



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	24-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	30-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10056 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kari Anne Aarethun Berge, Greger Thorvaldsen, Ingrid Flakstad Weltzien

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvordan kan ledere håndtere sine medarbeideres følelser? En studie av sammenhengen mellom emosjonsregulering, emosjonsvalidering og LMX.		
Naun på veileder *:	Jon Magnus Frostad Haakonsen, Anders Dysvik		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 8
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Hvordan kan ledere håndtere sine
medarbeideres følelser?

En studie av sammenhengen mellom emosjonsregulering,
emosjonsvalidering og LMX.

MAN 51091 Human Resource Management

Utleveringsdato:

24.8.2021

Innleveringsdato:

30.5.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING	1
TEORI OG HYPOTESER.....	3
EMOSJONSREGULERING	3
EMOSJONSVALIDERING OG -INVALIDERING.....	5
AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	5
KOLLEGASTØTTE	6
LMX.....	6
HYPOTESER.....	7
METODE.....	10
KORT OM VALGT METODE.....	10
<i>Datainnsamling</i>	11
<i>Måleinstrumenter</i>	12
FUNN.....	13
<i>Analyser</i>	13
DRØFTING.....	16
BEGRENSNINGER.....	17
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	18
IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	20
LITTERATURLISTE	21

Sammendrag

I denne oppgaven ser vi på sammenhengen mellom emosjonsvalidering, emosjonsregulering og leder-medarbeiderrelasjoner (LMX). Emosjoner hjelper oss å respondere effektivt og energisk på muligheter og vanskeligheter i livet, og er til stede i mange sammenhenger. Vi ser på hvorvidt, og hvordan, ansatte opplever emosjonsinvalidering fra sin leder, og om leder benytter forskjellige strategier for å hjelpe den ansatte å regulere sine emosjoner. Vårt utgangspunkt er en antakelse om at leders bruk av fire ulike strategier, såkalte IEM-strategier, for å regulere sine ansattes emosjoner påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider, noe som igjen påvirker den ansattes affektive organisasjonsforpliktelse. De fire IEM-strategiene er situasjonsmodifikasjon, oppmerksomhetsplassering, kognitiv endring og å moderere emosjonell respons. Vi antar videre at leders invalidering av ansattes emosjoner vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom bruken av emosjonsreguleringsstrategiene og en sosial leder-medarbeiderrelasjon (SLMX).

For å undersøke våre hypoteser gjennomfører vi en kvantitativ studie hvor vi distribuerer et spørreskjema i to deler til 1395 ansatte i to organisasjoner i helsevesenet. Basert på dataene fra våre respondenter finner vi støtte for at strategiene situasjonsmodifikasjon og å moderere emosjonell respons har henholdsvis positiv og negativ signifikant sammenheng med SLMX. Vi finner videre at det er en signifikant positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi finner ingen støtte for at leders invalidering av ansattes emosjoner har en modererende effekt på sammenhengen mellom bruk av IEM-strategiene og SLMX.

Innledning

Det finnes mange typer ledelse og det finnes mange ledertyper. Gjennom arbeidslivet har vi alle opplevd eksempler på det vi subjektivt ser på som “dårlig” ledelse og det vi anser som “god” ledelse. De fleste definisjoner på ledelse gjenspeiler antakelsen om at det er en prosess der intensjonen er å påvirke en gruppe eller organisasjon via veiledning, struktur, relasjoner og fasilitering av aktiviteter (Yukl, 2010).

Burns (1978) var den første som beskrev transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Videre har blant andre Bass (1990, gjengitt i Martinsen, 2020) utviklet teorien om transaksjonell versus transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse beskriver ledere som bytter arbeid mot belønning og er basert på at ytre motivasjon og egeninteresse hos medarbeiderne (for eksempel lønn) er det som skal til for å få utført arbeidsoppgavene. Belønningen er avtalt etter innsats, man lover høy belønning for høy ytelse og gir skryt for gode resultater. Der medarbeiderne ikke viser gode nok prestasjoner er kontroll, trusler og sanksjoner lederens andre virkemidler. Dette kan bli utløst ved *passiv ledelse ved unntak*, der leder kun griper inn i situasjoner med avvik, eller *aktiv ledelse ved unntak*, at leder følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner og korrigerer avvik (Martinsen, 2020).

Transformasjonsledelse (TFL) er den formen for ledelse som det finnes mest forskning på, og er godt dokumentert at har en positiv effekt på medarbeideres jobbprestasjoner (Ng, 2017). Medarbeidere som har transformasjonelle ledere er mer produktive, uavhengig av om det er målt individuelt, i team, enhet eller avdeling og uavhengig av om resultatene måles i *in role tasks*, altså oppgaver som er knyttet til ansattes formelle rollekrav; ekstrarolleatferd eller innovasjoner (ibid).

TFL, i motsetning til transaksjonsledelse, innebærer å inspirere medarbeidere til å tro på lederens visjon utover sin egen interesse og består av fire komponenter: *Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn* (ibid). Idealisert innflytelse, eller karisma, går ut på å skape en

visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. Komponenten om inspirerende motivasjon er å kommunisere forventninger og mål enkelt og visuelt. Intellektuell stimulering er å understøtte intelligens, rasjonalitet og problemløsning. Individuelle hensyn er å gi folk oppmerksomhet, behandle hver medarbeider individuelt, instruere og gi råd og veiledning (Bass, 1990, gjengitt i Martinsen, 2020).

Mange av disse lederegenskapene er assosiert med å vise følelser, og forskning viser at transformasjonsledere har positiv effekt på at medarbeidere deler positive emosjoner. Transformasjonsledere kan også ha fleksibilitet til å bruke emosjonsstrategiene som passer best til deres lederstil. Dette leder til en positiv spiral for lederne ettersom deres personlige lederskapsorientering rustet dem til å skaffe enda mer ressurser ved å bruke ulike emosjonsstrategier (Arnold et al., 2015).

Det er delen med individuelle hensyn og emosjonsregulering vi ønsker å se nærmere på i denne oppgaven. Hva er det som gjør at medarbeidere opplever at lederen viser hensyn og håndterer medarbeidernes emosjoner?

