



# **Åsikter om emotionell intelligens och ledarskap vid rekrytering av förmän**

Sebastian Oey

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	5034
Författare:	Sebastian Oey
Arbetets namn:	Åsikter om emotionell intelligens och ledarskap vid rekrytering av förmän
Handledare (Arcada):	Mikael Forsström
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examenarbetets syfte är att belysa vad erfarna direktörer och experter inom HR söker efter då de rekryterar personer till förmanspositioner. Vad de anser om emotionell intelligens och vad är enligt dem gott ledarskap. I examensarbetet förklaras vad emotionell intelligens och ledarskap är och hur de påverkar varandra. De viktigaste referenserna i undersökningen är David Golemans <i>Känslans Intelligens och arbetet</i>(2000), Mikael Saarins och Aalto-Setäläs <i>Perkele-Tunneosaamisen oppikirja esimiehille</i>(2009) och de fem strukturerade intervjuerna som gjordes. Undersökningen kommer endast att behandla rekrytering av förmän i företag och kommer inte att ta i beaktade rekrytering utanför företagsvärlden eller rekrytering av personer till icke förmanspositioner. Studien kommer inte att undersöka rekryteringsfirmor och deras tillvägagångssätt vid förmansrekrytering. Det kom fram att vid rekryteringar användes mycket sällan test som mätte emotionell intelligens. Kunskapen om vad begreppet emotionell intelligens betydde var mycket låg. I undersökningen kom det fram att arbetsintervjun och ”magkänslan” som rekryteraren fick av kandidaten är ytters viktig. Resultatet av undersökningen var att emotionell intelligens som begrepp har inte etablerat sig ännu i Finland men att de intervjuade hade helt samma åsikter om vad gott ledarskap är som i teorin om emotionellt intelligent ledarskap.</p>	
Nyckelord:	Emotionell intelligens, ledarskap, rekrytering
Sidantal:	40
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	21.05.2015

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Bachelor of Business Administration
Identification number:	5034
Author:	Sebastian Oey
Title:	Opinions about emotional intelligence and leadership in manager recruitment
Supervisor (Arcada):	Mikael Forsström
Commissioned by:	
<p><b>Abstract:</b></p> <p>The aim of this thesis is to give an answer to what experienced HR-experts and managers look for when they are recruiting people into manager positions. What they think about emotional intelligence and what they think is good leadership. In this thesis, leadership and emotional intelligence will be explained and how they effect on each other. The most important references are the books of David Goleman: <i>Känslans Intelligens och arbetet</i>(2000), Mikael Saarinen &amp; Aalto-Setälä: <i>Perkele-Tunneosaamisen oppikirja esimiehille</i>(2009) and five interviews with HR-experts and executives. The research is about recruiting managers into companies. The research is not going to include recruiting companies but only the opinions and experiences of HR-experts and executives in the process of recruiting managers. The research reveals that in recruiting there is rarely tests that measures emotional intelligence. All of the interviewed said that during the recruiting process they give tasks to the candidates that test their team-working skills. The knowledge about what the meaning of emotional intelligence was low (four out of the five interviewed persons needed an explanation of the meaning). The results of the empirical study reviled that the “gut-feeling” that the interviewer got from the candidate is of extreme importance. In addition, the candidates CV played an important role during the recruiting process. The result of the study is that emotional intelligence tests is not commonly used when recruiting managers into Finnish companies. It was interesting to notice that the interviewed had same opinions about good leadership with the theory of emotionally intelligent leadership.</p>	
Keywords:	Emotional intelligence, recruiting, leadership
Number of pages:	40
Language:	Swedish
Date of acceptance:	21.05.2015

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1	PROBLEMATISERING .....	7
1.2	Syfte .....	8
1.3	Fokus/Avgränsningar.....	8
<b>2</b>	<b>METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1	Val av metod.....	9
2.1.1	<i>Intervju som metod</i> .....	9
2.1.2	<i>Intervjuguide</i> .....	10
2.1.3	<i>Etiska frågeställningar</i> .....	11
2.2	Utförandet av undersökningen .....	11
2.3	Begreppsdefinitioner.....	13
<b>3</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>14</b>
3.1	Emotionell intelligens.....	14
3.2	Två olika typer av intelligens .....	14
3.3	Allmänna missuppfattningar om emotionell intelligens .....	15
3.3.1	<i>Kön och känslor</i> .....	15
3.4	Några modeller om emotionell intelligens .....	16
3.4.1	<i>Emotionell intelligens modellen enligt Mayer &amp; Salovey</i> .....	16
3.4.2	<i>Emotionella intelligensens dimensioner enligt Daniel Goleman</i> .....	18
3.5	Ledarskap.....	19
3.5.1	<i>Emotionella intelligensens roll vid gott ledarskap</i> .....	20
3.5.2	<i>Då emotionell intelligens försummas på arbetsplatsen</i> .....	21
3.5.3	<i>Ledarskapskulturen i Finland</i> .....	22
<b>4</b>	<b>RESULTATREDOVISNING</b> .....	<b>22</b>
4.1	Intervju 1. Mikko Kivistö, Chief Procurement Officer-Fujitsu .....	23
4.2	Intervju 2. Piia Heikkilä, HR-specialist-Caleidocons.....	24
4.3	Intervju 3. Riitta Ahlholm, CEO-Fountain Park Oy .....	25
4.4	Intervju 4. Anne Rissanen, Försäljningsdirektör, Sanoma Media Finland .....	26
4.5	Intervju 5. Raimo Lind, Pensionerad vice VD för Wärtsilä .....	27
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>28</b>
5.1	Uppfattningar och åsikter om emotionell intelligens .....	28
5.2	Vad är en god förman?.....	29
5.3	Känslor på arbetsplatsen.....	30
5.4	Emotionell intelligens och rekrytering.....	30

<b>6</b>	<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....</b>	<b>31</b>
6.1	Personliga reflektioner .....	33
	<b>Källor .....</b>	<b>35</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>38</b>

## Figurer

Figur 1. Emotionell intelligensens beståndsdelar enligt Mayer& Salovey (1997).....	17
Figur 2 Emotionella intelligensens olika dimensioner enligt Goleman (2000).....	18
Figur 3 Hur emotionell intelligens påverkar ledarskap (Saarinen & Aalto-Setälä, 2009) .....	20

# 1 INLEDNING

Traditionellt har man ansett att en hög intelligenskvot(IQ) är det som definierar om en person är anpassad för komplexa arbeten och ledarskap. Sedan 1980-talet har man börjat ifrågasätta denna syn då man har gjort banbrytande forskning inom något som börjades kallas för emotionell intelligens.

Begreppet emotionell intelligens blev allmänt känd genom Daniel Goleman och hans bestseller *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (1995) och genom hans andra bok *Working with Emotional Intelligence* (1998) blev det klart för allmänheten att emotionell intelligens kan ha ett stort inflytande på arbetslivet.

Den allmänna definitionen av emotionell intelligens är förmågan att tolka och hantera sina egna och andras känslor. Emotionell intelligens är enligt mig mycket aktuellt speciellt nu när den ekonomiska situationen är svår. Man kan inte mera leda med bara tekniskt kunnande utan man måste ta i beaktande den emotionella faktorn för att få mera ut av de människor som man har i företaget. För att kunna ha en hög konkurrenskraft måste man ha förmän och direktörer som kan leda på rätt sätt. Jag valde detta ämne på grund av att det intresserar mig mycket och för att jag anser att jag kommer ha en stor nytta av det lärda i arbetslivet.

## 1.1 PROBLEMATISERING

Att ha en magister utbildning i ekonomi eller någon annan högre universitetsutbildning garanterar inte mera arbete eller en fördel i arbetslivet då det har blivit vanligt med högre utbildning, speciellt i de industrialiserade länderna.

På grund av att konkurrensen är mycket hård mellan företag i en alltmer globaliserad värld, räcker det inte mera med bara teknisk expertis för att nå framgång. Man har gjort mycket forskning inom emotionell intelligens och det har konstaterats att det är viktigt för framgångsrikt ledande i företag men ändå har man inte satt mycket uppmärksamhet på emotionellt intelligent ledarskap. (Stein et al.2008).

