

Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet?

Forskning gjennom 25 år har ikke kunnet overbevise om at emosjonell intelligens er en egen type intelligens. Personlighet og generell intelligens har større betydning i arbeidslivet enn de evnene emosjonell intelligens-testene måler.

TEKST

Hallvard Føllesdal

PUBLISERT 29. februar 2016

ABSTRACT:

Is emotional intelligence important in the workplace?

Researchers have developed two kinds of models of emotional intelligence (EI): The *four-factor ability* model, which operationalizes EI as four mental abilities, and *mixed models of EI*, which also include personality traits and effective leadership behaviors. The Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, Mayer, Salovey, & Caruso, 2002) is the only performance test measuring the four-factor ability model. The scores, however, do not predict work-related criteria after controlling for general intelligence and the five-factor model (FFM) of personality. One may also question the validity of the scores and the evidence for the underlying theory of EI. Mixed models of EI seem to measure well-established psychological constructs (e.g., narrow personality traits) which may explain why the scores predict performance after controlling for general intelligence and FFM. In order to know whether EI is important in the workplace, one must first develop adequate measures of this intelligence, and then demonstrate that it is different from, and more important than, personality traits and general intelligence.

Keywords: emotional intelligence, personality, job performance.

EMNER

Emosjonell intelligens

personlighet

jobbprestasjoner

For 25 år siden ble begrepet emosjonell intelligens (EI) for første gang definert i et psykologisk fagtidsskrift (Salovey & Mayer, 1990). Begrepet ble raskt populært, og enkelte har hevdet at EI er fire ganger så viktig som generell intelligens for å lykkes i karrieren, samt at EI er avgjørende for å være en god leder (Goleman, 1998a). Boken *Emotional Intelligence* (Goleman, 1995) ble en bestselger og er ifølge magasinet *Time* en av de 25 mest innflytelsesrike bøkene på ledelsesfeltet (Sachs, 2011). I dag forskes det mye på EI, og hvert år utgis det 200–300 vitenskapelige arbeider relatert til EI. Det har lenge vært en utbredt oppfatning at EI er viktig i arbeidslivet, og mye av forskningen

foregår da også innenfor feltet arbeids- og organisasjonspsykologi (Caruso & Salovey, 2004; Côté, 2014; George, 2000; Goleman, 1998a, 1998b; Lopes, Côté, & Salovey, 2006).

Hva kan så 25 års forskning si oss om betydningen av EI? Har man klart å dokumentere at EI finnes? Og stemmer det at EI er så viktig i arbeidslivet som det er hevdet? Denne artikkelen vil forsøke å vise to ting: For det første er det lite støtte for at EI er en egen type intelligens som omhandler emosjoner. For det andre er det lite støtte for at det som måles med EI-tester, er av større betydning enn velkjente egenskaper som generell intelligens og personlighetstrekk.

Hva er Emosjonell intelligens?

EI er et forholdsvis nytt begrep. For 25 år siden formulerte de to amerikanske professorene Peter Salovey og John Mayer det som regnes som den første definisjonen av EI i et fagpsykologisk tidsskrift (Salovey & Mayer, 1990). De lanserte EI som et rammeverk for å studere interaksjonen mellom emosjon og kognisjon. Deres modell kalles *evnemodellen* (eller *firefaktormodellen*) og beskriver fire mentale evner: evne til å oppfatte, bruke, forstå og håndtere emosjoner (Mayer & Salovey, 1997).

Evne til å *oppfatte* emosjoner handler blant annet om hvor dyktig man er til å oppfatte hvilke emosjoner en selv opplever og hvilke emosjoner andre opplever, og hvilke emosjoner som er uttrykt i kunst, språk og atferd. Denne evnen omfatter også hvor god man er til å uttrykke følelser.

Evne til å *bruke* emosjoner i tenkning viser både til kunnskap om hvordan emosjoner kan fremme kognitive prosesser, og til hvor dyktig man er til å fremkalle og dra nytte av emosjoner i problemløsning.

Evne til å *forstå* emosjoner handler om i hvilken grad man har innsikt i emosjoner, for eksempel vet hvilke emosjoner det vil være naturlig å oppleve i ulike situasjoner, og hvordan emosjoner forandrer seg over tid.

Evne til å *håndtere* emosjoner viser blant annet til det å være åpen for (ikke stenge av for) opplevelsen av både positive og negative følelser, samt å kunne påvirke hvilke emosjoner en selv og andre opplever.

