



# **Ledarintelligens hos chefer och ledare i näringslivet med fokus på själslig intelligens**

**Jeanette Liveland Colombo**

**Charlotta Östlund**

**Psykologi 61-90 hp, Uppsatsarbete 15 hp  
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst  
Höstterminen 2014  
Handledare: Anna Dåderman  
Examinator: Gunne Grankvist**

## **Ledarintelligens hos chefer och ledare i näringslivet med fokus på själslig intelligens**

Syftet med denna tvärsnittsstudie var att undersöka, det som i studien benämns, själslig intelligens, hos chefer och ledare i näringslivet samt att validera instrument för vad som i studien benämns ledarintelligens med fokus på själslig intelligens. Studien utvärderade den själsliga intelligensen hos chefer och ledare samt om det var någon nivåskillnad på den själsliga intelligensen hos kvinnor och män. I studien användes en enkät där deltagarna fick svara på påståenden kring själslig, emotionell och rationell intelligens. Studien validerade två skalor för själslig intelligens utifrån ett kanadensiskt instrument, SISRI (The Spiritual Intelligence Self-Report Inventory), en skala för själslig intelligens, (SQ), som ingick i ett svenskt instrument, LIQ (Leadership Intelligence Questionnaire), samt en ny skala för själslig intelligens, NySQ. Det var 90 chefer och ledare i Västra Götalands näringsliv, 37 kvinnor och 53 män som besvarade enkäten, medelåldern var 47 år. Enkätsvaren analyserades med hjälp av kvantitativa metoder. Studien validerade Ronthys skala för själslig intelligens som visade på positiva signifikanta samband med två skalor som är framtagna med avsikt att de ska mäta liknande begrepp. Resultaten visade att kvinnor hade en högre nivå av själslig intelligens än män samt att chefer och ledare med hög nivå av själslig intelligens även hade hög nivå av rationell intelligens. Resultaten kastade nytt ljus över förmågor som i vår tid kanske inte har värderats tillräckligt i organisationer eller diskuterats i formella sammanhang.

*Nyckelord:* ledarintelligens, själslig intelligens, rationell intelligens, validering

## **Leadership intelligence in managers and leaders in private companies: a focus on spiritual intelligence**

The aim of this cross-sectional study was to investigate, what in this study is defined as, spiritual intelligence in managers and leaders in private companies, and to validate instruments that measure, as the study defines as, leadership intelligence with a focus on spiritual intelligence. The study evaluated the spiritual intelligence of managers and leaders, and if there was differences in the level of spiritual intelligence between women and men. The study used a questionnaire in which participants were asked to answer questions about spiritual, emotional and rational intelligence. The study validated two scales of spiritual intelligence based on the Canadian instrument, SISRI (The Spiritual Intelligence Self-Report Inventory), one scale for spiritual intelligence, (SQ), which was part of a Swedish instrument, LIQ (Leadership Intelligence Questionnaire), and a new scale for the spiritual intelligence, NySQ. 90 managers and leaders in Västra Götaland, 37 women and 53 men, responded to the survey, the average age was 47 years. The survey responses were analyzed using quantitative methods. The study validated Ronthy's scale of spiritual intelligence that showed a positive significant correlation with two scales that are designed to measure similar concepts. The results showed that women had a higher level of spiritual intelligence than men, and that managers and leaders with a high level of spiritual intelligence also had a high level of rational intelligence. The results shed new lights on abilities that might not have been valued enough in organizations or discussed in formal contexts.

*Keywords:* leadership intelligence, spiritual intelligence, rational intelligence, validation

Vi tackar alla undersökningsdeltagare som har ställt upp med sin tid för att besvara vår enkät, utan ert deltagande hade inte denna studie varit möjlig. Ett stort tack till vår handledare professor Anna Dåderman som med stor energi, kunskap och värdefull återkoppling har hjälpt oss med detta arbete. Vi tackar även leg. psykolog Marika Ronthy för att vi har fått använda hennes formulär kring ledarintelligens. Vår studie ingår i projektet ”Studier om en ny svensk ledarskapsmodell baserad på teori om ledarskapsintelligens”. Projektet leds av professor Anna Dåderman vid Högskolan Väst, Trollhättan.

Innevarande studie avsåg att undersöka ledarintelligensen hos chefer och ledare i Västra Götalands näringsliv. Studien gjordes för att öka medvetenheten kring begreppet ledarintelligens (LQ) vilket har utvecklats av M. Ronthy. Ronthys (2013 s. 10) definition är ”Ledarintelligens är ett utvecklande ledarskap där kunskap, självinsikt, självmedvetande och relaterande hela tiden samspelar”. Vidare tycker Ronthy att ”Begreppet ledarintelligens innebär att chefen kan integrera färdigheter och kompetenser som tillhör både den rationella och kognitiva intelligensen (IQ) med den känslomässiga (EQ) och själsliga (SQ) intelligensen” (Ronthy, 2013 s. 9). Innevarande studie fokuserade på den själsliga intelligensen (SQ). Författarna fann relativt lite tidigare svensk forskning kring själslig intelligens<sup>1</sup> och såg det som intressant att undersöka olika nivåer av ledarintelligens. Författarna ämnade validera och undersöka reliabiliteten hos mätinstrument för själslig intelligens. Genusperspektivet togs upp och frågeställningen om kvinnor hade högre nivå av själslig intelligens än män undersöktes. Själslig intelligens som begrepp introducerades av Zohar och Marshall (2000) och kommer från engelskans *spiritual intelligence*. Zohar och Marshall menar att den själsliga intelligensen även kan benämnas som den existentiella intelligensen då den representeras av människans grundläggande frågor om livets varande och blivande, men också om att söka och skapa mening. Zohar och Marshall anser att själslig intelligens är en förmåga som är lika gammal som mänskligheten. Även King (2008) anser att själslig intelligens inte är något nytt, utan King menar att det finns bevis för att själslig intelligens har påverkat evolutionen av våra arter.

Zohar och Marshalls definition av själslig intelligens är ”Med SQ menar jag den intelligens med vilken vi identifierar och löser problem som handlar om mening och värde, den intelligens med vilken vi kan placera våra handlingar och vårt liv i ett vidare, mer nyanserat sammanhang som skänker oss mening, den intelligens med vilken vi kan bedöma att en viss handlingsväg eller viss livsväg är mer meningsfull än en annan” (Zohar & Marshall, 2000 s. 15). Ronthy (2013) anser att med hjälp av själslig intelligens så kan chefen och ledaren på ett djupare plan motivera sin personal ytterligare. Ronthy tror att en chef som talar med hög nivå av rationell intelligens och låg nivå av själslig intelligens talar om *vad* som ska göras och pekar med hela handen. Ronthy menar vidare att en chef med hög nivå av själslig intelligens även talar om *varför* och får på så sätt sin personal mer motiverad och effektiv.

I dagens arbetsliv ställs det mycket höga krav på chefer och ledare, många företag är hårt pressade av ägarnas vinstintressen, det är hård konkurrens på marknaden och cheferna gör sitt bästa för att få medarbetarna att producera maximalt. Vikten av att folk mår bra och trivs på sin arbetsplats för optimal prestation och engagemang är allmänt känt. Det är också viktigt att det finns en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Ronthy anser att det behövs en värdeförskjutning i synen på vad som menas med intelligens och vilka drivkrafter som anses viktiga och användbara i arbetslivet. Howell (2005) menar att det är när vi väl förstår, varför saker och ting är som de är, som det blir möjligt för oss att klokt och omdömesgillt engagera oss.

Enligt Zohar och Marshall (2000) baseras en stor del av västvärldens psykologi på rationell och emotionell intelligens. I början på 1900-talet definierades begreppet intelligenskvot av Stern (King, 2008) och i mitten av 1980-talet introducerades emotionell intelligens av Payne (King, 2008). Söderfjell (2012) tycker att många organisationer är styrda på ett sätt som inte tillvaratar människans naturliga och inneboende drivkrafter. Ronthy (2013) anser att dagens arbetsliv är uppbyggt av att den faktaintelligente och resultatintuktade

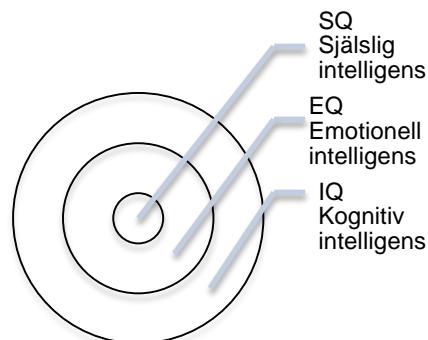
---

<sup>1</sup> Själslig intelligens är ett relativt nytt begrepp och finns ej i Svenska Akademiens ordlista, dock går det att finna i böcker och i kandidat- och magisteruppsatser.

premieras. Ronthy tycker vidare att själslig intelligens är högst relevant i ledarskapssammanhang, eftersom där handlar det om att hitta en djupare mening i vad ledaren vill med sin ledarroll utifrån fokus på frågorna ”för vem?”, ”för vad?” och ”varför?”.