Tar man i beaktande kunskaper i emotionell intelligens vid rekryteringstillfället eller enbart teknisk expertis och erfarenhet? Vad anser HR-specialister och direktörer om emotionell intelligens och vad är enligt dem gott ledarskap?

## **1.2 Syfte**

Detta examensarbetets syfte är att belysa vad erfarna direktörer och experter inom HR söker efter då de rekryterar personer till förmanspositioner och vad de anser om emotionell intelligens och vad är enligt dem gott ledarskap.

## **1.3 Fokus/Avgränsningar**

Detta examensarbete handlar om vad emotionell intelligens är och vad erfarna direktörer och experter inom HR anser är en god förman och deras åsikter och erfarenheter av emotionell intelligens. Studien kommer att gå grundligt igenom teorin om emotionell intelligens och ledarskap och hur de påverkar varandra. Man kommer också att behandla den finska ledarskapskulturen och de största missuppfattningarna om emotionell intelligens.

Undersökningen kommer endast att behandla rekrytering av förmän i företag och kommer inte att ta i beaktade rekrytering av personer till icke förmanspositioner. Studien kommer inte att undersöka rekryteringsfirmor och deras metoder vid förmansrekrytering.



## 2 METOD

I detta kapitel redogör jag vilka forskningsmetoder jag använde och förklarar vad de innebär.

### 2.1 Val av metod

Jag beslöt att använda mig av kvalitativa forskningsmetoder, noggrannare sagt strukturerad intervju, på grund av att karaktären av studien är sådan att det krävs kvalitativa metoder för att få djupgående svar på de frågor som jag har beslutat att undersöka t.ex. opinioner om vad gott ledarskap är. Kvalitativ forskningsmetod kan beskrivas som en forskningsmetod som grundar sig på hur individer tolkar och upplever sin sociala verklighet och detta är viktigt i min undersökning för att jag vill få de intervjuades opinioner och erfarenheter om rekrytering av förmän.

Bryman & Bell (2013 s.391) beskriver kvalitativ forskningsmetod på följande sätt:

”En kunskapsteoretisk ståndpunkt som brukar beskrivas som tolkningsriktad eller interpretativ, vilket betyder att tyngden (till skillnad från det naturvetenskapliga modell som tillämpas inom kvantitativ forskning) ligger på en förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet.”

Arbetsordningen i min undersökning följer en induktiv ansats vilket betyder att man samlar in material om sitt problemområde och utgående från det arbetar fram teorier eller gör slutsatser. Genom kvantitativa metoder skulle utförandet av min forskning blivit för svårt då kvantitativa metoder baserar sig på ”hård data”, det vill säga statistik och numror. (Bryman & Bell 2013: s.49-50)

#### 2.1.1 Intervju som metod

Uppbyggnaden av intervjun beror på vad man forskar i och hurdana svar man vill uppnå. Genom intervjun vill man förstå den intervjuades värld och åsikter och orsakerna bakom dem. Detta är orsaken varför jag valde intervju som metod, jag vill få de intervjuades

åsikter och erfarenheter om förmansrekrytering. Vid intervjun finns det klara roller, intervjuaren är den som har allt under kontroll vid intervjutillfället och det är intervjuaren som ställer frågorna och det är den intervjuade som svarar.

Vid strukturerad intervju har man en på förhand fastställt frågeschema som man använder vid intervjun. Man ställer samma frågor till alla respondenter för att kunna jämföra svaren sinsemellan så lätt som möjligt. (Bryman & Bell 2013 s.214-218)

Detta är viktigt i min undersökning på grund av att på detta sätt kan jag jämföra svaren sinsemellan och se likheterna och skillnaderna i svaren.

### 2.1.2 Intervjuguide

Före man börjar intervjua skall man skapa en intervjuguide (finns i bilaga 1-2) som fungerar som ett manus under intervjusituationen och där man beskriver hur man har planerat intervjuens förlopp. I intervjuguiden finns de olika frågorna i ordningsföljd som man kommer att ställa till de intervjuade. Speciell vikt skall sättas på att frågorna är tematiskt och dynamiskt goda. Med andra ord att kunskapsproduktionen är god och att det uppstår en god intervjurelation mellan intervjuaren och den intervjuade. (Kvale & Brinkmann 2014: s.172-173)

Som modell till intervjuguiden har jag använt Kvale & Brinkmanns (2014: s.144-145) sju stadier i en intervjuundersökning vid skapandet och utförandet av intervjuguiden:

1. *Tematisering.* Jag formulerar noggrant undersökningens syfte och klargör undersökningens *varför* och *vad* innan jag beslutar om vilken metod som kommer att användas.
2. *Planering.* Innan jag börjar intervjuerna planerar jag uppläggningsplaneringen av undersökningen.
3. *Intervju.* Intervjuguiden skapas och jag intervjuar enligt det. Vid intervjun försöker jag fråga frågorna på exakt samma sätt i varenda intervju för att få resultat som kan jämföras med varandra.
4. *Utskrift.* Jag skriver ner intervjuerna för att underlätta analysprocessen.

5. *Analys*. Jag analyserar intervjuerna och gör ett sammandrag av resultaten.
6. *Verifiering*. Intervjuresultatens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet granskas. Med reliabilitet menas resultatens konsistens, och validitet betyder att genom intervjuerna får man svar på de frågor som man ville få svar på.
7. *Rapportering*. Jag rapporterar om resultaten av analysen enligt vetenskapliga och etiska kriterier.

### **2.1.3 Etiska frågeställningar**

Jag tog i beaktande Bryman & Bells (2013 s.137-138) etiska regler då jag utförde forskningen: Personerna som deltog i undersökningen informerades om undersökningens syfte, att deltagande är frivilligt och att om de vill så kan de ge utlåtanden anonymt. Det garanterades att informationen som de gav behandlades med konfidentialitet och inte gavs åt utomstående och att det insamlade informationen användes enbart för forskningsändamålet. Vid intervjutillfället ges det inte vilseledande information om undersökningen och dess mål till de intervjuade.

## **2.2 Utförandet av undersökningen**

I examensarbetets empiriska del kommer jag att använda mig av kvalitativa forskningsmetoder, noggrannare sagt strukturerad intervju. Jag använder mig av en intervjuguide som jag sedan följer vid intervjuerna. Frågorna är på finska eller svenska beroende på vilket språk den intervjuade vill ha intervjun på. Jag frågar samma frågor av alla och strävar till att intervjusituationen är samma för alla och att jag frågar frågorna på samma sätt så att jag kan jämföra resultaten med varandra.

Jag tar till hänsyn Kvale & Brinkmann intervjuundersökningens sju stadier (2014: s.144-145) när jag skapar intervjuguiden och följer Bryman & Bells (2013 s.137-138) etiska regler vid forskning då jag samlar in och analyserar intervjuerna.

Jag börjar med att skicka e-post till flera rekryteringsfirmor och personer med bakgrund i förmans och specialist rekrytering (e-posten finns i bilaga 3) och berättar att jag är en studerande från Arcada-Nylands Yrkeshögskola som gör mitt examensarbete om emotionell intelligens och rekrytering av förmän.

Det berättas att jag vill intervjua dem gällande förmans rekryteringar och vill höra deras erfarenheter och opinioner om emotionell intelligens vid rekrytering.

Jag berättar att jag skulle vilja intervjua en person som deltar vid rekryteringsprocessen av förman eller har erfarenhet av det och att intervjuerna är sekretessbelagda och att de kan delta anonymt om de så vill.

I slutet av e-posten (finns i bilaga 3) frågar jag om de är intresserade att delta och om de har några frågor gällande intervjun kan de kontakta mig genom e-post eller per telefon.

Före intervjuerna skapar jag en välutänkt intervjuguide( finns i bilaga 1-2) med klara frågor som man kan lätt besvara på ett så heltäckande sätt som möjligt. Frågorna i intervjuguiden skapas enligt ramarna som den insamlade teorin ger och planeras för att besvara forskningsfrågorna.

Jag använder mig av mobiltelefonens bandspelare vid intervjuerna och jag har anteckningsmaterial med mig. Efter intervjuerna använder jag mig av bandspelaren och anteckningarna för att gå igenom och analysera intervjuerna.

## 2.3 Begreppsdefinitioner

**Intelligens:** ”Förslag till definitioner av intelligens har ofta betonat abstrakt tänkande, relationstänkande, lärande, anpassning till nya situationer och effektivt utnyttjande av erfarenhet. Enighet om en definition har dock inte nåtts.” (ne.se 2015).