Det antas at disse fire evnene er viktige i en rekke sammenhenger, blant annet i arbeidslivet: «these abilities are expected to influence people's capacity to interact well with others, communicate effectively, handle conflict, manage stress, perform under pressure, and create a positive work environment» (Lopes et al., 2006, s. 55).

Emosjoner kan være viktig i arbeidslivet

Det finnes en del forskning som tyder på at opplevelse av ulike emosjoner kan påvirke både prestasjoner og trivsel i arbeidslivet. For eksempel er det å oppleve positive og negative emosjoner assosiert med henholdsvis høyere og lavere jobbprestasjoner (Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009). Tilsvarende er det å oppleve positive fremfor negative emosjoner viktig for psykisk velvære (Daniels, 2000). Samtidig ser det ut til at både positive og negative emosjoner kan være adaptive og fremme prestasjoner

avhengig av situasjon (George, 2011). Siden EI dreier seg om å oppfatte, bruke, forstå og håndtere emosjoner, bør mennesker med høy EI forventes både å prestere og å trives bedre enn andre. De bør også være bedre i stand til å påvirke andres prestasjoner og trivsel gjennom sin forståelse og bruk av emosjoner.

Hvordan måle?

For å dokumentere betydningen av EI må man kunne måle EI. Det er utviklet minst 20 forskjellige tester eller spørreskjemaer som skal måle EI (for en oversikt, se Furnham, 2012; Péres, Petrides, & Furnham, 2005), men disse ser ut til å måle forskjellige ting. De ulike målene kan deles inn i to hovedtyper: Den første typen tester kalles *EI-evne* fordi de måler EI som en type intelligens ved hjelp av prestasjonstester med riktige og gale svar. Den andre typen tester kalles *blandede modeller*, fordi de måler en blanding av EI og andre egenskaper, som personlighetstrekk, ved hjelp av selvvurderinger eller andres vurderinger.

Kognitiv evne

EI-evne viser til EI som en kognitiv evne. Denne evnen måles som regel med prestasjonsbaserte tester, for eksempel tester som måler evne til å gjenkjenne emosjoner i ansikter (se for eksempel Matsumoto et al., 2000; Nowicki, 2005). Det finnes imidlertid kun én prestasjonsbasert test som måler hele firefaktormodellen til Salovey og Mayer: MSCEIT (uttales muski:t), et akronym for Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (Mayer et al., 2002).

MSCEIT

MSCEIT er den beste testen som hittil er laget for å måle EI (Schulze, Wilhelm, & Kyllonen, 2007, s. 199) og den eneste testen som måler hele firefaktormodellen. Dermed er MSCEIT også den viktigste kilden til empiri for modellen.

«Det er utviklet minst 20 forskjellige tester som skal måle emosjonell intelligens, men disse ser ut til å måle forskjellige ting»

I MSCEIT måles EI ved at man skal løse oppgaver som representerer de fire evnene som beskrives i teorien om EI. For eksempel måles evne til å oppfatte emosjoner ved at man skal angi i hvilken grad ulike emosjoner er uttrykt i fotografier av ansikter, abstrakt kunst og natur. Hvert svar vektet med en verdi tilsvarende den andelen av en større gruppe mennesker som har valgt det samme svaret (konsensususkåring). Skårene i hver skala blir deretter summert og standardisert i forhold til en normgruppe.

Flere studier støtter begrepsvaliditeten til skårene fra MSCEIT (Mayer et al., 2002). For eksempel korrelerer skårene moderat positivt med intelligens og svakt med

personlighetstrekk, slik som forventet dersom MSCEIT måler en annen type intelligens enn hva vanlige IQ-tester måler (Mayer et al., 2002). Skårene korrelerer også som forventet med en rekke andre teoretisk relaterte variabler, for eksempel selvrapportert empati, psykisk velvære og andres vurderinger av sosial kompetanse. Samtidig er en rekke inkonsistente funn rapportert (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008).

Man må påvise økningsvaliditet over intelligens og personlighet

For å kunne demonstrere at EI er viktig i arbeidslivet, er et av de viktigste kravene at man må påvise *økningsvaliditet* (incremental validity): Man må vise at man med mål på EI kan predikere viktige variabler for arbeidslivet etter at man har kontrollert statistisk for betydningen av velkjente egenskaper som generell intelligens og personlighet (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009). Det skal imidlertid mye til for at EI skal ha økningsvaliditet over generell intelligens og personlighet, siden disse egenskapene allerede er svært gode prediktorer for mange arbeidsrelaterte variabler.

