamhetens mål.
29. Jag är noga med att se till att mina medarbetare hålls informerade.
30. Jag belönar endast medarbetare som utför överenskomna uppgifter.
31. Jag strukturerar verksamheten på ett bra sätt.
32. Jag avslutar påbörjade uppgifter.
33. Jag har alltid en plan för att uppnå uppsatta mål.
34. Jag anger strategier för att nå uppsatta mål.
35. Jag accepterar endast mål som går i linje med verksamheten.
36. Jag använder budget som styrmedel för att motivera mina medarbetare.
37. Jag levererar alltid i tid enligt uppsatta mål.
38. Jag har svårt att uppnå mina mål. (*inverterad*)
39. Jag följer alltid upp överenskommelser.
40. Jag kan oftast hitta en lösning på uppkomna problem.

EQ, HUR; VARA - RELATION TILL SIG SJÄLV OCH ANDRA - OMTANKE – HANTERA KÄNSLOR

EQ är hur jag hanterar mina och andras känslor, EQ är hur jag vill VARA i relation till andra, EQ är en social kompetens

EQ item som har stöd av följande författare :

Goleman et.al (1998, 2000), Rosete et. al (2005), Ronthy (2006; 2013), Mayer et. al (2008), Shabnam et. al (2013).

1. Jag värderar känsla högre än logik.
2. Jag har lätt att prata med vem som helst.
3. Jag är en idérik person.
4. Jag har lätt för att vara social i alla sammanhang.
5. Jag visar inlevelse i människors behov.
6. Jag tar mig tid att lyssna när mina medarbetare behöver det.

7. Jag lyssnar alltid på mina medarbetares åsikter.
8. Jag kan ibland avbryta ett samtal för att föra fram mina tankar. (inverterad)
9. Jag ger andra konstruktiv feedback.
10. Jag ger regelbunden feedback till mina medarbetare.
11. Jag kan hantera besvärliga människor.
12. Jag skapar entusiasm inför en uppgift.
13. Jag inspirerar andra till att vara kreativa.
14. Jag får andra att känna sig betydelsefulla.
15. Jag får lätt kontakt med andra.
16. Jag agerar alltid när något gått fel.
17. Jag kan säga emot utan att vara otrevlig.
18. Jag är flexibel i kontakt med andra.
19. Jag får andra att känna ansvar för enhetens utveckling.
20. Jag kan ha ett okänsligt sätt. (inverterad)
21. Jag inspirerar andra till att pröva nya sätt att arbeta.
22. Jag bidrar till arbetstillfredsställelsen i gruppen.

SQ, VARFÖR; VARA - VEM ÄR JAG - INNERSTA KÄRNAN- RELATION TILL MIG SJÄLV

SQ är min relation till mig själv, jag är
 SQ representeras av min värdegrund
 SQ är mitt meningsskapande
 SQ är en del av min vision
 SQ är min förmåga att se sammanhang, jag ser helheten
 SQ är drivkrafter och motivation

SQ item som har stöd av följande författare:

Zaleznik (1977), Sternberg et. al (1986), Eagley och Johnson (1990), Rost & Barker (1994), Ashmos & Duchon (2000), Zohar & Marshall (2000, 2004, 2011), Kouzes & Posner (2005), Howell (2005), Ronthy (2006), Karakas (2009), Nandram & Borden (2010), Western (2012), Wiggleworth (2012), Kellerman (2013) och Ronthy (2013), Mishra och Mishra (2013)

41. Jag kan hålla mig lugn i stressiga situationer.
42. Jag är tillfredsställd med mig själv.
43. Jag tar ansvar för verksamheten även i motgång.
44. Jag har lätt att lyfta fram andra.
45. Jag är villig att lära mig av misstag.
46. Jag är villig att ompröva mina tankar/idéer.
47. Jag eftersträvar att arbeta långsiktigt.
48. Jag låter mig inspireras av områden utanför mitt arbete.
49. Jag får medarbetare att förstå hur de olika delarna i organisationen hänger samman.
50. Jag utövar mitt ledarskap på ett föredömligt sätt.
51. Jag är mottaglig för andras feedback.
52. Jag är medveten om mina styrkor.
53. Jag är medveten om mina svagheter.
54. Jag erkänner mina misstag utan att komma med bortförklaringar.
55. Jag uppvisar ett etiskt förhållningssätt.

56. Jag uppvisar ett moraliskt förhållningssätt.
57. Jag handlar i överensstämmelse med mina värderingar.
58. Jag lämnar alltid viktiga beslut tid för att reflektera inför.
59. Jag är en god förebild för mina medarbetare.
60. Jag handlar i överensstämmelse med mina åsikter.
61. Jag bestämmer vad som händer i mitt liv.
62. Jag kan balansera mitt arbetsliv med mitt privata liv.
63. Jag uppmuntrar medarbetare till att förstå hur hela företaget/organisationen fungerar.
64. Jag är beredd att kämpa för mina åsikter.
65. Jag eftersträvar mätbara värden som tillhör den psykosociala arbetsmiljön.
66. Jag eftersträvar att lyfta fram mjuka värden som en del i framgång.
67. Jag låter mig inte styras av vad en majoritet tycker i en fråga.
68. Jag har en förmåga att se hela bilden.
69. Jag uppmuntrar andra att uttrycka sin individualitet.
70. Jag lyssnar av och tar hänsyn till allas åsikter före ett beslut.
71. Jag bidrar till att det företag/organisation som jag tillhör tar ett socialt ansvar.

Undersökning om ledarskap - Tidsanvändning

Deltagare: Bob Sagevid, Programmerare, Bobsvision

Du har nu besvarat de 71 frågorna.

Avslutningsvis ber vi dig fylla i formuläret nedan:

Var god ange en uppskattad procentsats för hur mycket av din tid / månad du avsätter inom varje nedanstående område. 100% av din arbetade tid under en månad skall vara täckt.	
Möten:	0 % ▾
Egen reflektionstid:	0 % ▾
Måluppföljning:	0 % ▾
Egen utveckling:	0 % ▾
Medarbetarcoachning:	0 % ▾
Operativa frågor:	0 % ▾
Planering:	0 % ▾
Summa:	0 %
<input type="button" value="Nollställ procentsatserna"/> <input type="button" value="Avsluta ledarskapstestet »"/>	

Högskolan Väst
Institutionen för individ och samhälle
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se