



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	27-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	27-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10063 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Lene Solbrekken, Anna Helene Skau

Informasjon fra deltaker

Tittel *: HVORDAN PÅVIRKER LEDERS EMOSJONELLE KJERNEMUSKULATUR OPPLEVD LEDERADFERD HOS MEDARBEIDER

Navn på veileder *: Ingvild Seljeseth

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 13
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Executive masteroppgave
ved Handelshøyskolen BI

HVORDAN PÅVIRKER LEDERS
EMOSJONELLE KJERNEMUSKULATUR
OPPLEVD LEDERADFERD HOS
MEDARBEIDER

-

Eksamenskode og navn:

MAN 51061 – Consulting

Innleveringsdato:

26.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innhold

1 SAMMENDRAG	2
2 INNLEDNING	3
3 TEORETISK BAKGRUNN OG HYPOTESER	6
3.1 LEDELSE	7
3.2 KOGNITIVE EVNER OG IQ	10
3.3 EMOSJONELL INTELLIGENS	11
3.3.1 <i>Ulike retninger innen emosjonell intelligens</i>	12
3.3.1.1 <i>EI-evne modellen</i>	13
3.3.1.2 <i>EI-trekk modeller</i>	14
3.3.1.3 <i>Blandede modeller</i>	16
3.3.2 <i>Kritikk av modeller og måleinstrumenter</i>	16
3.3.3 <i>Trening og utvikling av emosjonell intelligens</i>	18
3.4 LEDERSTILER	19
3.4.1 <i>Full-range leadership model</i>	19
3.4.1.1 <i>Transaksjonsledelse (TL)</i>	20
3.4.1.2 <i>Transformasjonsledelse (TFL)</i>	22
3.4.1.3 <i>Laissez-faire ledelse (LF)</i>	24
4 METODE	25
4.1 INNSAMLING AV DATA OG PROSEDYRE	25
4.2 RESPONDENTER OG UTVALG	26
4.3 MÅLINGER	27
4.3.1 <i>TEIQue - måling av emosjonell intelligens</i>	27
4.3.2 <i>MLQ - måling av lederstil</i>	27
5 ANALYSE	28
6 RESULTAT	29
7 DRØFTING OG IMPLIKASJONER	31
7.1 EMOSJONELL INTELLIGENS OG CONTINGENT REWARD	31
7.2 EMOSJONELL INTELLIGENS OG MANAGEMENT BY EXCEPTION-ACTIVE	32
7.3 EMOSJONELL INTELLIGENS OG TRANSFORMASJONSLEDELSE	32
7.4 EMOSJONELL INTELLIGENS OG LAISSEZ-FAIRE	34
7.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	35
8 BEGRENSNINGER OG ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	36
9 KONKLUSJON	38
10 REFERANSER	40

11 VEDLEGG

50

11.1.1 Spørreundersøkelse TEIQue SF og MLQ

50

1 Sammendrag

Dette studiet hadde til hensikt å undersøke sammenhengen mellom medarbeiders opplevelse av leders emosjonelle intelligens og opplevd lederstil.

Dataene ble innhentet fra 78 frivillige respondenter på tvers av ulike sektorer. En norsk oversettelse av Petrides “TEIQue 360’ Short Form” (2009) ble benyttet for å måle emosjonell intelligens, i tillegg til Bass og Avolios “Multifactor Leadership Questionnaire” for å måle transformasjonsledelse, contingent reward, management by exception-active og laissez faire-ledelse. Målingene ble gjennomført av medarbeidere som vurderte sine ledere opp mot påstander i de to instrumentene. Statistisk styrke ble målt gjennom reliabilitetstesting, og regresjonsanalyse og korrelasjonsanalyse ble videre gjennomført for å avdekke sammenhengene mellom de ulike variablene.

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at emosjonell intelligens er positivt korrelert med transformasjonsledelse og contingent reward, og negativt relatert til laissez faires-ledelse. Ingen korrelasjon ble funnet mellom emosjonell intelligens og management by exception-active.