Glasø (2008) beskriver at ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess, der ledere som viser atferd som vekker sterke negative emosjoner hos medarbeiderne, kan bidra til redusert motivasjon og effektivitet i organisasjonen. Emosjonelt lederskap og ekte empati gir mer effektivt lederskap. Glasø hevder også at ledere vekker både positive og negative følelser hos sine medarbeidere under samhandling, og at disse følelsene har sammenheng med bl.a. medarbeidernes jobbtrivsel og helse. 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 (ibid).

Det finnes mindre forskning på bruk av spesifikke strategier som regulerer medarbeidernes negative emosjoner. Ifølge Little et al. (2016), har ledere, der medarbeidere oppfatter at lederen benytter strategiene *situasjonsmodifikasjon* og *kognitiv endring*, en positiv påvirkning på leder-medarbeider relasjonen. Vi presenterer disse strategiene nærmere i teorikapittelet. Glasø (2008) har forsket på leder og medarbeideres egen emosjonsregulering, og beskriver at det finnes

empirisk forskning på at ledere vekker både positive og negative følelser hos sine medarbeidere – og at disse følelsene har sammenheng med medarbeidernes jobbtrivsel og helse.

Vi som skriver denne oppgaven jobber i tre ulike organisasjoner, som vi etter flere diskusjoner og betraktninger innad i gruppa kan se at har forskjellige HR-strategier, og som jobber forskjellig for å nå sine mål. Spesielt interessant synes vi det er med ulikheter i leder-medarbeider relasjoner, og etter presentasjonen til Haakonsen (2021) ønsker vi å se nærmere på hvordan medarbeidere opplever å bli møtt følelsesmessig av sin leder, og hva dette har å si for deres forpliktelse overfor organisasjonen. *Interpersonal emotion management* (IEM)-strategier er definert av Little et al. (2012) som atferd som har som mål å håndtere negative følelser hos andre. Det er ikke sett på IEM-strategier og leders emosjonsinvalidering i sammenheng før, og vi vil derfor først se på om det er noen sammenheng mellom leders bruk av IEM-strategier og leder-medarbeiderrelasjonen. Videre ønsker vi å se om medarbeiders opplevelse av at leder invaliderer deres følelser påvirker denne eventuelle sammenheng. Vi har heller ikke funnet spesifikk forskning som har sett på sammenhengen mellom leders emosjonsinvalidering og leder-medarbeider relasjonen (LMX).

Teori og hypoteser

Emosjonsregulering

Emosjoner hjelper oss med å respondere effektivt og energisk på muligheter og vanskeligheter vi møter i livet. Emosjoner kan også være vår verste fiende, som får oss til å tenke og oppføre oss på måter som er direkte destruktive. Å dyrke emosjoner som er nyttige, og å håndtere emosjoner som er skadelige er de sentrale aspektene ved emosjonsregulering (Gross, 2013).

Gross (1998) definerer fire strategier for mellommenneskelig emosjonsregulering, som også Little har tatt utgangspunkt i når verktøyet for måling av IEM-strategier ble utarbeidet. De fire strategiene skiller mellom:

Situasjonsmodifikasjon: Å moderere eller forandre situasjonen ved å fjerne en eller flere av de provoserende elementene i situasjonen.

Oppmerksomhetsplassering: Å utpeke hvilke aspekter i situasjonen den ansatte

bør fokusere på for å flytte oppmerksomheten bort fra elementene som er plagsomme. *Kognitiv endring*: Å utpeke hvilken, av mange mulige, betydninger som bør knyttes til situasjonen, samt å revurdere og retolke situasjonen bort fra de uønskede elementene. *Moderere den følelsesmessige responsen*: Å undertrykke de negative følelsene ved å direkte påvirke den negative reaksjonen, for eksempel «ro deg ned» (Little et al., 2012).

Little et al. (2016) beskriver hvordan de fire IEM-strategiene kan deles opp i to grupper, basert på om strategien har et problemfokus eller et emosjonelt fokus. De kategoriserer situasjonsmodifikasjon og kognitiv endring som strategier med et problemfokus. Når det gjelder situasjonsmodifikasjon begrunner de dette med at denne strategien handler om hvordan leder endrer elementer i en situasjon eller et problem som skaper en uønsket emosjonell respons hos den ansatte, for eksempel ved å sette flere ansatte til å jobbe på et prosjekt som er underbemannet. Når det gjelder kognitiv endring handler det om hvordan en leder får den ansatte til å tenke annerledes rundt en situasjon eller et problem, for eksempel ved å forklare at et mål som ikke ble nådd kan være et lærerikt steg på veien mot å nå liknende mål i fremtiden (ibid).

Oppmerksomhetsplassering og å moderere den følelsesmessige responsen defineres av Little et al. (2016) som strategier med et emosjonelt fokus. De beskriver hvordan oppmerksomhetsplassering handler om at leder prøver å flytte den ansattes fokus bort fra problemet som skaper en uønsket emosjonell respons, for eksempel ved å bruke humor, men uten å gjøre noe med det faktiske problemet.

Det å moderere den følelsesmessige responsen handler om hvordan en leder ber en ansatt om å ikke la bestemte negative følelser komme til uttrykk, også her uten å gjøre noe med det underliggende problemet (ibid).

Izard et al. (2008) argumenterer for at emosjonsreguleringsbegrepet må utvides til også å inkludere emosjonsutnyttelse (*emotion utilization*). De beskriver emosjonsutnyttelse som spontane eller planlagte adaptive funksjoner motivert av opplevde emosjoner. Eksempelvis er de adaptive funksjonene knyttet til emosjonene sinne og tristhet henholdsvis selvhevdelse og å oppsøke sosial støtte

(ibid). I forbindelse med medarbeideres emosjonsutnyttelse er leders evne til emosjonsvalidering et aktuelt element, slik vi beskriver i neste avsnitt.

Emosjonsvalidering og -invalidering

Emosjonsvalidering handler om å kommunisere forståelse og aksept for den andres emosjonelle tilstand. Linehan (1993, s. 222) definerer validering som *å formidle til et individ at hans eller hennes responser er adekvate og at responsene anses som forståelige gitt hans eller hennes nåværende livssituasjon eller kontekst* (vår oversettelse). Innenfor rammene av denne oppgaven vil det være snakk om at leder finner en måte å rette medarbeiderens oppmerksomhet mot sine egne følelser, på en måte som hjelper medarbeideren å konseptualisere eller symbolisere emosjonen og eie følelsen som en normal (Monsen & Solbakken, 2013). Dette kan gjøres via verbal og ikke-verbal kommunikasjon. For eksempel kan verbal emosjonsvalidering være (sagt på en aksepterende måte): «Det ser ut som du er sint» eller «du virker trist» (Lambie et al., 2020).

