



Emotionell intelligens inom ledarskap

En undersökning i kulturproducenters värderingar om emotionell intelligens och olika ledarskapsstilar

Jessica Keskitalo

Lärdomsprov

Kulturproducent

2024

Lärdomsprov

Jessica Keskitalo

Emotionell intelligens inom ledarskap. En undersökning i kulturproducenters värderingar om emotionell intelligens och ledarskapsstilar.

Yrkehögskolan Arcada: Kulturproducent, 2024.

Sammandrag:

I detta lärdomsprov undersöker jag hur kulturproducenter värderar emotionell intelligens och olika relaterade ledarskapsstilar. Frågeställningen för lärdomsprovet lyder hur värderas emotionell intelligens och olika ledarskapsstilar bland kulturproducenter? Empiriskt material har samlats in via en enkätundersökning med fokus på kulturproducenters subjektiva uppfattningar och erfarenheter inom ämnet. Undersökningen bestod av blandad forskningsmetod. Resultaten av undersökningen har diskuterats i jämförelse till den presenterade teorin som baserar sig främst på Daniel Golemans modell om emotionell intelligens. Arbetet fokuserar på hantering av människor där grunden för gott ledarskap specifikt anses ha grund i ledarens personliga egenskaper, d.v.s. emotionell intelligens. Fokus ligger även på arbetsrelaterat ledarskap. Resultaten påvisar att respondenterna värderar emotionell intelligens hos ledare mycket högt. Vid den direkta frågan om hur viktigt emotionell intelligens anses vara hos en ledare värderades detta i medeltal som 4,75 på skalan 1–5. Ledarskapsstilarna, som på basen av dess kännetecknande egenskaper kopplade till emotionell intelligens, värderas högst bland respondenterna är den demokratiska, den coachande samt den empatiska och deltagande ledaren. Med hänsyn till de distinkta arbetssätten för olika ledarskapsstilar tilläggs den auktoritativa ledarskapsstilen bland de högst värderade. Resultaten visar att kulturproducenter upplever gott ledarskap innehålla aspekter så som lyhördhet, god och tydlig kommunikation, empati och en förmåga att ge feedback. Däremot anses dåligt ledarskap orsakas av bristfällig kommunikation, otydliga mål, överlägset kontrollbehov och brist på förståelse.

Nyckelord:

emotionell intelligens, ledarskap, ledarskapsstil, arbetsklimat

Degree Thesis

Jessica Keskitalo

Emotional intelligence in leadership. A study into cultural managers' values on emotional intelligence and leadership styles.

Arcada University of Applied Sciences: Cultural Management, 2024

Abstract:

In this thesis I examine how cultural managers value emotional intelligence and related leadership styles. The research question is: *how are emotional intelligence and different leadership styles valued among cultural managers?* Empirical material has been collected through a questionnaire survey focusing on cultural producers' subjective perceptions and experiences on the subject. The survey consisted of mixed research methods. The results of the survey have been discussed in comparison to the presented theory based mainly on Daniel Goleman's model of emotional intelligence. The work focuses on the management of people where the basis of good leadership is specifically considered to be rooted in the personal characteristics of the leader, i.e. emotional intelligence. The focus is also on work-related leadership. The results show that respondents value emotional intelligence in leaders very highly. When asked directly how important emotional intelligence is considered to be in a leader, the average score was 4.75 on a scale of 1 to 5. The leadership styles that are most highly valued by the respondents based on their characteristics linked to emotional intelligence are the democratic, the coaching, and the affiliative leader. Taking into account the distinct ways of working for different leadership styles, the authoritative leadership style is added among the highest valued. The results show that cultural managers perceive good leadership to include aspects such as responsiveness, good and clear communication, empathy, and an ability to give feedback. In contrast, poor leadership is considered to be caused by poor communication, unclear goals, excessive need for control and lack of understanding.

Keywords:

emotional intelligence, leadership, leadership style, work climate

Opinnäyte

Jessica Keskitalo

Tunneälykkyyden johtamisessa. Tutkimus kulttuurituottajien arvoista tunneälyn ja johtamistyylien suhteen.

Ammattikorkeakoulu Arcada: Kulttuurituottaja, 2024

Tiivistelmä:

Tässä opinnäytetyössä tutkin, miten kulttuurituottajat arvostavat tunneälyä ja siihen liittyviä erilaisia johtamistyyliä. Tutkimuskysymys on: Miten kulttuurituottajat arvostavat tunneälyä ja erilaisia johtamistyyliä? Empiirinen aineisto on kerätty kyselytutkimuksella, jossa painopisteenä ovat kulttuurituottajien subjektiiviset käsitykset ja kokemukset aiheesta. Kysely koostui sekä tutkimusmenetelmästä. Kyselyn tuloksia on tarkasteltu suhteessa esitettyyn teoriaan, joka perustuu pääasiassa Daniel Golemanin tunneälymalliin. Tässä työssä keskitytään ihmisten johtamiseen, jossa hyvän johtamisen perustan katsotaan nimenomaan juontuvan johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista eli tunneälystä. Painopiste on myös työhön liittyvässä johtamisessa. Tulokset osoittavat, että vastaajat arvostavat tunneälyä johtajissa erittäin korkeasti. Kun kysyttiin suoraan, kuinka tärkeänä tunneälyä pidetään johtajan ominaisuuksissa, keskiarvo oli 4,75 asteikolla 1–5. Johtamistyyliä, joita vastaajat arvostavat eniten tunneälyyn liittyvien ominaispiirteidensä perusteella, ovat demokraattinen, valmentava sekä empaattinen ja osallistuva johtaja. Kun otetaan huomioon eri johtamistyylien erilaiset toimintatavat, auktoritatiivinen johtamistyyli lisätään korkeimmalle arvostettujen joukkoon. Tulokset osoittavat, että kulttuurituottajat pitävät hyvänä johtajuutena muun muassa vastaanottavuutta, hyvää ja selkeää viestintää, empatiaa ja kykyä antaa palautetta. Sen sijaan huonon johtajuuden katsotaan johtuvan huonosta viestinnästä, epäselvistä tavoitteista, liiallisesta kontrollin tarpeesta ja ymmärryksen puutteesta.

Avainsanat:

tunneäly, johtajuus, johtamistyyli, työilmapiiri

Innehåll

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Inledning..... | 7 |
| 1.1 | Syfte och frågeställning | 8 |
| 1.2 | Avgränsning | 8 |
| 2 | Metod | 9 |
| 2.1 | Enkätundersökning som verktyg | 10 |
| 2.2 | Utförandet av undersökningen | 10 |
| 2.3 | Forskningsetik..... | 11 |
| 3 | Teori..... | 11 |
| 3.1 | Emotionell intelligens | 12 |
| 3.2 | Emotionella intelligensens aspekter..... | 12 |
| 3.2.1 | Självkännedom..... | 13 |
| 3.2.2 | Självstyrning..... | 14 |
| 3.2.3 | Social medvetenhet | 14 |
| 3.2.4 | Relationshantering..... | 15 |
| 4 | Ledarskap..... | 16 |
| 4.1 | Ledarskapsstilar | 16 |
| 4.1.1 | Tvingande..... | 17 |
| 4.1.2 | Auktoritativ | 18 |
| 4.1.3 | Empatisk och deltagande..... | 18 |
| 4.1.4 | Demokratisk..... | 19 |
| 4.1.5 | Pådrivande | 20 |
| 4.1.6 | Coachande | 21 |
| 5 | Resultatredovisning | 22 |
| 5.1 | Del 1 – bakgrund..... | 22 |
| 5.2 | Del 2 – emotionell intelligens och ledarskap | 26 |
| 5.3 | Del 3 – respondenternas erfarenheter | 29 |
| 6 | Diskussion | 31 |
| 6.1 | Avslutande reflektion | 33 |
| | Källor | 35 |
| | Bilagor | 37 |

1 Inledning

Emotionell intelligens har stor betydelse och är ofta avgörande för framgång i arbetslivet. Då de tekniska kunskaperna som krävs för en viss arbetsroll är relativt likvärdiga mellan kollegor, är det där emotionell intelligens blir en viktig differentieringsfaktor. Förmågan att förstå och hantera känslor, skapa starka relationer och visa empati blir avgörande egenskaper för att skilja sig åt positivt som ledare. (Key Step Media, 2011)

Emotionell intelligens är intressant av flera orsaker, särskilt då det gäller dess påverkan på bra och effektivt ledarskap samt individuell och kollektiv prestation som resultat av detta. Fortsatt undersökning och arbete inom ämnet är viktigt då synen på emotionell intelligens ofta kan vara begränsad och kopplad främst till känslomässiga aspekter utan att fullt känna igen dess potential som verktyg för framgång inom ledarskap. Trots detta, har betydelsen av emotionell intelligens alltmer börjat betraktas som värdefullt inom den moderna arbetsplatsen och ledarskapet.

Goleman (2020) lyfter fram i sin bok *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* att nästan tre av fyra chefer anser kunskaper inom emotionell intelligens som ett måste på arbetsplatsen i framtiden. Detta är särskilt relevant med tanke på automatisering av rutinuppgifter som stöter på omöjligheten av att skapa effektiv AI för uppdrag som kräver känslomässig skicklighet. Det leder till att flera organisationer alltmer betonar emotionell intelligens redan vid anställning av nya arbetstagare och fokuserar även på undervisning och utveckling inom området. (Goleman, 2020)

Jämförelser mellan olika ledarskapsstilar och deras koppling till olika aspekter av emotionell intelligens är intressanta och kan ge oss insikter som utmanar vår förståelse av ledarskap och möjligheter till personlig utveckling.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med arbetet är att tydliggöra betydelsen av emotionell intelligens i samband med ledarskap och på vilket sätt det påverkar arbetsklimatet. Jag hoppas även att kunna väcka tankar inom ämnet och motivera andra men även mig själv att reflektera över och utveckla ledarskapet.

Målet med detta lärdomsprov är att undersöka och analysera hur emotionell intelligens och hurdana ledarskapsstilar som värderas bland kulturproducenter. Arbetet strävar efter att lyfta fram kulturproducenternas ställning och upplevelser av emotionell intelligens inom ledarskap på basen ur deras erfarenhet inom kulturbranschen

Frågeställningen för detta lärdomsprov är:

- Hur värderas emotionell intelligens och olika ledarskapsstilar bland kulturproducenter?

Därtill strävar jag att hitta svar på följande frågor:

- Hurdana personliga erfarenheter har kulturproducenterna av teamledare med goda eller bristfälliga kompetenser inom emotionell intelligens?
- Värderas emotionell intelligens över lag hos ledare bland kulturproducenter?
- Hurdana egenskaper värdesätts hos ledare av kulturproducenter och kan de kopplas till emotionell intelligens?

1.2 Avgränsning

I detta arbete fokuserar jag på hantering av människor där grunden för gott ledarskap specifikt anses ha grund i ledarens personliga egenskaper, d.v.s. emotionell intelligens. Fokusområdet avgränsas till arbetsrelaterat ledarskap, vilket betyder att jag inte behandlar emotionell intelligens eller ledarskap inom andra sammanhang.

I undersökningen koncentrerar jag mig på uppfattningar och erfarenheter av specifikt kulturproducenter, detta omfattar personer som utbildats till kulturproducenter eller via arbete kommit in på fältet av kulturproduktion. I min undersökning frågar jag efter respondenternas subjektiva uppfattningar och upplevelser kring ämnet.