Generell intelligens omhandler blant annet hvor flink man er til å resonnerer med abstrakte begreper, løse problemer og lære. Metaanalyser har vist at generell intelligens er sterkt relatert til jobbprestasjoner vurdert av overordnede, med korrigerede korrelasjoner på 0,66 for middels komplekse jobber og 0,74 for mer komplekse jobber (Schmidt, 2009).

Når det gjelder personlighet, viser dette til ens karakteristiske måte å tenke, føle, oppføre og forholde seg til andre på (Widiger, Verheul, & van den Brink, 1999). De fleste personlighetstrekk kan sorteres inn under en eller flere av de fem brede faktorene i «The Big Five» eller Femfaktormodellen (FFM): Nevrotisisme, Ekstraversjon, Åpenhet for nye erfaringer, Medmenneskelighet og Planmessighet (John & Srivastava, 1999). En rekke studier forteller at FFM er assosiert med blant annet jobbprestasjoner, trivsel og effektiv ledelse. For eksempel viste Ones, Dilchert, Viswesvaran og Judge (2007) ved hjelp av metaanalyser at FFM blant annet predikerer jobbprestasjoner ($R = 0,27$), mellommenneskelig atferd knyttet til det å komme overens med andre mennesker ($R = 0,33$) og teameffektivitet ($R = 0,60$). De forskjellige faktorene i FFM har ulik betydning for jobbprestasjoner avhengig av hva jobben krever (Ones et al., 2007). Metaanalyser har videre vist at FFM kan forklare hele 16 % av variansen i jobbtilfredshet (Judge, Heller, & Mount, 2002) og ca. 25 % av variansen i ulike mål på ledelse (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Dette tyder på at personlighetstrekk er svært viktig i arbeidslivet.

MSCEIT predikerer verken jobbprestasjon eller ledelse

I hvilken grad kan MSCEIT predikere viktige variabler i arbeidslivet? En meta-analyse viste at skårene fra MSCEIT ikke kunne predikere jobbprestasjoner etter å ha kontrollert for FFM og generell intelligens (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011). EI virker heller ikke å være av stor betydning for ledelse. Flere har argumentert for at EI bør være viktig i transformasjonsledelse; en effektiv lederatferd som dreier seg om å være karismatisk, motiverende, intellektuelt stimulerende og å vise omtanke for den enkelte medarbeider (Ashkanasy & Tse, 2000; Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006; George,

2000), mens andre igjen har vært kritiske til EIs betydning (Antonakis et al., 2009). En metaanalyse viste imidlertid at skårene fra MSCEIT ikke kunne predikere transformasjonsledelse vurdert av underordnede (Harms & Credé, 2010). Dette gjelder også når man kontrollerer for FFM og generell intelligens (Føllesdal & Hagtvvet, 2013). Det at MSCEIT verken predikerer jobbprestasjoner eller ledelse, tyder på at noe er galt: Enten er det noe galt med teorien om at EI er viktig for jobbprestasjoner og ledelse, eller så er det noe galt med validiteten til skårene fra MSCEIT.