Emosjonsinvalidering, blir definert som en sosial bytterelasjon der et individ som uttrykker sine emosjoner eller affekter blir møtt med en respons fra en annen person som gjør at det oppleves at emosjonene eller følelsene er ukorrekte eller upassende (Zielinsky & Veilleux, 2018).

Affektiv organisasjonsforpliktelse

Kuvaas og Dysvik (2020, s 75) definerer affektiv organisasjonsforpliktelse som emosjonell tilknytning til og identifikasjon med organisasjonen hvor medarbeideren føler seg som en «del av familien». Rhoades et al., (2001) beskriver at denne opplevde tilknytningen og identifikasjonen med organisasjonen øker de affektivt forpliktete medarbeidernes vilje til å nå organisasjonens mål, og deres ønske om å bli værende i organisasjonen.

Affektiv organisasjonsforpliktelse er relatert til en rekke utfall som er hensiktsmessige for organisasjoner. For eksempel finner Meyer et al. (2002, gjengitt i Kuvaas & Dysvik, 2020) at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, mens det er negativt relatert til turnoverintensjon, faktisk turnover, fravær, stress og arbeid-familie-konflikt.

Mercurio (2015) beskriver i sin litteraturstudie hvordan sentrale kilder til affektiv organisasjonsforpliktelse er HR-tiltak som mentorordninger, sosial

nettverksbygging og trenings- og utviklingstiltak, sammen med opplevd organisatorisk støtte og tillit. Kuvaas og Dysvik (2020) trekker også frem transformasjonsledelse, opplevelse av rettferdige utfall, prosedyrer og ledere som viktige kilder til affektiv organisasjonsforpliktelse. For å oppnå en høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse er det viktig at de ansatte føler seg informert om strategi og mål, og at de opplever deltagelse i beslutninger og opplevelse av ærlige og dirkede interaksjoner mellom seg selv og ledelsen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Kollegastøtte

Babin og Boles (1996), definerer kollegastøtte som i hvilken grad ens kolleger er nyttige, kan stoles på i vanskelige tider, og er mottakelige for arbeidsrelaterte problemer. Choo (2017) beskriver i sin artikkel at kollegastøtte refererer til i hvilken grad ansatte oppfatter at de får affektiv deltakelse, empati, respekt og blir likt av sine kolleger.

Rousseau og Aubé (2010) finner at støtten fra kolleger og ledere har effekt på de ansattes affektive organisasjonsforpliktelse. Oppfattet jobbstøtte fra kollegaer og overordnede er også funnet å være en beskyttende faktor mot negative helseeffekter (Setti et al., 2016).

LMX

Kuvaas og Dysvik (2020) beskriver LMX (*leader-member exchange*) som bytterelasjoner mellom leder og medarbeider. Tidligere har LMX blitt målt som en sosial bytterelasjon langs én akse, der en lavere skåre har blitt tolket som en mer transaksjonell eller økonomisk bytterelasjon. Men som Andersen et al. (2020) beskriver er dette en upresis måte å se på LMX på, da en lav skåre kun indikerer et fravær av karakteristika ved en høykvalitets leder-medarbeider-relasjon, og ikke tilstedeværelsen av en økonomisk og transaksjonell relasjon.

Kuvaas og Dysvik (2020) forteller om to studier hvor det er undersøkt en sosial og en transaksjonell bytterelasjon mellom leder og ansatt som to ulike kvaliteter (Kuvaas et al., 2012, Buch et al., 2014, gjengitt i Kuvaas & Dysvik, 2020). I begge disse studiene finner man at arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd har en positiv sammenheng med en sosial relasjon mellom medarbeider og leder, men

også at arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd har en negativ sammenheng med en transaksjonell relasjon mellom medarbeider og leder.

Kuvaas og Dysvik trekker også frem en studie som viser at det er positive sammenhenger mellom en sosial relasjon mellom medarbeider og leder og dekning av behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, mens disse variablene har en negativ sammenheng med en transaksjonell relasjon mellom medarbeider og leder (Kuvaas & Buch, 2016, gjengitt i Kuvaas & Dysvik, 2020).

En litteraturgjennomgang av Andersen et al. (2020) bekrefter Kuvaas og Dysviks ovennevnte funn, og viser også positive sammenhenger mellom høy skåre på sosial LMX (SLMX) og en rekke variabler som er ønskelige i en organisasjon, så som affektiv organisasjonsforpliktelse, balanse mellom jobb og fritid, kunnskapsdeling, prososial motivasjon, indre motivasjon og kreativitet. Samtidig fremkommer det i den samme litteraturgjennomgangen også at det er negative sammenhenger mellom en høy skåre på økonomisk LMX (ELMX) og de samme ønskelige variablene.

Little et al. (2016) beskriver hvordan en viktig del av det å være en leder er å håndtere negative emosjoner hos sine ansatte. De har derfor undersøkt hvordan ansattes opplevelse av strategiene ledere bruker for å håndtere disse negative følelsene påvirker LMX. De har sett på bruken av de fire ovennevnte IEM-strategiene, og finner støtte for at medarbeideres oppfattelse av at ledere benytter IEM-strategiene *situasjonsmodifikasjon* og *kognitiv endring* påvirker LMX positivt. De finner også at medarbeideres opplevelse av at leder benytter IEM-strategien *å moderere den følelsesmessige responsen* påvirker LMX negativt. De finner ikke støtte for at det er noen sammenheng mellom leders bruk av IEM-strategien *oppmerksomhetsplassering* og LMX.

Hypoteser

Little et al. (2016) har som beskrevet i det forrige avsnittet sett på sammenhengen mellom de fire ovennevnte IEM-strategiene og LMX. Vi ønsker å undersøke om sammenhengene de finner også gjør seg gjeldende i organisasjonene hvor våre respondenter jobber. Vi vil derfor undersøke om de fire IEM-strategiene er assosiert med LMX.