I mitt arbete koncentrerar jag mig på emotionella intelligensens karaktär, påverkan, ledarskapsstilar och de olika kompetensområden vi kan behärska inom emotionell intelligens.

2 Metod

Som metod för insamling av det empiriska materialet har jag valt att utföra en enkätundersökning i form av blandad metod. Enkätundersökningen producerar svar i både kvalitativ och kvantitativ form. Detta innebär bland annat rangordnings- och flervälsfrågor samt öppna frågeställningar.

Kvalitativ forskning syftar till att förstå forskningsobjektets kvalitet, betydelse och dess egenskaper. Frågorna vad, varför och hur är centrala inom ramen för kvalitativ undersökning. Material kan samlas in genom bland annat berättelser, intervjuer, frågeformulär och observation. Vid bearbetning av forskningsmaterialet betonas analytiskhet och ett neutralt subjektivt förhållningssätt. (Haasio, 2022a)

Kvantitativ forskning bygger på att tolka och beskriva forskningsobjektet med hjälp av statistik och siffror (Haasio, 2022b). Frågor som hur mycket, hur ofta och vad är centrala för kvantitativ forskning. Material kan samlas in genom bland annat frågeformulär och statistik. Kvantitativ forskningsmetod ger ett utmärkt tillfälle för att testa hypoteser och hitta kopplingar mellan olika variabler. (Haasio, 2022a; Haasio, 2022b)

2.1 Enkätundersökning som verktyg

En enkätundersökning är ett bra sätt att samla in material och undersöka information om bland annat olika samhällsfenomen, människors verksamhet, attityder, åsikter och värderingar. Denna typ av intresse är både flerdimensionell och komplex. I en enkätundersökning ställer forskaren frågor till respondenten via ett frågeformulär, samma frågor ställs av hela den valda människogruppen. Enkät som verktyg kan sträcka sig från beteende- och samhällsvetenskaplig forskning till opinionsundersökningar, lämplighetstest och feedbackmätningar (Jyväskylä universitet, 2024; Vehkalahti, 2019).

En enkätundersökning är ofta av kvantitativt slag där man tillämpar statistiska metoder. Undersökningsmaterialet består huvudsakligen av mätta antal och siffror, även om frågorna ställs verbalt så uttrycks svaren ofta i numerisk form. Verbalt anges ytterligare information om resultat och svar på frågor som ställs. (Vehkalahti, 2019) En enkätundersökning kan dock utföras på flera sätt beroende på bland annat innehållet av frågorna, respondentgruppen och vad man vill få reda på (Jyväskylä universitet, 2024). Vehkalahti (2019) lyfter också fram att man ofta med kvantitativ undersökning strävar efter resultat på ett mer allmänt begripligt plan och med kvalitativ undersökning efter mer detaljrika resultat.

2.2 Utförandet av undersökningen

För insamling av det empiriska materialet utförde jag en enkätundersökning med kulturproducenter som målgrupp, både studerande och personer inom arbetslivet. Före enkäten publicerades provade jag den med en testgrupp på fyra personer inom målgruppen som resulterade i små korrigeringar av formuleringen av enkäten.

Målgruppen styrde mitt val av forum för publicering och enkäten publicerades på den privata Facebook gruppen: KP-gruppen. Vid publiceringens tidpunkt 8.4.2024 hade gruppen 305 medlemmar och enkäten hölls öppen för svar tills 19.4.2024.

Språket av enkäten var svenska och alla respondenter ställdes samma frågor. Dock, var ingen av frågorna på enkäten obligatorisk i och med att jag beslöt mig att låta respondenterna besvara de frågor de känner sig bekväma med. I början av enkäten definierades emotionell intelligens kort som en grund för de kommande frågorna.

2.3 Forskningsetik

Vid undersökningen följde jag god forskningssed och följde direktiven för god vetenskaplig praxis i studier och forskning vid Arcada (Yrkeshögskolan Arcada, 2022). Jag kommunicerade syftet för undersökningen tydligt till respondenterna och berättade vad svaren används för samt var arbetet inkluderande resultaten av undersökningen kommer att publiceras. Enkäten besvarades anonymt. Redovisningen av resultaten av undersökningen behandlade jag sanningsenligt och objektivt.

3 Teori

I kapitlet för teori introducerar jag ämnen som är centrala för undersökningen och för en omfattande förståelse om temat i sig. Ämnen som behandlas är emotionell intelligens, ledarskapsstilar och dess kombination.

Teorin jag presenterar baserar sig främst på Daniel Golemans modell av emotionell intelligens. Goleman är en amerikansk vetenskapsjournalist, psykolog och författare som med sin bok *Emotional Intelligence* år 1995 förändrade hur vi tänker kring intelligens. (Goleman, 2024)

3.1 Emotionell intelligens

Emotionell intelligens definieras som förmågan att förstå hur människor känner och reagerar samt att kunna använda denna färdighet för att göra goda bedömningar och för att undvika eller lösa problem (Cambridge Dictionary, u.å.). I det ingår att man känner igen, uppfattar, förstår och kan reglera känslor både i sig själv och hos andra. Kompetenser inom emotionell intelligens anses viktigt för att effektivt kunna särskilja, förstå och/eller uttrycka sina känslor i sociala sammanhang. Reglering av ens känslor gynnas av färdigheter inom emotionell intelligens och vi använder denna kunskap för att reglera vårt beteende. (Goleman, 1995; Matthews & Zeider, 2018)

Emotionell intelligens är en relativt flexibel kompetens som man kan lära sig. Även om vissa människor är naturligt mer emotionellt intelligenta än andra, kan en hög nivå av emotionell intelligens utvecklas med tid även om man inte är medfödd med den. (Bradberry & Greaves, 2009) Goleman (2019) konstaterar också att emotionell intelligens sannoligen ökar med åldern, men han understryker att utvecklingen kräver stark vilja och en koncentrerad insats. Förändring i nivå på emotionell intelligens sker inte utan avsikt.

3.2 Emotionella intelligensens aspekter

Golemans (1995) ursprungliga modell för emotionell intelligens omfattar fem kunskapsområden, dessa är självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och sociala färdigheter. Nu ett par årtionden senare då mer forskning avlagts konstaterar Goleman (2020) att två av dessa områden kan kombineras, självreglering och motivation har kombinerats till självstyrning. Golemans uppdaterade modell för emotionell intelligens omfattar därmed de följande områden: självkänedom, självstyrning, social medvetenhet och relationshantering.

Varje delområde är i sin tur sammansatt av specifika grupper av kompetenser (Goleman, 2020), som behandlas noggrannare i de följande underkapitel.



Figur 1. Daniel Golemans modell för emotionell intelligens. (Key Step Media, u.å.)

Dessa komponenter kan också kategoriseras in under två primära kompetenser: personlig kompetens och social kompetens. Personlig kompetens består av självkännedom och självstyrning med fokus på främst sig själv individuellt i stället än på sin interaktion med andra människor. Detta omfattar bland annat förmågan att hålla sig medveten om sina känslor och hantera sitt beteende samt tendenser. Social kompetens omfattar däremot förmågan att förstå andra människors humör, beteende och motiv för att kunna förbättra kvaliteten på sina relationer. Social kompetens består av kunskapsområden social medvetenhet och relationshantering. (Bradberry & Greaves, 2009)

3.2.1 Självkännedom

Kärnkompetenser inom området självkännedom (eng. self awareness) omfattas enligt Goleman (2017) av emotionell självkännedom, noggrann självbedömning och självförtroende.

- *Emotionell självkännet* är förmågan att läsa och förstå sina känslor och samtidigt känna igen dess påverkan på till exempel prestation inom arbete eller relationer.
- *Noggrann självbedömning* innebär att man realistiskt kan evaluera sina styrkor och begränsningar.
- *Självförtroende* innebär en stark och positiv känsla av självvärde.

3.2.2 Självstyrning

Kärnkompetenser inom området självstyrning (eng. self management) är enligt Goleman (2017) emotionell balans, pålitlighet, anpassbarhet, positivitet, initiativ och drivkraft att uppnå mål.

- *Emotionell balans* innebär förmågan att hålla impulser och störande känslor under kontroll samt återhämta sig av dessa.
- *Pålitlighet* innebär att man konsekvent visar upp ärlighet och integritet.
- *Anpassbarhet* är skickligheten att anpassa sig till förändrande situationer och överkomma hinder vilket även inkluderar en *positiv inställning* till omständigheter.
- *Initiativ* är färdigheten att ta vara på möjligheter.
- Att ha *drivkraft att uppnå mål* innebär en strävan att bemöta personliga standard, ansvarsmedvetenhet, noggrannhet och motivation.

3.2.3 Social medvetenhet

Kärnkompetenser inom området social medvetenhet (eng. social awareness) omfattar enligt Goleman (2017) empati, organisatorisk medvetenhet och ett serviceorienterat sinne.

- *Empati* är förmågan att känna igen och förstå andra människors känslor och perspektiv.
- *Organisatorisk medvetenhet* omfattar kunskapen att läsa av organisationslivet, bygga beslutsnätverk och ha en politisk medvetenhet.
- Ett *serviceorienterat sinne* omfattar förmågan att känna igen och bemöta andras behov.

3.2.4 Relationshantering

Kärnkompetenser inom relationshantering (eng. relationship management) enligt Goleman (2017) är påverkan, inspiration, kommunikation, konflikthantering, samspel, skapning av nya relationer och ledarskap.

- *Påverkan* är förmågan att använda sig av intalande taktiker och skapa förändring.
- *Inspiration*, förmågan att inspirera med en övertygande vision och initiera nya idéer samt leda människor i en ny riktning.
- *Kommunikation* innebär skicklighet att lyssna och att leverera tydliga, övertygande och välstämda meddelanden.
- *Konflikthantering* omfattar kompetensen att deskalera oenigheter och komma fram med lösningar.
- *Samspelsförmågan* omfattar kunskapen att främja samarbete och bygga team och dess anda.
- *Skapande av nya relationer* innebär färdigheter i att skapa och upprätthålla ett nät av relationer.
- *Ledarskap* innebär förmågan att leda, ta ansvar och en stark tendens att utveckla och stärka andra genom vägledning.

4 Ledarskap

Ledarskap kan definieras enligt följande: att skapa förutsättningar för människor att blomstra både individuellt och kollektivt samt att uppnå betydelsefulla gemensamma mål. (Pendleton & Furnham, 2016)

4.1 Ledarskapsstilar

I en forskning utförd av konsultföretaget Hay/McBer tillsammans med Daniel Goleman studerades beteendet av 3871 chefer från olika håll i världen. Forskningen fann sex distinkta ledarskapsstilar som var och en härrörde från olika komponenter av emotionell intelligens. Ledarskapsstilarna, individuellt sett, verkar ha en direkt inverkan på arbetsklimatet i ett företag, en avdelning eller i ett team. Det visade sig även att ledare med de bästa resultaten använder sig sömlöst av flera ledarskapsstilar i olika mått beroende på situation. (Goleman, 2019)

Med arbetsklimat syftar Goleman (2019) till sex nyckelfaktorer som påverkar arbetsmiljön och därmed nöjdheten av de anställda. Dessa faktorer är:

- Flexibilitet, som innebär för de anställda att kunna vara innovativa i sitt arbete utan för mycket inblandning av organisationen.
- Känslan av ansvar inom och för organisationen.
- Standarden för arbetet.
- Känslan av noggrannhet kring feedback av ledaren angående den anställdas prestation.
- Lämpligheten av belöningar.
- Tydlighet angående uppdrag och värderingar.
- Nivån av engagemang inför ett gemensamt syfte.