Transformasjonsledelse har gjennom empiri og forskning vist seg å ha stor effekt på medarbeiders resultater og tilfredshet (Frias et al., 2021). Sammenhengen mellom emosjonell intelligens og transformasjonsledelse indikerer derfor at ledere med god emosjonell kjernemuskulatur, kan være av stor betydning for organisatoriske resultater. Emosjonell intelligens kan derfor være nyttig som et integrert element i ulike organisatoriske prosesser som rekruttering, forfremmelse og lederutvikling.

2 Innledning

Aldri før i menneskets historie har vi hatt tilgang på så mye kunnskap og informasjon, samtidig som vi aldri synes å ha hatt mindre indre viten om hvem vi egentlig er som personer (Skau, 2017). Faktum er at all verdens faktakunnskap gjør oss ikke bedre rustet til å løse våre menneskelige dilemmaer og problemer; til det trenger vi en form for viten som kommer gjennom refleksjon, selvinnsikt, emosjonell intelligens og modenhet.

Hele det globale verdensbildet er i endring, og vi lever i en tid da våre verdier og samlede menneskelige kompetanse settes på prøve i en grad vi aldri tidligere har opplevd. Vår generasjon er født og oppvokst i den fjerde industrielle revolusjon, der kunstig intelligens og ny teknologi endrer måten vi mennesker lærer og jobber på (Aspaas, 2018; Sundstrøm, 2019). Utfordringen er at endringen har foregått i et så høyt tempo at vi som mennesker ikke har hatt tid til å utvikle oss i takt med den nye virkeligheten, og det kan tidvis virke som om personlig utvikling har havnet i bakevja i dette teknologiske kappløpet. Dette kan føre til en potensielt farlig situasjon der kombinasjonen av høyt utviklet teknologi og lavt utviklet menneskelig og emosjonell modenhet, gir god grunn til ettertanke (Skau, 2017).

Disse endringene gjør også at det stilles høyere krav til ledere enn noen gang før. Hvordan skal ledere manøvrere i et stadig mer komplekst landskap, som er mer sammensatt enn noen gang tidligere? Personlig kompetanse, emosjonell intelligens og “soft skills” får en stadig større plass i dagen samfunn. Resultater og strategi er fortsatt viktig, men det har vokst frem en økt forståelse for viktigheten av å kunne bekle lederroller utfra personlig kompetanse og egnethet, og ikke kun ut fra formelle kvalifikasjoner.

De siste tiårene har vi sett en markant endring fra administrasjon til ledelse, fra revisjon til relasjon. Ledere skal i mindre grad inspisere og kontrollere, og i større grad motivere og inspirere sine medarbeidere (Hogan et al., 1994). Denne endringen har ført til at lederrollen har gått fra å være prosessorientert til relasjonsorientert, noe som har satt kvalitativt nye krav til ledere og deres utøvelse

av lederskapet. Dette krever god emosjonell og mental balanse, og en annen type kompetanse enn tidligere for å lykkes.

Betydningen av å ha gode og visjonære ledere som kan mane frem motivasjon og entusiasme, og som skaper resultater og prestasjoner gjennom egne medarbeidere, er noe stadig flere organisasjoner nå tar innover seg. HR-avdelinger har eierskap til den menneskelige kapitalen organisasjonen besitter, og skal være førende for ulike HR-prosesser knyttet til rekruttering, lederutvikling og medarbeideroppfølging. Viktigheten av å "ta vare på" sine medarbeidere blir hyppig poengtert, men hva er det egentlig som skal til for at en medarbeider skal føle seg nettopp ivaretatt? Relasjonell kompetanse, mellommenneskelig forståelse og emosjonell kjernemuskulatur bør fremheves som kjernekompetanser som bidrar til det - og når vi vet at dette er viktige evner, bør utviklingen av disse også systematisere og organiseres. Det store spørsmålet er dermed om ledere trenger emosjonell intelligens for å lykkes?