**Emotionell intelligens(EI):** Intelligens att uppmärksamma och förstå sina egna och andras känslor och ta dem i beaktande i sina handlingar. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009 s.31)

**Emotionell kompetens:** ”Visar hur stor del av den potentialen vi har översatt till kompetens i arbetet.” (Goleman 2000 s.34)

**IQ:** ”IQ står för intelligence quotient, intelligenskvot på svenska. Det är en generell benämning på en individs kapacitet att tänka, resonera och lösa problem som inte bygger på tidigare erfarenheter och kunskap.”( alltomvetenskap.se 2006)

**Intelligenskvot-test (IQ- eller IK-test):** Ett test som mäter en persons prestationsförmåga i kognitivt arbete. (alltomvetenskap.se 2006)

**Ledarskap:** Ledarskap är det när en person utövar inflytande över en person eller personer för att nå ett gemensamt mål. Hen hjälper personen eller gruppen att skapa gemensamma mål och sträva efter dem. (Nahavandi 2012 s.3)

**HR (Human Resources):** Personalavdelning, avdelningen var man tar hand om personalfrågor, rekrytering och utbildning av företagets arbetare (investopedia.com 2015)

### 3 TEORI

I teoridelen går vi igenom den insamlade teorin som är av stor betydelse för förståelsen och utförandet av undersökningen. Vi går teorin grundligt igenom och underlättar förståendet av komplicerade begrepp genom olika modeller.

#### 3.1 Emotionell intelligens

Emotionell intelligens definieras av den svenska pionjären inom svensk emotionell intelligenslitteratur Bodil Wennberg (2001 s.19) som: ”Känslomässig intelligens, emotionell intelligens- förkortat EQ- är förmågan att tolka och förstå våra egna äkta känslor och dra adekvata slutsatser därav. Härav följer förmågan att tolka och förstå andra människors känslor och dra adekvata slutsatser av dem.”

En mera fördjupad beskrivning av emotionell intelligens ges av Goleman (2000 s.339):

*”Emotionell intelligens” syftar på förmågan att känna igen våra egna och andras känslor, att motivera oss själva och att hantera känslor väl hos oss själva och i våra relationer.*

Det beskriver en förmåga som är skild från, men som kompletterar den akademiska intelligensen, den rent kognitiva förmåga som anges i IQ. Många människor som är boklärd men saknar emotionell intelligens slutar med att arbeta för personer som har lägre IQ än de, men som är överlägsna i frågor om emotionell intelligens.

#### 3.2 Två olika typer av intelligens

IQ-testet uppstod för över hundra år sedan för att få bort personer som ansågs vara opassliga för utbildning eller armén. Testet spred sig snabbt till arbetslivet och används ännu idag vid rekryteringar. (Saarinen 2001: s.22-23) Men tiderna har förändrats drastiskt under hela 1900-talet och tempon av förändringar har bara stigit under början av 2000-talet.

Globaliseringen och internationaliseringen av företag ställer till nya krav på företagsledningen då gamla sätt att leda företag och människor inte är tillräckligt effektiva längre. Det har uppstått en uppfattning att man inte längre kan se människor som maskiner utan man måste se dem som en helhet. (Stein et al. 2009)

En av de första personer som skrev om att IQ-test inte mäter en persons fullständiga intelligens var Howard Gardner med sin bok *Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983) var han påpekade att en persons intelligens består av flera sikten och är mer mångfacetterad och inte består bara av det som mäts med IQ-test.

Daniel Goleman gjorde emotionell intelligens känd internationellt för allmänheten med sin bestseller *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (1995) var han utvecklade vidare på teorier som Salovey & Mayer (1990) hade skapat.

Enligt Goleman (1998 s.375) finns det två olika typer av intelligens, dessa kallar han emotionell intelligens och intellektuell intelligens. Emotionell intelligens handlar om ”intelligens” att kunna behandla och arbeta med sina egna och andras känslor medan IQ handlar om kognitivt arbetande med kall rationalitet.

Problemet med IQ-test sammanfattas av websidan alltomvetenskap.se:

Men att ha ett högt IQ behöver dock inte innebära en garanti för ett framgångsrikt liv. Därför ska man vara noga med att inte blanda ihop IQ med intelligens, påpekar många forskare. Vissa kritiker menar att IQ-tester inte alls mäter intelligens utan snarare en speciell skicklighet som är fastställd av dem som utvecklar dessa tester. IQ är bara ett mått på en persons förmåga att använda en viss del av sin intelligens för att lösa vissa slags logiska problem.

### **3.3 Allmänna missuppfattningar om emotionell intelligens**

#### **3.3.1 Kön och känslor**

Man brukar anse att kvinnor är mera begåvade och påverkas starkare av känslor och därmed är de mer medvetna om emotionell intelligens. Detta är en myt som inte stämmer. Kön påverkar inte hur begåvad man är i emotionell intelligens utan det har mera med personligheten och karaktärsdragen att göra. Kvinnor brukar vara mera intresserade av emotionell intelligens än män vilket gör att kvinnor blir mera skickliga att använda det. Det betyder dock inte att kvinnorna skulle vara mera begåvade i emotionell intelligens än män. (Goleman 1998: s.381-383)

En annan orsak är säkert att kvinnor, i större utsträckning än män, tycker om att prata om känslor; men därmed inte sagt att kvinnor styrs mer av känslor än män, eller att de är bättre på att kunna identifiera sina känslor./.../ Missuppfattningen, och förhoppningen, att emotionell intelligens är en kvinnlig egenskap leder till att den anses vara kvinnans chans att få sina talanger uppvärderade och uppskattade. (Wennberg 2001 s.26)

I årtionden ansågs det att känslor inte tillhör till arbetsplatsen och man skulle hålla känslor borta från arbetsplatsen och istället använda sig av ”administrativ rationalitet”. Om känslor kom på tal handlade det ofta om känslornas negativa påverkan på det rationella beslutsfattandet eller personliga dispyter inom företaget. Inom ett par årtionden har man dock börjat inse att känslor kan användas för att effektivera arbetandet och att det inte alltid behöver vara en negativ kraft.(Humphrey et al. 2008)

De som fortfarande avfärdar empatin som malplacerad i företagen eller alltför ”mjuk” gör det framförallt på grund av två vanliga misstag. Det ena är att man förväxlar empati med psykologiserande. Det andra är villfarelsen att empati för människor är detsamma som att man instämmer med dem. (Goleman 2000 s.159)

### **3.4 Några modeller om emotionell intelligens**

På grund av att emotionell intelligens består av flera komplexa delar och dimensioner är det skäligt att använda sig av några modeller som har skapats för att få en mera begriplig bild av vad emotionell intelligens innefattar.

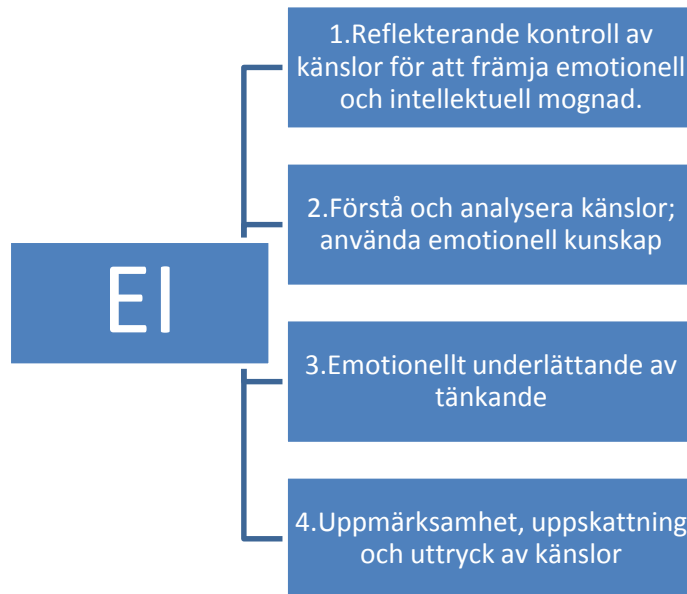
Modellerna som används här är fundamentala modeller inom emotionell intelligens och är vida använda, refereras till eller har varit grunden för nyare modeller som har blivit utvecklade från dessa. Dessa modeller beskriver utförligt vad emotionell intelligens består av och hur de påverkar vårt emotionella liv i alla områden; är det sedan i arbets- eller vardagslivet.