Som beskrevet over kan det argumenteres for at SLMX er et mer presist mål enn LMX, i tillegg til at høy skåre på SLMX har en positiv sammenheng med en rekke variabler som er ønskelig i en organisasjon, herunder affektiv organisasjonsforpliktelse, prososial motivasjon og indre motivasjon (Andersen et al., 2020). Innenfor rammene av denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på affektiv organisasjonsforpliktelse, som litteraturgjennomgangen ovenfor viste at har en sammenheng med redusert turnover, stress og fravær, samt økt grad av ekstrarolleatferd. Vi ønsker derfor å undersøke om funnene til Little et al. (2016) er gyldige for sammenhengene mellom de fire nevnte IEM-strategiene og SLMX hos medarbeiderne i organisasjonene vi skal undersøke, samt om det er en sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse hos medarbeiderne i de aktuelle organisasjonene.

Vi ønsker også å undersøke om medarbeideres oppfattelse av at leder utøver emosjonsinvalidering har en modererende effekt på sammenhengen mellom de fire IEM-strategiene og SLMX.

Vi vil kontrollere for kollegastøtte, siden vi antar at opplevd kollegastøtte også kan påvirke affektiv organisasjonsforpliktelse.

Basert på Little et al. (2016) sin inndeling av IEM-strategiene i strategier med problemfokus og strategier med et emosjonelt fokus, legger vi til grunn en antakelse om at strategiene med et problemfokus vil ha en positiv sammenheng med SLMX, mens strategiene med et emosjonelt fokus vil ha en negativ sammenheng med SLMX.

Vi ønsker derfor å undersøke følgende hypoteser:

Hypotese 1a: *Medarbeideres opplevelse av at leder benytter IEM-strategien situasjonsmodifikasjon er positivt assosiert med SLMX.*

Hypotese 1b: *Leders invalidering av ansattes emosjoner vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom situasjonsmodifikasjon og SLMX slik at den positive sammenhengen mellom situasjonsmodifikasjon og SLMX svekkes dersom lederen invaliderer ansattes emosjoner.*

Hypotese 2a: Medarbeideres opplevelse av at leder benytter IEM-strategien kognitiv endring er positivt assosiert med SLMX.

Hypotese 2b: Leders invalidering av ansattes emosjoner vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom kognitiv endring og SLMX slik at den positive sammenhengen mellom kognitiv endring og SLMX svekkes dersom lederen invaliderer ansattes emosjoner.

Hypotese 3a: Medarbeideres opplevelse av at leder benytter IEM-strategien oppmerksomhetsplassering er negativt assosiert med SLMX.

Hypotese 3b: Leders invalidering av ansattes emosjoner vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom oppmerksomhetsendring og SLMX slik at den negative sammenhengen mellom oppmerksomhetsendring og SLMX forsterkes dersom lederen invaliderer ansattes emosjoner.

Hypotese 4a: Medarbeideres opplevelse av at leder benytter IEM-strategien å moderere følelsesmessig respons er negativt assosiert med SLMX.

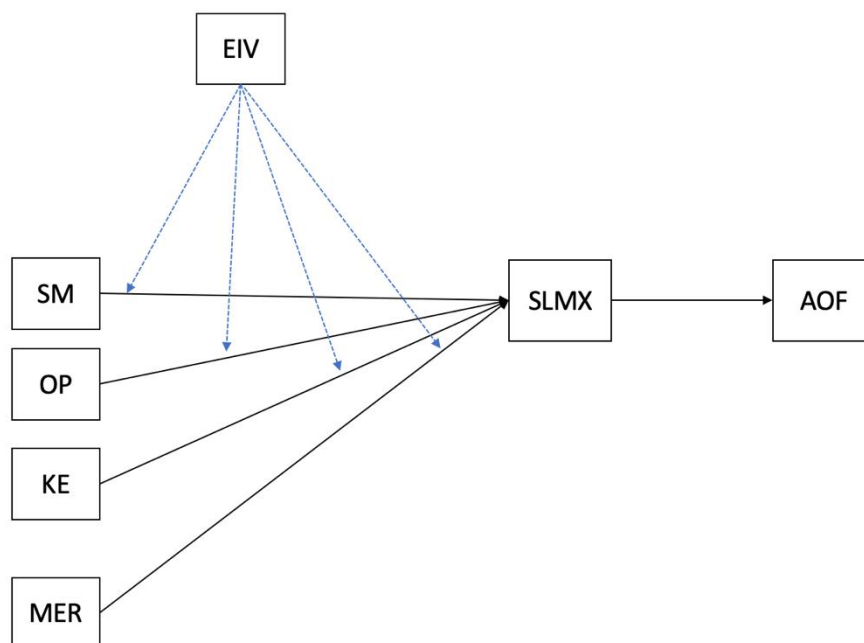
Hypotese 4b: Leders invalidering av ansattes emosjoner vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom moderering av følelsesmessig respons og SLMX slik at den negative sammenhengen mellom moderering av følelsesmessig respons og SLMX forsterkes dersom lederen invaliderer ansattes emosjoner.

Hypotese 5: Medarbeiders opplevelse av SLMX er positivt assosiert med affektiv organisasjonsforpliktelse.

Se figur 1 for en grafisk fremstilling av hypotesene.

Figur 1:

Grafisk fremstilling av hypoteser.



Note: SM=Situasjonsmodifikasjon, OP=Oppmerksomhetsplassering, KE=Kognitiv endring, MER=Moderere emosjonell respons, EIV=Emosjonsinvalidering, AOF=Affektiv organisasjonsforpliktelse.

Metode

Kort om valgt metode

Vi har samlet inn data fra ansatte i kommunalområde helse og velferd i Horten kommune og ansatte ved A-senteret i Kirkens Bymisjon. A-Senteret er en virksomhet som gir tilbud om vurdering, utredning og behandling til personer med rusmiddelproblemer, og består av en poliklinisk avdeling, en korttids døgnavdeling og en langtids døgnavdeling. De ansatte er sykepleiere, sosionomer, leger, psykologer og psykiatere, i tillegg til administrativt ansatte. Virksomheten har rundt 90 ansatte, inkludert ekstravakter og deltidsansatte. A-senteret er en del av spesialisthelsetjenesten og har driftsavtale med Helse Sør-Øst RHF.