De sex ledarskapsstilarna som kan kopplas till olika kompetenser inom emotionell intelligens är *den tvingande, den auktoritativa, den empatiska och deltagande, den demokratiska, den pådrivande* och *den coachande* ledaren. (Goleman, 2019)

4.1.1 Tvingande

Den tvingande (eng. coercive) ledarskapsstilen kännetecknas av en ”gör vad jag säger” attityd och kan vara väldigt effektiv i en vändningspunkt eller då man arbetar med svåra problematiska medarbetare. Å andra sidan, är denna stil av ledarskap den minst effektiva i flesta situationer och har inte en väldigt positiv inverkan på arbetsklimatet. (Goleman, 2017)

Tvångsledarskap påverkar organisationens flexibilitet negativt och sänker medarbetarnas motivation. Ledaren har en extrem top-down stil av beslutsfattande som snabbt tar kål på nya idéer från medarbetare, vilket leder till att människor känner sig ignorerade och slutar komma med nya idéer. Samtidigt avtar människors ansvarskänsla. (Goleman, 2017; Goleman, 2019) Denna stil av ledarskap skadar också belöningsystemet. De flesta väl presterande arbetare motiveras av mer än lönen, de behöver tillfredställning av ett väl gjort arbete. Tvingande ledarskap misslyckas även ofta i att förmedla medarbetarna vilken betydelse deras insats har för det stora hela inom organisationen. (Goleman, 2019)

Ledarens arbetssätt: Kräver omedelbar medgörlighet.

Underliggande kompetenser inom emotionell intelligens: drivkraft att uppnå mål, initiativförmåga och självkontroll.

Allmän påverkan på klimatet: Negativ

4.1.2 Auktoritativ

En auktoritativ (eng. authoritative) ledare använder sig av en ”kom med mig” strategi och kännetecknas av entusiasm och en tydlig vision. Hen anger det övergripande målet och ger människor friheten att välja sina egna medel för att uppnå det. Ledaren ger i allmänhet medarbetare friheten att vara innovativa, experimentera och även ta risker. (Goleman, 2019)

Denna stil fungerar särskilt bra då företaget är på drift och behöver vägledning. Däremot är denna stil mindre effektiv ifall ledaren arbetar med ett team av experter som är mer erfarna än hen. (Goleman, 2017) Det finns även risken att en auktoritativ ledare kan anses överlägsen av medarbetare som kan rubba den jämlika andan i teamet (Goleman, 2019).

Forskningen gjord av Hay/McBer bevisade att den auktoritativa stilen är den mest effektiva och lyfter varje aspekt av arbetsklimatet. Ledaren hjälper medarbetaren att förstå på vilket sätt deras insats och arbete spelar roll för de gemensamma målen inom organisationen, vilket direkt lyfter nivån av motivation bland de anställda. Auktoritativt ledarskap maximerar också engagemanget för organisationens mål och strategi. Kraven för framgång och belöningarna är tydliga för alla inom teamet. (Goleman, 2019)

Ledarens arbetssätt: Mobilisera människor mot en vision.

Underliggande kompetenser inom emotionell intelligens: Självförtroende, empati och förmågan att agera som förändringskatalysator.

Allmän påverkan på klimatet: Positiv.

4.1.3 Empatisk och deltagande

Den empatiska och deltagande ledarskapsstilen (eng. affiliative) kännetecknas av en ”människor kommer först” fras och värderar individer och deras känslor mer än uppgifter

och mål. Denna typ av ledare strävar att hålla medarbetarna nöjda och skapa balans och konsensus bland dem. Hen leder genom att bygga starka emotionella anknytningar som leder till hög grad av lojalitet. (Goleman, 2019)

Denna stil är särskilt användbar då man vill öka moralen eller bygga på känslan av harmoni inom teamet. Å andra sidan kan denna ledarstils fokus på beröm och medarbetarnas nöjdhet låta dålig prestation bli okorrigerad. Affiliativa ledare ger även sällan råd, vilket kan lämna en medarbetare i kläm då de råkar inför svåra situationer. (Goleman, 2019)

Över lag påverkar den empatiska och deltagande ledarstilen positivt medarbetarnas lojalitet, flexibilitet, kommunikation mellan ledare och medarbetare samt är de mästare på att bygga en känsla av tillhörighet. Under denna stil av ledarskap får medarbetarna även friheten att utföra sitt jobb på det sätt de anser mest effektivt. (Goleman, 2017; Goleman, 2019)

Ledarens arbetsätt: Skapar harmoni och bygger emotionella band mellan människor.

Underliggande kompetenser inom emotionell intelligens: Empati, kommunikation och skapande av nya relationer.

Allmän påverkan på klimatet: Positiv.

4.1.4 Demokratisk

Den demokratiska (eng. democratic) ledarstilen kännetecknas av frasen ”vad tycker du?” och ger medarbetarna en röst inom beslutsfattande som positivt påverkar organisatorisk flexibilitet och ansvarskänsla samt hjälper det att generera nya idéer. En demokratisk ledare bygger på förtroende, respekt och engagemang. (Goleman 2019)

Eftersom medarbetarna får påverka inom beslutsfattande angående målsättningar och standarder för evaluering av framgång, tenderar människor inom ett demokratiskt system

att vara väldigt realistiska om vad som är och inte är nåbart. Dock är den demokratiska stilens påverkan på arbetsklimatet inte så hög som man kunde föreställa sig. Denna stil har risken att ibland till exempel leda till oändliga möten och förvirrade medarbetare som känner sig ledarlösa. (Goleman, 2017; Goleman 2019)

Stilen fungerar bäst då en ledare själv är osäker på den bästa riktningen att ta och behöver idéer och vägledning från kunniga medarbetare. Däremot kan stilen vara onyttig ifall medarbetarna inte har tillräcklig kunskap och information om frågan i sig för att erbjuda sunda råd. Då en ledare har en stark vision fungerar den demokratiska stilen också bra för att generera nya idéer för att komma fram till visionen. (Goleman, 2019)

Ledarens arbetssätt: Skapar konsensus genom deltagande.

Underliggande kompetenser inom emotionell intelligens: Samarbete, teamledarskap och kommunikation.

Allmän påverkan på klimatet: Positiv.

4.1.5 Pådrivande

Den pådrivande (eng. pacesetter) ledaren kännetecknas av frasen ”gör som jag gör, nu” och ställer höga prestationskrav, hen exemplifierar dem själv och fungerar som en förebild. Detta har en mycket positiv inverkan på medarbetare som är självmotiverade och väldigt kompetenta inför uppdraget. Där emot kan andra medarbetare känna sig överväldigade av dessa höga krav och ogilla ledarens sätt att ta över situationer. (Goleman, 2017)

Den pådrivande stilen påverkar klimatet ofta negativt, många anställda känner sig överväldigade av de höga kraven och deras moral sjunker. De framställda riktlinjerna kan i många fall vara tydliga i ledarens tankar men hen anger dem inte alltid tydligt vilket leder till otydligheter och ifrågasättande som i sig betyder att de anställda lämnas funderingsamma över vad ledaren vill. Samtidigt känner många att den pådrivande ledaren inte litar på att

medarbetarna tar initiativ och inte heller tillräckligt för att låta dem genomföra uppdragen på ett sätt de anser bäst. Detta påverkar känslan av flexibilitet och ansvar mycket negativt och arbetet blir väldigt rutinorienterat och uppgifts fokuserat, vilket kan bli tråkigt. (Goleman, 2019)

Med detta sagt, är stilen inte alltid ett dåligt val och kan användas väl då medarbetarna är mycket kompetenta, självmotiverade och behöver lite koordinering. Vad den pådrivande ledaren gör bra är att få arbetet gjort i tid enligt schema. Precis som de andra stilarna, fungerar denna bäst i samband med en annan stil av ledarskap istället än enbart för sig själv. (Goleman, 2019)

Ledarens arbetssätt: Ställer höga krav på prestation.

Underliggande kompetenser inom emotionell intelligens: Noggrannhet, drivkraft att uppnå mål och initiativförmåga.

Allmän påverkan på klimatet: Negativ.

4.1.6 Coachande

Den coachande (eng. coaching) ledarskapsstilen kännetecknas av frasen ”prova detta” och fokuserar mer på personlig utveckling än på omedelbara arbetsrelaterade uppgifter. Denna stil fungerar bra då medarbetarna är redan medvetna om sina svagheter och vill utvecklas mot det bättre, men inte då de är ovilliga att förändra sina egna handlingssätt. (Goleman, 2017)

Den coachande ledaren fungerar ofta som en rådgivare till medarbetaren och hjälper de anställda att känna igen sina styrkor och svagheter samt anpassa dem till deras personliga karriärrelaterade målsättningar. Ledaren uppmuntrar att ställa upp långsiktiga mål och hjälper till att forma en plan för att uppnå dem. Coachande ledare är utmärkta på att

delegera, ge instruktioner och feedback. De ger medarbetare utmanande uppdrag, även om det innebär att uppgifterna inte kommer att utföras snabbt. Dessa ledare är villiga att stå ut med kortsiktiga misslyckanden ifall det främjar långsiktigt lärande. (Goleman, 2019)

Den coachande stilen av ledarskap kräver ständig dialog vilket i sig lyfter klimatet på alla delområden. Speciellt påverkar det känslan av flexibilitet, ansvar, engagemang och tydlighet. Det är klart för medarbetarna på vilket sätt deras arbete och insats passar in i en större vision eller strategi. (Goleman, 2019)

Ledarens arbetssätt: Utvecklar människor inför framtiden.

Underliggande kompetenser inom emotionell intelligens: Utveckla andra, empati, och självkänedom.

Allmän påverkan på klimatet: Positiv.

5 Resultatredovisning

I denna del redovisar jag resultaten av frågeformuläret. Enkäten besvarades av 22 respondenter under tiden 8-19.4.2024. Enkäten var uppdelad i tre delar där den första delen behandlade bakgrund av respondenterna, den andra delen respondenternas ställning till emotionell intelligens och relaterade ledarskapsstilar och den tredje delen berörde respondenternas erfarenheter.