#### **3.4.1 Emotionell intelligens modellen enligt Mayer & Salovey**

Även om modellen av Mayer & Salovey är gammal är den så vida använt och citerat att det är skäligt att ta det upp vid detta examensarbete.

Till följande redovisas och förklaras modellens olika beståndsdelar.





Figur 1. Emotionell intelligensens beståndsdelar enligt Mayer & Salovey (1997)

Block 1. Förmågan att kunna hantera och hålla sig öppen för känslor, både trevliga och otrevliga. Kunna reflektera och uppmärksamma sina känslor i relation till sig själv och andra, till exempel att känna igen hur inflytelserika eller förnuftiga känslorna är och använda sig av dessa känslor utan att gå till överdrift.

Block 2. Förmåga att namnge känslor och känna igen samband mellan orden och känslor, till exempel relationen mellan att tycka om och att älska och kunna förstå skillnaderna mellan olika känslor.

Block 3. Känslor kan användas för att minnas och bedöma olika händelser (minnet prioriterar starka känslor). Effektiviteten för att lösa problem beror på humöret. Glädje gör induktiva resonemanget och kreativiteten effektivare.

Block 4. Förmåga att förstå sina egna emotionella signaler samt reaktioner och kunna uttrycka sina egna känslor och behov. Att förstå och identifiera emotionella signaler som andra människor, djur eller även objekt sänder en. Kunskap att kunna tolka kroppsspråk samt förstå när känslor är riktiga eller falska.

### 3.4.2 Emotionella intelligensens dimensioner enligt Daniel Goleman

Daniel Goleman vidareutvecklade modellen av Mayer och Salovey (1990) som de hade skapat. I Golemans modell (2000: s.36-37) finns det fem dimensioner av emotionell intelligens och 25 olika emotionella kompetenser. Här nedan listas de i en förenklad form:

#### PERSONLIG KOMPETENS

Dessa kompetenser bestämmer hur vi uppträder:

**Självinstinkt** (Att känna sina inre tillstånd, preferenser resurser och intuitioner). Består av emotionell medvetenhet, korrekt själv bedömning och självförtroende.

**Självstyrning** (Att hantera sina inre tillstånd, impulser och resurser)

Består av Självkontroll, pålitlighet, noggrannhet, anpassningsförmåga och innovationsförmåga.

**Motivation** (Emotionella tendenser som hjälper en eller underlättar för en att uppnå mål).

Prestationsvilja, engagemang, initiativförmåga och optimism.

#### SOCIAL KOMPETENS

Dessa kompetenser bestämmer hur vi hanterar relationer:

**Empati** (Medvetenhet om andras känslor, behov och oro)

Att förstå andra, att utveckla andra, serviceorientering, att hantera olikheter, politisk medvetenhet.

**Social förmåga** (Skicklighet i att framkalla önskvärda reaktioner hos andra)

Påverkan, kommunikation, konflikthantering, ledarskap, förmåga som förändringskatalysator, samverkan och samarbetet och teamförmåga.

Figur 2 Emotionella intelligensens olika dimensioner enligt Goleman (2000)

Med **självinstinkt** menas en persons förmåga att förstå vad denne känner och använda dessa känslor som hjälp vid beslutfattande. **Självstyrning** beskriver graden av hur bra en person kan kontrollera sig och hantera sina känslor på ett sätt som underlättar och inte försvårar utförandet av uppgiften och hur bra denne återhämtar sig från emotionella impulser och störningar.

**Motivation** är den inre motor som för oss mot våra personliga mål och strävanden även om vi möts av motgångar och misslyckanden. **Empati** betyder att kunna förstå vad andra människor känner och deras ståndpunkt i ett argument. Graden av empati personen har reglerar också hur bra de kan umgås med olika slags människor.

En person med hög **Social förmåga** hanterar väl känslor i olika relationer och kan avläsa och förstå sociala situationer och nätverk. Är bra på att övertyga, förhandla, lösa tvister och leda.

### 3.5 Ledarskap

Ledarskap definieras som att en person utövar inflytande över en grupp för att nå ett personligt eller gemensamt mål. Ledaren hjälper gruppen att skapa gemensamma mål och gör beslut som siktar på att ta gruppen närmare målet. ( SEFE ry., 2005)

Nahavandi (2012 s.3) definierar ledarskap på följande sätt:

- Ledarskap är ett gruppfenomen som bara kan uppstå då det finns människor som följer en individ.
- Ledarskapet har ett mål som hela gruppen strävar efter tillsammans. Ledaren styr gruppen enligt det han anser vara bäst för att nå det gemensamma målet.
- Då det finns ledarskap inom en grupp uppstår det hierarki inom gruppen. Hierarkin brukar vara stram och klart definierat med klara uppgifter och rang för alla. Hierarki inom en grupp kan också vara mycket flexibel och oformell.

Enligt Allio (2012) är ledarskap inte så lätt definierbar som flera författare av ledarskapslitteratur hävdar, utan att det är något som utvecklas med tiden och inte är något som uppstår vid ett specifikt moment. Enligt honom finns det inte specifika personer som tar positionen som ledare i förväg utan att ledarskap uppstår spontant då individer reagerar till olika situationer. Enligt honom underskattar man ofta de rådande förhållandens påverkan på det om en person anses vara en ”god ledare” eller inte.

Enligt Finlands Ekonomiförbund( SEFE ry.,2005) förväntas det av en ledare att han ger klara mål som han vill uppnå och styr riktningen mot dessa. Denne skall ge respons för utföranden och belöna vid god prestation. Han skall uppmärksamma människorna som arbetar under honom och deras känslor samt vara rättvis och pålitlig.

### 3.5.1 Emotionella intelligensens roll vid gott ledarskap

Saarinen (2001) hävdar att genom ledarskap som tar i beaktande människornas känslor kan personer i chefsposition bemöta sina underordnade på ett sätt som förebygger konflikter och förbättrar vi-andan. Detta uppfattas ofta som god ledarskap. Han hävdar ytterligare att det gamla sättet att bedöma en persons lämplighet till förman- eller specialistpositioner genom endast en IQ-test är föråldrad och att testet ensam inte mäter rätta saker för att man skulle kunna se om en person är lämplig eller inte för ledarskap.

Företagets lönsamhet påverkas av människorna som jobbar där och av deras relationer sinsemellan som existerar mellan kolleger, underordnade och förmän. I internationella företag var det finns personer från mycket olika kulturer blir förmännens och chefens roll i att skapa en effektiv gemenskap på arbetsplatsen ytterst viktig. Genom att förstå sig på emotionell intelligens kan man påverka sitt team och sina underordnade på ett helt nytt sätt för att nå en helt ny nivå av effektivitet på arbetsplatsen och kreativitet i problemlösningensprocessen. (Goleman 1998)

Enligt Saarinen & Aalto-Setälä (2009 s.53) känner man igen en förman som har kunskaper i emotionell intelligens och saknar det genom att titta på hur de påverkar sin omgivning. (Se tabellen nedan)

#### Förman som är emotionellt intelligent

- Skapar en positiv atmosfär
- påverkar och kommunicerar på en emotionell nivå
- skapar möjligheter för nya samarbetsnätverk
- anpassar sitt eget beteende enligt situationen
- har ett hälsosamt självförtroende

#### Förman som inte är emotionellt intelligent

- är spänd och reserverad
- är tillbakadragen
- är passiv att binda nya relationer
- agerar alltid på samma sätt oberoende av situation
- överdrivet framhäver sig själv

Figur 3 Hur emotionell intelligens påverkar ledarskap (Saarinen & Aalto-Setälä, 2009)

Man definierar emotionellt intelligent ledarskap som att man i sitt tänkande och bemötande av andra människor är konstruktiv, speciellt under svåra omständigheter. Detta innebär att man också har lätt för sig att känna empati och sympati för sina kolleger och underordnade. Med andra ord att man har färdigheter att upprätthålla goda relationer till sin omvärld oberoende vad situationen är och få människor runt om kring sig att prestera bättre på jobbet. (Riggio et al. 2008)

