

Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen

Lars Glasø

Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen

Ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess. Ved å utvise atferd som vekker sterke negative følelser, kan ledere bidra til redusert motivasjon og effektivitet i organisasjonen. Emosjonell kunnskap og ekte empati gir mer effektivt lederskap.

Følelser har lenge vært et neglisjert tema innenfor ledelsesforskningen (Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2002). Ledelsesfeltet har vært dominert av en kognitiv orientering, hvor følelsene har blitt sett på som forstyrrende for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking (Fineman, 2001). I løpet av 90-tallet så vi imidlertid en økning i interessen for emosjoner, hvor for eksempel Bass (1990) med begrepet «transformasjonsledelse» la stor vekt på emosjonenes betydning i utøvelsen av effektivt lederskap. Transformasjonsledere kommuniserer organisasjonens visjon, og de inspirerer og motiverer medarbeiderne slik at de føler seg positivt utfordret, ønsket og verdifulle for organisasjonen. Goleman (1995), som bidro sterkt til populariseringen av begrepet emosjonell intelligens (Salovey & Mayer, 1990), hevder at emosjoner og emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap (se også Goleman, Boyatzis & McKee, 2003). Senere har både teoretiske betraktninger om emosjonenes betydning for ledelse (George, 2000), og erfaringer fra praksisfeltet (Glasø, 2002) understøttet dette synet.

Inntil ganske nylig har vi visst lite om hva som ligger i påstanden om at følelsene spiller en viktig rolle i ledelse. På hvilken måte er de viktige? Hvilke følelser er det snakk om? Forekommer de ofte, og er de positive eller negative? Opplever ledere og medarbeidere samme følelser, eller er det forskjeller mellom gruppene? Og hvordan håndteres følelser som oppstår når ledere og medarbeidere samhandler: Bli de uttrykt, undertrykt eller til og med simulert?

I denne artikkelen vil jeg først knytte emosjonene til noen sentrale lederroller og gi eksempler på hvordan emosjonene konstruktivt kan bidra til å høyne kvaliteten på utøvelsen av ledelse. Deretter presenteres noen empiriske studier av ulike emosjonelle sider ved relasjonen mellom leder og medarbeider, herunder et norsk bidrag til dette feltet. Så vendes perspektivet mot destruktiv ledelse og emosjoner som kan knyttes til slik lederatferd. Artikkelen konkluderer med at ledere bør ha høy emosjonell intelligens og stor evne til innlevelse (empati), for å kunne utøve god ledelse samt forebygge at egen lederstil oppleves som destruktiv av ens medarbeidere. Men først må det gis en kort redegjørelse for emosjonsbegrepet.

Hva er emosjoner?

Det er vanskelig å gi en presis definisjon av begrepet emosjon, og diskusjonen om hva definisjonen skal inneholde, er fortsatt et «hett» tema (Morris & Feldman, 1996). De fleste teoretikere er imidlertid enige om at en emosjon består av kognitive prosesser, en opplevelsesmessig følelse, fysiologiske forandringer og en atferdsmessig side (Mann, 1999). Det kan være nyttig å se på begrepet sammen med andre affektive fenomener, slik som stemninger og emosjonelt ladete vurderinger. *Emosjoner* blir definert som plutselige forandringer i bevisstheten som følge av interne eller eksterne stimuli (Parkinson, 1995), for eksempel sinne, skam eller stolthet som en medarbeider kan oppleve etter å ha blitt kritisert eller rost av sin leder. *Stemninger* eller *humør*, for eksempel det å føle seg rolig eller trist i løpet av en arbeidsdag, forandrer seg saktere og er svakere i intensitet og ikke nødvendigvis en respons på en spesifikk hendelse (Coté & Moskowitz, 2002). *Emosjonelt ladete vurderinger*, for eksempel å føle seg verdsatt, betrodd eller å ikke bli respektert, er også viktige i jobbsammenheng. Selv om slike «hete kognisjoner» (Smith, Haynes, Lazarus & Pope, 1993) eller følelsesladete tanker ikke er emosjoner som sådanne, er de en viktig del av den følelsesmessige opplevelsen av arbeidet. Disse begrepene og tilstandene overlapper hverandre, og begrepet *affekt* blir gjerne brukt som en fellesbetegnelse for emosjoner, stemninger og emosjonelt ladete vurderinger (Grey & Watson, 2001).

Emosjonenes betydning for effektiv ledelse

Følelser og kommunikasjon

Yukl (2002) definerer lederskap som en sosial interaksjonsprosess, hvor lederen forsøker å påvirke medarbeidernes atferd. I tråd med denne definisjonen argumenterer Dasborough og Ashkanasy (2002) for at lederskap egentlig er en emosjonell prosess hvor ledere uttrykker emosjoner og samtidig forsøker å vekke emosjoner hos medarbeiderne. Emosjonene er altså i ferd med å bli integrert i nyere definisjoner og perspektiv på ledelse. Videre blir evnen til å kommunisere viktig når ledere skal skape forståelse og aksept for visjoner, mål, strategier, planer og aktiviteter som må utføres for å nå målene (Glasø, 2002). Bass (1990) og Ashkanasy og Tse (2000) har vist hvor tett følelsene er knyttet til slike lederutfordringer gjennom sin beskrivelse av «transformasjonsledere», som skaper begeistring og inspirasjon rundt seg. Ledere bør imidlertid være seg sine følelser bevisst og ha gjort visjonen og målene til sine egne, slik at budskapet virker klart, tydelig, ekte og troverdig. Dersom

en leder ikke selv tror på budskapet som formidles, kan det oppstå såkalte «emosjonelle lekkasjer», hvor ansiktsuttrykk, kroppsspråk og stemmeleie avslører hva man egentlig føler. Ordtaket om «å gjøre gode miner til slett spill» antyder at det er lett å bli gjennomskuet. Forskning har også vist at følelsesmessige uttrykk og kroppsspråk hos ledere blir tillagt større betydning enn det verbale budskapet når deres troverdighet blir vurdert (Dasborough og Ashkanasy, 2002).