Kritikk av MSCEIT

Det er flere grunner til å stille spørsmål ved validiteten til skårene fra MSCEIT (Føllesdal, 2008; Føllesdal & Hagtvvet, 2009). For det første kan man stille spørsmål ved metoden man bruker for å identifisere riktige svar – konsensususkåring. Denne metoden innebærer at for hvert spørsmål man besvarer korrekt, får man en høyere skår jo mer innlysende det korrekte svaret er. Man får en desto lavere skår om man skulle svare noe annet. En slik skåringsmetode vil trolig gjøre det lett å identifisere mennesker med lav EI, men vanskelig å identifisere de med høy EI. For det andre er det problemer knyttet til reliabiliteten til skårene fra enkelte av skalaene. I mange studier rapporteres kun reliabiliteten som er oppgitt i brukermanualen, i stedet for å estimere reliabiliteten i det faktiske utvalget som studeres. Når reliabiliteten estimeres for utvalget som studeres, er den ofte svært lav, og generaliserbarhetsanalyser viste at for enkelte skalaer var den uakseptabelt lav (Føllesdal & Hagtvvet, 2009). For det tredje er det identifisert en rekke kilder til varians i skårene som ikke er spesifisert i teorien om EI (Føllesdal & Hagtvvet, 2009). Blant annet blir skårene fra flere spørsmål systematisk utelatt av testleverandøren i forbindelse med skåring, fordi skårene korrelerer negativt med skårene fra andre spørsmål i samme skala. De utelatte skårene kommer overraskende nok fra de få spørsmålene som er sterkest relatert til det man ønsker å måle, konseptuelt sett (Føllesdal & Hagtvvet, 2009). For det fjerde viser konfirmerende faktoranalyser at det ikke er samsvar mellom den underliggende modellen av EI og mønsteret i skårene (Føllesdal & Hagtvvet, 2009; Rode et al., 2008; Rossen, Kranzler, & Algina, 2008). For det femte er det kun noen av skalaene fra MSCEIT som gir reliable og tolkbare skårer, og selv ikke disse kan predikere transformasjonsledelse vurdert av medarbeidere, når man kontrollerer for lederens personlighetstrekk og generelle intelligens (Føllesdal & Hagtvvet, 2013). Det er etter hvert en rekke forskere som har stilt spørsmål ved validiteten til skårene fra MSCEIT (se for eksempel Keele & Bell, 2008; Maul, 2012; Palmer, Gignac, Manocha, & Stough, 2005). Stiller man spørsmål ved validiteten til skårene fra MSCEIT, bør man også stille spørsmål ved den empiriske støtten for teorien om EI, fordi det er MSCEIT som har frembrakt den viktigste evidensen for teorien.

Enkelte mener likevel at man ikke bør avskrive begrepet EI, til tross for problemer med firefaktormodellen som ligger til grunn for EI, og til tross for metaanalyser som viser at EI har liten betydning i arbeidslivet. For eksempel argumenterer Côté (2014) for at man bør se nærmere på betydningen av enkeltfaktorer i firefaktormodellen og mer spesifikke evner innenfor hver av de fire faktorene. Videre bør man i større grad

vektlegge samspillseffekter når man studerer betydningen av EI. For eksempel kan EI ha større betydning i jobber som er emosjonelt krevende, for eksempel jobber der det kreves at man følger visse regler for hvilke følelser man får vise og ikke vise. Fremtidig forskning vil forhåpentlig gi svar på hvilke aspekter ved EI-evne som er viktige, og under hvilke betingelser, men per i dag er det lite som tyder på at EI-evne er av stor betydning i arbeidslivet.

Blandede modeller

Mange av påstandene om at EI er viktig, er imidlertid basert på helt andre modeller av EI enn den vi så langt har presentert. Disse andre modellene går gjerne under fellesbetegnelsen «blandede modeller». Disse modellene omfatter en blanding av EI, personlighetstrekk og andre ting. Tester basert på de blandede modellene måler EI ved hjelp av selv vurdering eller andres vurdering, hvor bedømmere tar stilling til i hvilken grad en rekke påstander beskriver enten en selv eller den personen de vurderer. Det er utviklet flere forskjellige tester som måler mange ulike egenskaper. Det ligger altså ingen felles modell til grunn, slik at de ulike testene måler hver sin modell.

En av de mest brukte testene i denne tradisjonen, BarOn EQ-i, måler 15 forskjellige egenskaper, slik som i hvilken grad man har et godt selvbilde, er selvhevdende, optimistisk, empatisk, fleksibel, glad og flink til å håndtere stress (Bar-On, 1997). En annen test, Emotional Competence Inventory (ECI, Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000), måler 18 forskjellige kompetanser, blant annet emosjonell selvinnsikt, selvsikkerhet, empati, samvittighetsfullhet, lederskap, konflikthåndtering og initiativ. En tredje mye brukt test er Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQT, Petrides & Furnham, 2003), som måler 15 personlighetstrekk som skal representere hele EI-domenet. Disse 15 trekkene ble identifisert gjennom å innholdsanalysere hvordan andre fremtredende forskere i feltet hadde operasjonalisert EI (Petrides & Furnham, 2001). Testene som omtales som blandede modeller, måler altså ingen felles konseptuell modell av EI. I stedet måler hver test et sett ulike egenskaper som kalles EI. En metaanalyse rapporterte en korrelasjon på bare 0,26 mellom det som måles i blandede modeller av EI, og firefaktormodellen av EI (Joseph & Newman, 2010). Dette tyder på at det er helt forskjellige egenskaper som måles.

Måler blandede modeller noe nytt og nyttig?