Ronthy har utvecklat sin teori kring ledarintelligens genom att tillfråga 4000 chefer inom näringsliv och offentlig sektor om vad de anser sig behöva kunna och veta för att genomföra kvalitativa utvecklingssamtal. Analysen gav upphov till vidare förståelse av synen på ledarskap. Det framkom att behovet av mer kunskap och färdighetsträning inom emotionell och själslig intelligens var påtaglig. Chefer var mer inriktade på själva uppgiften och vad de skulle göra än hur de skulle vara. Det framkom även att medarbetare önskade chefer med färdigheter inom dessa två intelligenser, enligt M. Ronthy (personlig kommunikation, 9 januari, 2015).

Ronthy (2013) skiljer på ledarintelligens och ledarskapets intelligens. Med ledarintelligens menar Ronthy att den finns inom ledaren medan ledarskapets intelligens finns hos ledaren i förhållande till andra människor. Ronthy anser vidare utifrån sin erfarenhet att ledarintelligens visar sig när man kan hantera andras känslor effektivt och när man upplever ett djupare behov och en vilja i att se mening i vad man gör. Ledarintelligensen visar sig också genom att man har logiskt analytiska kunskaper. Ronthy anser att det är viktigt att ha en balans i att vara ledare och chef där vikten av att olika intelligenser integreras samt att chefer och ledare kan utveckla sin ledarintelligens. Ronthy menar att ledarintelligens omfattar tre intelligenser; själslig, rationell och emotionell intelligens och att allt utgår från individens innersta kärna vilket visualiseras i Figur 1. Enligt Howell (2005) visualiserar Figur 1 även de tre intelligenserna, där SQ ses som vår kärnnatur.



Figur 1. Ledarintelligens (LQ) enligt Ronthy (2013, s. 24) samt Bowells (2005) visualisering av de tre intelligenserna.<sup>2</sup>

Enligt Ronthy är ledarskap mer *hur* du som ledare ska *vara* än *vad* du som chef ska *göra*. Ronthy anser att chefsrollen har krav på leverans, effektivitet och nytta medan man i ledarrollen utvecklar relationer. Söderfjell (2012) kallar den inre drivkraften och motivationen för autonom motivation, och hävdar att det mest framträdande i ledarskapet är dess sociala påverkan. Ledaren har ofta makten att avgöra i vilken utsträckning medarbetarna ska få vara delaktiga i planering, beslutsfattande och genomförande av verksamhetens olika uppgifter. Något som är eftersträvaransvärt då känslan av delaktighet och valfrihet visar på ett autonomiframjande ledarskap enligt Söderfjell.

Enligt Engquist (2012) brukar man med chefskap förknippa en formell ställning eller en persons plats i hierarkin. Med ledare däremot kan man se en person som dels har den formella makten och alltså är chef, men även har talangen att få folk med sig i samarbete mot

<sup>2</sup> Figur 1 är hämtad från Ronthy, 2013 s. 24 samt Howell (2005) s. 52. Betydelsen är densamma, utseendet är något modifierat av författarna.

gemensamma mål. Enligt Thylefors (2007) är en chef en person som formellt har utsetts till en chefsbefattning, vilket innebär att vederbörande har organisatoriskt underställd personal. Ledarskap däremot handlar om socialt inflytande och en ledare är den person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang. Ledarskap är en arbetsuppgift för chefer men en chef har också andra uppgifter. Enligt Thylefors har forskare ännu inte gett något entydigt svar på likheter och skillnader mellan kvinnor och män i chefsroller. ”Trots forskningens begränsningar är tendensen tydlig: att ju senare studierna är daterade, desto större är likheter mellan manliga och kvinnliga chefer” (Thylefors, 2007 s.187). Frågan om intelligensskillnader mellan kvinnor och män är kontroversiell bland forskarna, man kan se att män har en tendens att överskatta sin egen intelligens medan kvinnor undskattar sin intelligens (Furnham & Rawles i Norberg, 2012).

Social önskvärdhet (SÖ) definieras av Willebrand, Wikehult och Ekselius (2005) som tendensen att framställa sig själv i ett orimligt fördelaktigt ljus. Den sociala önskvärdheten verkar vara mer uppenbar hos kvinnor än hos män (Lane et al. i Willebrand et al., 2005) och välutbildade personer har en mer uppenbar social önskvärdhet (Porter et al. i Willebrand et al., 2005). Nivån på social önskvärdhet kan mätas med instrumentet, SSP, Swedish universities Scales of Personality (Gustavsson et al., 2000). Enligt studie gjord av Frändesjö och Johansson (2013) visades ett mycket starkt, signifikant, positivt samband i att ange socialt önskvärda svar med en högre nivå av själslig intelligens.

Karakas gjorde 2010 en metaanalys baserad på 140 vetenskapliga artiklar kring spiritualitet<sup>3</sup>/själslig intelligens och prestanda i organisationer, analysen visade på gemensamma mönster. Utifrån analysen introducerar Karakas möjliga vinster med att bejaka själslig intelligens på arbetsplatsen och menar att det skulle öka organisationens kapacitet. I enlighet med detta menar Karakas att själslig intelligens förbättrar medarbetarnas välbefinnande och livskvalitet då den ger medarbetarna en känsla av mening, innebörd, samhörighet och gemenskap på arbetet. Karakas fann att ett antal forskare, under de senaste två decennierna, har nämnt begreppet paradigmskifte utifrån organisationsvetenskap och ledarteorier. Paradigmskiftet är komplext, vilket inkluderar multipla dimensioner, från transaktionellt (uppgiftsorienterat och auktoritärt) till transformellt (relationsorienterat och demokratiskt) ledarskap (Bass, 1985). Dessa förändringar i ledarskapet inkluderar en övergång från ekonomiskt fokus till jämvikt av vinst, livskvalitet och att ta socialt ansvar. I linje med detta paradigmskifte experimenterar chefer och ledare med nya sätt och metoder för att hjälpa medarbetarna att uppnå balans mellan arbete och familj, exempelvis flexibla arbetsarrangemang (Karakas, 2010). Karakas anser även att medarbetare och chefer behöver reflektera mer över olika sätt att införliva vishet, reflektion, inspiration, kreativitet och medkänsla på arbetsplatsen.

Zohar och Marshall (2000) tycker att man genom vetenskaplig forskning kan visa på att den själsliga intelligensen existerar i neurologiska, psykologiska och antropologiska undersökningar av människans intelligens. Zohar och Marshall menar att den själsliga intelligensen är en förmåga som vetenskapen och psykologin haft svårt att hantera då den existerande vetenskapen inte är rustad att studera sådant som inte kan mätas på ett objektivt sätt. King och De Cicco (2009) anser att själslig intelligens är en universell modell fristående från religion och kulturella inslag. Zohar och Marshall (2000) tycker att begreppet själslig intelligens kräver en expansion av psykologin som vetenskap och en utvidgad förståelse för det mänskliga jaget. King (2008) tycker att det behövs en ny medvetenhet för att vidga

---

<sup>3</sup> Författarna har valt att översätta det engelska begreppet spiritualitet till själslig intelligens.

intelligensbegreppet och för att se vilka drivkrafter som är viktiga och användbara i arbetslivet. Karakas (2010) menar att själslig intelligens skiljer sig från etablerad religion. Ronthy (2013) argumenterar för att själslig intelligens inte handlar om att vara religiös utan istället om meningsfullhet och att själslig intelligens utgår från helheten då den alltid söker sitt sammanhang och detta sammanhang utgår alltid från något som är större än delarna. Själslig intelligens kan ses som ett tämligen utforskat och kontroversiellt begrepp.

## Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att öka kunskapen och förståelsen kring själslig intelligens, genom att undersöka hur nivån för den själsliga intelligensen såg ut för chefer och ledare. Ett annat syfte var att validera instrumenten som per definition mäter själslig intelligens: LIQ, *Leadership Intelligence Questionnaire*, (Ronthy, 2013) med delskalan SQ samt en ännu opublicerad skala, NySQ enligt A. Dåderman (personlig kommunikation, 11 november, 2014) vilka mäter ledarskapets själsliga intelligens för att sedan jämföra resultaten med instrumentet SISRI, *The Spiritual Intelligence Self-Report Inventory* (King, 2008) vilket också mäter själslig intelligens. Följande frågeställningar formulerades:

- Finns det skillnad i nivån på den själsliga intelligensen hos kvinnor och män som är chefer och ledare?
- Finns det samband mellan själslig intelligens och ålder eller med antal år som ledare?
- Finns det samband mellan själslig intelligens och tendensen att ange social önskvärda svar för chefer och ledare?
- Finns det signifikanta positiva samband mellan Ronthys två skalor, SQ samt NySQ, med Kings instrument, SISRI (och dess delskalor), vilka mäter själslig intelligens?

## Metod

### Litteratur

I studien gjordes sökningar i databasen Primo, den 29:e oktober, 2014. Författarna började med att leta efter artiklar och böcker på svenska. Vid sökning på *Marika Ronthy* erhöles sju träffar, där en artikel valdes ut då den beskriver utvecklingen av instrumentet LIQ som innevarande studie använt sig av (Dåderman, Ronthy, Ekegren & Mårdberg, 2013). Vid sökning på sökorden *själslig intelligens* erhöles fyra träffar varav två artiklar vilka var tidigare examensarbeten från Högskolan Väst med utgångspunkt ur samma ledarintelligens som innevarande studie samt en bok i ämnet och författarna använde (Ekegren, 2012) samt (Bowell, 2005). Vid sökning på sökorden *ledarintelligens* erhöles fyra träffar, där en bok av Ronthy (2013) var relevant. Sökning på ordet *ledarskapsintelligens* gav ingen träff. Författarna letade i Högskolan Västs bibliotek efter vetenskaplig litteratur i ämnet själslig intelligens och fann fyra böcker.