Begrepet emosjon kommer av begrepet «*emovere*» (latin), som betyr «å bevege» (Fineman, 1993). Lederes evne til å vekke følelser eller bevege andre kalles gjerne «karismatisk» lederskap (Conger & Kanungo, 1998). Men ikke alle ledere har de personlige egenskapene som skal til for å begeistre andre. Kets de Vries og Miller (1984) fant for eksempel at paranoide toppledere kan skape mistenksomme og defensive organisasjonskulturer, mens depressive ledere kan skape pessimisme og ubesluttsomhet rundt seg.

Følelser og beslutningstaking

Følelsene kan brukes for å *forbedre* beslutningsprosessen, i kontrast til den foran nevnte oppfatningen om at emosjonene kan virke «forstyrrende» og er motstykket til fornuft, logikk og rasjonalitet (Fineman, 2001). For eksempel kan følelser som man selv og andre opplever, knyttes til muligheter, problemer og handlinger. Slike følelser kan inneholde viktig informasjon som bør tas hensyn til i beslutningsprosessen (George, 2000). Videre kan ulike følelser påvirke hvordan man vurderer en gitt sak. Dersom man er i godt humør, vil man for eksempel fokusere på det positive, lettere huske positiv informasjon, bli mer fleksibel, kreativ og selvsikker og mer hjelpsom overfor andre (Connolly & Viswesvaran, 2000; Isen, 2000). Men man kan komme i fare for å bli «selvgod» og ukritisk på egne og gruppens vegne. Negative følelser synes å frambringe en mer kritisk og problemorientert holdning, og kan derfor fungere som viktige signaler for å rette oppmerksomheten mot komplekse problemstillinger og viktige forhold i arbeidsmiljøet (Alloy & Abramson, 1982). Følelsene kan altså brukes både som referanseramme og som verktøy for å hjelpe fram ulike synspunkter for å kvalitetssikre en beslutning. Forståelsen av at både «positive» og «negative» følelser er viktige, blir også understreket.

Følelser og endring

I rollen som *endringsagent* forventes ledere å igangsette prosesser som handler om utvikling, forbedring, effektivisering, læring og omstilling (Glasø, 2002). Slike endringsprosesser byr ofte på følelsesmessige utfordringer for både ledere og medarbeidere. Kiefer (2002) har for eksempel vist at emosjonene blant ansatte under omstilling fort kan veksle mellom frustrasjon og optimisme. Ledere

som forstår hva andre føler og hvordan de reagerer, og som ved behov kan påvirke disse følelsene på en konstruktiv måte, vil være bedre i stand til å gjennomføre organisasjonsmessige endringer på en god måte (Glasø, 2000). I omstillingsprosesser trenger man tid til både å forstå og tilpasse seg følelsesmessig til den nye situasjonen. Hvis ledere ikke ivaretar slike behov blant de ansatte, kan endringer snarere bli oppfattet som en trussel enn som en mulighet til å få det bedre.

En annen «følelse» som ofte dukker opp i forbindelse med endringer, men som sjelden er beskrevet, er *nostalgi*. Nostalgiske følelser handler om en lengsel mot fortiden (Gabriel, 1993), og knyttes gjerne til uttalelser som «*Gode gamle dager*» og «*Alt var så mye bedre før*». Slike nostalgiske følelser eller minner kan være destruktive når de fører til for sterk avvisning av nåtiden og framtiden eller er et uttrykk for dårlig realitetsorientering. Når så mange ansatte i omstillingstider strever med å mestre de nye kravene, er det imidlertid viktig at ledere forstår at noen, kanskje for å bevare et godt selvbilde, har behov for å koble gode minner fra tidligere tider til dagens situasjon. Nostalgi er da et forsøk på å mestre nåtiden ved hjelp av fortiden. Dette betyr at nostalgiske følelser som fremmer mestringsevnen og selvfølelsen, kan betraktes som en positiv kraft som hjelper en med å holde ut eller gir styrke til å møte hverdagens krav og utfordringer. Satt opp mot verdier som profitt, rasjonalitet og effektivitet kan nostalgiske følelser gi informasjon om vesentlige menneskelige verdier som ledere også bør ta hensyn til i endringsprosessene (Glasø, 2002).

Følelser og lagspill

Ledelse er et relasjonelt begrep som forutsetter et gjensidig samarbeid mellom leder og medarbeidere. Derfor er ledere på mange måter også *lagspillere*. Et lag fungerer godt dersom lagets medlemmer opplever en gjensidig følelse av trygghet, tillit, åpenhet og respekt. Disse følelsene må skapes og utvikles. Når gruppe-medlemmer utveksler emosjonelle erfaringer, er dette med på å utvikle en gjensidig opplevelse, tilknytning og samhørighet som bryter ned anonymiteten (se også Glasø, 2002). Følelsene er derfor sentrale for at en skal kunne leve seg inn i en annens opplevelser, tanker og forventninger og forstå dennes arbeidssituasjon. Når et lag *ikke* fungerer og konfliktene råder, ser vi enda klarere hvilken innflytelse følelsene kan ha på den enkelte og på samarbeidsklimaet i laget. Effektiv lagbygging stiller med andre ord høye krav til lederens «emosjonelle kompetanse» (Glasø, 2002).

Selv om emosjonene antas å spille en sentral rolle i ledelse, er det imidlertid fortsatt stor mangel på empiriske studier som har undersøkt de emosjonelle sidene ved ledelse. En annen klar mangel er at ledelsesforskningen har hatt et ensidig fokus på lederes personlighet, stil og atferd (se

Northouse, 2004), mens medarbeidernes perspektiv har kommet i bakgrunnen. I det følgende skal jeg derfor presentere noen empiriske studier som har fokusert på emosjoner knyttet til ulike aspekter ved lederskap, og som samtidig har undersøkt medarbeiderperspektivet i ledelse.