Måler tester basert på blandede modeller noe nytt (dvs. EI) som er av betydning i arbeidslivet? O'Boyle et al. (2011) viste ved hjelp av metaanalyse at skårene fra blandede modeller kunne forklare ytterligere 6,8 % av variasjonen i jobbprestasjoner etter å ha kontrollert for både FFM og generell intelligens (disse to forklarte til sammen hele 42,3 % av variasjonen). Forskerne tolket dette som:

«What we did find, however, are data which provided a contrasting perspective to the extant claims that EI is nothing more than cognitive ability and personality» (O'Boyle et al., 2011, s. 804).

Med andre ord antyder forskerne at EI (målt som en blandet modell) er noe annet og mer betydningsfullt enn personlighet og generell intelligens. Dette ser ut til å være en vanlig oppfatning i feltet: Hvis man kan vise at en EI-test har økningsvaliditet over FFM og generell intelligens, da har man målt noe nytt og nyttig. Det er imidlertid en rekke grunner til å stille spørsmål ved om blandede modeller av EI måler noe nytt.

Blandede modeller måler smale personlighetstrekk

En grunn til å tro at blandede modeller ikke måler noe nytt, er at de ser ut til å måle velkjente, smale personlighetstrekk. Slike trekk kan ofte være av større betydning i arbeidslivet enn de brede faktorene i FFM. Ser man for eksempel på spørsmålene i BarOn EQ-i, likner de på spørsmål fra vanlige personlighetstester^[1]. Disse spørsmålene ser ut til å måle «smale» personlighetstrekk, dvs. personlighetstrekk som er smalere enn de brede faktorene i FFM, eller personlighetstrekk som representerer en kombinasjon av to eller flere av de brede faktorene i FFM. Selvsikker, energisk og optimistisk er eksempler på smalere personlighetstrekk som representerer en kombinasjon av høye skårer på ekstraversjon og lave skårer på nevrotisisme (Hofstee, 1992). Liknende trekk måles også i BarOn EQ-i, og i tråd med dette ser man at totalskåren korrelerer positivt med ekstraversjon og negativt med nevrotisisme (Petrides & Furnham, 2001). I BarOn EQ-i og andre blandede modeller kalles imidlertid disse egenskapene EI, i stedet for personlighetstrekk.

«Metaanalyser har vist at generell intelligens er sterkt relatert til jobbprestasjoner vurdert av overordnede»

Det er ikke noe nytt at smale personlighetstrekk, og personlighetstrekk som utgjør en kombinasjon av to faktorer i FFM, kan vise økningsvaliditet over de brede personlighetsfaktorene i FFM. For eksempel viste Judge og Erez (2007) at en kombinasjon av høye skårer på ekstraversjon og lave skårer på nevrotisisme kan predikere jobbprestasjoner, selv etter å ha kontrollert for ekstraversjon og nevrotisisme. Og man har funnet at personlighetstrekkene positiv affekt og negativ affekt (smale trekk som inngår i faktorene ekstraversjon og nevrotisisme) kan predikere jobbprestasjoner, selv når man kontrollerer for de brede faktorene ekstraversjon og nevrotisisme (Kaplan et al., 2009). Selv om det finnes flere unntak (Judge & Bono, 2000; Salgado et al., 2014), viser altså en rekke studier at smale personlighetstrekk kan predikere jobbprestasjoner (Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006; Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford, 2013) og ledelse (Bergner, Neubauer, & Kreuzthaler, 2010) når man kontrollerer for FFM. Det er derfor ikke overraskende at O'Boyle et al. (2011) kan vise til økningsvaliditet for EI, målt som blandede modeller, når modellene måler smalere personlighetstrekk enn FFM.

Økningsvaliditet kan skyldes overlapp mellom prediktor og kriterium

En annen grunn til å tvile på at blandede modeller måler noe nytt og nyttig, er at i enkelte studier er det overlapp mellom prediktor og kriterium, noe som gir et feilaktig inntrykk av at EI er viktig. For eksempel har studier funnet at trekk-EI kan predikere lykke (Furnham & Petrides, 2003) og fravær av depresjon (Petrides, Pérez-González, & Furnham, 2007), selv når man kontrollerer for FFM. Dette blir tolket som at EI er noe nytt og viktig. Gjør man imidlertid et Google-søk på spørreskjemaene som ble benyttet i studiene, ser man at mange av spørsmålene i TEIQ (som skal måle EI) er synonyme med spørsmålene i Oxford Happiness Inventory (som skal måle lykke). For eksempel måles EI med spørsmål som «On the whole, I'm pleased with my life», mens lykke måles med spørsmål som «I am well satisfied about everything in my life». Det er vanskelig å se hvordan disse to spørsmålene representerer to forskjellige domener, henholdsvis EI og lykke. Hvis spørsmålene måler samme domene, kan dette være grunnen til at lykke (i betydningen EI) kan predikere lykke (i betydningen psykisk helse), selv når man kontrollerer for FFM.