Kommunalområde helse og Velferd i Horten kommune er ansvarlige for at alle voksne innbyggere i kommunen skal få nødvendige og forsvarlige helse og

omsorgstjenester. Kommunalområdet er inndelt i 7 enheter; Helse og boligservice (koordinerende enhet) Enhet for sykehjem, Hjemmetjenester, Enhet for rus og psykisk helse, Enhet for voksenhabilitering, Enhet for forebygging og rehabilitering (Horten helsehus) og Legetjenester. Kommunalområdet har som overordnede mål at flest mulig innbyggere bor trygt og er i arbeid, utdanning eller annen aktivitet. At tjenestene medvirker til at mottakerne opplever mestring og trygghet, at tjenestene utformes slik at innbyggerne kan påvirke egen hverdag, at vi har riktig kompetanse og heltidskultur og at helse og velferd har en lærende og innovativ kultur. Kommunalområdet har rundt 1400 faste ansatte

Tillatelse til å sende ut spørreundersøkelsen ble innhentet fra ledelsen i begge virksomhetene, som var positive til prosjektet og viste interesse for hvilke funn vi kunne gjøre.

Datainnsamling

Vi sendte ut invitasjon om å bli med i vårt forskningsprosjekt på epost. I invitasjonen ble respondentene informert om at det var frivillig å delta i prosjektet, og at de hadde mulighet til å trekke samtykke til å delta når som helst i løpet av prosjektets varighet. Det var også en kort introduksjon om hva prosjektet handlet om (vedlegg 1). Vi benyttet Qualtrics til å sende ut eposten, som inneholdt en link til selve undersøkelsen.

Undersøkelsen ble delt i to, og de to delene ble sendt ut på to forskjellige tidspunkt. Dette for å redusere *common method bias*, avhengige målefeil som kan forekomme når variablene blir målt med samme metode (Podsakof et al., 2012). Vi har valgt å benytte anerkjente måleinstrumenter for å få reliable målinger, der alle har flere spørsmål for å måle samme egenskap. Dette er ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) fordi enkeltpåstander ofte inneholder systematiske målefeil, de kan inneholde store mengder tilfeldige målefeil og de kan være for spesifikke for det vi ønsker å måle.

Første del av undersøkelsen inneholdt målinger av PIES, kollegastøtte og de femten spørsmålene som omhandler IEM-strategiene situasjonsmodifikasjon, kognitiv endring og moderere emosjonell respons. Andre del av undersøkelsen inneholdt spørsmål om affektiv organisasjonsforpliktelse og leder-medarbeiderrelasjoner, og fem spørsmål knyttet til IEM-strategien

oppmerksomhetsplassering, da de ved en inkurie ble utelatt fra del en. Se vedlegg 2 og 3.

Vi sendte spørreskjemaet til 1395 mottakere, og fikk 247 respondenter på undersøkelsens første del. Undersøkelsens andre del ble kun sendt til de respondentene som hadde besvart del en, og den ble sendt ut to uker etter at respondenten hadde besvart del en. Av de 247 respondentene som mottok del to var det 162 som besvarte denne. Dette gir en svarprosent på 11,6%.

Måleinstrumenter

PIES

PIES, the *perceived invalidation of emotion scale*. 10 spørsmål om hvordan de ansatte opplever at leder invaliderer deres følelser (Zielinski & Veilleux, 2018). Spørsmålene er oversatt til norsk Jon Magnus Haakonsen, og benytter likert-skala 1-5, hvor 1 er *nesten aldri* og 5 er *nesten alltid*.

Kollegastøtte

Fire spørsmål om kollegastøtte. Spørsmålene er de samme spørsmålene som Kuvaas og Dysvik (2010) bruker for å måle lederstøtte, men Kuvaas og Dysvik har oversatt spørsmålene, endret begrepet leder til begrepet kollega, og distribuert inventoriene til studentene ved Human Resource Management-kurset ved Handelshøyskolen BI i dokumentet *Diverse måleinstrumenter*. Måleinstrumentet benytter likert-skala 1-5, hvor 1 er *nesten aldri* og 5 er *nesten alltid*. Et av spørsmålene hadde reverserte verdier.

Emosjonsregulering

Det er til sammen 20 spørsmål om emosjonsregulering hentet fra Litle et al. (2012), fem spørsmål knyttet til hver IEM-strategi. Som beskrevet over ble femten spørsmål, knyttet til IEM-strategiene situasjonsmodifikasjon, kognitiv endring og moderere emosjonell respons distribuert i spørreundersøkelsens første del, mens spørsmålene knyttet til oppmerksomhetsplassering ble distribuert i undersøkelsens andre del. Spørsmålene er oversatt og satt i lederperspektiv av oss i samarbeid med veileder Jon Magnus Haakonsen. Måleinstrumentet benytter likert-skala 1-5, hvor 1 er *nesten aldri* og 5 er *nesten alltid*.

Affektiv organisasjonsforpliktelse

Her benyttet vi måleinstrumentet for affektiv organisasjonsforpliktelse med 8 utsagn om hvor sterk tilhørighet ansatte føler til sin organisasjon (Meyer et al., 1993). Måleinstrumentet benytter likert-skala 1-5, hvor 1 er *nesten aldri* og 5 er *nesten alltid*, og tre av spørsmålene hadde reverserte verdier.

LMX

For å måle leder-medarbeiderrelasjon benyttet vi 4 spørsmål om SLMX og 4 om ELMX (Kuvaas et al., 2012). Måleinstrumentet benytter likert-skala 1-5, hvor 1 er *nesten aldri* og 5 er *nesten alltid*.

FUNN

Analysen

Tabell 1:

Korrelasjoner og reliabilitet.

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
1 EIV	(0,898)							
2 SM	-0,347**	(0,803)						
3 OP	-0,001	0,198*	(0,903)					
4 KE	-0,012	0,315**	0,391**	(0,597)				
5 MER	0,586**	-0,211**	-0,058	0,148	(0,915)			
6 AOF	-0,371**	0,194*	0,104	0,146	-0,199*	(0,761)		
7 SLMX	-0,504**	0,381**	0,099	0,142	-0,519**	0,413**	(0,860)	
8 KS	-0,267**	0,228**	-0,189*	0,047	-0,189*	0,232**	0,304**	(0,847)

Note: EIV=Emosjonsinvalidering, SM=Situasjonsmodifikasjon, OP=Oppmerksomhetsplassering, KE=Kognitiv endring, MER=Moderere emosjonell respons, AOF=Affektiv organisasjonsforpliktelse, KS=Kollegastøtte