Sökordet *spiritual intelligence* gav 2151 träffar i Primo, när urvalet förfinades till att enbart gälla vetenskapliga artiklar blev resultatet 1034 artiklar. Det noterades att före 1993 fanns det endast några hundra artiklar, men därefter ökade antalet artiklar stort. Sökningen på *spiritual intelligence* gav även 147 böcker och 11 doktorsavhandlingar. Nästa sökord blev *leader intelligence* resultatet gav där 25811 träffar, varav 2473 vetenskapliga artiklar, 71 böcker och 16 doktorsavhandlingar. Även här noterades att efter 2001 accelererade antalet, före år 2001 fanns det endast 4300 träffar. Sökningen förfinades genom att söka på *intelligence\** vilket gav 472028 träffar varav 123450 vetenskapliga artiklar och nio böcker. Därefter gjordes en sökning

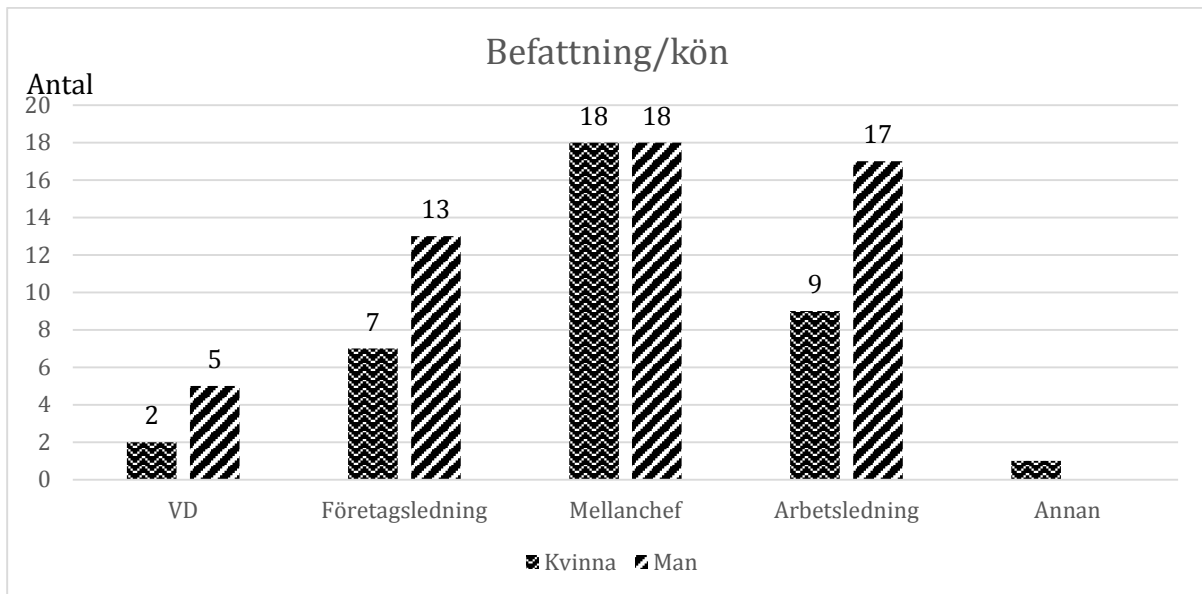
i databasen ProQuest på begreppet *Spiritual intelligence in organizations* vilket gav 8277 träffar. Sökningen förfinades genom sökbegreppet *Organization spirituality leadership* och ett bortval av artiklar kring religion (NOT religion) då erhöles 231 resultat, sökningen förfinades till årtalen till 2010-2014 med resultatet 29 träffar. En litteraturstudie vilken omfattade 140 vetenskapliga artiklar valdes ut då den undersökt vilka effekter själslighet i organisationer hade haft och rekommenderade att organisationer bör införliva humanistiska och själsliga värden på arbetsplatser (Karakas, 2010). Handledaren gav rådet att gå in på hemsidan för forskaren som hade utvecklat instrumentet SISRI (King 2008) och hämta dennes masteruppsats vilken behövdes för studien. Tre examensarbeten från studenter vid Högskolan Väst erhöles genom handledaren vilka hade samma utgångspunkt i ledarintelligens som innevarande studie. Artiklar avseende innevarande studies instrument som redovisas i Tabell 1 och i Tabell 2 har erhållits av handledare, Anna Dåderman. Utöver dessa artiklar och böcker användes ett flertal ytterligare böcker och artiklar som kom författarna tillhanda under studiens gång, se referenslistan.

## Undersökningsdeltagare

Undersökningsdeltagarna var chefer och ledare, på olika nivåer, med personalansvar i Västra Götalands privata näringsliv. Deltagarna kom från såväl producerande företag som tjänsteföretag. Cirka 50% av deltagarna var verksamma i stora globala företag (fler än tre chefsnivåer), 30% av deltagarna var verksamma i medelstora företag (minst två chefsnivåer) och 20% av deltagarna kom från små lokala företag. Med personalansvar menar författarna chefer och ledare som hade underställd personal. Författarna valde att exkludera chefer från offentlig sektor i studien. Studien bygger på resultatet från 90 personer, 37 kvinnor och 53 män. Medelåldern var 47 år ( $SD = 8.1$ ), med åldersintervall från 22 till 66 år. Kvinnornas medelålder var 47 år ( $SD = 7.8$ ) och även männen var i genomsnitt 47 år ( $SD = 8.3$ ). Deltagarna hade arbetat som chef/ledare i snitt 12 år ( $SD = 7.8$ ) med en spridning på 1 till 34 år där kvinnorna hade arbetat som chef/ledare i genomsnitt 10 år ( $SD = 6.6$ ) och männen hade arbetat som chef/ledare i genomsnitt 13 år ( $SD = 8.7$ ). Deltagarnas utbildningsnivå klassificerades utifrån tre nivåer *Gymnasium* ( $n = 30$ ), *Eftergymnasial utbildning, mindre än 3 år* ( $n = 21$ ) samt *Eftergymnasial utbildning, 3 år eller mer* ( $n = 37$ ), två deltagare uppgav inte utbildningsnivå. Deltagarna svarade på frågan *Får du utöva ditt ledarskap som du vill?* Här svarade 54 deltagare, *Ja* (21 kvinnor och 33 män), 5 deltagare svarade, *Nej* (1 kvinna och 4 män) och 31 deltagare svarade, *Delvis* (15 kvinnor och 16 män). Utav de 125 personer som fick enkäten tilldelad sig var bortfallet 28%. Det var 34 personer som sade sig inte haft tid att fylla i enkäten och det var en enkät som fick räknas bort på grund av att personen inte uppfyllde kriterierna för studien. Vilka befattningar deltagarna hade samt fördelning på kvinnor och män kan ses i Figur 2.

Studien gjordes i samarbete med projektet "Studier om en ny svensk ledarskapsmodell baserad på teori om ledarskapsintelligens" (Högskolan Väst, 2014). I projektet, som leds av professor Anna Dåderman vid Högskolan Väst, undersöks vilka kompetenser chefer anser sig ha och vilka de skulle behöva för att få ett bra ledarskap enligt A. Dåderman (personlig kommunikation, 11 november, 2014).





Figur 2. Undersökningsdeltagarnas (N = 90) fördelning mellan kvinnor (N = 37) och män (N = 53) utifrån befattning.

## Procedur

Hösten 2014 påbörjades studien med syfte att undersöka ledarintelligen hos chefer och ledare i Västra Götalands näringsliv. Under veckorna 42-49 pågick utdelning och insamling av enkäter. Inledningsvis kontaktade författarna chefer och ledare i sina personliga nätverk inom det privata näringslivet, vilket benämns som ett bekvämlighetsurval enligt Bryman (2011). I samband med denna kontakt visade det sig att de i sin tur hade ytterligare chefer i sin närhet som tillfrågades om de hade intresse av att besvara enkäten, enligt Bryman (2011) kallas detta förfarande för ett snöbollsurval. Cheferna erhöll såväl muntlig som skriftlig information via mejl (se Appendix 1) innehållande information om studiens syfte, tidsåtgång för ifyllande samt information om att studien ingick i ett forskningsprojekt vid Högskolan Väst. Kontaktpersonerna hanterade utdelning och insamling av enkäter med medföljande kuvert som deltagarna kunde klistra igen och på så sätt bevara konfidentialiteten. Några av enkäterna delades ut personligen av författarna och hämtades upp på överenskommen tid. Påminnelse för inlämning av enkäten skedde under vecka 47 och 48 till respektive kontaktperson antingen via mejl eller telefonsamtal.