Blandede modeller måler velkjente variabler av betydning for prestasjon

Når blandede modeller predikerer jobbprestasjon, kan det også skyldes at de snarere måler en rekke velkjente variabler av betydning for prestasjon enn at de måler noe nytt. En nyere metaanalyse (Joseph, Jin, Newman, & O'Boyle, 2015) viste at blandede modeller måler velkjente psykologiske begreper fra følgende domener: planmessighet, ekstraversjon, emosjonell stabilitet, generell mestringstro, EI-evne, generell intelligens og selvvurdert jobbprestasjon. Når forskerne kontrollerte statistisk for disse variablene, fant de at blandede modeller ikke predikerte jobbprestasjoner. Det betyr at det som måles i blandede modeller av EI, i liten grad forteller oss noe nytt av betydning for jobbprestasjon.

Blandede modeller av EI måler velkjente trekk assosiert med effektiv ledelse

Heller ikke i lys av ledelsesforskningen ser det ut til at blandede modeller av EI måler noe vesentlig nytt. Forskere har i mange år vært opptatt av å identifisere betydningen av personlighetstrekk i effektiv ledelse. Man måler da gjerne personlighetstrekk og ser hvordan skårene varierer med ulike mål på effektiv ledelse. En oppsummering av studier av personlighetstrekk og ledelse fra perioden 1948–1999 viste at flere personlighetstrekk går igjen, for eksempel selvsikkerhet, emosjonell modenhet, dominans og evne til stresshåndtering (Judge, Bono, et al., 2002). Slike personlighetstrekk måles også ofte i blandede modeller av EI, men der kalles de EI.

Blandede modeller av EI måler også effektiv lederatferd

Enkelte blandede modeller inkluderer også effektiv lederatferd som et aspekt ved EI. I ECI, et av spørreskjemaene som er utformet for å måle EI, er hele 40 prosent av spørsmålene hentet fra et eldre spørreskjema utformet for å måle lederatferd eller lederkompetanser (Boyatzis et al., 2000). Som nevnt måler ECI svært forskjellige ting, for eksempel ledelse, kommunikasjon, påvirkning, serviceorientering,

konflikthåndtering, planmessighet og empati. Mye av dette er utvilsomt viktig for effektiv ledelse, men er det riktig å kalle alt dette EI?

Uavhengig av forskningen på EI har forskere gjennom flere tiår identifisert hva som er effektiv lederatferd. For eksempel har metaanalyser vist at både relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse er positivt assosiert med ulike mål på effektiv ledelse, for eksempel jobbprestasjoner og medarbeidernes trivsel og motivasjon (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Relasjonsorientert ledelse dreier seg om å vise omtanke for medarbeidere, være opptatt av at de har det bra, samt uttrykke ros og støtte. Oppgaveorientert ledelse dreier seg om å klargjøre roller, være målorientert og sørge for god kommunikasjon. Metaanalyser har videre vist at transformasjonsledelse (dvs. karismatisk, inspirerende, motiverende og omtenkssom lederatferd; Bass & Riggio, 2006) er sterkt positivt assosiert med lederprestasjoner og medarbeideres motivasjon og tilfredshet (Judge & Piccolo, 2004). Vi vet dermed en del om hva som kjennetegner effektiv lederatferd. Noen vil kanskje spørre om ikke noen av disse typene av lederatferd nettopp er EI, for eksempel det å være opptatt av hvordan den enkelte medarbeider har det, eller det å være flink til å rose og motivere andre.