Empiriske studier

Ledelsesfeltet har lang tradisjon i å studere sammenhengen mellom personlighetstrekk og ledelse (se Bass, 1990; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Ifølge Smith og Foti (1998) har man imidlertid i for liten grad undersøkt hvilke typer atferd og personlighetstrekk som kan forutsi hvorfor noen blir valgt til uformelle teamledere. Uformelle teamledere har ingen formell autoritet, og gruppemedlemmenes lojalitet og aksept av deres lederskap kan opphøre når som helst. Likevel kan de utøve sterkt lederskap over lang tid. Forskning som kan gi svar på hvorfor noen personer blir valgt til denne rollen, gir derfor viktig innsikt i hvilke behov for lederskap som er til stede i selvstyrte arbeidsgrupper. På denne bakgrunn undersøkte Wolff, Pescolido og Druskat (2002) *empati* som prediktor for å bli leder i slike grupper. Empati defineres som ens evne til å forstå og oppleve en annens følelser og tanker, noe som er et viktig trekk ved emosjonell intelligens (Mayer, DiPaolo & Salovey 1990). I sin longitudinelle undersøkelse av 48 selvstyrte forskning & utviklings-grupper fant de at empati spiller en viktig rolle for å bli valgt som leder. Dette kan forklares ved at empati er en forutsetning for å forstå, koordinere og motivere gruppemedlemmene når man ikke kan bruke formell belønning og straff. I en annen studie (Kellet, Humphrey & Sleet, 2002), hvor man undersøkte hvorfor man oppfatter noen som en leder, ble det rapportert om lignende funn. Her ble imidlertid to ulike atferdsmønstre identifisert som viktige for å bli oppfattet som leder. Den ene handlet om at ledere syntes å ha gode empatiske evner, mens den andre handlet om at lederne i større grad enn andre tok initiativ og demonstrerte god problemløsningsevne.

Også den neste studien handler om vår oppfattelse av ledere og betydningen av deres emosjonelle uttrykk. Newcome og Ashkanasy (2002) testet hvorvidt ansiktsuttrykk påvirker vår oppfattelse av ledere. Fem hundre og trettisju studenter så på videoopptak av ledere som gav positiv og negativ tilbakemelding til medarbeidere med emosjonelle ansiktsuttrykk som enten var i samsvar eller ikke i samsvar med tilbakemeldingen. Resultatene viste at lederne som uttrykte positive følelser, ble vurdert som bedre ledere enn de som uttrykte negative følelser, uansett om de gav positiv eller negativ tilbakemelding. Det er også interessant å merke seg at ledere som gav positiv

tilbakemelding, men med negative ansiktsuttrykk, ble vurdert som dårligere ledere enn de som gav negativ tilbakemelding med negative emosjonelle ansiktsuttrykk. Sannsynligvis vil noen som gir ros og samtidig viser tegn på ubehag, bli sett på som falske og uærlige. Denne studien viser tydelig at emosjoner og emosjonelle uttrykk spiller en sentral rolle når medarbeidere evaluerer sine ledere.

Det tredje området som skal omtales, handler om hvordan følelsene kan spille en rolle i forholdet mellom utvist lederskap og oppnådde resultater. I en studie av 137 selgere ansatt i et farmasøytisk firma i Australia undersøkte McColl-Kennedy og Anderson (2002) hvorvidt følelser som frustrasjon og optimisme fungerte som en mediator mellom lederstil og medarbeidernes prestasjonsnivå. Prestasjonsnivået ble målt ut fra den enkelte deltakers salgsstatistikk. Forskerne fant at lederstilen hadde en direkte innflytelse på medarbeidernes opplevelse av frustrasjon og optimisme. Både frustrasjon og optimisme hadde en direkte innflytelse på prestasjonsnivået og fungerte derfor som mediator mellom lederatferd og prestasjon. Det er også interessant å merke seg at den negative effekten av frustrasjon hadde en sterkere virkning på prestasjonsnivået enn den positive effekten av optimisme, noe som antyder at destruktive lederstiler kan ha en svært negativ innvirkning på både medarbeidere og deres prestasjoner på jobben. Man har videre funnet at lederstil også påvirker det emosjonelle klimaet i grupper, som igjen har effekt på gruppenes prestasjoner (Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirts, 2002). Begge disse studiene indikerer at ledere som evner å påvirke gruppemedlemmenes følelser i riktig retning, kan få uttelling i form av høynet prestasjonsnivå.

Et norsk bidrag

Affekter i leder–medarbeiderrelasjonen

Selv om nyere forskning har dokumentert at emosjoner spiller en viktig rolle i ledelsesprosessen, vet vi fortsatt svært lite om hvilke følelser ledere og medarbeidere faktisk opplever under samhandling, og hvordan de forholder seg til slike affektive opplevelser (Briner, 2002). På denne bakgrunn undersøkte Glasø og Einarsen (2006) affekter som ledere og medarbeidere opplever under samhandling, basert på data fra 270 ledere og 542 medarbeidere fra offentlig og privat sektor. Resultatene viste at leder–medarbeider-relasjoner er sterkt farget av både positiv og negativ affekt i form av emosjoner, stemninger og emosjonelt ladete vurderinger. Totalt 70 ulike følelsesmessige tilstander ble rapportert. Faktoranalyser viste at disse affektene kan klassifiseres i fire grunnleggende emosjonelle faktorer som er like for ledere og medarbeidere, menn og kvinner og ansatte i privat og

offentlig virksomhet. Faktorene ble kalt *Ivaretagelse*, *Frustrasjon*, *Krenkelse* og *Utilpasshet*. Som tabell 1 viser, består ivaretakelsesfaktoren av affekter som for eksempel anerkjennelse, begeistring og ivaretagelse. Frustrasjonsfaktoren inneholder affekter som for eksempel frustrasjon, resignasjon og utålmodighet. Krenkelsesfaktoren består bl.a. av trakassering, ydmykelse og neglisjering, mens «Utilpasshet» inneholder bl.a. affektene angst, usikkerhet og forlegenhet.