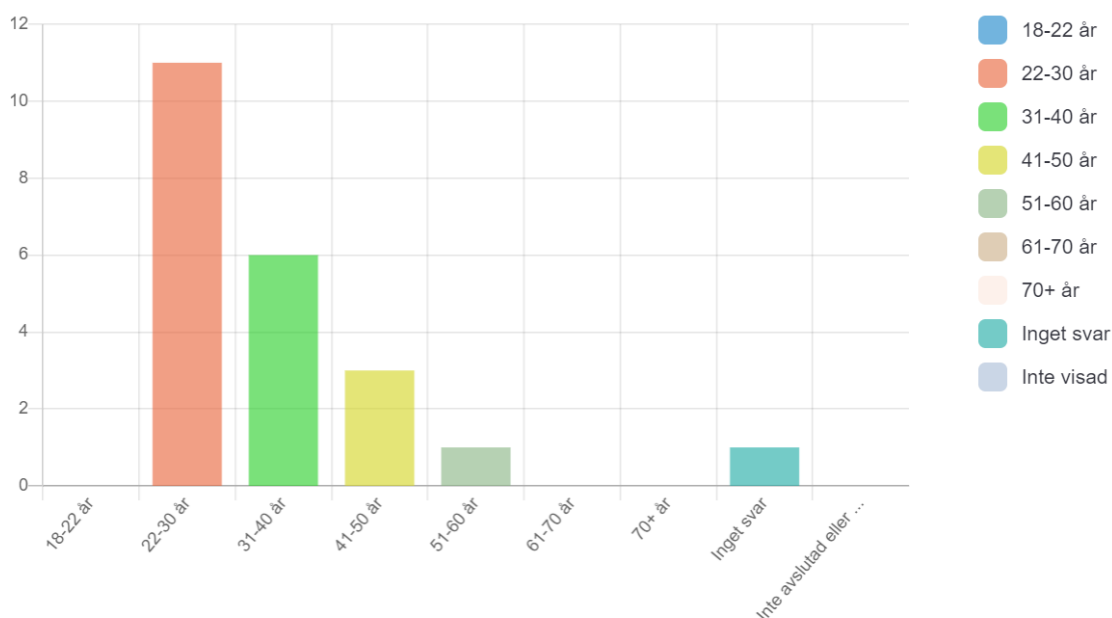
5.1 Del 1 – bakgrund

I del 1 fokuserade frågorna på bakgrundsinformation av respondenterna för att säkerställa att de tillhör underökningens målgrupp. Utöver det är respondenternas ålder, område av

sysselsättning inom kulturproduktion, erfarenhet inom ledarskap och mängd av arbetserfarenhet av intresse för undersökningen.

Fråga 1. Hur gammal är du?

Majoriteten av respondenterna är mellan 22–30 års ålder och utgör 50% av deltagarna i undersökningen. Åldersgruppen mellan 31–40 år utgör 27,27%, gruppen mellan 41–50 år utgör 13,64% och åldersgruppen mellan 51–60 år utgör 4,55% av alla respondenter. Dessutom valde 4,55% av deltagarna att inte besvara frågan om ålder.

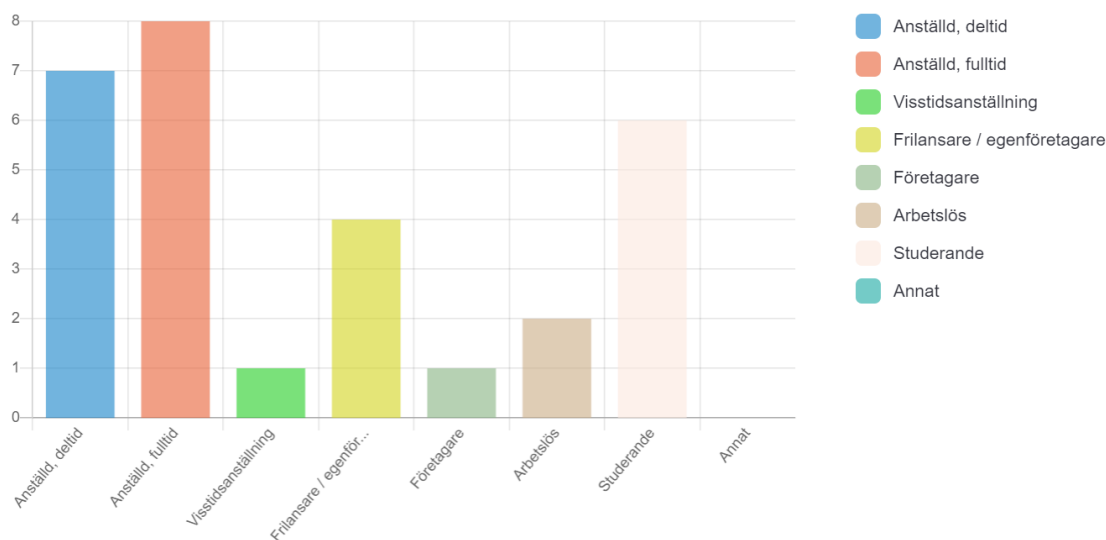


Figur 2. Fördelning av ålder bland respondenterna.

Fråga 2. Vilket av de följande beskriver din situation bäst?

Majoriteten av respondenterna som utgör drygt en tredjedel med 36,36% är heltidsanställda. Personer som är deltidsanställda utgör 31,82% och studerande utgör 27,27% av deltagarna i undersökningen. Även flera av respondenterna tillhör kategorin frilansare / egenföretagare som utgör 18,18% av svaren. Största delen av studeranden meddelade att

de även tillhör en eller flera av de andra svarsalternativen och många av dem är därmed aktiva inom arbetsfältet redan.



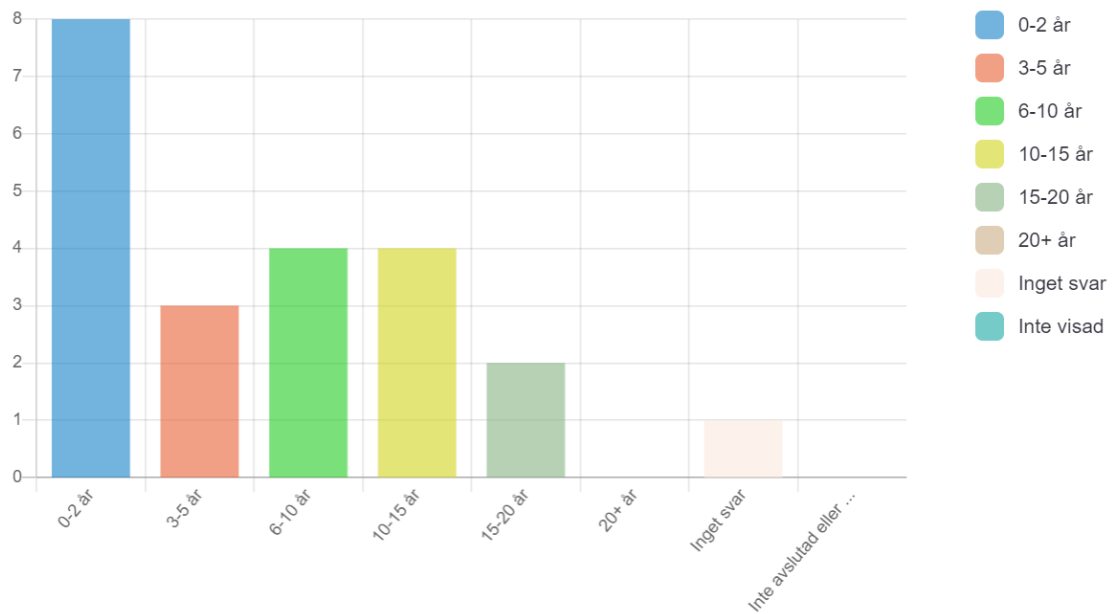
Figur 3. Fördelning av sysselsättningsstatus bland respondenterna.

Fråga 3. Inom vilket område arbetar du huvudsakligen? Ifall du är studerande och inte arbetar, nämn din examensbenämning.

Arbetsområden som oftast framkom bland respondenterna var evenemangsproduktion och annat arbete inom evenemang samt teaterproduktion och annat arbete inom teaterbranschen. Även examensbenämningen kulturproducent framkom hos flera. Övriga områden inom kultursektorn som respondenterna är aktiva inom är dans, utbildningstjänster, föreningar, gruppleddning och mediateater.

Fråga 4. Hur lång arbetserfarenhet har du inom kulturfältet?

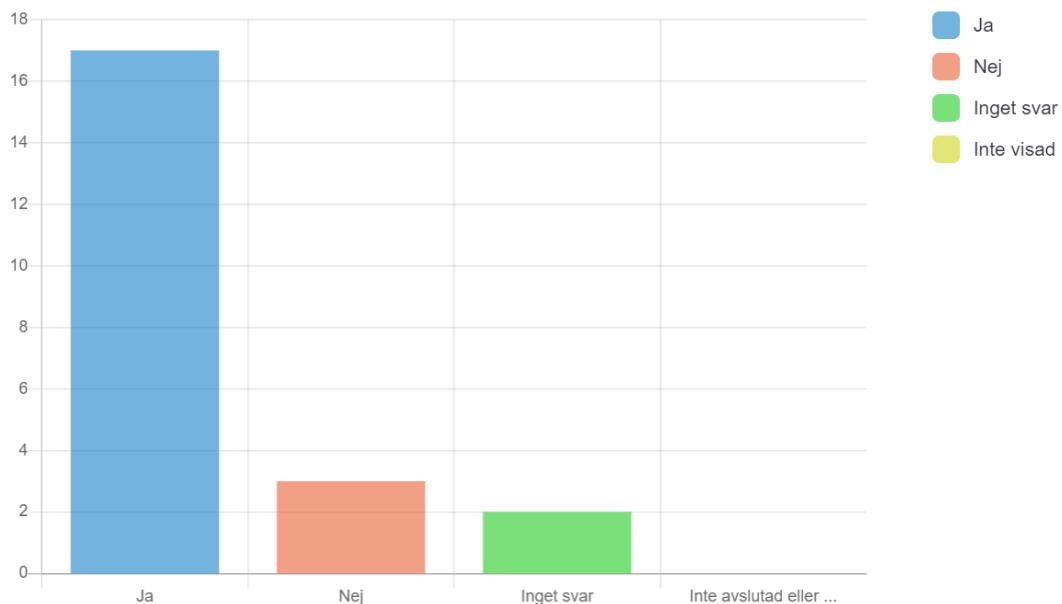
Majoriteten, i detta fall 36,36%, av respondenterna har en 0–2 års arbetserfarenhet inom kulturfältet. Flera respondenter har också en erfarenhet på 6–10 år eller 10–15 år, båda kategorierna består skilt för sig av 18,18% av svaren. Det fanns även respondenter med erfarenhet på 3–5 år samt 15–20 år.



Figur 4. Fördelning av arbetserfarenhet inom kulturfältet bland respondenterna.

Fråga 5. Har du egen erfarenhet av att agera som ledare? (ex. som ledare för ett företag, ett team eller ett projekt/arbetsuppdrag)

En tydlig majoritet av respondenterna har personlig erfarenhet av att agera som ledare, i detta fall är det 77,27% av respondenterna. Däremot är det 13,64% som svarat att de inte har erfarenhet att agera som ledare.



Figur 5. Fördelning av personlig erfarenhet av att agera som ledare bland respondenterna.