Nysgjerrighet rundt hvordan emosjonell intelligens spiller inn i ledelse som et viktig premiss i utførelsen av lederskapet, har ført til en rekke studier. Følelser og emosjoner er unike og fascinerende elementer i menneskets eksistens, og helt avgjørende for hvem vi er og hvilke valg vi tar. Det sier seg selv at måten vi reagerer på og videre håndterer egne følelser gir store utslag i livet generelt, og arbeidsplassen er intet unntak.

Heldigvis er ikke fornuft og følelser nødvendigvis motsetninger, så fremt man selv er bevisst egne emosjonelle reaksjoner, tanker og handlinger. Som leder har man stor innflytelse på sine medarbeidere, og det å forstå seg selv og de rundt seg er kritisk i forhold til hvor godt man kan prestere i lederrollen over tid. Dette bør påvirke organisasjoner i hva de legger til grunn for blant annet lederutvelgelse og lederutvikling, da feil beslutning i lederrekruttering kan sies å multipliseres med antall medarbeidere lederen vil påvirke (Carnes et al., 2015). Det er med andre ord kritisk å velge ledere som evner å være effektive i å påvirke sine medarbeidere i en konstruktiv retning. Å legge til rette for utvikling og forståelse for både egne og andres følelser er dermed rett og slett fornuftig.

Dette har ført til forskning som ser på hva som ligger til grunn i effektiv ledelse, og hvordan emosjonell intelligens spiller inn i dette (Ilgen & Pulakos, 1999), men det foreligger relativt få studier som ser på sammenhengen mellom emosjonell intelligens målt mot typer av lederstiler, spesielt i Norden/Skandinavia.

Formålet med denne studien er å utforske betydningen av emosjonell intelligens for ledelse, særlig sett i lys av at forskning tilsier at transformasjonsledere er mer effektive enn sine motsatser. Basert på dagens krav til ledelse tar vi derfor utgangspunkt i at effektive ledere besitter en høy grad av emosjonell intelligens, og at graden av emosjonell intelligens videre påvirker hvilken lederstil man i størst grad lener seg på.

For å måle emosjonell intelligens har vi benyttet emosjonell intelligens-trekk modellen til Petrides & Furnham (2003), med en forkortet versjon av spørreskjemaet Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) av Petrides (2000), omformet til et 360'-format.

For å identifisere lederstil har valgt vi å benytte Bass & Avolios (1995) "Full-range leadership model" og deres instrument Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) for måling av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse. Gitt at nyere forskning viser at transaksjonsledelse med fordel kan deles opp i underkategoriene Betinget belønning (heretter omtalt som contingent reward CR) og Aktiv ledelse ved unntak (heretter omtalt som management by exception-active MBEA) har vi differensiert disse to underkategoriene i analysen. Gjennom en vitenskapelig undersøkelse basert på hypotetisk-deduktiv metode vil vi fremlegge empirisk grunnlag gjennom analyser av disse to spørreskjemaene.

Denne studiens bidrag er å berike forskning knyttet til sammenhengen mellom mellom emosjonell intelligens og lederstil, samt komme med anbefalinger til hvilke praktiske implikasjoner dette innebærer. Den overordnede problemstillingen for vår studie er som følger:

Hvordan påvirker en leders emosjonelle kjernemuskulatur medarbeiders opplevelse av lederstil, og hva betyr det for andre organisatoriske prosesser?

Ledelse og emosjonell intelligens er begge hyppig omdiskuterte temaer som spenner over et bredt område i det organisasjonelle livet. Begge begrepene har et bredt nedslagsfelt i litteraturen, og vi har derfor valgt å avgrense oppgaven til hvordan emosjonell intelligens basert på emosjonell intelligens trekk-teori som uavhengig variabel påvirker lederstil definert innenfor transformasjonsledelsesteori som avhengig variabel. Vi har videre valgt å avgrense kontrollvariabler som IQ og personlighetstyper, da forskningsdesignet ville blitt for omfattende ved å inkludere disse to aspektene både med tanke på tid i administrasjon, og gjennomføring av spørreundersøkelsene.