### **3.5.2 Då emotionell intelligens försummas på arbetsplatsen**

Orsaken till den stora vikten av att ha chefer som förstår sig på emotionell intelligens är att när emotionella aspekter försummas i företag kan det uttrycka sig i till exempel i att människorna mår dåligt på arbetsplatsen (nedsatt effektivitet på arbetet), anser sin arbetsinsats vara meningslös (dålig motivation) eller är rädda för sin chef på grund av att han beter sig som en tyrann (förlamar arbetarnas handlings- och innovationsförmåga). (Goleman 1998: s.218-220)

Med andra ord dåligt ledarskap är kostsamt för företaget då arbetstagare lämnar företaget och företaget hamnar utbilda nya personer till arbetet vilket betyder att också effektiviteten lider. Detta betyder att högklassig kompetens och erfarenhet lämnar företaget på grund av att personer som är i chefspositioner inte kan kommunicera och leda på ett rätt sätt dem som arbetar för dem. Problemet är alltså att människorna lämnar företaget på grund av dålig ledarskap, inte på grund av att själva företaget är dåligt! (Jordan-Evans & Kaye 2014)

Det är också viktigt att företaget lever upptill sina etiska och moraliska värden, för att då det sagda och det gjorda är motstridiga sinsemellan uppstår det en etisk konflikt vilket orsakar oftast en moralisk börda för de människor som är inblandade. Ett exempel på detta är då företagets verkliga värden består av att man skall få så snabb kortsiktig vinst som möjligt och på samma gång talar man i företaget om att personalen är företagets viktigaste resurs. (Saarinen 2001: s.212-13)

### 3.5.3 Ledarskapskulturen i Finland

Traditionellt i finska kulturen brukar man inte uttrycka känslor, och speciellt på arbetsplatsen. Den ända undantaget är uttryckande av ilska eller frustration. Den finländska kulturen är full av historier där man använder ilska som en kraft för att komma över oöverkomliga hinder då alla andra resurser är slut (t.ex. Kullervo från Kalevala och vinterkriget's "anda"). Finländska förmän är först och främst personer som är problemlösare med hög teknisk kunskap. I finskt ledarskap är tekniskt kunnande mycket viktigt och man brukar ofta ersätta kunskap i emotionell intelligens med tekniskt expertis. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009)

I Finland skall man vara ödmjuk och man förväntar sig också ödmjukhet av dem som är i förmans- och direktörs position. Emotionell intelligens är en ny sak i Finland och man har tidigare ansett och anser ännu också att emotionella världen är någonting som är för kvinnor på grund av att känslor anses vara något feminint. (Saarinen 2001)

## 4 RESULTATREDOVISNING

I denna del redovisar jag resultaten av intervjuerna. Intervjuguiden finns i bilaga 1 och bilaga 2 i slutet av examensarbetet. Tre av intervjuerna gjordes i de intervjuades kontor, en hemma hos den intervjuade och en genom Skype på grund av att personen som intervjuades var på arbetsresa i Japan.

Jag intervjuade personerna under våren 2015 och datumen för intervjuerna är följande :

Mikko Kivistö, Chief Procurement Officer, Fujitsu. 14.4.2015

Piia Heikkilä, HR-specialist, Caleidocons. 17.4.2015

Riitta Ahlholm, CEO, Fountain Park Oy. 22.4.2015

Anne Rissanen, Försäljningsdirektör, Sanoma Media Finland. 22.4.2015

Raimo Lind, Pensionerad vice VD för Wärtsilä. 23.4.2015

Intervjuerna gick som planerat förutom i två av intervjuerna där mobiltelefonen fick fel under inspelningen. Problemet märktes och jag fortsatte att göra anteckningar av intervjun utan att avbryta den intervjuade som var mitt i ett svar. Längden på intervjuerna varierade mycket men det uppskattade 40 minuter överskreds aldrig. Jag fick goda och heltäckande svar från de intervjuade även om svaren inte var alltid sådana som jag förväntade mig.

#### **4.1 Intervju 1. Mikko Kivistö, Chief Procurement Officer-Fujitsu**

Mikko Kivistö har en lång karriär i Nokia och efter 2010 har han varit i olika företag som specialist.

Enligt Mikko Kivistö är en god förman sådan som har den krävda expertisen men att denne också kan komma överens med människor. Förmannen skall vara krävande och skapa en inspirerande atmosfär. Enligt honom är det förmannens uppgift att ge ramarna för det vad man skall åstadkomma och sedan skall förmannen ge fria händer åt teamet att nå dessa mål, med andra ord att förmannen inte ”micromanagerar”. Han tillägger att han tror på ”bottom-up”- ledarskap.

Vid rekryteringar anser han att kandidaterna skall ha de krävda tekniska kunskaperna och vid rekrytering till förmanspositioner skall personen ha goda sociala kunskaper. Han betonar att det är mycket viktigt att ta reda på kandidaternas bakgrund och ringa runt till kandidatens gamla kolleger och förmän för att få en bättre bild av hur personen arbetar i verkligheten. På detta sett får man reda på saker som inte kommer fram vid intervjun eller då man går igenom personens cv.

I de företag som han har arbetat i har man inte använt sig av test i emotionell intelligens vid rekryteringar. Om det användes test, var de team-work-test som mätte sociala kunskaper och problemlösningsförmågan av personen. Han nämnde att under Nokia tiden använde han Myer-Briggs-testet vid rekryteringar. Han tillägger att i Fujitsu var han arbetar för tillfället använder man inte alls några test vid rekryteringar.

Kivistö är av den åsikten att känslor tillhör arbetslivet men att man måste kunna kontrollera sina känslor. Enligt honom är det oprofessionellt när människor låter känslorna ta

över vid arbetsplatsen. Han säger att speciellt förmän skall kunna kontrollera sina känslor och kunna tala om svåra saker.

Han är mycket nöjd att emotionell intelligens har blivit mer allmänt känd på grund av att han anser det vara en viktig faktor i effektivt ledarskap. Enligt Kivistö har han aldrig gjort eller sett ett test där man mäter en persons emotionella intelligens.

## **4.2 Intervju 2. Piia Heikkilä, HR-specialist-Caleidocons**

Piia Heikkilä har 20 års erfarenhet av rekrytering och HR-direktörs uppgifter.

Enligt Heikkilä är en god förmän en systematisk person som kan arbeta under stort press, har den yrkesmässiga kompetensen som krävs för positionen och kommer bra överens med andra människor. Heikkilä säger att det är ytterst viktigt att förmän har goda kunskaper i emotionell intelligens på grund av att enligt undersökningar är dåliga förmän den största orsaken till att arbetstagare lämnar företaget. Hon fortsätter att ”En dålig förmän är mer ohälsosamt än tobak”.

Vid rekrytering fäster hon speciell uppmärksamhet på kandidatens sociala kunskaper. Det är ytterst viktigt att personen inspirerar andra och att denne känner sig själv för då är personen mer kompetent som förmän. Enligt Heikkilä spelar emotionell intelligens en viktig roll vid rekryteringar för att känslan som man får från kandidaterna är mycket viktig. Heikkilä säger att direktörer vill ha personer som löser problem och på grund av detta är vikten av emotionell intelligens 50% och branschriktade kompetensen 50%. Vid rekryteringstillfällen har hon använt företagen Psycon, MPS och utomstående psykologer som kommer utanför för att evaluerar kandidaterna.

Emotionell intelligens är hennes favoritämne och hon har gjort själv ett test i emotionell intelligens år 2003. Hon har fördjupade kunskaper i det och hon håller sig själv uppdaterad om ny kunskap inom emotionell intelligens.

Heikkilä säger att känslor är en bra sak och att de tillhör till arbetsplatsen. Man måste kunna kontrollera sig själv och hon hävdar att om man är känslolös på arbetsplatsen gör man också sämre resultat.



Hon har inte använt emotionell intelligens test vid rekryteringar. Hon beklagar att i Finland går personens tekniska kunskaper framom social kompetens. T.ex. nämner hon att hon har varit i situationer där psykologen har sagt att en person inte är passande för förmans position men i slutändan har personens erfarenhet vägt mera och man har rekryterat personen till förmansarbete. Som orsak till detta nämner hon den Finländska arbetskulturen där man sätter mera vikt på expertis än kunskaper i emotionell intelligens.