EI er imidlertid noe annet enn lederatferd. I intelligensforskningen er det vanlig å skille mellom *intelligens* og intelligent *atferd* (Sternberg, 1997). Intelligens kan manifestere seg i ulike typer atferd, avhengig av oppgave, situasjon og kultur. En intelligent person trenger ikke alltid å fremvise intelligent atferd. Tilsvarende er det vanlig blant forskere å se på EI som en type intelligens, som sammen med andre individuelle forskjeller (som personlighetstrekk og generell intelligens) muligens kan bidra til å forklare hvorfor noen er bedre i stand til å fremvise visse typer atferd, for eksempel transformasjonsledelse (Ashkanasy & Tse, 2000; Bass & Riggio, 2006). I tråd med dette betrakter de fleste forskere lederatferd som et *resultat* av EI og ikke som et *aspekt ved* EI. Når det gjelder personlighet, har for eksempel metaanalyser vist at personlighetstrekk har betydning for hvilken type lederatferd man fremviser, og at lederatferd igjen påvirker ledereffektivitet (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Spørsmålet er om EI kan forklare, utover personlighet og intelligens, at noen i større grad enn andre fremviser visse typer lederatferd. Men hvis man med EI også sikter til effektiv lederatferd, i tillegg til en type intelligens og ulike personlighetstrekk, blir det svært uklart hva man egentlig sikter til når man snakker om EI.

Personlighetstrekk basert på FFM viktigere i ledelse enn EI?

Når det gjelder ledelse, ser det ut til at personlighetstrekk som dekker hele FFM, kan være viktigere enn det som måles i blandede modeller av EI. Som nevnt har flere forskere argumentert for at EI er viktig i transformasjonsledelse (Ashkanasy & Tse, 2000; Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006; George, 2000). To metaanalyser kan imidlertid tyde på at egenskapene som måles i blandede modeller av EI, er av *mindre* betydning for transformasjonsledelse enn personlighetstrekk som representerer hele FFM. Harms og Credé (2010) viste at ledes skårer på EI, målt med blandede modeller, kun var svakt assosiert ($r = 0,09-0,20$) med transformasjonsledelse, vurdert av underordnede. En

annen studie viste imidlertid at lederes personlighetstrekk, organisert i forhold til FFM, var moderat assosiert (multippel korrelasjon på 0,31) med transformasjonsledelse vurdert av underordnede (Bono & Judge, 2004). Personlighetstrekk som representerer hele FFM, kan dermed se ut til å være bedre egnet til å predikere transformasjonsledelse enn det som måles i blandede modeller av EI.

betydning i arbeidslivet?

EI er utvilsomt viktig hvis man med begrepet sikter til kjente personlighetstrekk og effektiv lederatferd. Betydningen vil trolig avhenge av hvilke personlighetstrekk man sikter til: om det for eksempel er optimisme, selvhevdelse, empati, evne til å håndtere stress, planmessighet eller noe helt annet. Det er imidlertid forvirrende å bruke betegnelsen «emosjonell intelligens» om en rekke kjente personlighetstrekk og ulike typer effektiv lederatferd. Enkelte har følgelig argumentert for at det som måles med blandede modeller, ikke bør kalles EI (Côté, 2014), men at betegnelsen EI bør avgrenses til å gjelde én type intelligens. Men hvis man avgrenser EI til å gjelde en type intelligens, er det lite evidens for at EI har betydning i arbeidslivet etter å ha kontrollert for personlighetstrekk og generell intelligens.

Man kan i det hele tatt stille spørsmål ved om EI finnes, da evidensen er svak. Det skal ikke utelukkes at det finnes en type intelligens som angår emosjoner, for eksempel hvor flink man er til å resonnerer seg frem til hva ulike mennesker føler, eller vil føle, i ulike situasjoner. Men for å få mer kunnskap om en slik type intelligens må man formulere en teori som klart skisserer hvilke evner man sikter til, utvikle måleinstrumenter som måler disse evnene på en god måte, samt gjennomføre studier som dokumenterer begrepsvaliditeten til skårene. Dette bør være på plass før man utforsker betydningen av EI i arbeidslivet.

Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 53, nummer 3, 2016, side 192-199

TEKST

Hallvard Føllesdal, Førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon ved BI.