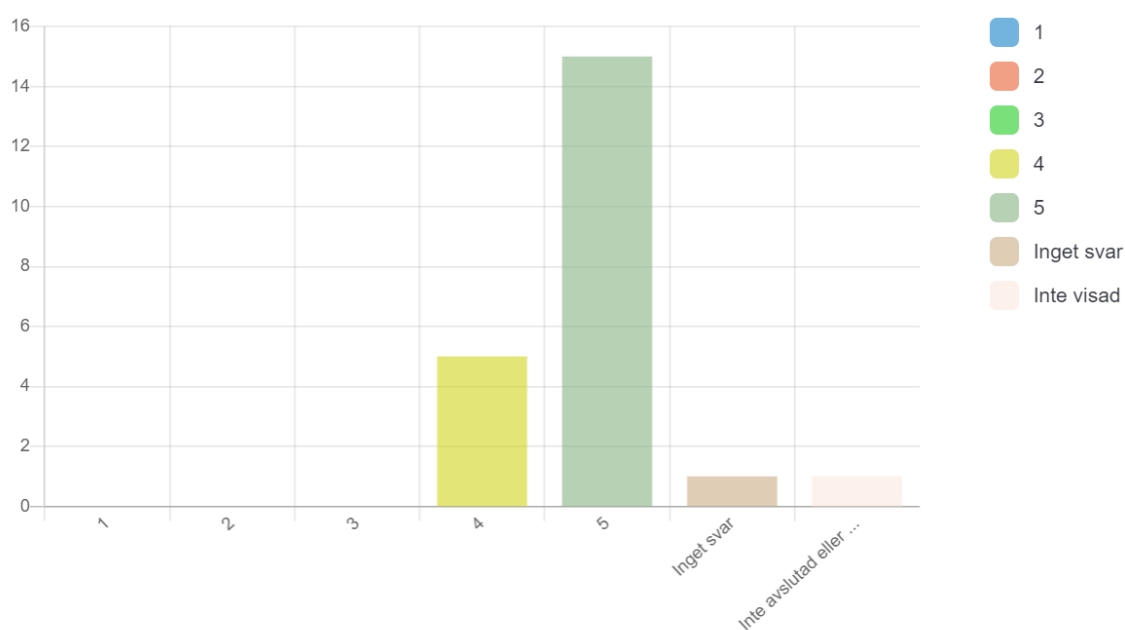
5.2 Del 2 – emotionell intelligens och ledarskap

Del 2 fokuserade på att ta reda på om emotionell intelligens anses viktigt inom ledarskap, hur olika egenskaper värderas och vilka ledarskapsstilar som värderas högst.

Fråga 6. Hur viktigt anser du att emotionell intelligens är hos en ledare?

(1 = inte alls viktigt 2 = ganska oviktigt 3 = neutralt 4 = ganska viktigt 5 = mycket viktigt)

Frågan om hur viktigt respondenterna anser emotionell intelligens vara hos en ledare besvarades på skalan 1–5 där 1 motsvarar inte alls viktigt och 5 motsvarar mycket viktigt. Majoriteten av respondenterna anser emotionell intelligens vara mycket viktigt. Även flera respondenter värdesatte detta som ganska viktigt. Medeltalet för detta blir 4,75.



Figur 6. Fördelning av värdesättning av emotionell intelligens hos en ledare bland respondenterna.

Fråga 7. Nämn 1–3 egenskaper du värdesätter hos en ledare.

Denna fråga var en öppen fråga där respondenterna frågades om en till tre fritt formulerade egenskaper de personligen värdesätter hos ledare. Respondenterna nämnde de följande egenskaperna:

- Kommunikation
- Lyhörd
- Empati
- Tydlighet
- Förtroende
- Samarbetsförmåga
- Emotionell intelligens
- Beslutsamhet
- Rättvishet
- Ärlighet
- Förmågan att se helheten
- Tillit
- Förståelse
- Kunskap om yrkesfältet
- God stresshantering
- Social kompetens
- Människonära
- Uppmuntrande
- Motiverande
- Ledande genom exempel
- Konsekvent
- Modig
- Lättsamhet
- Adapteringsförmåga
- Vänlighet
- Teamledarskap
- Respekt
- Mångfald

- Rättfärdighet
- Ödmjukhet
- Positiva förstärkningar

Fråga 8. Hur viktiga anser du följande egenskaper är hos en ledare?

(1 = inte alls viktigt 2 = ganska oviktigt 3 = neutralt 4 = ganska viktigt 5 = mycket viktigt)

I denna del av enkäten ombads respondenterna att värdera olika egenskaper på skalan 1–5 motsvarande hur viktiga de anser egenskaperna är hos en ledare. Över lag värderades de nämnda egenskaperna högt. Se bilaga 1 för en detaljerad fördelning av svaren. Nedan är medeltalen för de nämnda egenskaperna från högsta värdering till lägsta.

- Kommunikation: 5
- Teamledarskap: 4,86
- Empati: 4,81
- Samarbete: 4,81
- Initiativtagande: 4,57
- Självkänedom: 4,52
- Förmågan att utveckla andra: 4,48
- Drivkraft att uppnå mål: 4,33
- Förmågan att skapa nya relationer: 4,33
- Självkontroll: 4,38
- Förmågan att åstadkomma förändring: 4,29
- Självförtroende: 4,05
- Noggrannhet: 3,9

Fråga 9. Rangordna följande arbetssätt hos en ledare från favorit till minst favorit.

I denna del ombads respondenterna att rangordna sex stycken olika arbetssätt hos en ledare från favorit till minst favorit. Efter att alla respondenternas svar sammanställts är rangordningen den följande:

- Skapar harmoni inom teamet och bygger emotionella band mellan människor.
- Mobiliserar människor mot en vision.
- Hjälper människor att utvecklas inför framtiden.
- Skapar konsensus genom deltagande.
- Kräver omedelbar medgörlighet.
- Ställer höga krav på prestation.

5.3 Del 3 – respondenternas erfarenheter

Den sista delen bestod av två öppna frågor och fokuserade på respondenternas personliga erfarenheter om ledarskap.

Fråga 10. Har du upplevt gott eller dåligt ledarskap och vill dela med dig av din erfarenhet?

De goda upplevelserna av ledarskap enligt respondenterna kan sammanfattas enligt följande:

Tydlig vision och öppenhet: En god ledare har en tydlig vision men är samtidigt öppen för förslag och feedback från sina medarbetare. En god ledare visar tacksamhet och inspirera och styr sina teammedlemmar.

Lyhördhet och stöd: Bra ledare är lyhörda och uppmuntrar personlig utveckling hos medarbetare. De tar sig tid att verkligen lyssna på sina medarbetares åsikter och upplevelser och stöttar dem genom utmaningar.

Transparens och öppen kommunikation: Gott ledarskap innebär att vara transparent om verksamhetens mål och att ha en öppen kommunikation med teamet. Respondenterna lyfte fram att detta bygger på bland annat känslan av tillit och uppskattning.

Förmåga att delegera och ge feedback: Goda ledare är bra på att delegera ansvar baserat på teamets styrkor och svagheter, d.v.s. det känner igen sina team medlemmar. Även öppen och konstruktiv feedback uppskattas av respondenterna.

Engagemang och närvaro: Gott ledarskap innebär att vara engagerad och närvarande i det dagliga arbetet, i stället än sitta skilt på kontoret utan att involvera sig aktivt i teamets arbete och behov.

De dåliga upplevelserna av ledarskap enligt respondenterna kan sammanfattas enligt följande:

Bristfällig kommunikation och förtroende: Dåliga ledare har varit bristfälliga inom kommunikation och förtroende emot sina medarbetare. Det kan ta sig uttryck i att de talar fullt till sina anställda, visar bristande lyhördhet för teamets behov och inte visar förtroende för sina medarbetare.

”Micro management” och kontroll: Dåliga ledare har varit för kontrollerande, vilket resulterat i en känsla av brist på förtroende för arbetsteamet från ledaren. Respondenterna lyfte fram att ledare ibland inte lyckas delegera ansvar eller visa tillit till sina medarbetare.

Brist på förståelse och empati: Dåliga ledare har visat bristfällig förmåga för förståelse och empati emot sina medarbetare. Respondenterna lyfte fram att ledare har bland annat varit egoistiska, de har skällt ut sina medarbetare och visat otillräckligt stöd och förståelse för deras behov och känslor.

Otydliga mål: Dåligt ledarskap har också betytt att ledaren infört förändringar utan att genomgå dem med teamet, också otydlig kommunikation om målsättningar och förväntningar påpekades. Detta har lett till förvirring, frustration och bristande motivation bland respondenterna.

6 Diskussion

I detta kapitel kommer jag att diskutera och analysera resultaten av min empiriska undersökning i jämförelse med den teori jag presenterat samt dra slutsatser utgående från det.

Respondenternas bakgrund varierade en hel och även om antalet respondenter inte var så högt är jag nöjd med svaren jag fått. Svaren blev omfattande tack vare olik bakgrund i ålder, arbetserfarenhet och ställning på kulturfältet. Majoriteten hade också egen erfarenhet av att agera som ledare vilket troligen påverkat till en djupare insyn i området och positivt påverkat kvaliteten av min underökning.

Resultaten visar att respondenterna värderar emotionell intelligens hos ledare högt. Vid den direkta frågan om hur viktigt emotionell intelligens anses vara hos en ledare värderades detta i medeltal som 4,75 på skalan 1–5. Också av de egenskaperna som respondenterna berättat att de värdesätter hos ledare kan den tydliga majoriteten direkt kopplas till emotionell intelligens. Speciellt kopplas de till social kompetens som omfattar kompetensområden social medvetenhet och relationshantering inom emotionell intelligens. De tre oftast nämnda egenskaperna är kommunikation, lyhördhet och empati. Kommunikation är en kärnkompetenserna inom relationshantering och innebär förmågan att lyssna och leverera tydliga, övertygande och välstämda meddelanden. Lyhördhet kan kopplas till social medvetenhet och innebär öppenhet, ett serviceorienterat sinne och en medvetenhet om andras behov samt situationen runt omkring. Empati är även en kärnkompetens inom området social medvetenhet och omfattar förmågan att känna igen och förstå andra människors känslor och perspektiv.

Vid frågan om värdering av specifika på förhand nämnda egenskaper inom emotionell intelligens (fråga 8.) värderades alla högt. Jag valde ut egenskaperna på basen av vilka kompetenser som de olika ledarskapsstilarna kännetecknas av. Enligt svaren på denna fråga kan jag konstatera att så som tidigare lyfts fram i teorin är det en kombination av ledarskapsstilar som fungerar bäst och behövs för ett lyckat ledarskap. Ledarskapsstilarna

som på basen av dess kännetecknande egenskaper kopplade till emotionell intelligens värderas högst bland respondenterna är den demokratiska, den coachande samt den empatiska och deltagande ledaren.

Då det kommer till respondenternas preferenser om ledarens arbetssätt kan ledarskapsstilarna rangordnas från favorit till minst favorit enligt följande:

1. Den empatiska och deltagande ledarskapsstilen.
2. Den auktoritativa ledarskapsstilen.
3. Den coachande ledarskapsstilen.
4. Den demokratiska ledarskapsstilen.
5. Den tvingande ledarskapsstilen.
6. Den pådrivande ledarskapsstilen.

De högst värderade på position 1–4 är ledarskapsstilarna som påverkar klimatet mest positivt och på position 5–6 ligger ledarskapsstilarna med en över lag mer negativ påverkan på klimatet. Även här kan flera av de högt värderade kompetenserna inom emotionell intelligens kopplas till de högst rangordnade arbetssätten samt ledarskapsstilarna. Med detta sagt är det viktigt att komma ihåg att alla dessa ledarstilar har sina styrkor och kan i kombination med varandra fungera på ett gott sätt. Klart att även vissa kombinationer kans fungera på ett dåligt och understryka brist på kompetens inom emotionell intelligens.

Vid respondenternas svar om goda och dåliga erfarenheter av ledarskap framhävs även aspekter som direkt kan kopplas till emotionell intelligens och andra sidan kopplas till brist på emotionell intelligens. Utöver resultaten understryks social kompetens, det vill säga kunskapsområden social medvetenhet och relationshantering i Golemans modell för emotionell intelligens. Jag anser det är naturligt då man funderar på ledarskap hos en annan person i stället än hos sig själv. Aspekter inom personliga kompetensområdet som omfattar områden självkänedom och självstyrning i Golemnas modell är även tydligt synliga i resultaten men på en lite lägre nivå. Dessa aspekter innebär bland annat pålitlighet, initiativtagande och anpassbarhet.