Enligt henne stämmer emotionell intelligens testens resultat med verkligheten och att HR-personer är de värsta på grund av att de tror sig vara bra med människor men verkligheten kan vara någonting annat.

### **4.3 Intervju 3. Riitta Ahlholm, CEO-Fountain Park Oy**

Riitta Ahlholm har 25 års erfarenhet av rekrytering.

Ahlholm tycker att en god förman är en person med lång arbetserfarenhet, känner sig själv, utför deltagande ledarskap och har goda sociala kunskaper. Hon säger att: ”Ledarskap är ganska långt kommunikation”.

Ahlholm var inte säker på vad menades med emotionell intelligens men efter en förklaring sade hon att emotionell intelligens är mycket viktigt. Hon hade inte sett någon litteratur som skulle ha behandlat emotionell intelligens och rekrytering. Hon tillägger att hon inte använder test som mäter emotionell intelligens och fortsätter att begreppet emotionell intelligens är oklart för allmänheten men att det har börjats tala mera om intuitionens betydelse vid rekryteringar. Hon berättar att vid rekryteringar testas mera personens sociala kunskaper än emotionell intelligens. Ahlholm tillägger att konsultföretag och rekryteringsföretag används för att göra personsevalueringar.

Enligt Ahlholm tillhör känslor till arbetsplatsen men man måste kunna kontrollera dem ändå. I affärsvärlden finns det inte utrymme för okontrollerade känslor. Om någon har en svår period i sitt liv skall man ta det i beaktande men man är ändå där för att arbeta. Hon betonar att vid gräl inom arbetsgemenskapen skall man alltid tala med personen som man har tvister med och inte tala bakom ryggen vilket är mycket vanligt på arbetsplatsen. Man skall lösa tvisten med personen som man grälar med och om det inte går måste man ha en tredje person för att lösa tvisten. Olösta tvister förgiftar arbetsgemenskapen.

#### **4.4 Intervju 4. Anne Rissanen, Försäljningsdirektör, Sanoma Media Finland**

Anne Rissanen har 15 års erfarenhet av rekrytering.

Enligt Rissanen är en god förman en person som kan leda människor och motivera dem att sträva efter att göra ännu bättre resultat. Det är viktigt att ha god initiativ förmåga och skapa en trygg arbetsmiljö där människorna vågar göra sitt bästa.

Rissanen säger att hon inte är säker om hon vet vad den korrekta definitionen av emotionell intelligens är, som begrepp är det främmande för henne: ”Begreppet emotionell intelligens låter i en business-veterans öron som en blomsterhatt-tants snack... businessvärlden är ingen lekskola utan en hård värld där man gör ett stenhårt jobb.”

Enligt Rissanen ser man ner på emotionell intelligens i Finland på grund av att man är så van vid tekniskt utförande och tänkande. Det finns inte ”utrymme” för känslomässigt tänkande då det finns risk för att man förlorar kontrollen över sina känslor.

Vid rekrytering har hon använt rekryteringsfirmor och rekryteringsfirmorna har ansvarat för de olika testen. Hon nämner dock att testerna som kandidaterna gör är mera teamwork-test än test i emotionell intelligens. Enligt henne har de aldrig testat kandidaternas emotionella intelligens. Hon tillägger att testerna är bara hjälpmedel och redskap för att få en mer djupare bild av kandidaterna och deras egenskaper.

Enligt Rissanen tillhör känslor definitivt till arbetsplatsen: ”Jag anser det vara mycket orealistiskt eller motstridigt att känslor inte skulle tillhöra arbetslivet. Det är ju helt klart...Människan är en helhet.”

Men hon betonar att man skall kunna kontrollera sina känslor och bete sig som en professionell. Man kan inte ge övermakten åt känslorna, speciellt då när man är en förman.

## 4.5 Intervju 5. Raimo Lind, Pensionerad vice VD för Wärtsilä

Raimo Lind gjorde en lång karriär i Wärtsilä och gick i pension 2013. Fungerar ännu som styrelsemedlem i flera aktiebolag.

Egenskaper som Lind anser att en god förman skall ha är tekniskt kunskap, målmedvetenhet, att leda med eget exempel och kunna motivera människor.

Lind var osäker på vad begreppet emotionell intelligens innebar men efter en kort diskussion blev det klart för honom vad det betydde. Enligt honom var begreppet ett modefenomen och att det är svårt att veta hur viktigt det är för att det är svårt att mäta.

Saker som han tittar på vid rekrytering är kandidaternas cv, meriter, klarhet i tal och en faktor som han kallar för biorytm. Lind anser att teknisk expertis är det viktigaste och efter det kommer hur man hanterar andra människor. Enligt honom kan man inte lära sig genom teori att bli en god förman utan man måste genom praktiken lära sig det. Han nämner också att viljan att bli bättre ledare är mycket viktigt.

Vid intervjun kom det fram att cv:n och intervjun är mycket viktigt då han söker nån för en förmansposition. Han tyckte att flera personer skall intervjuas den ansökande för att komma igenom personens fasad som denna har byggt för att dölja sina svagheter. Lind satte också en stor vikt på att man skall ringa till de ansökandes föregående chefer och kolleger för att få en mer realistisk bild av hur det är i verkligheten att arbeta med personen. Hans citat ” Everything before but is bullshit” beskriver ganska väl hans inställning.

Enligt Lind användes det inte alls några test i emotionell intelligens, mera var det fråga om team-work-test och presshanterings-test med tidskrav. Känslor tillhör till arbetslivet till en viss gräns enligt honom. Man måste kunna bemöta olika människor på olika sätt. Som förman måste man kunna göra svåra beslut där det inte finns behagliga alternativ och man måste göra ett obehagligt beslut. Enligt honom är det ensamt på toppen som direktör och man måste vara en ”ensam varg” för att klara det.

Direktörn för ett företag måste hålla tre olika ”institutioner” nöjda: kunderna, ägarna och personalen. Om en av dessa tre får mera på bekostnad av de andra går det dåligt enligt honom. Om ägarna får stora dividender men på samma tid kastas det ut personal, då uppstår det problem med dem som inte fick sparken.

## 5 ANALYS

### 5.1 Uppfattningar och åsikter om emotionell intelligens

Vid intervjuerna kom det starkt fram att kunskapen om vad emotionell intelligens är var inte helt klar för största delen av de intervjuade. Fyra av fem ville att man definierade eller specificerade termen emotionell intelligens för dem. Alla av de intervjuade tyckte att emotionell intelligens är viktigt men att begreppet är oklart.

Likt teorin (Saarinen & Aalto-Setälä 2009) kom det fram i intervjuerna att orsaken till att det fanns så lite kunskap om emotionell intelligens i Finland är den långa traditionen av ingenjörstänkande där man sätter mera vikt på teknisk kunskap och expertis än känslor. I finska kulturen brukar man dessutom traditionellt inte uttrycka sina känslor vilket påverkar också arbetslivet då man anser att tal om känslor på arbetsplatsen är oprofessionellt. (Heikkilä, Rissanen, 2015)

*”Begreppet emotionell intelligens låter i en business-veterans öron som en blomsterhattants snack... businessvärlden är ingen lekskola utan en hård värld där man gör ett stenhårt jobb.”*

*Anne Rissanen, Försäljningsdirektör, Sanoma Media Finland*

Vid rekrytering föredrar företagen att välja en kandidat med lång erfarenhet och hög expertis framom goda kunskaper i emotionell intelligens. Detta är problematiskt enligt Heikkilä(2015) på grund av att man har gjort flera forskningar som bevisar att emotionell intelligens påverkar förmännens prestationsförmåga på ett positivt sätt. (Goleman 1998, Humphrey et al. 2008)

Enligt Heikkilä(2015) har kunskapen om emotionell intelligens kommit först nu på 2010-talet till Finland och att emotionell intelligens är ett begrepp som inte är allmänt känt. Rissanen(2015) sade att den möjliga orsaken till varför finska företagssamhället är så långsam att acceptera emotionell intelligens är på grund av att personerna som gick på

1970- och 1980-talen i högskolan hade inte som läroämne emotionell intelligens. Personerna som gick då i högskolan är nu i dagens läge de personer som styr ekonomin i Finland.

## 5.2 Vad är en god förman?

Enligt alla intervjuade skall förmannen ha det krävda expertisen inom området man arbetar med men förutom det skall förmannen också ha mycket goda sociala kunskaper.