* p < .05

** p < .01

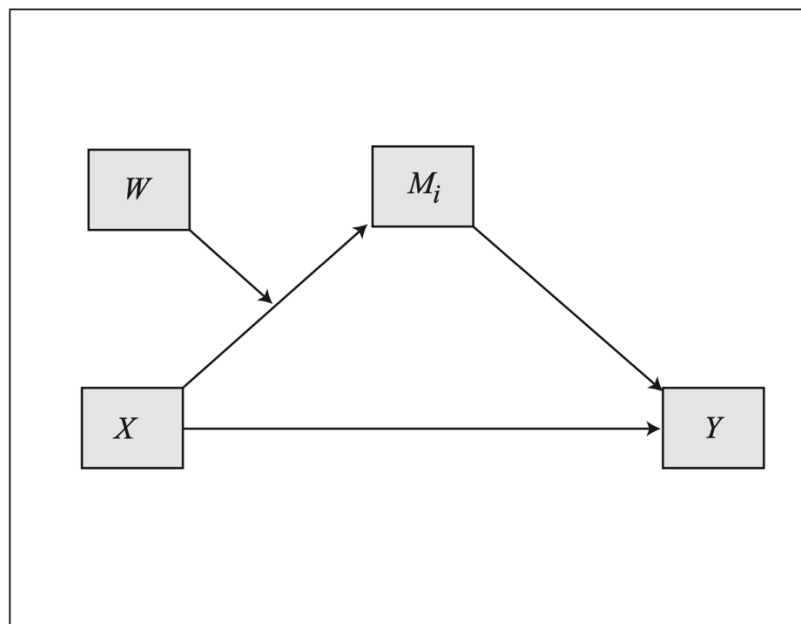
Regresjonsanalyse

Vi kjørte regresjonsanalysen gjennom SPSS-makroen Process, og siden Process produserer ustandardiserte koeffisienter måtte vi først standardisere variablene våre i SPSS. Vi brukte modell 7 i Process (se figur 2), og la inn hver av de fire IEM-strategiene som X-variabel, SLMX som M_i -variabel, affektiv organisasjonsforpliktelse som Y-variabel og emosjonsinvalidering som W-variabel. Samtidig la vi inn kollegastøtte og de tre IEM-strategiene vi ikke brukte som X-variabel som kontrollvariabler.

Figur 2:

Grafisk fremstilling av Modell 7 i Process

Model 7



(Hayes, 2018)

I tabell 2 under vises regresjonskoeffisientene og p-verdiene for sammenhengene mellom de ulike variablene. I kolonnen *SLMX* kan man lese av regresjonskoeffisienten for sammenhengen mellom variabelen på den aktuelle raden og *SLMX*. I den neste kolonnen *p-verdi (SLMX)* kan man lese av p-verdien for sammenhengen mellom den aktuelle variabelen og *SLMX*, og så videre bortover kolonnene.

Tabell 2

Standardiserte regresjonskoeffisienter og p-verdier

Variabel	SLMX	p-verdi (SLMX)	AOF	p-verdi (AOF)	EIVs mod	p-verdi (EIVs mod)
SM	0,1875	0,017	0,0035	0,9676	0,0601	0,3847
KE	0,1212	0,1347	0,1778	0,0484	-0,0797	0,2872
OP	0,0234	0,7617	0,0531	0,5286	-0,0044	0,9471
MER	-0,4001	0,0000	-0,059	0,5199	0,0220	0,6577

Note: SM=Situasjonsmodifikasjon, KE=Kognitiv endring, OP=Oppmerksomhetsplassering, MER=Moderere emosjonell respons, AOF=Affektiv organisasjonsforpliktelse, EIVs mod=Emosjonsinvalideringens modererende effekt

I tråd med våre forventninger fant vi støtte for hypotesene 1a og 4a. Som fremstilt i tabell 2 fant vi en signifikant positiv sammenheng mellom IEM-strategien situasjonsmodifikasjon og SLMX ($\beta=0,1875$, $p=0,017$), samt en signifikant negativ sammenheng mellom IEM-strategien moderere emosjonell respons og SLMX ($\beta= -0,4001$, $p=0,0000$)

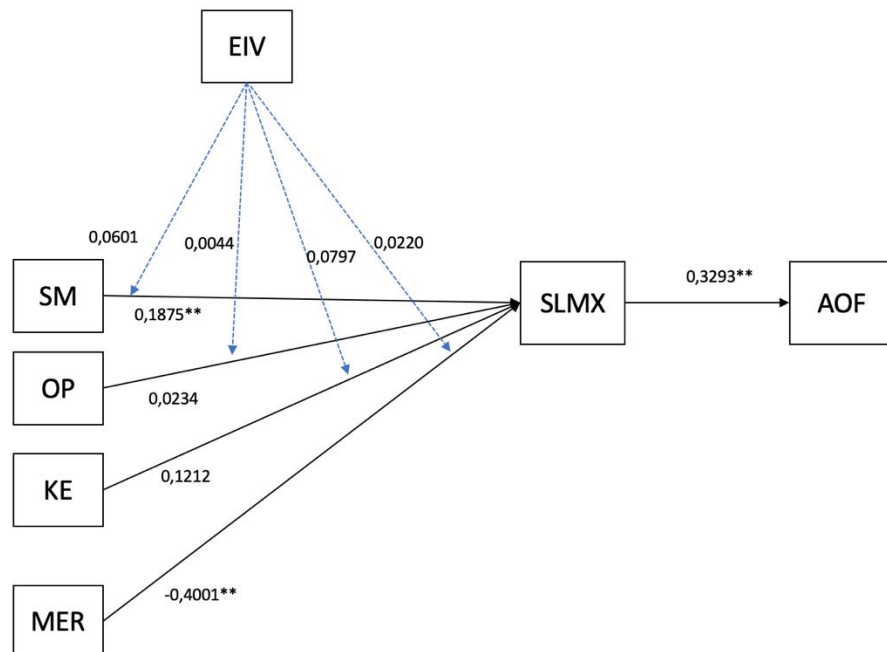
Vi fant også en positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse ($\beta=0,3292$, $p=0,006$). Dermed finner vi også støtte for hypotese 5.

Vi fant ikke støtte for de resterende hypotesene i vårt datasett. Se figur 3 for en grafisk fremstilling av hypotesene og de aktuelle standardiserte koeffisientene.

Som det fremkommer i tabell 1 finner vi en signifikant negativ korrelasjon mellom leders emosjonsinvalidering og SLMX.

Figur 3:

Grafisk fremstilling av funn.