Bortfallet var 28%. Bortfallsanalysen visade att de som inte besvarade enkäten hade hög arbetsbelastning och ej hade vilja eller möjlighet att prioritera sin tid på annat sätt. Studiens resultat baserades på de 90 deltagare som hade besvarat och skickat in enkäterna till mitten vecka 49. De 90 besvarade enkäterna ansågs vara tillräckliga för att kunna dra statistiska slutsatser. Flera företag påtalade vikten av respekt för anonymiteten, och specificeras inte tydligare i studien. Författarna gjorde ett aktivt val i att undersöka ledarintelligen hos chefer och ledare i privata företag då tidigare studier inom projektet undersökt chefer med personalansvar inom offentlig sektor. Ingen av deltagarna erhöll någon form av ersättning, de ställde upp med egen tid och blev lovade tillgång till studiens resultat. Innevarande uppsats utlovades skickas via mejl till kontaktpersonerna och deltagarna.

**Etiska överväganden.** Vetenskapsrådets (2010) etiska aspekter övervägdes noga innan författarna kontaktade sina nätverk och började dela ut enkäter. Genom att först muntligen och därefter skriftligen informera respondenterna om forskningsprojektet och dess syfte uppfylldes

informationskravet. I missivet till enkäten (se Appendix 2) framgick syftet till forskningsstudien, att deltagandet var frivilligt och att deltagarna när som helst kunde avbryta sin medverkan samt att resultaten skulle behandlas konfidentiellt. Samtyckeskravet uppfylldes genom att i missivet tydliggöra att respondenten gav sitt samtycke till deltagande och godkände att insamlad data användes i undervisnings- och forskningssyfte, på så vis täcktes nyttjandekravet.

Författarna hanterade enkäterna varsamt och med stor respekt för konfidentialiteten. De insamlade enkäterna hanterades endast av författarna till dess att de överlämnades till projektledaren för arkivering. På enkäten fanns en siffra angiven i övre högra hörnet för att kunna följa upp vilka företag som lämnat in enkäterna. Uppföljningsdokumentet förstördes när enkäterna var författarna tillhanda. Enkäten anonymiserades genom att respondenten angav en unik kod i samband med att respondenten fyllde i enkäten, endast respondenten visste vilken kod vederbörande hade satt på sin enkät. Respondenterna fick koda sina enkäter för att, om de i framtiden, skulle ångra sig och vilja ta tillbaks sin medverkan och kunna meddela författarna sin kod så att den enkäten drogs bort från resultatet.

## Instrument

**Allmänt.** Enkäten delades ut i pappersformat och bestod av 127 frågor/items sammanställda från sju olika formulär med hög reliabilitet samt ett blad (se Appendix 3) med frågor kring ålder, antal år som ledare, kön, befattning och utbildningsbakgrund samt en följdfråga kring utövande av ledarskap. Författarna valde att använda samlingsbegreppet, enkät, för det batteri av frågeformulär som delades ut (se Tabell 1 & Tabell 2). Anledningen var att det för den oinvidige såg ut som en enkät i och med att items i LIQ var numrerade från 1 till 103, och det inte gick att urskilja ursprunget för items från de olika formulären. Utöver tidigare nämnda ingick även Kings validerade frågeformulär SISRI. Enkäten var sammanställd av projektledaren i samråd med Marika Ronthy utifrån projektet ”Studier om en ny svensk ledarskapsmodell baserad på teori om ledarskapsintelligens” vid Högskolan Väst, Trollhättan (Högskolan Väst, 2014). Enkäten delades ut i sin helhet, ihopsatt i förutbestämd ordning enligt rekommendation från projektledaren. Varje formulärs innehåll och funktion beskrivs vidare i Tabell 1 och i Tabell 2. Svartalternativen för SISRI var en femgradig Likertskala (Bryman, 2011) från 0 (*instämmer inte alls*) till 4 (*instämmer helt*). Övriga formulär hade en sjugradig Likertskala från 1 (*håller inte alls med*) till 7 (*instämmer fullt*).

I Tabell 1 beskrivs formulären SISRI (King, 2008) samt LIQ och NySQ (Ronthy, 2013). SISRI bestod av fyra delskalor och författarna översatte de engelska benämningarna av dessa delskalor till svenska enligt följande:

- SISRI\_CET Critical Existential Thinking Kritiskt existentiellt tänkande
- SISRI\_PMP Personal Meaning Production Att skapa personlig mening
- SISRI\_TA Transcendental Awareness Transcendental medvetenhet
- SISRI\_CSE Conscious State Expansion Utvecklad medvetenhet.

I Tabell 2 beskrivs övriga formulär: SSP *Swedish universities Scales of Personality*, HrQM *Health-related Quality Management*, SWLS *Satisfaction with Life Scale*, MLQ *The meaning in Life Questionnaire* och BEIS-10 *Brief Emotional Intelligence Scale*.

Tabell 1

Beskrivning och sammanställning av formulären SISRI, LIQ och NySQ samt reliabilitetsvärden

Formulär	Antal	Avser mäta	Utvecklat av/ översatt av	Exempel på item	$\alpha^1$	$\alpha^2$	$\alpha^3$	$\alpha^4$	$\alpha^5$	$\alpha^6$
SISRI	24	Själslig intelligens.	<i>King &amp; DeCicco (2009).</i>		.94	.97	.94	.92	-	-
SISRI-CET	7	Kritiskt existentiellt tänkande.	<i>Dåderman &amp; Ronthy opublicerad</i>	Jag funderar ofta över meningen med olika händelser i mitt liv.	.83	-	.84	.78	-	-
SISRI-PMP	5	Skapa personlig mening.	<i>översättning.</i>	Jag har förmåga att fatta beslut i enlighet med mitt syfte i livet.	.87	-	.85	.78	-	-
SISRI-TA	7	Transcendent medvetenhet.	<i>Delskalorna opublicerad</i>	Jag är medveten om en djupare kontakt mellan mig själv och andra människor.	.86	-	.89	.87	-	-
SISRI-CSE	5	Utvecklad medvetenhet.	<i>Liveland Colombo &amp; Östlund</i>	Jag har förmåga att uppnå högre medvetandetilstånd.	.93	-	.92	.91	-	-
LIQ	47	Ledarintelligens.	<i>Ronthy (2006).</i>		-	.92	-	-	-	-
RQ	8	Rationell intelligens.	<i>Dåderman et al., (2013).</i>	Jag formulerar mätbara mål.	.86	.81	-	-	.83	.78
EQ	12	Emotionell intelligens.		Jag får lätt kontakt med andra.	.90	.87	-	-	.84	.84
SQ	12	Själslig intelligens.		Jag förstår meningen med mitt liv.	.87	.84	-	-	.82	.83
NySQ	15	NySQ är en ny opublicerad skala för själslig intelligens.	<i>Opublicerad skala av Ronthy.</i>	Jag är medveten om vilka värden som är vägledande för mig i min roll som chef.	.84	-	-	-	.73	-

Not. SISRI = The Spiritual Intelligence Self-Report Inventory, SISRI-CET = Critical Existential Thinking, SISRI\_PMP = Personal Meaning Production, SISRI\_TA = Transcendental Awareness. SISRI\_CSE = Conscious State Expansion, LIQ = Leadership Intelligence Questionnaire, RQ = Rationell intelligens, EQ = Emotionell intelligens, SQ = Själslig intelligens, NySQ = Nytt formulär för Själslig intelligens.

$\alpha^1$  resultat från innevarande studie,  $\alpha^2$  från Dåderman et. al (2013),  $\alpha^3$  från King et.al (2012)  $\alpha^4$  från King et.al (2009),  $\alpha^5$  från Gustafsson & Ronaess (2012).  $\alpha^6$  resultat före genomförd UGL utbildning (Ekegren, 2012).

Tabell 2

Beskrivning och sammanställning av formulären SSP, HrQM, SWLS, MLQ och BEIS-10

Formulär	Antal item	Avser mäta	Utvecklat av/ översatt av	Exempel på item
SSP	7	Social önskvärdhet (SÖ), är en delskala från instrumentet (SSP).	<i>Gustavsson, et al., (2000).</i>	Jag lyssnar alltid lika intresserat oavsett vem jag pratar med.
HrQM	24	Empati, utveckling, informerad, influerad, hälsa, närvaro och kommunikation, integritet samt kontinuitet.	<i>Lagrosen, et al., (2012)./ Modifierad av A. Dåderman (personlig kommunikation, 20 december, 2014) med tillstånd av Lagrosen.</i>	I vår organisation finns ingen rädsla för att säga sin åsikt.
SWLS	5	Livstillfredsställelse.	<i>Diener, et al., (1985)./ Hultell &amp; Gustavsson (2008).</i>	Jag är nöjd med mitt liv.
MLQ	10	Meningen med livet.	<i>Diener, et al., (1985)./ Steger et al. (2006).</i>	Jag har en tydlig känsla av att veta vad min uppgift i livet är.
BEIS-10	10	Emotionell intelligens.	<i>Davies, et al., (2010)./ Andersson, Roos (2012).</i>	Jag har kontroll över mina egna känslor.

*Not.* SSP = Swedish universities Scales of Personality, HrQM = Health-related Quality Management, SWLS = Satisfaction with Life Scale, MLQ = The meaning in Life Questionnaire, BEIS-10 = Brief Emotional Intelligence Scale.