I første del vil vi drøfte emosjonell intelligens og ledelse på et mer overordnet nivå for å danne grunnlaget for hvorfor valgte hypoteser er interessant å utforske. Deretter gjennomgår vi overordnet teori omhandlende ledelse og personlig kompetanse, og vil videre belyse den empiriske koblingen mellom emosjonell intelligens og lederstil. Videre oppsummerer vi ulike emosjonell intelligens-teorier og drøfter dissonans og kritikk knyttet til de ulike modellene innad i forskningsmiljøet. Deretter utreder vi de ulike lederstilene som inngår i transformasjonsledelse teori.

Videre vil vi redegjøre for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling. Dette danner grunnlaget for en oppsummering av resultater, som i sin tur fører til en drøfting av våre refleksjoner rundt de praktiske implikasjonene av resultatene. Avslutningsvis vil vi presentere begrensninger i eget forskningsdesign, samt en redegjørelse for våre anbefalinger til videre forskning.

3 Teoretisk bakgrunn og hypoteser

På 1990-tallet vokste det frem en stor interesse for betydningen av emosjonell intelligens innen ledelse, og hvordan dette ga utslag på lederadferd (Bass & Avolio, 1992; Goleman, 1995). Til tross for mye forskning på området siden den gang er det fortsatt et stort sprik innad i forskningsmiljøene hva angår emosjonell intelligens som konsept. Uenigheter eksisterer i forhold til både definisjon,

validitet og reliabilitet i måleinstrumenter, og om emosjonell intelligens i det hele tatt kan skilles ut som en egen type intelligens (Antonakis et al., 2009).

Ledelse har på sin side blitt behørig forsket på, og empirisk forskning på feltet har pågått i over hundre år (Derue et al., 2011). Lederskap er et av de mest debatterte og omdiskuterte temaene i samfunnsvitenskapen, og Bass (1990) hevdet i sin tid at det fantes like mange definisjoner av ledelse som det fantes ledelsesteorier. Men til tross for at det foreligger mange ulike perspektiver på ledelse i dag, hersker det liten tvil om hvor viktig god ledelse er for organisatoriske resultater.

Felles for teoriene er at de tar utgangspunkt i at ledere påvirker organisatoriske prestasjoner og resultater gjennom sin innflytelse på individer og grupper, som igjen bidrar til oppnåelse av overordnede mål. Og det synes å være en allmenn oppfatning at relasjon til leder er avgjørende for medarbeiders jobbatferd, holdninger og motivasjon (Arnulf, 2020).

3.1 Ledelse

Bass (1990) definerer ledelse som “en interaksjon mellom to eller flere medlemmer av en gruppe, og ledere fungerer som agenter for endring.” Northouse (2010) definerer på sin side ledelse som en “prosess der et individ påvirker en gruppe individer for å oppnå et felles mål”. Begge definisjonene fanger viktigheten av det relasjonelle elementet i å kunne oversette overordnede målsetninger til handlinger og prioriteringer i hverdagen, samt evnen til å motivere og engasjere andre mennesker.

I 1994 trakk Drucker opp en linje mellom to fundamentalt ulike tankesett; administrasjon vs. ledelse. Der den ene omhandler styring og administrasjon av menneskelige ressurser, krever den andre personlige egenskaper og evner i lederen som spenner seg langt utover det som kreves i administrasjon. Ledere i dag må i mye større grad balansere myke og harde verdier, gjennom å styre bedriften og håndtere medarbeidere i et stadig mer verdibasert samfunn, der betydningen av relasjoner, emosjoner og mellommenneskelig kompetanse er høyt på agendaen (Aspaas, 2018; Harari, 2017; Salovey & Mayer, 1990). Resultatet har

blitt betydelig økt fokus på viktigheten av en leders personlige vekst for å utvikle gode lederegenskaper i de senere årene (Bjartveit & Roos, 2005).