Note: SM=Situasjonsmodifikasjon, OP=Oppmerksomhetsplassering, KE=Kognitiv endring, MER=Moderere emosjonell respons, EIV=Emosjonsinvalidering, AOF=Affektiv organisasjonsforpliktelse.

Drøfting

Little et al. (2016) finner støtte for at tre av de fire IEM-strategiene har en sammenheng med LMX. De finner at leders bruk av IEM-strategiene situasjonsmodifikasjon (0,45) og kognitiv endring (0,41) har en positiv sammenheng med LMX, mens de finner at strategien å moderere emosjonell respons (-0,16) har en negativ sammenheng med LMX. Vi finner ikke at kognitiv endring er positivt relatert til SLMX, men begge de to andre IEM-strategiene som Little, Gooty og Williams finner støtte for at henger sammen med LMX finner vi at er relatert til SLMX på samme måte, henholdsvis positivt for situasjonsmodifikasjon og negativt for å moderere emosjonell respons.

Begrensninger

Vi sendte forespørsel om deltakelse i vår spørreundersøkelse til 1395 potensielle respondenter. Av disse var det 162 som besvarte både del en og del to av spørreundersøkelsen. Dette oppleves som et lavt antall, men har slik vi anser det flere mulige forklaringer:

Da spørreskjemaets første del ble sendt ut til de ansatte i Horten kommune var det ikke den av forfatterne som er ansatt i Horten kommune som sto som avsender, men en av de andre forfatterne. Øverste leder i organisasjonen hadde tidligere samme uke sendt ut epost til alle ansatte og bedt om at man skulle være skeptiske til å åpne eposter fra ukjente avsendere med tanke på virus og datakriminalitet. Vi antar at responsraten ville ha vært noe høyere dersom den av forfatterne som er ansatt i Horten kommune hadde stått som avsender, da flere ansatte i kommunen kjenner navnet hennes, og ville forstått at dette var en reell forespørsel og ikke et forsøk på svindel eller datakriminalitet. Responsraten gikk noe opp da purringer ble sendt ut med riktig navn som avsender.

Information overload, som beskriver manglende evne til å trekke ut nødvendig informasjon/kunnskap fra en enorm mengde informasjon (Nelson, 1994, gjengitt i Jackson & Farzaneh, 2012), kan også være en årsak til lav responsrate, da spørreundersøkelsen ble sendt ut på epost, og kan ha havnet i søppelpost, og blitt borte blant annen informasjon, reklame og andre eposter. De aller fleste av de ansatte i organisasjonene vi undersøker jobber også pasientnært, og er ikke like ofte innlogget på sin jobb-epost. *Information overload* kan også forekomme når innholdet er ukjent, for komplekst eller at innholdet blir presentert for fort. (Otondo et. al 2008), og her har vi fått flere tilbakemeldinger om at spørsmålene er vanskelige å forstå og/eller at medarbeiderne ikke har kunnskap om temaet, noe som gjør det vanskelig å svare. Spørsmålene har også et akademisk språk, som kanskje kan være utfordrende for fremmedspråklige å forstå nyansene av.

En tilbakemelding vi har fått fra enkelte respondenter har vært at de ikke har forventninger om at deres leder skal validere deres følelser, som en “sjelsesørger”. Det er varierte forventninger til nærmeste leder ut fra hvilke emosjoner de ansatte har. Noen har behov for en nær leder, og de forventer følelsesmessig støtte, og ser det naturlig å dele følelser med sin leder. Andre har ikke dette behovet og ønsker

et klart profesjonelt skille på det som har med følelser å gjøre og ønsker ikke å involvere sin leder i følelsene sine. Dersom spørsmålene oppleves som irrelevante kan de være vanskelige å besvare.

Vi har også stilt oss spørsmål om det er riktig å måle *invalidering*, og ikke *validering*. Første spørsmål i PIES er for eksempel: "Når jeg deler hva jeg føler, speiler ikke lederen min følelsene mine. For eksempel, lederen min deler ikke tristheten min når jeg er trist, eller gleden min når jeg er glad". Kunne spørsmålene vært enklere å svare på om vi hadde spurt om medarbeidere kjenner seg igjen i dette utsagnet: "Når jeg deler hva jeg føler, speiler lederen følelsene mine. For eksempel: lederen min deler tristheten når jeg er trist eller gleden min når jeg er glad"? Det kan muligens vekke negative følelser hos respondenten å svare på negative spørsmål hos lederen sin, noe som kanskje kan føles som illojalt. Det kan også være utfordrende for respondenter å svare negativt på en negativt påstand, og komme frem til at dette utfallet blir positivt. Vi fikk tilbakemeldinger fra flere respondenter om at det var "vanskelig" å svare på spørsmålene.

Praktiske implikasjoner

Vi impliserte tidligere i oppgaven at ledere som lytter til og validerer medarbeideres emosjoner, som forstår medarbeideres behov så de kan støtte dem, viser aksept og hjelper medarbeiderne å regulere sine emosjoner, også vil ha positiv påvirkning på LMX. Dette vil igjen ha positiv påvirkning på medarbeidernes affektive organisasjonsforpliktelse. En leder som ikke er bevisst på eller kjenner igjen emosjoner, og som derfor blir overveldet og ikke klarer å håndtere eller forstå emosjonsinformasjon, vil trolig ha problemer med å respondere adekvat på medarbeidernes følelser eller støtte dem i å forstå og validere følelsene.

Som nevnt over finner vi en signifikant negativ korrelasjon mellom leders emosjonsinvalidering og SLMX. Vi finner ikke støtte for at emosjonsinvalidering har en modererende effekt på sammenhengen mellom leders bruk av IEM-strategier og SLMX, men korrelasjonen mellom emosjonsinvalidering og SLMX tyder på at lederes validering av følelser er viktig med tanke på å etablere høykvalitetsrelasjoner med sine medarbeidere.

Vi fant, som forventet, støtte for at SLMX har en positiv effekt på affektiv organisasjonsforpliktelse.

Dette mener vi gir grunnlag for en målrettet lederutvikling, der øvelse på de forskjellige IEM-strategiene kan og bør være hovedtema.

For å planlegge lederutvikling bør man ifølge Martinsen (2020) identifisere hvilke lederutviklingsbehov som foreligger og det første man bør sette søkelyset mot er produktivitet og arbeidsmiljø i avdelingen/organisasjonen. Det er flere komponenter som påvirker arbeidsmiljø og produktivitet, vi vil ta for oss komponenten som dreier seg om lederferdigheter. Det finnes omfattende forskning på at leders væremåte og valg av påvirkningsstrategier påvirker innsatsen til medarbeiderne og konstruktive former for ledelse har sammenheng med positive reaksjoner hos medarbeidere (Martinsen, 2020).