### Statistisk analys

Testvärdena från innevarande studie visade sig kunna antas vara normalfördelade, då värden av skevhet för samtliga skalor höll sig inom intervallet -1 och 1 (Borg & Westerlund, 2012). Enligt Borg och Westerlund kan bedömning av skevhet vara från 0 till +/- 0.5 som innebär att variabeln är *något* snedfördelad och när skevheten är +/-1 är den *ganska* snedfördelad. Flera olika parametriska analysmetoder användes såsom *t*-test/ANOVA, Pearsons korrelation samt multipel regressionsanalys. Det fanns inga signifikanta outliers. Skillnaderna mellan grupperna var analyserade med hjälp av *t*-test och effektstorlek. För varje skala och delskala beräknades reliabilitet enligt Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) som ger ett värde mellan 0 och 1, där  $\alpha > .80$  innebär att den interna reliabiliteten är en acceptabel nivå och pålitlig (Bryman, 2011). Studien har jämfört Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) mellan formulären (se Tabell 1). Samtliga variabler summerades genom att använda medelvärden (*M*) och standardavvikelse (*SD*). Detta gjordes för att kunna jämföra medelvärden i de olika skalorna för innevarande

studie. För sambandsanalys användes Pearsons korrelation där Cohens riktlinjer användes för att visa den kliniska signifikansen, vilken ger uttryck för hur starkt och betydelsefullt sambandens styrka är samt i vilken riktning, där  $r = .10 - .29$  är ett svagt samband,  $r = .30 - .49$  är ett medelstarkt samband,  $r = .50 - .70$  är ett starkt samband samt  $r = .71 - 1$  som är ett mycket starkt samband (Howitt & Cramer 2011). Korrelationen visade hur signifikanta sambanden mellan variablerna var.

För en fördelning som är ”toppigare” än normalfördelningen (spetsigare i mitten) antar kurtosis värdet över 1.0 och för en fördelning som är plattare än normalfördelningen antar kurtosis ett negativt värde (Borg & Westerlund, 2012). När resultaten är statistiskt signifikanta på femprocentnivå förkastas nollhypotesen, vilket betyder att det inte är särskilt sannolikt att resultaten beror på slumpen eller tillfälligheter (Bryman, 2011). Cohens  $d$ , beräknades via en beräkningsmall på internet för statistisk power (Gunnarsson, 2007). Effektstorlek är inget signifikant test utan det är ett annat sätt att uttrycka storlek på skillnaderna mellan variablerna (Howitt & Cramer, 2011). I dessa sammanhang räknas värdet .20 som liten, .50 som medelstora och över .80 som stora effektskillnader (Cohens i Howitt & Cramer, 2011). I och med att värdena för skalorna som mäter själslig intelligens, SISRI, NySQ och SQ, låg mellan .61 och .72 var effektstorleken medelstor (se Tabell 3).

I LIQ formuläret vändes tre items och i SISRI var det endast ett item som vändes. Ett fåtal, 0.09%, svar var okryssade på spridda enkäter, dessa bortfall korrigerades genom att för svarsalternativen räkna fram ett medelvärde utifrån vad övriga respondenter hade svarat och detta medelvärde användes för icke ifyllda svarsalternativ.

## Resultat

Tabell 3  
Beskrivande statistik för studien

Skala	Kvinna Medel (SD)	Man Medel (SD)	Stickprovs medelvärde (SD)	Skevhet	Kurtosis	$t$	$p$	$d$
SISRI	45.7 (17.2)	36.5 (18.1)	40.3 (18.2)	0.43	0.01	-2.42	.02	0.67
RQ	46.0 (6.1)	45.0 (5.7)	45.4 (5.8)	-1.05	1.51	-0.73	.47	0.13
EQ	72.0 (6.0)	70.0 (7.5)	70.8 (7.0)	0.56	1.40	-1.38	.17	0.27
SQ	73.7 (5.7)	71.0 (5.4)	72.1 (5.7)	-0.14	-0.63	-2.24	.03	0.61
NySQ	87.5 (8.6)	82.9 (8.1)	84.8 (8.6)	0.02	-0.28	-2.60	.01	0.72
SÖ	32.6 (5.3)	32.9 (4.5)	33.8 (4.8)	-0.50	-0.17	0.25	.80	0.05

Not. Undersökningen innehöll  $n = 90$ , SISRI = The Spiritual Intelligence Self-Report Inventory, RQ = Rationell intelligens, EQ = Emotionell intelligens, SQ = Själslig intelligens, NySQ = Ny skala för Själslig intelligens, SÖ = Social önskvärdhet.

I Tabell 3 jämfördes skalmedelvärden hos kvinnor (N = 37) och män (N = 53) med hjälp av t-test/ANOVA. De tre skalorna SISRI, SQ och NySQ, vilka tillsammans omfattar 54 items, visade att det fanns statistiskt signifikant skillnad mellan kvinnor och män. Kvinnor hade högre medelvärden av själslig intelligens i samtliga tre skalor, SISRI, SQ och NySQ, och dessa skillnader var signifikanta. Vid en jämförelse av medelvärdet för den emotionella intelligensen var det en liten, ej signifikant, skillnad. Den emotionella intelligensen (EQ) var något högre för kvinnorna än för männen. Medelvärdet för den rationella intelligensen (RQ) var något högre för kvinnor än för män, men denna skillnad var inte signifikant. Vid jämförelsen i medelvärdet för social önskvärdhet (SÖ) var det ingen signifikant skillnad mellan kvinnor och män.

Tabell 4

*Resultat från fem multipla regressionsanalyser med instrumentet SISRI och delskalorna RQ, EQ, SQ och NySQ som beroende variabler samt Ålder och År som ledare som oberoende variabler*

Beroende variabel	Justerat $R^2$	Oberoende variabler	Beta	$p$
SISRI	.02	Ålder	.16	.26
		År som ledare	-.03	.82
RQ	.06	Ålder	-.24	.08
		År som ledare	.31	.02
EQ	.01	Ålder	-.03	.86
		År som ledare	.10	.50
SQ	.00	Ålder	.06	.68
		År som ledare	.01	.97
NySQ	.05	Ålder	.15	.27
		År som ledare	.09	.53

*Not.* Standardiserade Beta koefficienter presenteras, samt signifikansnivå för varje oberoende variabel i relation till beroende variablerna.  $p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ . SISRI = The Spiritual Intelligence Self-Report Inventory, RQ = Rationell intelligens, EQ = Emotionell intelligens, SQ = Själslig intelligens, NySQ = Ny skala för Själslig intelligens.

I Tabell 4 redovisas resultaten från fem multipla regressionsanalyser, vilka undersöker samvariation, där RQ, EQ, SQ, NySQ och SISRI har använts som beroende variabler. Som oberoende variabler valdes ålder och år som ledare. Beta redovisar värdet för vilken av de oberoende variablerna som hade den starkaste samvariationen till beroende variabeln och vilken riktning korrelationen hade. Alla beroende variabler visar på svaga samband med oberoende variablerna och sambanden var inte statistiskt signifikanta. Enda undantaget var beroende variabeln, RQ, och oberoende variabeln, år som ledare, där sambandet var medelstarkt och statistisk signifikant  $p = .02$ .

Tabell 5

*Bivariat analys av tre formulär: SISRI, LIQ och SÖ med de tio skalorna: SISRI, SISRI-CET, SISRI-PMP, SISRI-TA, SISRI-CSE, SQ, NySQ, EQ, RQ och SÖ*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. SISRI									
2. SISRI-CET	.87**								
3. SISRI-PMP	.78**	.56**							
4. SISRI-TA	.92**	.77**	.64**						
5. SISRI-CSE	.83**	.61**	.53**	.71**					
6. RQ	.28**	.17	.33**	.21*	.28**				
7. EQ	.41**	.25*	.39**	.32**	.44**	.70**			
8. SQ	.34**	.26*	.34**	.29**	.30**	.62**	.77**		
9. NySQ	.48**	.37**	.50**	.38**	.28**	.57**	.71**	.73**	
10. SÖ	.25*	.23*	.21	.16	.25*	.40**	.53**	.46**	.40**

*Not. \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . SISRI är ett formulär för själslig intelligens där SISRI-CET är förmågan till kritiskt existentiellt tänkande, SISRI-PMP är förmågan att skapa personlig mening, SISRI-TA är den transcendentala medvetenheten, SISRI-CSE är den utvecklade medvetenheten, RQ är rationell intelligens, EQ är emotionell intelligens SQ är själslig intelligens, NySQ är den nya skalan på själslig intelligens och SÖ är social önskvärdhet.*

I innevarande studie valde författarna att fokusera på formulären SISRI, SQ, NySQ samt SÖ. Resultaten från korrelationsprövningarna indikerade teoretiskt rimliga samband (se Tabell 5). Korrelationsanalysen visade statistisk signifikanta samband mellan formuläret SISRI och samtliga delskalor. SISRI mot SÖ visade det svagaste sambandet, och det var signifikant. Mellan delskalorna SISRI-PMP samt SISRI-TA och SÖ fanns inga signifikanta samband. Mellan RQ och delskalan SISRI-CET fanns inte heller några signifikanta samband. SQ formuläret visade signifikanta samband till samtliga övriga formulär, där sambanden var medelstarka till starka enligt Cohen´s riktlinjer (Cohen & Swerdlik, 2002). Den opublicerade delskalan NySQ visade medelstarka och starka signifikanta samband till samtliga delskalor.