*”Ledarskap är till grund och botten kommunikation”.*

*Riitta Ahlholm, CEO för Fountain Park Oy*

Heikkilä(2015) talade om som det kom redan fram i teoridelen (Stein et al.2008), att det inte räcker mera till med att förmannen har bara tekniskt expertis och att det garanterar inte längre en förmansposition, utan man måste också ha goda kunskaper i emotionell intelligens. Alla intervjuade nämnde att teknisk expertis är en självklarhet som man förväntar sig av alla förmän. Speciellt Lind(2015) betonade expertisens betydelse.

Likt teorin (Riggio et al. 2008) nämnde alla intervjuade att de viktigaste egenskaper som krävs av en förman är att kunna tåla press och kunna leda människor på ett inspirerande sätt. Andra egenskaper som en förman skall ha enligt de intervjuade är integritet, behärska ledandet av olika människor, känna sig själv, strategisk tänkande, självbehärskning och ”blick för spelet”.

Kivistö(2015) nämner att det är mycket viktigt att förmannen inte s.k. ”micromanagerar” utan att förmannen ger mål som han vill att teamet uppnår och sedan ger fria händer åt dem för att uppnå målen och endast vid behov hjälper till. Han tillägger att förmannen är där för att hjälpa dem som arbetar för honom istället för att det skulle vara åt andra hållet.

Likt Jordan-Evans & Kaye (2014) nämner Heikkilä(2015) att det är ytterst viktigt att förmän har goda kunskaper i emotionell intelligens på grund av att dåliga förmän är det största orsaken till att arbetstagare lämnar företaget.

*”En dålig förman är mer ohälsosamt än tobak”.*

*Piia Heikkilä, HR-specialist, Caleidocons*

### **5.3 Känslor på arbetsplatsen**

Vid intervjuerna blev det klart att de intervjuade tyckte att känslor tillhör arbetslivet. De intervjuade betonade att företagsvärlden är hård och att man inte kan låta sina känslor ta över, men liksom teorin (Riggio et al. 2008) betonade de intervjuade att man måste ha förståelse för människor som går genom hårda tider och kunna bemöta dem på rätt sätt så att personens prestationsförmåga inte blir sämre.

Enligt alla intervjuade är det viktigt att kunna visa sina känslor men också att ha en mycket stark kontroll över vad man visar, speciellt då när man är en förman. Man skall ha kontroll över sina känslor oberoende av situationen.

*”Jag anser det vara mycket orealistiskt eller motstridigt att känslor inte skulle tillhöra arbetslivet. Det är ju helt klart...Människan är en helhet.”*

*Anne Rissanen, Försäljningsdirektör, Sanoma Media Finland*

### **5.4 Emotionell intelligens och rekrytering**

Vid intervjuerna kom det fram att teamwork-test som mäter sociala kunskaper är mer förekommande vid förmansrekrytering än test i emotionell intelligens. Enligt flera av de intervjuade användes det inte direkt test av emotionell intelligens men då det gjordes brukade man hyra specialister för att genomföra testerna och bedömningarna av kandidaterna. Företagen Psycon, SHL och MPS användes för att kartlägga kandidaternas kunskaper och personlighet.

Två av de intervjuade nämnde att de hade använt sig av Myer-Briggs test vid rekryteringar av förmän. Myer-Briggs-testet är en personlighetstest där man delar människorna i 16 olika personlighets typer. Resultaten användes bara som hjälpmedel och verktyg för att få en bild av hurdana kandidaterna var.

De intervjuade satt mycket stor vikt på arbetsintervjun och känslan som de fick från personen som sökte förmans-positionen. Speciellt Lind(2015) betonade vikten av att flera personer intervjuar en och samma person för att komma igenom fasaden som kandidaterna kan ha byggt för att dölja sina brister och lögn.

*”Everything before but is bullshit”*

*Raimo Lind, pensionerad vice VD för Wärtsilä.*

Kivistö och Lind(2015) sade att de alltid brukar ringa till kandidaternas gamla kolleger och förmän och frågar om deras opinioner om kandidaten. Enligt dem är det ända sättet att få en realistisk bild av personen som söker till förmanspositionen och få sådan kunskap som denne lämnar osagt vid intervjun. Både Kivistö och Lind(2015) betonade speciellt mycket att kandidatens cv hade en stor vikt som opinionsbildare om kandidaten passade till positionen.

Endast en av de intervjuade hade deltagit i en test som mäter emotionell intelligens. Ingen av de intervjuade hade använt sig av emotionell intelligens test vid förmansrekrytering. På grund av att de intervjuade inte hade använt sig av test i emotionell intelligens vid förmansrekryteringar kunde de inte heller säga om den skapade emotionella intelligens profilen av kandidaten stämde med verkligheten.

## **6 SLUTSATSER OCH DISKUSSION**

I detta examenarbete har vi besvarat på frågan vad erfarna direktörer och experter inom HR söker efter då de rekryterar personer till förmanspositioner och vad de anser om emotionell intelligens och vad är enligt dem gott ledarskap.

Alla intervjuade visste vad det krävs av en god förman och vilka metoder skall användas för att hitta dem men begreppet emotionell intelligens var inte bekant för alla. Tre av fem hade läst artiklar eller böcker om emotionell intelligens men bara en av de intervjuade hade djupare kunskap inom området.

De intervjuade talade om kunskaper som tillhörde emotionell intelligens då de beskrev en god förman men de kunde inte riktigt namnge begreppen som talades om. Enligt de intervjuade skall en god förman ha den krävda expertisen, ha goda sociala kunskaper, leda med eget exempel, rätt attityd, kunna kontrollera sina känslor, kunna motivera andra och ha ”blick för spelet”.

Under forskningsprocessen började jag förstå att emotionell intelligens egentligen är det som man kallar ”blick för spelet”. Att ha en magkänsla för olika situationer och att man kan behandla olika människor i olika situationer för att få det slutresultat som man vill få. Vi kan alltså dra den slutsatsen att egentligen visste de intervjuade vad emotionell intelligens var, begreppet var bara okänt för dem.

Det var fascinerande att se hur teorin som jag hade samlat om gott ledarskap och emotionell intelligens låg i linje med det som de intervjuade sade. Man kan alltså konstatera att teorin och praktiken stämde med varandra. Resultaten av intervjuerna som jag gjorde förstärkte de redan gjorda forskningsresultaten. Det som gör resultaten av mina intervjuer mera trovärdiga är faktorn att de som intervjuades hade minst 15 års erfarenhet av förmans och rekryteringsarbete.

Det kom fram att vid rekryteringar användes mycket sällan test som mäter emotionell intelligens. Alla intervjuade nämnde att de använde sig vid rekryteringar av test som mäter personernas sociala förmågor och presshantering t.ex. genom olika team-work-baserade uppgifter med tidskrav. De olika test som används är bara verktyg för att ge en klarare bild av personens egenskaper och brister.

I undersökningen kom det fram att arbetsintervjun och ”magkänslan” som rekryteraren fick av kandidaten är ytterst viktig. Att intervju, granska cv:n noggrant och ringa runt till kandidatens gamla kolleger var de viktigaste metoderna vid rekryterings beslut.



Det kom också fram att i tekniska branscher spelar den ansökandes cv en speciellt stor roll.

Vi kan alltså dra slutsatsen att man i Finland är ganska konservativ då det gäller test vid rekrytering. Man litar mera på intervjuer och genomgång av kandidatens cv än på test som mäter emotionell intelligens. Begreppet emotionell intelligens var oklart enligt de intervjuade och endast en av fem hade fördjupade kunskaper i emotionell intelligens.

## **6.1 Personliga reflektioner**

Att göra examensarbete har varit mycket givande och utmanande. Jag var mycket intresserad av emotionell intelligens och ansåg det vara viktigt och därför ville jag göra mitt examensarbete om det. Speciellt ville jag få veta vad personer som har en lång karriär bakom sig och har länge rekryterat människor till förmanspositioner hur de beslutar vem som får jobbet och vilken kunskap de har om emotionell intelligens.