Jag kan konstatera att jag i mitt lärdomsprov med underökningen om hur emotionell intelligens och olika ledarskapsstilar värderas bland kulturproducenter, har uppnått min målsättning. Frågeställningen hur värderas emotionell intelligens och olika ledarskapsstilar bland kulturproducenter? samt de övriga frågorna gällande erfarenheter, värderingar om emotionell intelligens på ett allmänt plan och vilka egenskaper som värdesätts bland kulturproducenter och om de kan kopplas till emotionell intelligens har besvarats. Resultaten från undersökningen tydliggör att emotionell intelligens som helhet värderas högt och på ett omfattande sätt bland kulturproducenter. Dessutom visar rangordningen av ledarskapsstilar enligt arbetssätt och kärnkompetenser inom emotionell intelligens tydliga preferenser bland kulturproducenter när det gäller ledarskapsstil. Jag lyckades via undersökningen lyfta fram kulturproducenters subjektiva uppfattningar och upplevelser om emotionell intelligens inom ledarskap.

6.1 Avslutande reflektion

Efter att har genomfört teoristudier och empirisk undersökning för mitt lärdomsprov kan jag konstatera att jag fått en djupare förståelse över emotionell intelligens som helhet samt dess potential som verktyg för framgångsrikt ledarskap. Detta har även utmanat mig själv att fundera på mina personliga tillvägagångssätt inom ledarskap och jag hoppas min text utmanar även dess läsare att göra samma.

Forskningsmetoderna som används i detta lärdomsprov gynnar arbetet väl. I efterhand kan jag dock konstatera att det kunde ha varit gynnsamt att även intervjua någon sakkunnig inom ämnet emotionell intelligens och ledarskap. Detta hade tillagt ett extra djup i jämförelsen av teori och resultaten. Dessutom kunde jag ha utfört enkäten även på finska för att nå en större grupp respondenter och således fått en mer omfattande synpunkt till kulturproducenter ställning.

I framtiden kunde det även vara intressant att utföra en undersökning där de personliga kompetensområden och sociala kompetensområden skiljs åt inför undersökningen och sammanställs i form av en jämförelse. Detta kunde möjligen lyfta fram på skillnader i värderingar om ens ledare och om en själv som ledare.

Källor

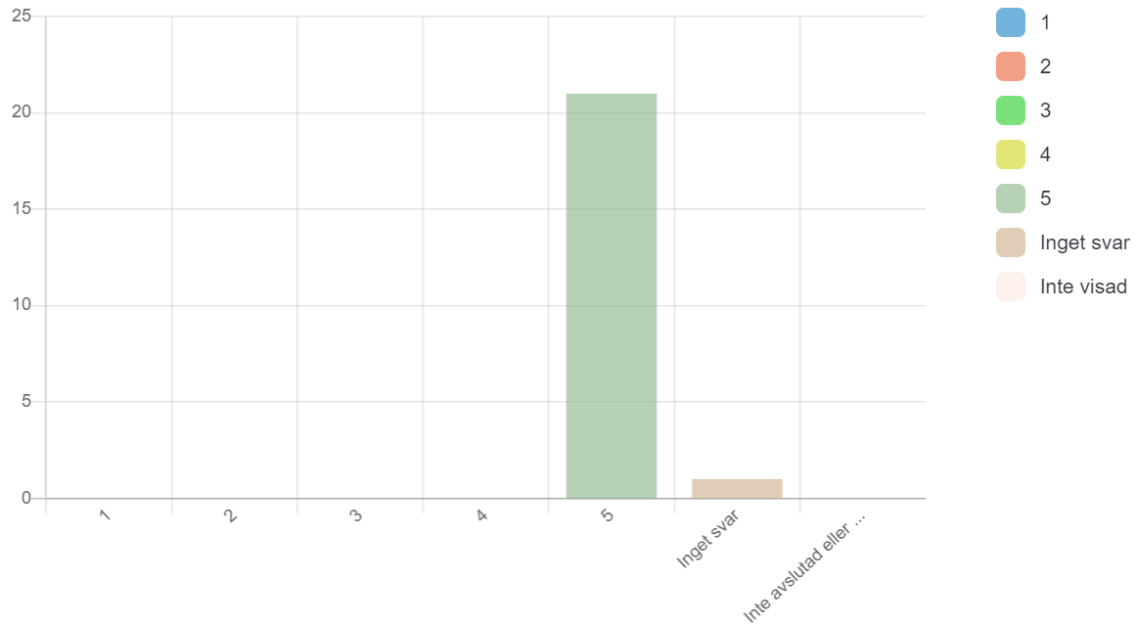
- Bradberry, T., & Graves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart. <https://www.perlego.com/book/3562221/emotional-intelligence-20-pdf>
- Cambridge Dictionary (u.å.). Emotional Intelligence. Hämtad 7.2.2024 från <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/emotional-intelligence>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury.
- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Review Press. <https://www.perlego.com/book/837349/leadership-that-gets-results-harvard-business-review-classics-pdf>
- Goleman, D. (2019). *The Emotionally Intelligent Leader*. Harvard Business Review Press. <https://www.perlego.com/book/869846/the-emotionally-intelligent-leader-pdf>
- Goleman, D. (2020). Introduction to the 25th Anniversary Edition. I Goleman, D., *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury.
- Goleman, D. (2024). *Daniel Goleman*. Hämtad 5.3.2024 från <https://www.danielgoleman.info/>
- Haasio, A. (2022a). *Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät* [PowerPoint-presentation]. SeAMK kursmaterial.
- Haasio, A. (2022b). *Kvantitatiivinen tutkimus* [PowerPoint-presentation]. SeAMK kursmaterial.
- Jyväskylän yliopisto. (2 februari 2024). *Kyselyt*. Jyväskylän yliopiston Koppa. Hämtad 10.3.2024 från https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt?set_language=en&cl=en
- Key Step Media. (27 januari 2011). *Emotional Intelligence* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wJhfKYzKc0s>
- Key Step Media. (u.å.). *EI Overview: The Four Domains and Twelve Competencies*. Daniel Goleman Emotional Intelligence Courses. Hämtad 16.4.2024 från [EI Overview: The Four Domains and Twelve Competencies – Daniel Goleman Emotional Intelligence Courses](https://www.keystepmedia.com/emotional-intelligence-courses/ei-overview-the-four-domains-and-twelve-competencies-daniel-goleman-emotional-intelligence-courses)

- Matthews, G., & Zeider, M. (2018). Emotional Intelligence: A Brief Historical Introduction. I Pool, L. D., & Qualter, P. (Red.) *An Introduction to emotional intelligence* (kap. 1.2.) Wiley. <https://www.perlego.com/book/994531/an-introduction-to-emotional-intelligence-pdf>
- Pendleton, D., & Furnham, A. (2016). *Leadership: All You Need To Know* (2 uppl.). Palgrave Macmillan. <https://www.perlego.com/book/3508289/leadership-all-you-need-to-know-2nd-edition-pdf>
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja mentelmät* [PDF]. Helsingfors universitet. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>
- Yrkeshögskolan Arcada. (8.2.2022). *DIREKTIV FÖR GOD VETENSKAPLIG PRAXIS I STUDIER OCH FORSKNING VID ARCADA* [PDF]. Yrkeshögskolan Arcada. [Direktiv för god vetenskaplig praxis i studier och forskning vid Arcada.pdf](#)

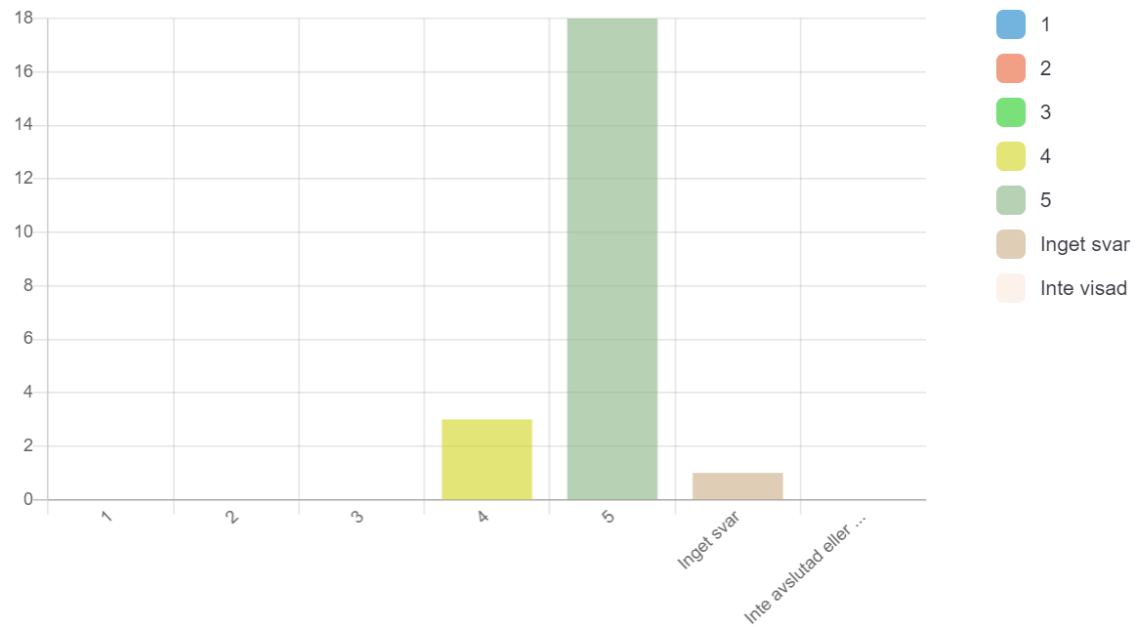
Bilagor

Bilaga 1: diagram för detaljerad fördelning av svar på fråga 8 i frågeformuläret.