Tabell 1. Emosjonelle faktorer i leder–medarbeider-relasjonen (Glasø & Einarsen, 2006)

<i>Emosjonelle faktorer</i>	<i>Affekter</i>
Ivaretagelse	Tilfreds, glad, vel, begeistret, likt, lykkelig, inspirert, anerkjent, forventningsfull, interessert, respektert, verdsatt, takknemlig og ivaretatt
Frustrasjon	Oppgitt, irritert, frustrert, lei, skuffet, sint, sur og utålmodig
Krenkelse	Krenket, nedverdiget, neglisjert, ydmyket, truet, trakassert og frastøtt
Utilpasshet	Engstelig, usikker, fryktsom, redd, sjenert, forlegen, utilstrekkelig, skamfull og utrygg

For medarbeiderne var ivaretakelsesfaktoren knyttet til et godt forhold til lederen og til høy jobbtrivsel, mens faktorene Frustrasjon, Krenkelse og Utilpasshet var knyttet til dårlig kvalitet på forholdet til lederen og til lav jobbtrivsel. For lederne ble det ikke påvist et tilsvarende mønster. Selv om forholdet til medarbeiderne er svært viktig for deres jobbtrivsel, blir følelsene som lederne selv opplever under samhandlingen, tillagt mindre vekt enn hos medarbeiderne. Disse resultatene kan forstås ut fra et makt-, tids- og rolleperspektiv. Ledere har mer makt og innflytelse enn medarbeidere, noe som gjør medarbeidere mer sårbare og avhengige av sin leder. I en slik situasjon trenger medarbeiderne derfor holdepunkter for å vite hvordan «de ligger an». Her kan følelser som oppstår i samhandlingen mellom leder og medarbeider, fungere som et slags «termometer» for medarbeideren, som oppfatter og tolker lederens og sine egne følelser som viktige signaler på om lederen er fornøyd med ham eller henne og hvorvidt forholdet er godt eller dårlig. Emosjonene får dermed en signalfunksjon (Hochschild, 1983). Resultatene understreker hvor stor betydning ledere har for sine medarbeidere, og den sentrale rollen emosjonene spiller når medarbeiderne skal kunne forutsi og kontrollere en potensiell negativ eller positiv situasjon.

På grunn av større makt er ledere verken så sårbare eller så avhengige som sine medarbeidere, og dermed blir emosjonenes signalverdi mindre viktig. Videre kan dårlig tid føre til at ledere velger å undertrykke sin «emosjonelle orientering» i konkurranse med andre og mer presserende saker som

krever oppmerksomhet. I motsetning til medarbeidere, som vanligvis forholder seg til én leder, har ledere ofte mange medarbeidere som de skal fordele tiden mellom. Mange ledere ønsker å opptre rettferdig og unngå utviklingen av et «A-lag» og et «B-lag» blant sine ansatte (se Graen & Uhl-Bien, 1995). Samtidig er det vanlig at de liker noen av sine medarbeidere bedre enn andre. For å skjule dette og unngå forskjellsbehandling kan lederne derfor velge å legge bånd på både sine positive og sine negative følelser for å framstå som «nøytrale». Men selv om hensikten er god, kan denne strategien medføre at lederen blir opplevd som «følelseskald» eller som en som ikke bryr seg om sine medarbeidere.

Denne studien viste at leder–medarbeider-relasjonen er sterkt farget av både positive og negative affekter. Hvordan ledere og medarbeidere forholder seg til disse følelsene er imidlertid uklart: Blir de uttrykt, undertrykt eller til og med simulert?

Emosjonell regulering blant ledere og medarbeidere

I en studie med 135 ledere og 207 medarbeidere fra privat og offentlig sektor undersøkte Glasø og Einarsen (in press) i hvilken grad ledere og medarbeidere uttrykker, undertrykker og eventuelt simulerer sine følelser under samhandlingen, og hvorvidt slik emosjonell regulering hadde sammenheng med relasjonskvaliteten, grad av jobbtrivsel og rapporterte helseplager. Emosjonell regulering defineres her som prosesser som påvirker hvilke emosjoner man har, når man har dem, og hvordan man opplever og uttrykker disse emosjonene (Gross, 1998). Resultatene viste at mange uttrykker det de føler, men at de også undertrykker og simulerer sine følelser under samhandlingen. Følelser som sinne, irritasjon og utålmodighet blir undertrykt, mens følelser som takknemlighet, ro og entusiasme blir uttrykt eller simulert. Ledere rapporterte at de regulerer sine følelser mer aktivt enn det medarbeidere gjør (se figur 1), noe som underbygger påstanden om at ledelse essensielt sett er en emosjonell prosess hvor ledere uttrykker emosjoner for å påvirke emosjonene til sine medarbeidere (Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Figur 1. Gjennomsnittlig skåre for uttrykte, undertrykte og simulerte emosjoner blant ledere og medarbeidere på en skala fra 0 = ikke i det hele tatt til 6 = svært mye (Glasø, 2006b)

Resultatene viste videre at dersom leder–medarbeider-forholdet er dårlig og/eller jobbtrivselen lav, uttrykker både ledere og medarbeidere færre av sine følelser, og graden av undertrykkelse og forstillelse øker. Et godt forhold preget av gjensidig trygghet, tillit og respekt synes derfor å være en forutsetning for at man tør å vise sine sanne følelser overfor hverandre (Clark & Brissette, 2000). Økt emosjonell regulering, i form av undertrykkelse og forstillelse, hang også sammen med økt rapportering av subjektive helseplager, noe som er i samsvar med forskningsfunn fra omsorgs- og serviceyrker (Forseth, 2001). For eksempel har Zapf (2002) påvist klare sammenhenger mellom emosjonelt arbeid, hvor de ansatte forventes å uttrykke og undertrykke bestemte følelser på arbeid, og stress og utbrenthet. Dette betyr at selv om emosjonell regulering kan bidra positivt til at samhandlingen mellom mennesker glir lettere, vil slik regulering også kunne føre til lavere jobbtrivsel og helseproblemer for utøverne. Denne studien viste at både ledere og medarbeidere uttrykker, undertrykker og simulerer sine følelser under samhandlingen. Hvorfor de regulerer sine følelser på denne måten, og hvilken innvirkning dette har på dem, er uklart og ble derfor gjenstand for videre undersøkelse.