Det fanns mycket material och undersökningar om emotionell intelligens och ledarskap så det var inte svårt att samla in teorin. Ursprungligen hade jag beslutat mig att göra en litteraturstudie men sedan efter mycket övervägande beslöt jag att göra examensarbetets empiriska del genom intervjuer. På grund av detta blev det knappt med tid att arrangera intervjuerna. Till slut fick jag arrangerat fem stycken intervjuer vilket var ett mycket bra antal intervjuer. Personerna som intervjuades hade lång erfarenhet av rekrytering och förmansuppgifter. Detta gav mera tyngdvikt till undersökningen och dess resultat.

Alla personer kontaktades genom e-post där jag berättade att jag gjorde examensarbete om emotionell intelligens och rekrytering. Vid intervjutillfället specificerade jag vad examensarbetet handlade om och svarade på eventuella frågor före intervjun började.

De intervjuade hade inte sett frågorna på förhand med undantag av Raimo Lind som hade bett om att få bekanta sig med frågorna i förhand.

Jag borde ha haft med mig en riktig bandspelare för att undvika tekniska problem. Vid två av intervjuerna blev det problem med inbandandet med telefonen. Då mobiltelefonen slutade fungera gjorde jag anteckningar och jag fick de viktigaste opinionerna med. Det skulle ha varit intressant att lyssna på dessa två intervjuer från början till slut och kanske jag skulle ha märkt något som jag inte märkte då under själva intervjun.

Det skulle ha varit mycket intressant att få forska i rekryteringsföretagens metoder som dom använder vid förmansrekrytering och få ta reda på vilka test de använder. Även om flera rekryteringsföretag kontaktades (6st) fick jag inget svar förutom från ett rekryteringsföretag som tackade nej.

Som förslag till vidare forskning föreslår jag undersökning av rekryteringsfirmornas metoder vid rekrytering och hurdan roll emotionell intelligens spelar där. Vilka test de använder och hur de skapar en profil av kandidatens inre värld.

## KÄLLOR

Allt om vetenskap, IQ, INTELLIGENS OCH BEGÅVNING: KAN MAN MÄTA INTELLIGENS? 12. 2006

Tillgänglig: <http://www.alltomvetenskap.se/nyheter/kan-man-mata-intelligens>

Hämtad 3.2.2015

Allio, Robert J. (2012), "Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?", *Strategy & Leadership*, Vol. 41 Iss 1 pp. 4 – 14.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2 Uppl. Liber A, 757s.

Gardner, Howard (1983) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York: Basic Book, 440 s.

Goleman, Daniel (1995) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York: Bantam book, 352 s

Goleman, Daniel (1998) *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam book, 464 s.

Goleman, Daniel (2000) *Känslans intelligens och arbetet*, Wahlström & Widstrand, 404 s.

Granstedt, Annika

UNIVERSITETSLÄRAREN, *Emotionell intelligens grund för framgång*, 2003

Tillgänglig: <http://www.sulf.se/Universitetslararen/Arkiv/2003/Nummer-14-03/Emotionell-intelligens-grund-for-framgang/> Hämtad 3.2.2015

Humphrey, Ronald. Pollack, Jeffrey. Hawver, Thomas. (2008), "Leading with emotional labor", *Journal of Managerial Psychology*, nr. 23 Uppl 2 s. 151 – 168

Investopedia.com, *Human resources (HR)*

Tillgänglig <http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> Hämtad 2.3.2015

Jordan-Evans, Sharon & Kaye, Beverly (2014) *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*, 5uppl. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 328 s.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB. 411 s.

Nahavandi, Afsaneh (2012) *The Art and Science of Leadership*, 6uppl. New Jersey: Pearson Education Inc., 395 s.

Nationalencyklopedin.se, *Intelligens*

Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/intelligens>

Hämtad: 4.4.2015

Riggio Ronald & Reichard Rebecca (2008), "The emotional and social intelligences of effective leadership", *Journal of Managerial Psychology*, nr. 23 Uppl 2 s. 169 – 185

Saarinen, Mikael (2001) *Tunne älysi-älyä tuntevasi*, Juva: WSOY, 264 s.

Saarinen, Mikael. Aalto-Setälä, Pauli. (2009) *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*, 1. pocketbokutgåva, Jyväskylä: Kirjapaja, 176 s.

Salovey, Peter & Mayer, John. (1990) *Emotional Intelligence*, New Haven: Baywood Publishing Co, 27 s.

Salovey, Peter & Mayer, John. (1997). What is emotional intelligence? I: Salovey, Peter & Sluyter, David, red. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books s. 3-34

Stein, Steven. Papadogiannis, Peter. Yip, Jeremy. Sitarenios, Gill. (2009) "Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives", *Leadership & Organization Development Journal*, nr. 30 Uppl: 1, s 87 – 101

Suomen Ekonomiliitto-Finlands Ekonomförbund. (2005) *Johtajuus!* Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy, 142s

Wennberg, Bodil. (2001) *EQ på svenska emotionell intelligens i föräldrarollen i relationen på arbetsplatsen i skolan*, 2 uppl, Natur och kultur, 222 s.

## BILAGOR

### BILAGA 1. Intervjuguiden på svenska:

- Vad är ert namn och er nuvarande titel? Vilken slags erfarenhet har ni inom rekrytering?
- Vad är enligt er gott ledarskap och vilken är en förmans viktigaste egenskap/er?
- Vilka egenskaper söker ni och vilka egenskaper är det som ni fäster speciellt er uppmärksamheten till i en kandidat?
- Vilka test använder ni vid rekrytering av förmän?
- Tillhör känslor till arbetslivet och arbetsplatsen enligt er?
- Vad anser ni om emotionell intelligens?
- Använder ni i ert företag av emotionell intelligens test vid rekrytering av förmän?
- Hurdan personlighets profil skall en förman ha enligt er för att vara mera lukrativ i arbetsmarknaden?
- Vad är den viktigaste emotionella intelligens kompetensen enligt er för en förman?
- Vad är vikten av emotionell intelligens i valet av personen som får platsen?
- Vad är er erfarenhet om att stämmer emotionell intelligens profilen som ni får genom test också i praktikens ledarskap?

## **BILAGA 2. Intervjuguiden på finska**

- Mikä on teidän nimenne ja nykyinen tittelinne. Minkälaista kokemusta teillä on rekrytoinnin parissa?
- Mikä on teidän mielestänne hyvä johtaja ja mitkä ovat hänen tärkeimmät taitonsa?
- Mitä taitoja etsitte ja mitkä taidot kiinnittävät erityisesti teidän huomionne esimies kandidaateissa?
- Mitä testejä käytätte esimies rekrytoineissa jos käytätte?
- Kuuluvatko teidän mielestänne tunteet työelämään ja työpaikalle?
- Mitä mieltä olette tunne älystä?
- Käytättekö te tunne äly testejä esimies rekrytoinneissanne?
- Minkälainen luonne profiili-pitäisi teidän mielestänne olla jotta olisi haluttu esimies?
- Mikä on teidän mielestänne kaikkein tärkein tunne älyllinen ominaisuus johtajassa?
- Kuinka tärkeää roolia tunne äly pelaa rekrytointi päätöksessä teidän mielestänne?
- Mitkä ovat teidän kokemuksenne tunne äly-testein tehdyistä profiileista, pitävätkö ne paikkansa myös käytännössä?

## **BILAGA 3.**

Jag är en studerande vid yrkeshögskolan Arcada som gör mitt examensarbete om chefsrekrytering och emotionell intelligens.

Intervjun skulle handla om rekryteringsprocessen för chefspositioner och vikten av personens kunskaper i emotionell intelligens, hur ni mäter det och egenskapens betydelse vid valet av vem som får jobbet.

Intervjun är sekretessbelagd och om ni vill så nämns inte företaget i slutarbetet.

Intervjun skulle ta max 40min och jag skulle intervjua en person som deltar i rekryteringen (t.ex. intervjuare).

Jag intervjuar flera företag/rekryteringsfirmor för att få en klar bild av de olika eller samma processer som gäller vid förmansrekrytering.

Skulle ni vara intresserade att delta? Om ni har frågor kan ni kontakta mig per telefon eller denna e-mejladress.

Ge ert svar om deltagande före 16.4.2015

Ser fram emot att samarbeta med er.

Mvh,

Sebastian Oey

tel. 0400607371

Studerande i företagsekonomi

Arcada-Nylands Yrkeshögskola

Helsingfors