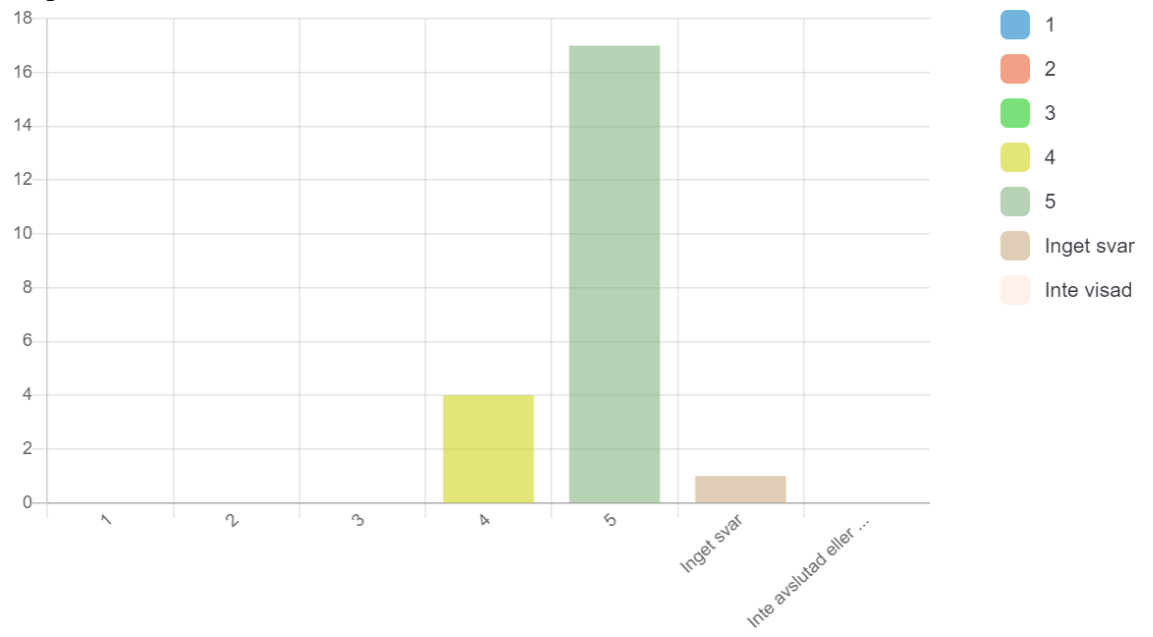
- Kommunikation: 5



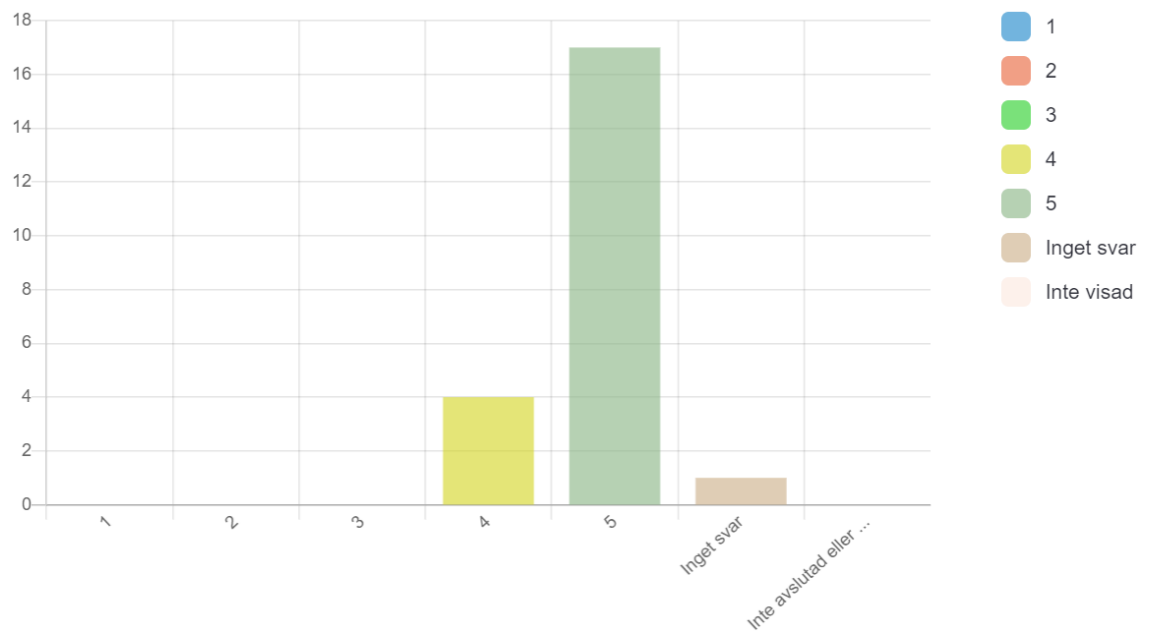
- Teamledarskap: 4,86



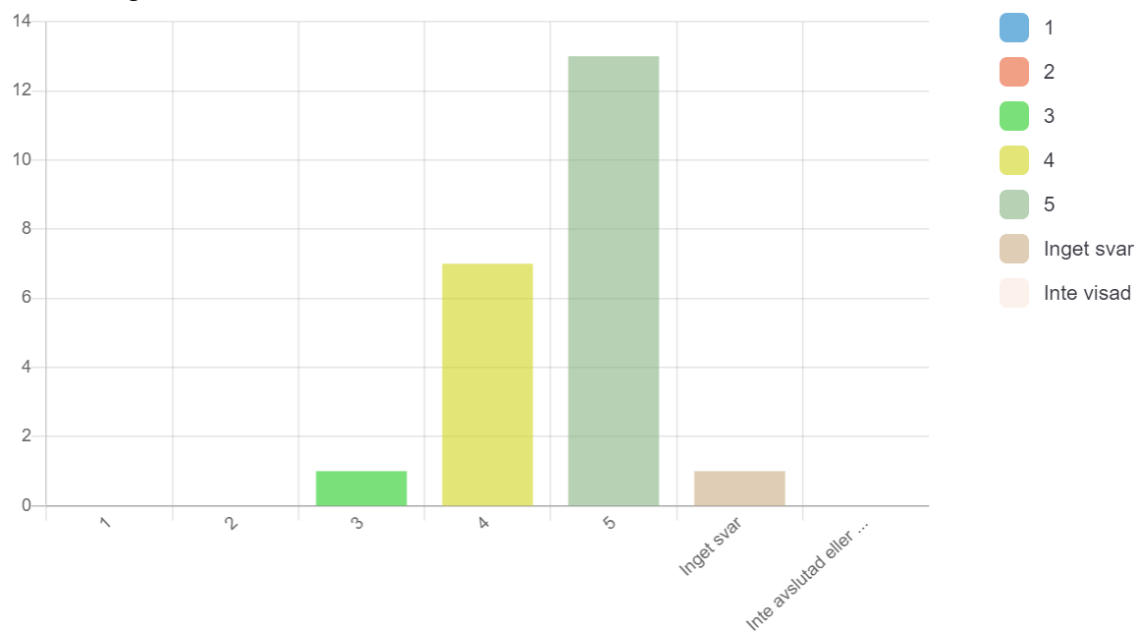
- Empati: 4,81



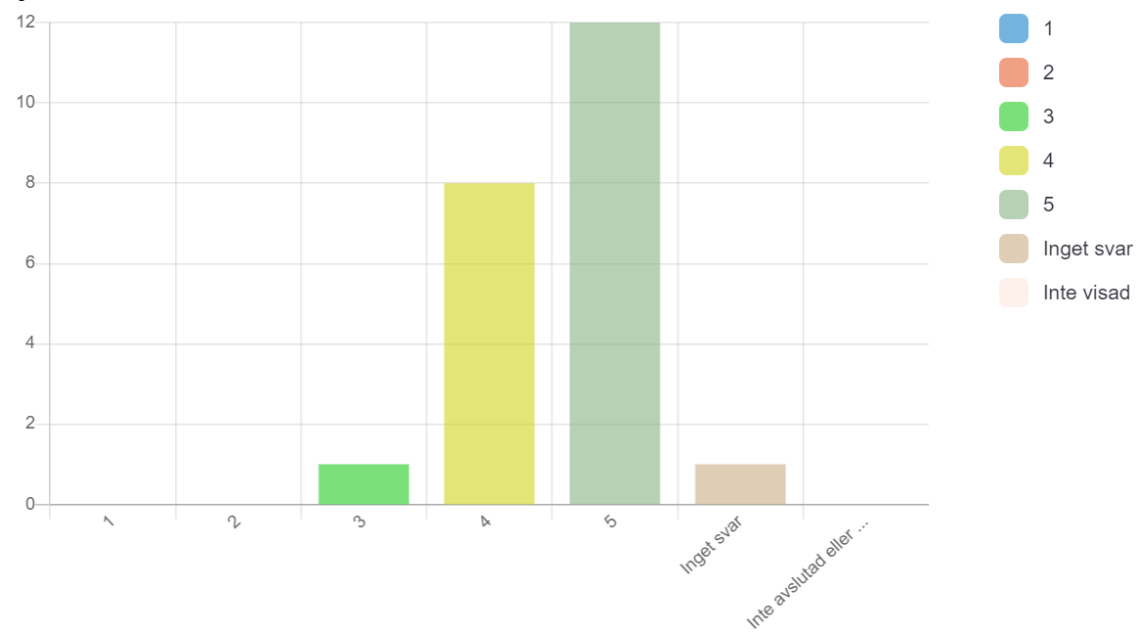
- Samarbete: 4,81



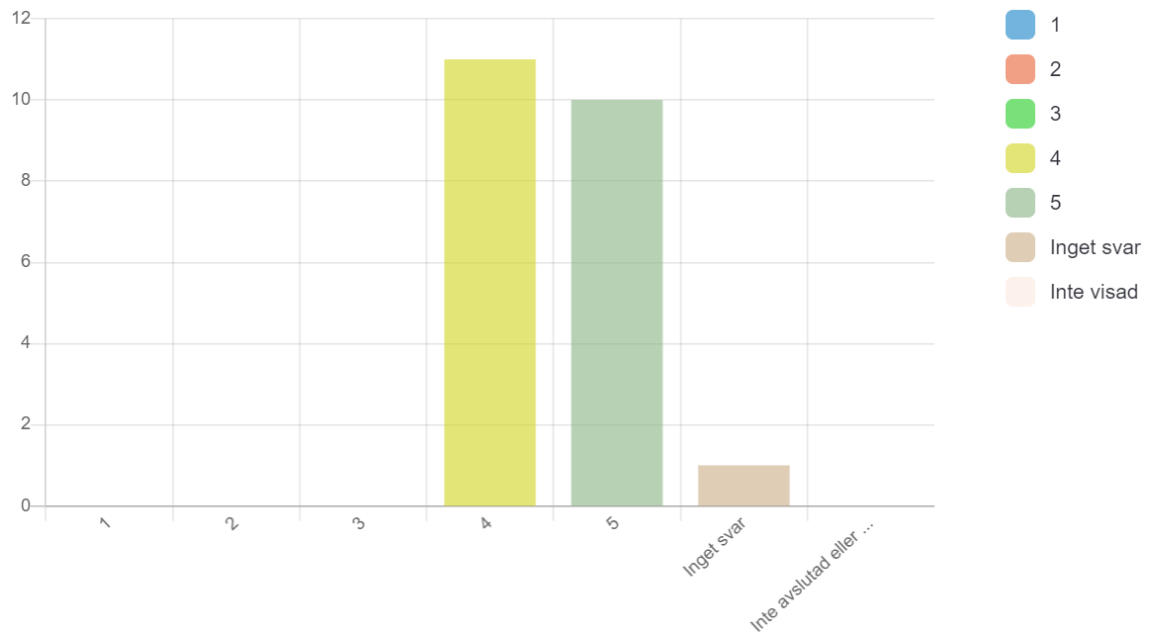
• **Initiativtagande: 4,57**



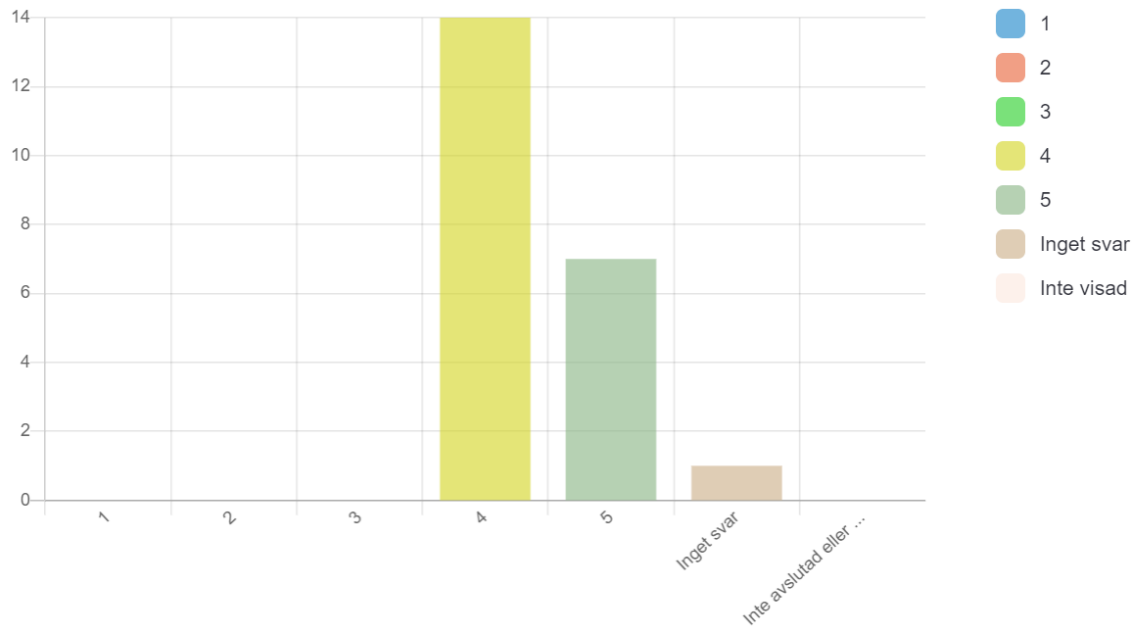
• **Självkänedom: 4,52**