Strategisk bruk av emosjonene

I en kvalitativ studie undersøkte Glasø, Ekerholt, Barman og Einarsen (2006) hvilke grunner ledere og medarbeidere oppgir for sin emosjonsregulering og hvilken effekt denne reguleringen har på dem. Det ble gjennomført dybdeintervjuer med åtte mellomledere og åtte medarbeidere fra privat og offentlig sektor hvor begge kjønn var representert. Som vist i tabell 2 ble fire hovedgrunner for å regulere emosjonene identifisert: 1) Forventninger til rollen, hvor både ledere og medarbeidere mente at det fantes regler for hvilke følelser man kunne uttrykke og hvilke man burde skjule. 2) Strategiske hensyn, hvor lederne for eksempel sa at de skrøt litt ekstra av medarbeiderne for at de skulle påta seg mer arbeid. Medarbeiderne på sin side unnlot for eksempel å vise irritasjon eller utålmodighet overfor sin leder, for å unngå at dette kunne få negative konsekvenser for dem. 3) Hensyn til medarbeidere og arbeidsmiljøet, hvor informantene mente at uttrykk for negative følelser kunne forsure miljøet og skape mistriivsel blant de ansatte, og 4) unngåelse av personlig ubehag, hvor spesielt lederne var usikre på hvor mye av sine følelser de kunne eller burde uttrykke overfor medarbeidere.

Tabell 2. Kategorier og utsagn for emosjonsregulering i samhandlingen mellom ledere og medarbeidere (Glasø, Ekerholt, Barman & Einarsen, 2006)

Kategorier

Utsagn

Tabell 2. Kategorier og utsagn for emosjonsregulering i samhandlingen mellom ledere og medarbeidere (Glasø, Ekerholt, Barman & Einarsen, 2006)

Forventninger til rollen	«I rollen som leder kan jeg ikke vise min irritasjon og mitt sinne«
Strategiske hensyn	«Vi regulerer følelsene for at medarbeiderne skal påta seg flere arbeidsoppgaver». «Jeg passer på at jeg ikke uttrykker følelser overfor min leder som kan få negative konsekvenser for meg«
Hensyn til medarbeidere og arbeidsmiljøet	«Det ville ha blitt et utrivelig arbeidsmiljø hvis jeg alltid sa det jeg følte». «Hun ville ikke ha tålt det«
Unngåelse av personlig ubehag	«Jeg er usikker på om jeg blir akseptert som leder dersom jeg viser fram mine indre følelser«

Mens lederne refererte til alle kategoriene, rapporterte medarbeiderne at de regulerer sine emosjoner primært for å opprettholde et godt forhold til sin leder og slik sikre seg at de ikke blir utsatt for negative sanksjoner. Når lederne inntok en underordnet posisjon og tenkte på sin emosjonsregulering i samhandling med sin nærmeste leder, ble svarene deres mer lik medarbeidernes svar. Dette indikerer at emosjonsreguleringen må forstås ut fra den rolle og posisjon man har i organisasjonshierarkiet.

På spørsmål om hvilken virkning det å regulere hadde på dem, rapporterte de fleste lederne at emosjonsreguleringen kunne oppleves som ubehagelig, men at den ikke hadde noen negative langtidseffekter: «Man venner seg til det», var noe av det som ble sagt om dette. Medarbeiderne, derimot, rapporterte om mer alvorlige langtidseffekter av sin emosjonsregulering, slik som lav arbeidsmotivasjon, lav jobbtrivsel, økt tilbaketrekningsatferd fra jobben og fysiske og psykiske plager: «Det er slitsomt å forstille seg hele tiden», «Føler meg falsk og uærlig», «Sover dårlig om natten» og «Har begynt å se meg om etter annet arbeid».

Studien viste altså at ledere og medarbeidere oppga ulike grunner for sin emosjonsregulering, og at reguleringen hadde ulik effekt på dem. Disse forskjellene synes å være knyttet til rollene som overordnet og underordnet i organisasjonshierarkiet, men også til *måten de tenkte på* om sin emosjonsregulering. Ifølge Hochschild (1983) kan man tenke om sin emosjonsregulering på to måter: Den ene måten å tenke på er blitt kalt «forstillelse i god tro», som betyr at man tenker at det er i orden å forstille seg. Den andre måten handler om å «forstille seg i vond tro», hvor man har problemer med å akseptere at emosjonsregulering inngår som en naturlig del av ens arbeidsrolle. Sistnevnte tenkemåte er blitt knyttet til lav jobbtrivsel og et høyt stressnivå blant ansatte (Hochschild, 1983; Härtel, Hsu & Boyle, 2002; Rafaeli & Sutton, 1987). Medarbeiderne i studien rapporterte at de følte

seg falske og uærlige når de regulerte sine emosjoner, noe som tyder på at de ikke har akseptert «spillereglene» om å undertrykke og forstille sine følelser i samhandlingen med sin leder. Lederne, derimot, synes i større grad å ha godtatt emosjonsreguleringen som en naturlig del av lederrollen. De ulike konsekvensene av emosjonsreguleringen for lederne og medarbeiderne kan derfor også forklares ut fra et slikt kognitivt perspektiv.