KONTAKT: hallvard.follesdal@bi.no

+ **Vis referanser**

Referanser

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.01.006

Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. I N. M. Ashkanasy & C. E. Haertel (red.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. I R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (red.), *Multiple intelligences and leadership* (s. 105-118). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. utg.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bergner, S., Neubauer, A. C., & Kreuzthaler, A. (2010). Broad and narrow personality traits for predicting managerial success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 177-199. doi: 10.1080/13594320902819728
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. I R. BarOn & J. D. A. Parker (red.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91, 40-57.
- Furnham, A. (2012). Emotional intelligence. I A. Di Fabio (red.), *Emotional intelligence. New perspectives and applications*. Lastet ned fra: <http://www.intechopen.com/books/emotional-intelligence-new-perspectives-....> doi: 10.5772/31079
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). Trait emotional intelligence and happiness. *Social Behavior and Personality*, 31, 815-823.
- Føllesdal, H. (2008). *Emotional Intelligence as Ability: Assessing the Construct Validity of Scores from the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. (ph.d.), Universitetet i Oslo, Oslo. Lastet ned fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-20892>
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24, 747-762. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.07.004
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. A. (2009). Emotional intelligence: The MSCEIT from the perspective of generalizability theory. *Intelligence*, 37, 94-105. doi: 10.1016/j.intell.2008.08.005
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M. (2011). Dual tuning. *Organizational Psychology Review*, 1, 147-164. doi: 10.1177/2041386610390257
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review* (November-December), 92-102.
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantham.

- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 5-17. doi: 10.1177/1548051809350894
- Hofstee, W. K. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146-163.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Red.), *Handbook of personality: Theory and research*. (2. utg.). New York: The Guilford Press.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100, 298-342. doi: 10.1037/a0037681
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78. doi: 10.1037/a0017286
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- 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.
- Judge, T. A., & Erez, A. (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60, 573-596.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/a0033901
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 162-176. doi: 10.1037/a0013115
- Keele, S. M., & Bell, R. C. (2008). The factorial validity of emotional intelligence: An unresolved issue. *Personality and Individual Differences*, 44, 487-500. doi: 10.1016/j.paid.2007.09.013
- Lopes, P. N., Côté, S., & Salovey, P. (2006). An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (red.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Wilson-Cohn, C., Raroque, J., Kookan, K., Ekman, P., . . . Goh, A. (2000). A new test to measure emotion recognition ability: Matsumoto and Ekman's Japanese and Caucasian brief affect recognition test (JACBART). *Journal of Nonverbal Behavior*, 24, 179-209.
- Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review*, 4, 394-402. doi: 10.1177/1754073912445811
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (red.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Nowicki, S. (2005). Manual for the receptive tests of the Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy 2. DANVA2. Lastet ned fra: <http://psychology.emory.edu/clinical/interpersonal/index.htm>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818. doi: 10.1002/job.714
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995-1027.
- Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R., & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33, 285-305. doi: 10.1016/j.intell.2004.11.003
- Péres, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. I R. Schulze & R. D. Roberts (red.), *Emotional intelligence. An international handbook*. Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber Publishers.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 426-448.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57. doi: 10.1002/per.466
- Petrides, K. V., Pérez-González, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition & Emotion*, 21, 26-55.
- Rode, J. C., Mooney, C. H., Arthaud-day, M. L., Near, J. P., Rubin, R. S., Baldwin, T. T., & Bommer, W. H. (2008). An examination of the structural, discriminant, nomological, and incremental predictive validity of the MSCEIT V2.0. *Intelligence*, 36, 289-382. doi: 10.1016/j.intell.2007.07.002
- Rossen, E., Kranzler, J. H., & Algina, J. (2008). Confirmatory factor analysis of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test V 2.0 (MSCEIT). *Personality and Individual Differences*, 44, 1258-1269. doi: 10.1016/j.paid.2007.11.020
- Sachs, A. (2011). Emotional intelligence (1995), by Daniel Goleman. *Time*. [Bokomtale] Lastet ned fra http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2086680_2...
- Salgado, J. F., Moscoso, S., Sanchez, J. I., Alonso, P., Choragwicka, B., & Berges, A. (2014). Validity of the five-factor model and their facets: The impact of performance measure and facet residualization on the bandwidth-fidelity dilemma. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 325-349. doi: 10.1080/1359432X.2014.903241
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schmidt, F. L. (2009). Select on intelligence. I E. A. Locke (red.), *Handbook of principles of organizational behavior* (2. utg., s. 3-17). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Schulze, R., Wilhelm, O., & Kyllonen, P. C. (2007). Approaches to the assessment of emotional intelligence. I G. Matthews, M. Zeidner & R. D. Roberts (red.), *The science of emotional intelligence* (s. 199-229). Oxford: Oxford University Press.
- Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52, 1030-1037. doi: 10.1037/0003-066x.52.10.1030
- Widiger, T. A., Verheul, R., & van den Brink, W. (1999). Personality and psychopathology. I L. A. Pervin & O. P. John (red.), *Handbook of Personality* (2 utg.). New York, NY: Guilford.