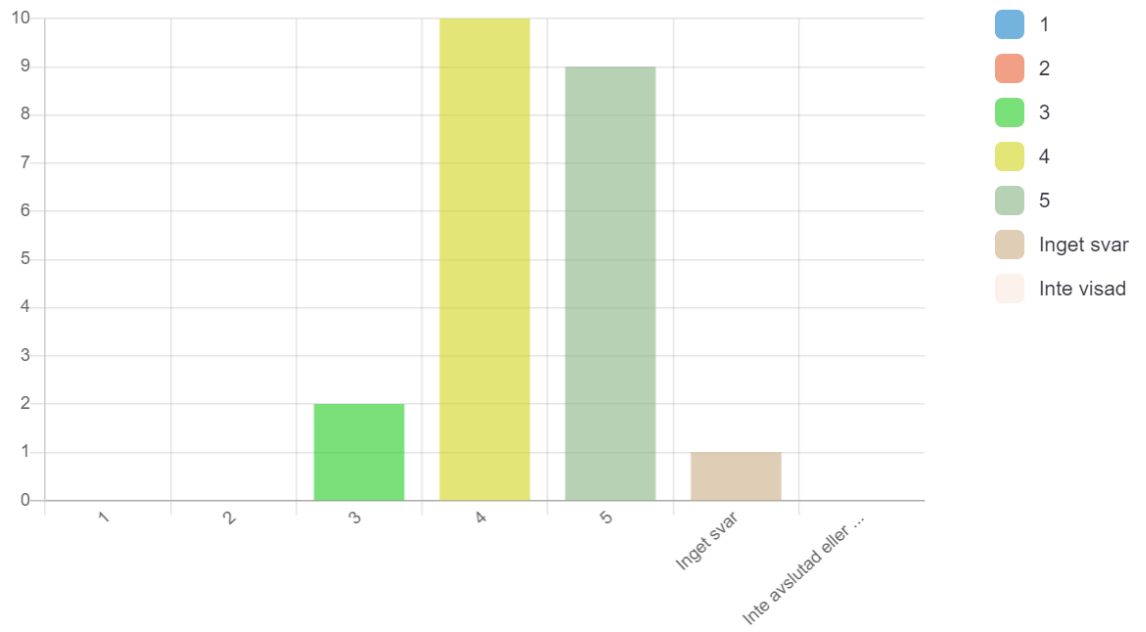
- Förmågan att utveckla andra: 4,48



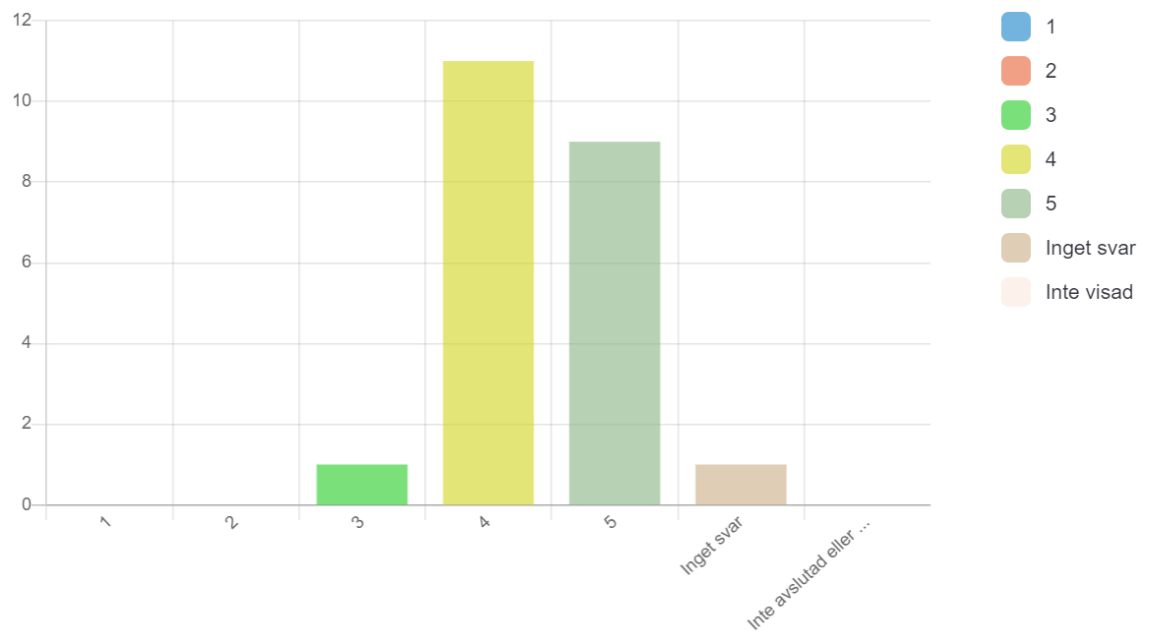
- Drivkraft att uppnå mål: 4,33



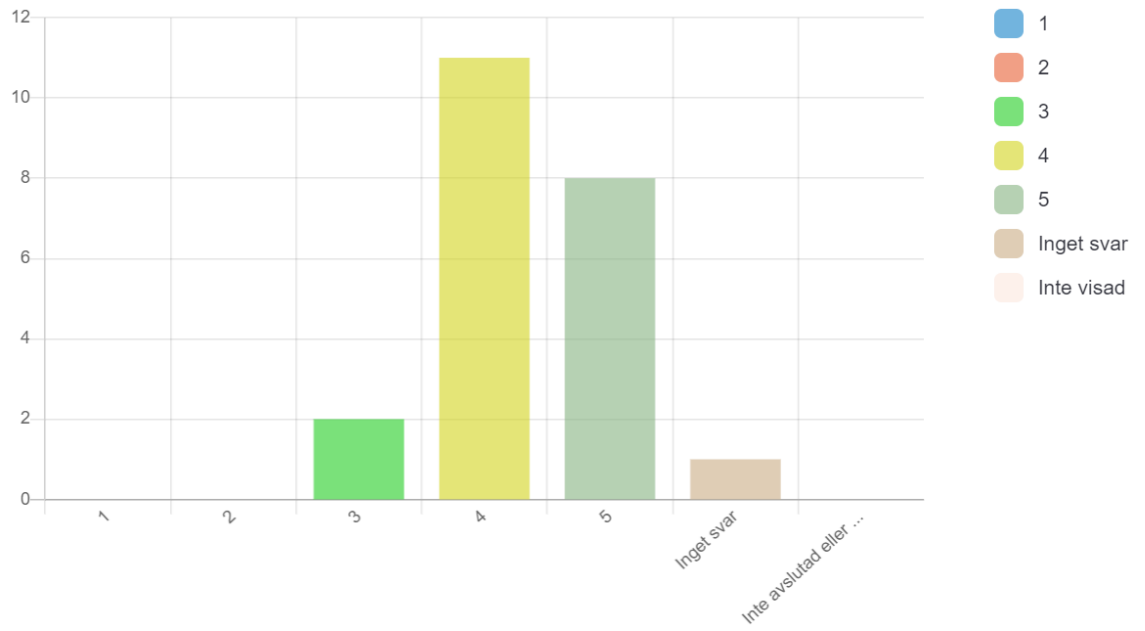
- Förmågan att skapa nya relationer: 4,33



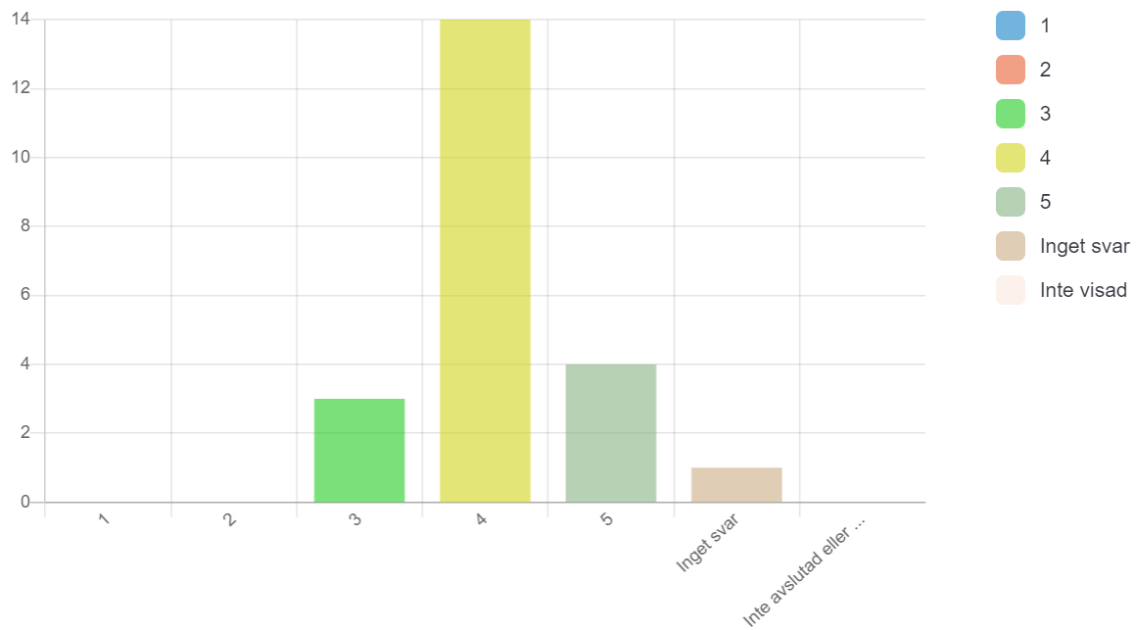
- Självkontroll: 4,38



- Förmågan att åstadkomma förändring: 4,29



- Självförtroende: 4,05



- Noggrannhet: 3,9