Empirisk forskning viser altså at ledere vekker både positive og negative følelser hos sine medarbeidere under samhandling, og at disse følelsene har sammenheng med bl.a. medarbeidernes jobbtivsel og helse. Det er imidlertid verdt å merke seg at medarbeidere opplevde én positiv faktor og tre hovedtyper av negative følelser når de samhandler med sin leder (ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse og utilpasshet). Dette er i tråd med forskning som har påvist at negative følelser skjerper konsentrasjonen og blir viet større oppmerksomhet enn positive følelser, bl.a. fordi de kan representere fare for individet (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001), noe som igjen kan føre til at man blir mer konsentrert og detaljorientert (Alloy & Abramson, 1982). Videre rapporterte medarbeiderne at de hovedsakelig regulerte sine emosjoner for å unngå ubehag og for å opprettholde et godt forhold til sin leder. I det følgende beskrives derfor lederatferd som kan tenkes å vekke negative følelser, slike som frustrasjon, usikkerhet og krenkelse, eller som frambringer stor grad av undertrykkelse og forstillelse av emosjoner hos medarbeiderne.

Destruktiv ledelse

Innenfor ledelsesfeltet har man primært vært opptatt av å studere hvordan ledere best kan fremme effektiviteten i organisasjonen, til forskjell fra å studere lederatferd som reduserer motivasjon, trivsel og helse blant de ansatte (Skogstad, 1997). For å få et mer helhetlig bilde av ledelse er det også viktig å forstå hvorfor negative følelser og mistriivsel oppstår blant ansatte (Glasø & Einarsen, 2005). Selv om majoriteten av norske lederne betraktes som gode, viser forskningsresultater at det er en betydelig andel arbeidstakere som mener seg utsatt for ledere som opptrer på en måte som har alvorlige negative konsekvenser for dem selv og organisasjonen (Hogan & Hogan, 2001; Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004). Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) definerer slik destruktiv ledelse som: «atferd fra ledere som undergraver organisasjonens mål, oppgaver og ressurser, eller motivasjonen, helsen og trivselen blant de underordnete». En studie av norske

arbeidsmiljøer viser at rundt 25 prosent av norske medarbeidere opplever grader av slik atferd hos sin nærmeste leder (Einarsen et al., 2007).

Svein Kiles destruktive ledere

Allerede i 1990 viste Kile (1990) hvordan såkalte helsefarlige ledere ved hjelp av hersketeknikker kan mobbe sine medarbeidere slik at de blir psykisk nedbrutt og fysisk syke. Gjennom intervjuer med medarbeidere og ledere viste Kile hvordan disse lederne utsetter sine medarbeidere direkte eller indirekte for en rekke negative, trakasserende og ydmykende handlinger. Kile skiller mellom seks ulike typer helsefarlige ledere:

- «Den umaskerte tyrannen», som brøler, skriker og overhøvlrer sine medarbeidere hensynsløst og i støtende ordelag.
- «Den uangripelige manipulator», som fremmer egne formål, ved kameraderi, ved ryggdekning og ved utstøting, isolasjon og degradering av den som våger å påpeke svakheter ved systemet eller lederen selv. Slike ledere tar i bruk maktmidler som å tie i hjel, forvri, omtale og behandle en sak uten at den det gjelder, får vite noe, noe som gjerne resulterer i en avgjørelse som offeret ikke kan forsvare seg mot.
- «Feilsøkeren» studerer folks feil, framhever disse, overdimensjonerer dem, latterliggjør og lar feilene stå som varemerke for sine medarbeidere.
- «Den velvillige formynder», opptrer med tilsynelatende omsorg og mildhet, mens målet ofte er absolutt lydighet. Det viktigste virkemiddelet er å påkalle skyldfølelse hos sine medarbeidere. Under velviljens maske stilles det hele tiden krav om forbedringer og å underkaste seg lederen og den rette lære.
- «Løgneren og forvrengereren» sprer løgner om medarbeidere de føler seg truet av. Under fire øyne spres rykter om tidligere arbeidsforhold, manglende skikkethet i jobben, politisk tilhørighet eller seksuell legning.
- «Værhanen» bruker ingen bevisst hersketeknikk, men blir destruktiv og helsefarlig ved sin manglende konsekvens. De er feige, snur seg etter vinden og mangler moralsk ryggrad.

Kiles framstilling av helsefarlige ledere har fått støtte i forskning også utenfor landets grenser. Hogan, Raskin og Fazzini (1990) hevder at mange ansatte bruker mye tid i løpet av sin karriere på å holde ut med destruktive ledere. I sin studie av den «smålige tyrann» har Ashforth (1994) beskrevet ledere som opptrer på en slik måte at de oppfattes som egenmektige og selvhøytidelige, og som opptrer nedlatende overfor medarbeidere, som viser manglende hensyn, en tvingende konfliktløsningsstil, samtidig som de er kritiske mot initiativ fra medarbeidere. De bruker også straff helt vilkårlig overfor en eller flere medarbeidere. Ifølge Frost (2004) stammer såkalte giftige («toxic») følelser – for eksempel fortvilelse og desperasjon hos ansatte- fra overgrep fra ufølsomme og selvopptatte ledere (se også Tepper, 2000).