Det er forsket på flere metoder for lederutvikling, erfaringslæring, øvelser med refleksjon, diskusjoner, rollespill, aktiviteter rundt bevisstgjøring, tilbakemeldinger, forelesninger og selvstudier (Collins & Holton 2004, gjengitt i Martinsen, 2020) for å nevne noen. Hvilken av disse metodene som er mest hensiktsmessig skal vi ikke gå inn på i denne oppgaven, men vi tør å peke på hva som kan være noe av innholdet i lederutvikling: Trening på å benytte de IEM-strategiene som Little et al. (2016) kaller problemfokuserte, og å unngå de IEM-strategiene som de omtaler som emosjonelt fokuserte.

Med tanke på funnene som er gjort i denne oppgaven vurderer vi at i de aktuelle organisasjonene kan det være hensiktsmessig å vektlegge trening på å benytte strategien situasjonsmodifikasjon og å unngå å benytte strategien moderere emosjonell respons.

Lederutvikling dreier seg om den individuelle lederens personlige utvikling og læring i lederrollen og dreier seg om å øke lederens selvinnsikt, kunnskaper, ferdigheter og gunstige væremåter (Martinsen 2020 s 394)

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 (Glasø, 2008).

Positive reaksjoner på trenings- og utviklingstiltak kan bidra til å forsterke motivasjonen for å delta på slike tiltak (Klein et al., 2006, gjengitt i Kuvaas & Dysvik, 2020) og øke affektiv organisasjonsforpliktelse (Colquitt et al., 2000, gjengitt i Kuvaas & Dysvik, 2020).

Kuvaas og Dysvik (2020) belyser at en av de største effektene fra lederutviklingstiltak er den såkalte “Pygmalioneffekten”, nemlig at troen på egen evne til forbedring skaper en selvoppfyllende profeti (i det minste når det gjelder lederens oppfatninger). Ledere kan ubevisst vurdere tiltaket som mer effektivt på egne vegne enn hva som faktisk er tilfellet for å rettferdiggjøre de direkte og indirekte kostnadene tiltaket innebærer for organisasjonen. Jo større tro på forventninger jo bedre fungerer de.

Implikasjoner for videre forskning

For videre forskning vil det være interessant å se på om opplevelsen av invalidering hos medarbeidere blir lavere, og om det vil ha en større positiv påvirkning på LMX, etter at leder har utført trenings og utviklingstiltak (TUT) på dette området. Det burde også vurderes om spørreundersøkelse er den beste måten å benytte PIES på, da det, som nevnt, kan være utfordrende å besvare spørsmålene. Det kan i tilfelle være gunstig å bruke mer tid og kanskje en annen kommunikasjonsform for å få helt valide resultater, og gi respondentene bedre veiledning så de har grunnlag for å forstå spørsmålene bedre.

Det er også interessant om benyttelse av IEM-strategier i samhandling mellom leder og medarbeidere vil kunne ha en større positiv effekt på både LMX og affektiv organisasjonsforpliktelse etter TUT i bruk av IEM-strategier.

Litteraturliste

Andersen, I., Buch, R. Kuvaas, B. (2020) A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology* (11), 1474-1474. <https://www.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>

Arnold, C. C., Connolly, C. E., Walsh M. M., Ginis K. A. M (2015) *Leadership styles, Emotion regulation and burnout* Journal of Occupational Health Psychology vol 20 no. 4 481-490

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)

Burns, J. M., (1978) *Leadership*, HarperCollins

Choo, L.S. (2017). Colleague Support and Role Clarity in Promoting the Work Engagement of Frontliners in Malaysian Hotels. *Performance Improvement Quarterly* (29) 389-405.

Glasø, L., (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 240-248.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.

Gross, J. J. (2013). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *Emotion*, 13(3), 359–365. <https://doi.org/10.1037/a0032135>

Haakonsen, J. M. F., (2021) *Presentasjon av forskningsprosjekt* [Presentasjon] Human Resource Management, andre samling, Handelshøyskolen BI.

Hayes, A.F., (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach (2. utg)*. The Guilford Press.

Izard, C., Stark, K., Trentacosta, C., & Schultz, D. (2008). Beyond emotion regulation: Emotion utilization and adaptive functioning. *Child Development Perspectives*, 2(3), 156–163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-8606.2008.00058.x>

Jackson, T & Farzaneh, P., (2012) Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management Volume* 32, (6), 523-532

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2(20), 138-156

Kuvaas, B., & Dysvik, A., (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (4. utg)*. Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.013

Lambie, J. A., Lambie, H. J., Sadek, S., (2020). “My child will actually say ‘I am upset’ ... Before all they would do was scream”: Teaching parents emotion validation in a social care setting. *Child Care, Health and Development* 46(5). <https://doi.org/10.1111/cch.12770>

Linehan, M. M. (1993). *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*. Guilford Press.

Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L., & Gooty, J. (2012). Development and validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 407–420. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02042.x>

Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85–97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>

Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2020) *Perspektiver på ledelse* 5. utgave
Gyldendal

Mercurio, Z. A., (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Monsen, J. T., & Solbakken, O. A. (2013). Affektintegrasjon og nivåer av mental representasjon: Fokus for terapeutisk intervensjon i affektbevissthetsmodellen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(8), 741–751.

Ng, T. W. H., (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of mediation pathways. *The leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>

Otondo, R, Van Scotter, J, Allen, G og Palvia, P (2008) The complexity of richness: Media, message and communication outcomes. *Information and management*, 45, 21-30

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Rousseau, V. & Aubé, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions, *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321-340

Setti, I., Lourel, M., & Argentero, P. (2016). The role of affective commitment and perceived social support in protecting emergency workers against burnout and vicarious traumatization. *Traumatology*, 22(4), 261–270. <https://doi.org/10.1037/trm0000072>

Yukl, G., (2010) *Leadership in organizations (7. utg)*. Pearson Education Limited.

Zielinski, M. J., & Veilleux, J. C. (2018). The Perceived Invalidation of Emotion Scale (PIES): Development and Psychometric Properties of a Novel Measure of Current Emotion Invalidation. *Psychological Assessment*, 30(11), 1454-1467.