## Diskussion

Syftet med den föreliggande studien var att undersöka den själsliga intelligensen, definierad av Zohar och Marshall (2000), hos chefer och ledare i näringslivet samt att undersöka om det fanns några skillnader i den själsliga intelligensen mellan kvinnor och män uppmätt genom Ronthy (2013) och Kings (2013) skalor. En frågeställning var om det fanns ett samband mellan själslig intelligens och ålder eller med antal år som ledare. En annan frågeställning var om det fanns samband mellan själslig intelligens och social önskvärdhet. Ett ytterligare syfte var att validera skalor för själslig intelligens varav SQ, från LIQ (Ronthy, 2013), och den nya opublicerade skalan, NySQ, samt jämföra resultaten med det validerade instrumentet SISRI (King 2008).

Innevarande studie kan påvisa signifikanta starka samband mellan skalorna. Resultaten är på gränsen till multikollinearitet<sup>4</sup> då samtliga korrelationer för själslig intelligens visade signifikanta samband på 1% nivå (se Tabell 5). Resultaten visade att kvinnor överlag hade högre nivåer av själslig intelligens än män (se Tabell 3). Vid jämförelse visade resultaten att riktningen var positiv och sambandet medelstarkt mellan SISRI och SQ, och även mellan SISRI och NySQ, mellan SQ och NySQ var det ett mycket starkt samband, med positiv riktning (se Tabell 5). Det fanns en tendens till starkt och positivt samband i att ge socialt önskvärda svar.

Studien har fokuserat på att kvantitativt och vetenskapligt belysa begreppet själslig intelligens utifrån Ronthys (2013) teori kring ledarintelligens. Mätning har skett genom att använda en enkät, bestående av åtta frågeformulär, varav tre formulär innehöll skalor för själslig intelligens. Instrumentet SISRI var redan validerat och för LIQ-formuläret pågår validering, även för NySQ pågår det validering. Frågorna i formulären stämmer väl överens med Zohar och Marshalls (2000) definition av själslig intelligens. Författarna tolkade resultaten för SISRI, SQ och NySQ (se Tabell 3) som att det fanns själslig intelligens hos studiens deltagare, vilket kanske kan tyda på att chefer och ledare har förmågan att finna mening och syfte i vardagen och att de inser vilka värden som är vägledande både i deras roll som chef och ledare men också som individer. Tendensen kan dock vara att det kan handla om socialt förskönande svar vilket kan innebära att resultaten blir höga, även tidigare studier har visat liknande tendenser (Ekegren, 2012, Frändesjö & Johansson, 2013).

Svaren i studien var självskattade i och med att deltagarna fyllde i en enkät kring hur de själva såg på sin förmåga utifrån en mängd påståenden. En intressant reflektion var att styrkan på sambandet för social önskvärdhet inte var lika starkt på SISRI formuläret som på övriga formulär, den sociala önskvärdheten var svagare för SISRI relativt SQ och NySQ (se Tabell 5). De påståenden som ställs i SISRI var eventuellt ovana påståenden som deltagarna inte kände igen sig i och deltagarna var då troligen mer sanningsenliga i sina svar. Enligt författarna kan det vara svårt att ta till sig denna typ av påståenden om man inte tidigare har reflekterat över verklighetens natur eller hur man kan definiera sig själv genom sitt djupare icke-fysiska jag. Studiens författare har funderat över om det kan finnas alternativa frågeställningar, men finner att det är svårt att finna andra ord och begrepp för det icke existentiella. En vinst med deltagande i denna typ av studie kan vara att deltagarna får en ökad medvetenhet och möjlighet att reflektera kring frågor av själslig natur. Vilket i sig kan vara positivt då funderingar över meningsfullhet är viktigt för chefer och ledare.

King och De Cicco (2009), Karakas (2010) och Ronthy (2013) anser att själslig intelligens inte bör förknippas med religion utan med meningsfullhet. Författarna har reflekterat över skillnaden mellan begreppen själslig intelligens och spirituellt intelligens. En viss begreppsförvirring kan ske vid direkt översättning av *spiritual intelligence* till svenska, då *spiritual intelligence* verkar ha funnits längre som begrepp än den svenska översättningen,

---

<sup>4</sup> Multikollinearitet; i multipel regressionsanalys beteckning för förekomsten av linjära samband mellan de förklarande variablerna; NE. (2015). *Uppslagsverk*. Hämtad 2015-01-08 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%c3%a5ng/multikollinearitet>



själslig intelligens. Begreppet spirituellt intelligens kan ha religiös innebörd för en del av oss, vilket troligen inte är fallet med själslig intelligens. Ronthy (2013) tror att chefer och ledare med hög nivå av själslig intelligens använder sig mer av sin fulla potential, skapar meningsfullhet och bidrar därmed till ökad känsla av sammanhang för medarbetarna och organisationen. Vilket kan liknas vid KASAM, känsla av sammanhang, en teori av Antonovski vilken bygger på tre komponenter; meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (Gustafson, 2009). Enligt Karakas (2010) ger själslig intelligens medarbetarna en känsla av samhörighet och gemenskap.

Tack vare att innevarande studie ingick i ett större forskningsprojekt uppfattar författarna att mottagandet av enkäten och deltagandet i studien underlättades. När det gäller formulären, förutom SISRI, innehöll de frågeställningar som många chefer och ledare känner igen sig i och frågor som de troligen har fått ta ställning till vid tidigare chefsenkäter och liknande. Denna igenkänningsfaktor, och kanske även tron att som chef och ledare ska man svara på ett visst sätt, kan vara det som visar sig i högre siffror på social önskvärdhet. För att undvika detta fenomen, och få en tydligare bild av chefer och ledare, skulle det kunna vara lämpligt att använda sig av 360° test, där även medarbetare, kollegor och närmsta chef får ge sin bild av chefen, något som skulle kunna vara intressant för fortsatt forskning att titta närmare på. Det finns alltid en risk med självskattningsformulär, undersökningsdeltagarna i denna studie hade en varierad relation till författarna och vissa kan ha skattat sig lite annorlunda än om de inte hade känt till författarna överhuvudtaget, då författarna kunde utlova full konfidentialitet men inte total anonymitet.

Social önskvärdhet (SÖ) valdes av författarna som en kontrollvariabel för att få ett medelvärde att jämföra med (se Tabell 3). Enligt Willebrand et al. (2005) definieras social önskvärdhet som en tendens att presentera sig själv i överdrivet positiv dager, att få godkännande och acceptans från andra och det ses även som ett personlighetsdrag. Willebrand et al. skriver vidare att social önskvärdhet är tydligare hos kvinnor än hos män, något som innevarande studie inte fann några belägg för, då medelvärden för social önskvärdhet i princip var densamma för båda könen, det enda som skilde var att variansen av social önskvärdhet var något högre hos kvinnorna än hos männen (se Tabell 3). En reflektion är att social önskvärdhet inte är en lögnskala, utan det uttrycker ett personlighetsdrag. Enligt Thylefors (2007) är tendensen i senare utförda forskningsstudier att likheterna mellan kvinnliga och manliga chefer är större än skillnaderna. I innevarande studie ser författarna också en stor likhet mellan kvinnor och män, undantaget den själsliga intelligensen.

I en studie av Frändesjö och Johansson (2013) visade deras korrelationsresultat av LIQ formuläret ett tydligt positivt samband i att ange socialt önskvärda svar med en högre nivå av själslig intelligens. Gustafsson och Ronaess (2012) undersökte i sin studie om det fanns några skillnader mellan chefer som arbetat mindre än 3 år och chefer som arbetat mer än 10 år med hjälp av LIQ utifrån variabeln social önskvärdhet. Deras resultat visade inte några samband mellan antal år som chef och social önskvärdhet. Detta överensstämmer med innevarande studie som inte heller såg några samband mellan antal år som chef och social önskvärdhet. Det enda signifikanta sambandet som innevarande studie visade på i relation till antal år som chef var att den rationella intelligensen kan bli högre för de chefer och ledare som haft chefsrollen en längre tid. Sambandet var statistiskt signifikant  $p = .02$  (se Tabell 4).

Frågan om intelligensskillnad är kontroversiell bland forskarna enligt Norberg (2012), en dokumenterad skillnad är att män har en tendens att överskatta sin egen intelligens och mäns intelligens i allmänhet, medan kvinnor har en tendens att underskatta sin intelligens. Detta är värt att reflektera över, kan det vara så att kvinnorna i innevarande studie har underskattat sin själsliga intelligens, i så fall skulle det kunna antas att kvinnor har ännu lite högre nivå av själslig intelligens än män. Dock är detta svårt att bevisa vetenskapligt då det är egenskattade,

subjektiva uppgifter som studien utgår ifrån. Även Anna Dåderman (Hallberg, 2014) tycker att intelligens är ett kontroversiellt begrepp och att behovet av definition är tydligt.

I innevarande studie valde författarna att använda begreppet RQ (rationell intelligens), tidigare studier har använt IQ och RQ omväxlande. IQ som begrepp etablerades redan i början av 1900-talet av William Stern (King, 2008). IQ kan ses som den traditionella kognitiva bemärkelsen av intelligens. Ronthys (2013) definition är att IQ kan kallas för rationell intelligens (RQ) i och med att den skiljer sig från den emotionella intelligensen. Gustafsson och Ronaess (2012) benämnde i sin studie IQ som den logiska problemlösande intelligensen vilken består av rationellt, strukturellt och abstrakt tänkande. Frändesjö och Johansson (2013) menar att IQ frågorna i LIQ formuläret inte har något med den traditionella bilden av rationell intelligens att göra. En begränsning i innevarande studie är att innebörden för de olika begreppen kan variera vilket kan vara missvisande när man jämför resultat med varandra. Viktigt att notera är att kritiken för definitionen av begreppen IQ/RQ inte berör Ronthys (2013) teori om ledarintelligens.