Kile (1990) melder om økt nervøsitet, angst, anspenhet, usikkerhet, skuffelse og bitterhet blant ofrene til destruktive ledere. Annen norsk forskning har vist hvilke store negative konsekvenser det kan ha for medarbeidere som føler seg mobbet og trakassert av sin leder (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Det er derfor fullt mulig at medarbeiderne i Glasø og Einarsens (2006) studie, som opplevde frustrasjon, krenkelse og usikkerhet under samhandlingen med sine ledere, også kan ha vært utsatt for slik destruktiv ledelse. Et slikt syn støttes av mobbeforskningen, hvor ledere oppgis som overgripere i 50–80 % av tilfellene (Einarsen, Zapf, Hoel & Cooper, 2003). Det er videre påvist en klar sammenheng mellom mobbing og ofrenes følelsesmessige tilstand, slik som skam (Lewis, 2004), sinne, bitterhet, angst og depressivt humør (Barling, 1996) og hjelpsløshet (Einarsen et al., 2002). I tillegg til å skape slike negative følelsesmessige tilstander hos ansatte kan destruktiv ledelse også føre til alvorlige psykiske og psykosomatiske helseplager som angst, depresjon, uro, irritasjon, kvalmeanfall samt mage- og hjerteproblemer (Kile, 1990). Forskning viser også at noen ofre for destruktiv ledelse utvikler symptomer på posttraumatisk stressforstyrrelse (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Det er imidlertid viktig å minne om at en destruktiv leder ikke nødvendigvis viser destruktiv atferd i alle situasjoner og overfor alle sine medarbeidere. Rayner (1999) fant for eksempel at få ledere kunne karakteriseres som enten gode eller dårlige. De fleste ledere hadde medarbeidere som mente de opptrådte konstruktivt overfor dem, mens de hadde andre medarbeidere som beskrev deres atferd overfor dem som destruktiv og svært aggressiv. Skogstad (1997) hevder videre at en leder som opptrer destruktivt innad, ikke behøver å være like destruktiv i andre relasjoner vedkommende har. I tillegg har ledere også andre oppgaver enn de rent mellommenneskelige. En destruktiv leder

kan derfor samtidig være en briljant fagperson, en økonomisk begavelse og en dyktig markedsfører (Einarsen et al., 2002).

Ledelse og emosjonell intelligens

Det kan konkluderes med at følelsene spiller en sentral rolle i utøvelsen av ledelse, både på godt og vondt. På denne bakgrunn melder det seg et behov for en teori og et samlende begrep som meningsfylt kan fange opp denne forståelsen og samtidig peke framover for både forskning og praktisk organisasjonsarbeid. Etter min mening ivaretar begrepet *emosjonell intelligens* dette behovet på en god måte. Emosjonell intelligens defineres som «evnen til å oppfatte, vurdere og uttrykke emosjoner nøyaktig; evnen til å bruke emosjoner for å støtte tenkning; evnen til å forstå emosjoner og ha emosjonell kunnskap; evnen til å styre emosjoner for å fremme emosjonell og intellektuell vekst» (Mayer & Salovey, 1997; Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer, 2000). Definisjonen ivaretar de krav som stilles til lederens emosjonelle kompetanse i rollene som visjonær, beslutningstaker, endringsagent og lagspiller. Emosjonell intelligens kan også stå som et sentralt begrep i arbeidet med å forebygge og redusere negative effekter av ledelse, ved å minne om lederes betydning for medarbeiders følelser samt disse følelsenes betydning for helse og trivsel i neste omgang. Et annet viktig punkt blir da å forstå betydningen av å vise empati og forståelse for andres arbeidssituasjon.

Emosjonell intelligens er imidlertid et kontroversielt begrep, hvor den empiriske dokumentasjonen av begrepets verdi er blitt etterlyst (se Locke, 2005; Glasø, 2007). Det er også viktig å ha en realistisk oppfatning av hva emosjonell intelligens faktisk kan bidra med, siden emosjonell intelligens både kan brukes og misbrukes. Bjørkqvist og Østerman (2000) har for eksempel vist at høy sosial intelligens kan knyttes til indirekte og subtile former for aggressiv atferd, dvs. atferd med stor effekt, men som ikke er så lett å observere for andre enn offeret. Ledere med høy emosjonell intelligens kan derfor være flinkere til å skjule sin aggressivitet enn andre. Dette betyr også at høy emosjonell eller sosial intelligens i seg selv ikke er tilstrekkelig for å redusere omfanget av destruktiv ledelse. Forskning har derfor vist at emosjonell intelligens må kombineres med ektefølt empati for at aggressiv atferd i organisasjonene skal bli redusert (Bjørkqvist & Østerman, 2000). Siden graden av empati varierer blant mennesker, bør virksomheter også ha utarbeidet prosedyrer eller retningslinjer for hvordan man i den enkelte virksomhet kan stoppe destruktiv ledelse når den kommer til syne (se Pedersen & Einarsen, 2007).

Konklusjon

I denne artikkelen er det forsøkt å vise at ledelse er en følelsesmessig prosess hvor følelsene nødvendigvis spiller en viktig rolle på godt og vondt i utøvelsen av ledelse. Ledere og arbeidsgivere trenger derfor kunnskaper om hvilken atferd hos ledere som vekker positive og negative følelser blant ansatte. Ved å utvise atferd som vekker sterke negative følelser (som engstelighet, irritasjon og krenkelse) hos de ansatte, kan ledere bidra til redusert motivasjon og effektivitet i organisasjonen. Ut fra et arbeidsmiljøperspektiv er det også viktig å fokusere på destruktiv lederatferd, da dette i neste omgang kan ha alvorlige helsemessige konsekvenser for de ansatte. I så måte kan emosjonene sees på som et første varsel om at en slik risikosituasjon er oppstått (Glasø & Einarsen, 2005).

Selv om emosjonsregulering «smører» samhandlingen mellom mennesker og kan bidra til å oppnå organisasjonelle og individuelle mål, kan den også knyttes til lav arbeidsmotivasjon, økt tilbaketrekningssatferd, lav jobbtrivsel og økte helseplager hos medarbeidere. Det er også vist at for mye undertrykkelse og forstillelse kan ha negative og potensielt skadelige konsekvenser både for organisasjonens læringsmiljø og beslutningstaking (Argyris, Putnam & Smith, 1985). Derfor bør man utvikle et arbeidsmiljø hvor følelser og tanker konstruktivt kan uttrykkes uten frykt for represalier og negative reaksjoner. Dette er primært et lederansvar. Selv om det eksisterer et stort behov for mer forskning om ulike følelsesmessige sider ved ledelsesprosessen, bør den forståelsen som allerede er etablert, få konsekvenser for organisasjonenes rekruttering og utvelgelsespolitikk, samt utdanning og utvikling av både ledere og medarbeidere.

Lars Glasø
Psykologisk fakultet
Universitetet i Bergen
Christiesgate 12
5015 Bergen
Tlf 55 58 86 44
E-post lars.glaso@psysp.uib.no

Referanser

- Alloy, L. B. & Abramson, L. T. (1982). Learned helplessness, depression, and the illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, *42*, 1114–1126.
- Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. M. (1985). *Action science*. London: Jossey Bass.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, *47*, 755–778.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: research, theory, and practice. I: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (red.), *Emotions in the work place. Research, theory, and practice* (ss.3–18). Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. I: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (red.), *Emotions in the work place. Research, theory, and practice* (ss. 221–235). Westport, CT: Quorum Books.
- Barling, J. (1996). The prediction, psychological experience, and consequences of workplace violence. I: G. VandenBos & E. Q. Bulatao (red.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgills's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*: New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision. *Organizational dynamics*, *18*, 19–32.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 207–218.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, *5*, 323–370.
- Bjørkqvist, K. & Østerman, K. (2000). Social intelligence – Empathy = Aggression? *Aggression and Violent Behavior*, *5*, 191–2000.
- Clark, M. S. & Brissette, I. (2000). Relationship beliefs and emotion: reciprocal effects. I: N. H. Frijda, A. S. R. Manstead & S. Bem (red.), *Emotions and belief: How feelings influence thoughts* (ss. 212–239). New York: Cambridge University Press.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Connolly, J. J. & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, *29*, 265–281.

- Coté, S. & Moskowitz, D. S. (2002). How are moods instigated at work? The influence of relational status on mood. I: N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (red.), *Managing emotions in the workplace* (ss. 111–134). New York: M.E. Sharpe.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N.M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships, *The Leadership Quarterly*, 13, 615–634.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, L. (2003). *Bullying and emotional abuse: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Bakken-Løseth, A. M. S. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I: A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (ss. 233–254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. I: S. Fineman (Ed.). *Emotion in organizations* (ss. 9–35). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. I: R. L. Payne & C. L. Cooper (red.). *Emotions at work* (ss. 219–237). New York: John Wiley & Sons.
- Forseth, U. (2001). Boundless work – emotional labour and emotional exhaustion in interactive service work. *Doctoral thesis*. SINTEF Teknologiledelse, IFIM. Trondheim: NTNU.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33, 111–127.
- Gabriel, Y. (1993). Organizational nostalgia – Reflections on «the golden age». I: S. Fineman (red.), *Emotion in organizations*. London: Sage Publications.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53, 1027–1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glasø, L. (2000). Konsulentrollen. I: S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (ss. 363–389). Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, L. (2002). Emosjoner i organisasjoner og ledelse. I: A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (ss. 101–124). Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, L. (2006a). *Affects and emotional regulation in leader-subordinate relationships*. Doktoravhandling. Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen

- Glasø, L. (2006b). Ledelse er en emosjonell prosess. *Bedre skole*, 4, 23–27. Fagbokforlaget.
- Glasø, L. (2007). Emosjonelt intelligent lederskap – Status etter 10 år. *Magma*, 1, Fagbokforlaget.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2005). Ledelse og emosjoner. *Nordic Journal of Palliative Medicine*, 3, 8–15.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 561–581.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (in press). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*
- Glasø, L., Ekerholt, K., Barman, S. & Einarsen, S. (2006). The instrumentality of emotions in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 1, 255–276.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Gray, E. & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. I: R. L. Payne & C. L. Cooper (red.), *Emotions at work* (ss. 21–43). New York: John Wiley & Sons.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237.
- Härtel, C. E. J., Hsu, A. C. F. & Boyle, M. V. (2002). A conceptual examination of the causal sequences of emotional labor, emotional dissonance, and emotional exhaustion: the argument for the role of contextual and provider characteristics. I: N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (red.), *Managing emotions in the workplace* (ss. 111–134). New York: M.E. Sharpe.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal, Winter*, 9–15.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.

- Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. I: K. E. Clark & M. B. Clark (red.), *Measures of leadership* (ss. 343–354). New Jersey: Leadership Library of America.
- Isen, A. M. (2000). Positive affects and decision making. I: M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (red.), *Handbook of emotions* (ss. 417–435). New York: Guilford Press.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 532–544.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Kiefer, T. (2002). Analyzing emotions for a better understanding of organizational change: fear, joy and anger during a merger. I: N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (red.), *Managing emotions in the workplace* (ss. 45–69). New York: M.E. Sharpe.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere – og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 281–299.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425–431.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347–369.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772–781.
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- Mikkelsen, E. G. & S. Einarsen (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87–111.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21, 989–1010.

- Newcombe, M. J. & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13, 601–614.
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7, 80–90.
- Northouse, P. C. (2004). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. London: Routledge.
- Pedersen, H. & Einarsen, S. (2007). *Konflikter og trakassering i arbeidslivet – en håndbok*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C. E. J., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R & D teams. *Leadership Quarterly*, 13, 561–581.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12, 23–37.
- Rayner, C. (1999). *Bullying in the workplace*. Phd-Thesis. Manchester: University of Manchester.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Salovey, P., Bedell, B.T., Detweiler, J. B. & Mayer, J.D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. I: M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (red.), *Handbook of emotions* (ss.504–519). New York: Guilford Press.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency*. Doktoravhandling. Bergen: Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Smith, J. A. & Foti, R. J. (1998), A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9, 147–160.
- Smith, C. A., Haynes, K. N., Lazarus, R. S. & Pope, L. K. (1993). In search of the hot' cognitions: Attributions, appraisals, and their relation to emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 916–929.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Wolf, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505–522.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.