Innevarande studie kan anses ha god konvergent validitet och instrumenten har mätt det som var avsikten att mäta. Innevarande och tidigare studiers reliabilitetsvärden, vilka är redovisade i Tabell 1, visar på hög pålitlighet då värdena för Chronbachs alfa överstiger den acceptabla nivån vad avser den interna reliabiliteten  $\alpha > .80$ . Författarnas slutsats blir således att resultaten är tillförlitliga och följdriktiga samt att innevarande studie har validerat LIQ samt NySQ. En kvalitativ del skulle ha kunnat förstärka resultatet av studien och en triangulering hade erhållits. Studiens korrelationsresultat visade något lägre samband för SISRI relativt SQ och NySQ, en anledning kan vara att svarsskalan skiljde sig åt mellan SISRI och SQ samt NySQ. SISRI hade färre svarsalternativ, 0 - 4, på Likertskalan, än SQ och NySQ vilka hade svarsalternativ 1-7. Varje svarsalternativ i SISRI står för 20% och respektive svarsalternativ i SQ och NySQ står för 14%, vilket gör att det kan krävas större eftertänksamhet av deltagaren att besvara items i SISRI.

Författarna rekommenderar fortsatt validering av skalorna för själslig intelligens; SQ samt NySQ. Vid jämförelse mellan det validerade instrumentet SISRI och SQ samt NySQ har innevarande studie fått positiva och signifikanta samband. Sambanden kunde eventuellt varit starkare om LIQ varit en enhetlig skala med alla items i en följd, vilket SISRI är. LIQs 47 items är uppblandade med övriga 56 items i enkäten, medan SISRI består av 24 items och läses och besvaras av deltagaren i en följd. Författarnas reflektion till att sambanden inte var mycket starka, är att SISRI mäter en mer allmän förmåga av vardaglig själslig intelligens. Medan LIQ mäter själslig intelligens vilken kopplas ihop med ledaren som individ och ledarskapets värde, det vill säga den intelligens som har med arbetslivet att göra. För att kunna påvisa vikten av hög nivå av själslig intelligens krävs väl validerade instrument. En begränsning i innevarande studie kan ha varit bristen på tillgång till formulär för själslig intelligens som även mäter förmågor från arbetslivet. Dock är denna typ av formulär resurskrävande och kan vara ett förslag för framtida forskning. Författarnas förhoppning är att man framöver kommer se värdet av den själsliga intelligensen vilken skapar meningsfullhet för medarbetarna och organisationen.

Ronthys (2013) anser att alla människor har en outnyttjad potential till att utvecklas fullt ut, att bli den vi vill vara, istället för att vara den man tror att andra vill att man ska vara. Ronthy tror att för att vara en framgångsrik chef i framtiden bör chefer och ledare ha förmåga att använda och växla mellan rationell, emotionell och själslig intelligens beroende på vilken situation som uppstår. Karakas (2010) fann stöd i sin litteraturstudie gällande både medarbetare och organisation i att produktiviteten och prestandan ökade till följd av djupare mening i arbetet. Det gemensamma mönstret för artiklarna som ingår i Karakas metaanalys, tycks vara att medarbetare vill bli erkända för vilka de är som individer med hjärta, själ, passioner, förhoppningar och ambitioner. Karakas menar att i en tid då organisationer står inför ökad konkurrens och snabbare förändringar, än vid någon annan tidpunkt i historien, är behovet av

själslig intelligens i företag och verksamhet stor. Både Ronthy (2013) och Karakas (2010) nämner i sina studier att de tycker att vi är i ett paradigmskifte. Vi behöver – tror de - se och förstå världen på ett nytt sätt, då organisationer behöver hitta nya förändringsstrategier som leder till förändrade beteenden med fortsatt produktiva resultat. De tror att vi håller på att lämna metaforen att organisationen är en maskin, vars delar, människorna, kan styras och kontrolleras så att slutprodukten blir så bra som möjligt. I den nya organisationen tror de att människor ser sig själva som viktiga förändringsresurser och betraktar systemet som ett nätverk där det läggs stor vikt vid relationerna inuti själva nätverket (Ronthy, 2013). Dåderman et al. (2013) anser att en chef använder mycket rationell intelligens, vilket behövs, men om chefen vill inkludera alla medarbetarna i organisationen och säkerställa att allting fungerar när det behövs, så är det nödvändigt för chefen att använda även emotionell och själslig intelligens.

Chefer och ledare kan utvecklas genom att lära sig mer om mänskligt samspel, förstå processer och sträva efter en god självkänedom. Först när man kan leda sig själv kan man leda andra. Gällande nivån på själslig intelligens gjorde Ekegren (2012) en studie där man mätte den själsliga intelligensnivån hos ledare före och efter genomförd UGL-utbildning<sup>5</sup> där den själsliga intelligensnivån ökade efter genomförd utbildning och ökningen kvarstod ett halvår senare. UGL är en reflekterande utbildning vilket kan förklara ökningen av chefernas medvetenhet och självinsikt. Ekegrens resultat stödjer författarnas uppfattning om att det går att utveckla sin själsliga intelligens. Även Ronthy anser att chefer och ledare kan utveckla sin ledarintelligens. Själslig intelligens har tidigare diskuterats utifrån olika perspektiv där Ronthy (2013) har utgått från chef- och ledarperspektivet, Söderfjell (2012) utifrån medarbetarperspektivet och Karakas (2010) utifrån organisationens perspektiv.

Sammanfattningsvis har föreliggande studie visat på begreppen ledarintelligens och själslig intelligens. Tack vare att 90 chefer och ledare har besvarat enkäten har begreppen troligtvis diskuterats på olika arbetsplatser. Studien har validerat Ronthys (2013) LIQ, med fokus på skalor för själslig intelligens, med positiva signifikanta resultat och med en tendens av socialt önskvärda svar. Författarna har diskuterat vikten av att chefer och ledare använder sig av sin själsliga intelligens i ledarskapet, vilket troligtvis kan bidra till att skapa vinster och meningsfullhet i organisationer för såväl chefer, ledare som medarbetare.

## Referenser

- Andersson, F., & Roos, C. (2012). *Sambandet mellan emotionell intelligens och akademisk framgång bland psykologistuderande*. (Kandidatuppsats). Örebro: Institutionen för juridik, psykologi och socialt arbete, Örebro universitet.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Borg, E., & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare*. Stockholm: Liber.
- Bowell, R. A. (2005). *Sju steg mot själslig intelligens*. Malmö: Richters förlag.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.) Malmö: Liber.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2002). *Psychological testing and assessment. An introduction to test and measurement*. (5:e uppl.) USA: McGraw-Hill.
- Davies, K. A., Lane, A. M., Devonport, T. J., & Scott, J. A. (2010). Validity and reliability of a brief emotional intelligence scale (BEIS-10). *Journal of Individual Differences*, 31(4), 198-208.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). *The satisfaction with life scale*.

---

<sup>5</sup> UGL = Utveckling av Grupp och Ledare, en ledarutbildning med fokus på dialog, reflektion och feedback.

- Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Dåderman, A. M., Ronthy, M., Ekegren, M., & Mårdberg, B. E. (2013). Managing with my hearth, brain and soul: the development of the leadership intelligence questionnaire. *Journal of Cooperative Education and Internships*, 47(1), 61-77.
- Ekegren, M. (2012). *Ledarintelligens, självkänsla och personlighetsdrag före och efter deltagande i UGL*. (D-uppsats). Trollhättan: Institutionen för individ och samhälle, Högskolan Väst.
- Engquist, A. (2012). *Kommunikation på arbetsplatsen, chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Norstedts.
- Frändesjö, M., & Johansson, T. (2013). *Ledarintelligens hos ledare och chefer inom elitidrott*. (Kandidatuppsats). Trollhättan: Institutionen för individ och samhälle, Högskolan Väst.
- Gunnarsson, R. (2007). *Kalkylator - Medelvärde i två oberoende grupper*. Hämtad 2014-12-19 från <http://infovoice.se/fou/bok/statmet/variati/10000042.shtml>
- Gustafson, M. & Ronaess, L. (2012). *Ledarintelligens, empati och socialönskvärdhet hos mellanchefer inom vård och omsorgssektorn*. Trollhättan: Institutionen för individ och samhälle, Högskolan Väst.
- Gustafson, R. (2009). *Dialog för ökad känsla av sammanhang*. Stockholm: SKL Kommentus.
- Gustavsson, J. P., Bergman, H., Edman, G., Ekselius, L., von Knorring, L., & Linder, J. (2000). Swedish universities scales of personality (SSP): construction, internal consistency and normative data. *Acta Psychiatrica Scandinavia*, 102, 217-225.
- Hallberg, A. (2014, 2). Ledarskapsintelligens – går det att mäta?. *Västpunkt*, 2, 6.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to Statistics in psychology*. (5<sup>th</sup> ed). Harlow: Pearson.
- Hultell, D., & Gustavsson, P. J. (2008). A psychometric evaluation of the satisfaction with life scale in a Swedish nationwide sample of university students. *Personality and Individual Differences*, 44, 1070-1079.
- Högskolan Väst. (2014). *Utveckling av ny ledarskapsmodell*. Hämtad 2014-12-28 från <http://www.hv.se/sv/forskning/forskningsprojekt/manniskan-och-samhallet/utveckling-av-ny-ledarskapsmodell>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94, 89-106.
- King, D. B. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure*. (Unpublished Master's thesis). Peterborough, Ontario: Trent University. Hämtad 2014-11-11 från <http://www.davidbking.net/researcher/msc-thesis.pdf>
- King, D. B., & DeCicco, T. L. (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International journal of transpersonal studies*, 28, 68-85.
- King, D. B., Mara, C. A., & DeCicco, T. L. (2012). Connecting the spiritual and emotional intelligences: Confirming an intelligence criterion and assessing the role of empathy. *International journal of transpersonal studies*, 31(1), 11-20.
- Lagrosen, Y., Bäckström, I., & Wiklund, H. (2012). Approach for measuring health-related quality management. *The TQM Journal*, 24(1), 59-71.
- Norberg, J. (2012). *Hjärnrevolutionen*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Ronthy, M. (2006). *LQ – Ledarskapets intelligens – En nödvändighet för framtidens ledare*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri.
- Ronthy, M. (2013). *Ledarintelligens, så utvecklar du din ledarintelligens med hjälp av själ, hjärta och hjärna*. Stockholm: Liber.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life (L. Öjeland, Trans.) *Journal of Counseling: Psychology*, 53, 80-93.
- Söderfjell, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap - att skapa förutsättningar för motivation*,

- prestation och välbefinnande*. Visby: Nomen förlag.
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i humanserviceorganisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Vetenskapsrådet. (2010). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-11-14 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Willebrand, M., Wikehult, B. RN., & Ekselius, L. (2005). Social desirability, psychological symptoms, and perceived health in burn injured patients. *The journal of nervous and mental disease*, 193(12).
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Själens intelligens*. Stockholm: Forum.

**Mail till kontaktpersoner/undersökningsdeltagare**

Hej,

Vi är två studenter på Högskolan Väst som arbetar med vår C-uppsats kring Ledarintelligens.

Vi deltar i ett forskningsprojekt som leds av professor Anna Dåderman vid Högskolan i Väst.

I samband med forskningsprojektet behöver vi komma i kontakt med chefer som har personalansvar. Vi önskar hjälp med att fylla i en pappersenkät vilket tar ca 20-30 min. Enkäten består av två delar varav en har frågor av mer existentiell karaktär.

I forskningsprojektet tittar vi på ledarskap utifrån tre kategorier, Rationellt ledarskap, Emotionellt ledarskap och Själsligt ledarskap. (Vad?, Hur?, Varför?)

Det finns en bok skriven i ämnet av organisationspsykologen Marika Ronthy; Ledarintelligens; så utvecklar du din ledarintelligens med hjälp av själ, hjärta och hjärna.

Stort tack för din tid och för ditt bidrag till forskningen!

/Charlotta Östlund 072-85 85 883 och Jeanette Liveland Colombo 070-200 55 21

-----  
*Beskrivning av forskningsprojektet på skolans hemsida:*

**Utveckling av ny ledarskapsmodell**

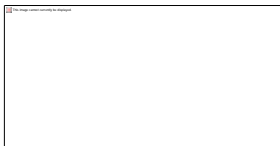
*Det här forskningsprojektet syftar till att utveckla en ny praktiskt tillämpbar ledarskapsmodell. Den ska bygga på en teori om ledarskapsintelligens utvecklad av organisationspsykologen Marika Ronthy. De flesta chefer är operativa vilket innebär att de har fokus på vad de ska göra och hur de ska styra verksamheten. Mindre fokus ligger på hur de ska vara, alltså vilken sorts relationer de ska skapa till sina medarbetare. Ännu mindre tid läggs ned på egen personlig utveckling, vilket är ett måste för att man ska kunna leda andra. Enligt Marika Ronthy behövs chefer med ledarskapsintelligens, det vill säga en kombination av*

•Logisk och analytisk förmåga

•Förmåga att hantera egna och andras känslor

•Vilja att se en mening med det man gör och förankring i mänskliga värden

*Data samlas in för en kartläggning av vilka kompetenser chefer anser sig ha och vilka de skulle behöva för att uppfylla kriterier för ledarskapsintelligens.*



## Appendix 2

### Information till deltagare om forskningsstudie

Du som får detta informationsbrev och bifogade frågeformulär är ledare/chef med personalansvar. Denna forskningsstudie handlar om att validera en ny ledarskapsmodell. När vi studerar olika egenskaper hos ledare/chefer är det bra om dessa kan knytas an till vardagen. Det kan exempelvis vara värdefullt att ta reda på om "tillfreds med livet - skalan" och andra skalor som mäter ledaregenskaper har något samband med varandra. Just nu behöver vi dina svar för att få fram forskningsresultat i syfte att på sikt kunna förbättra kvaliteten och tillfredsställelsen för chefer och medarbetare i arbetslivet. Resultaten kommer att användas för såväl fördjupad forskning som för utbildning inom området.

Du hjälper oss i vår forskning genom att svara på bifogade frågor. Undersökningen tar ca 20-30 minuter att genomföra. Ditt deltagande i undersökningen är frivilligt. Du kan avbryta din medverkan när du vill utan att uppge skäl. Resultaten kommer att behandlas konfidentiellt. Endast du själv kan identifiera dina resultat genom ditt unika ID-nr. (OBS. När de första bokstäverna tas bort i datafilen, blir du helt anonym). Du ombeds därför att skapa ett unikt ID-nr som ska uppges nedan. Varje ID-nr säkerställer att var och ens persons olika test kan kopplas samman.

**Så här skapar du ditt unika ID-nr. som består av följande:**

**1. Dina initialer; 2. Den första bokstaven i din mors förnamn; 3. Den första bokstaven i din mormors förnamn; samt 4. Födelsemånad. Exempel (projektledarens ID-nr): ADBL8**

Jag heter Anna Dåderman, min mor heter Barbara, min mormor Leonarda, och jag är född i augusti (8)

**Här skriver du ditt eget ID-nr: .....**

När du fyller i formulären är det viktigt att du är noggrann med att besvara alla uppgifter. Gå därför gärna igenom formulären en extra gång innan du lämnar in, för att vara säker på att du inte har missat någon uppgift. Det är viktigt att du uppger din ålder och kön, eftersom det kan finnas skillnader mellan män och kvinnor, samt att upplevelsen av olika fenomen kan variera i olika åldrar.

*Jag har tagit del av den ovan givna informationen om datainsamlingen och har förstått vad det innebär att delta. Genom att fylla i bifogat frågeformulär ger jag här mitt samtycke till att delta och godkänner att data används i undervisnings- och forskningssyfte.*

**Tack för din medverkan!**

**Projektledare och ansvarig för studiens planering och bearbetningen av data**

Anna Dåderman, med.dr., fil.dr., professor i psykologi, Högskolan Väst.

Kontaktuppgifter: [anna.daderman@hv.se](mailto:anna.daderman@hv.se), mobil: 070-491 14 13

Frågeformulären skickas i bifogat svarskuvert, alternativt lämnas till Charlotta Östlund

[charlotta.ostlund@student.hv.se](mailto:charlotta.ostlund@student.hv.se) 072-8 585 883 eller Jeanette Liveland Colombo [jeanette.liveland-colombo@student.hv.se](mailto:jeanette.liveland-colombo@student.hv.se) 070-200 55 21

## Appendix 3

Denna del består av sex frågor. Vänligen kryssa in de svar som stämmer in på dig

**Ålder:**

\_\_\_\_\_år

**Kön:** Kvinna    Man

**Antal år som ledare/chef:**

\_\_\_\_\_år

**Utbildningsbakgrund** (Högsta avslutade utbildning)

- Gymnasium
- Eftergymnasial utbildning, mindre än 3 år
- Eftergymnasial utbildning, 3 år eller mer

**Befattning**

- Chef nivå 1 – VD
- Chef nivå 2 – Företagsledning
- Chef nivå 3 – Mellanchefer
- Chef nivå 4 – Arbetsledare
- Annan, nämligen

**Får du utöva ditt ledarskap såsom du vill? Motivera gärna.**

- Ja             Nej             Delvis

Varför: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### **Studenternas individuella bidrag och delaktighet i uppsatsen**

Beskrivning av hur Jeanette Liveland Colombo och Charlotta Östlund har lagt upp arbetet:

Vi har båda arbetat aktivt med uppsatsen, våra många diskussioner kring ämnet och de artiklar och böcker vi har läst har tagit oss fram till gemensamma slutsatser. Vi har delat upp kapitlen och skrivit en ursprungstext som vi sedan har stött och blött gemensamt. Båda har varit inne och ändrat i de olika texterna, det är svårt att säga vem som exakt har gjort vad.

Vi är nöjda med samarbetet och känner att det är ett gemensamt verk som vi nu lägger fram för examination.

**Högskolan Väst**  
**Institutionen för individ och samhälle**  
**461 86 Trollhättan**  
**Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99**  
[www.hv.se](http://www.hv.se)