Dette er i tråd med Skau (2017) som hevder at tradisjonelle tenkemåter og reaksjonsmåter kommer til kort i forhold til de raske endringene og komplekse situasjonene vi må håndtere i dagens arbeidsliv. Det holder ikke bare å gjøre mer av det samme som vi gjorde i går i ett høyere tempo. Vi trenger kvalitativt nye tilnærminger. Hun hevder at der hvor kunnskap er allment tilgjengelig, er personlig kompetanse en unik kombinasjon av menneskelige kvaliteter, egenskaper, holdninger og verdier som ikke lar seg kopiere, og som mennesker intuitivt tilpasser ulike profesjonelle sammenhenger. Personlig kompetanse er dermed unik og uløselig knyttet til sin bærer (Skau, 2017). Det harmonerer med tankegangen om at lederrollen ikke kan skilles fra personen, og at det å utøve god ledelse krever en eksistensiell forståelse av seg selv som individ (Bjartveit & Roos, 2005). Dette bunner i at lederskap ikke kun er en posisjon i et hierarki, men en sosial relasjon som forutsetter god selvinnsikt og selvrefleksjon, i tillegg til en solid forståelse av sitt eget følelsesmessige register (House, 1996). Ledere blir ikke rekruttert utelukkende for å fylle en stilling, de blir ansatt for å skape mening for sine medarbeidere. Og for å lykkes med å skape mening for andre, må man også forstå deres emosjoner, motivasjoner og verdier (Bjartveit & Roos, 2005).

Grunnpremissene for å kunne forstå andre, er å forstå seg selv - ikke minst å forstå seg selv i møte med andre. Det innebærer også å ha god innsikt i egne motivasjonsbaser: Hva er det som driver oss som ledere, og hva er agendaen bak de handlingene og den adferden vi viser? God ledelse innebærer også å behandle sine medarbeidere rettferdig, men det er ikke ensbetydende med å behandle alle likt. Ulike medarbeidere krever ulik støtte fra sin leder, og kun de lederne som har et grep om dette kan tilrettelegge for et utviklingsløp som får ut det beste i hver enkelt ansatt. Dette er ellers også en av grunnpilarene i situasjonsbestemt ledelse, som hevder at ledelse må tilpasses ulike situasjonsbestemte faktorer, blant annet relasjonen mellom leder og medarbeider, arbeidsoppgavenes art og leders maktposisjon i organisasjonen (Arnulf, 2020; Brochs-Haukedal, 2017; Martinsen, 2019; Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020).

I moderne drakt benevnes ofte ovennevnte kompetanser, intelligens og evner som “Soft skills”, og defineres som “personlige egenskaper som gjør at vi kan samhandle effektivt og harmonisk med andre mennesker” (Collins Dictionary, u.å). Soft skills representerer egenskaper som står i kontrast til hard skills, som gjerne er mer spesifikke og målbare ferdigheter. Det er ofte enklere å tilegne seg hard skills, og disse er ofte rettet mot spesifikke arbeidsoppgaver og yrker (Schulz, 2008). I motsetning til hard skills er soft skills mer overførbare på tvers av oppgave og stilling, og går ikke ut på dato i samme tempo som hard skills.

Bolton (1986) presenterte i boken “People skills” at hele 80% av de som mislykkes profesjonelt, gjør dette på grunn av manglende evner knyttet til det å forholde seg til andre mennesker. På bakgrunn av forskning som antyder at individer med høy emosjonell intelligens evner å justere følelser for å tilpasse seg ulike situasjoner og miljøer (Coleman, 2008), fremhever dette ytterligere viktigheten av at ledere bør besitte en høy emosjonell intelligens. I den grad ledere hopper bukk over dette perspektivet, må de høyst sannsynlig betale sin pris i form av relasjonell kost (Skau, 2017).

Dette perspektivet er ikke noe nytt; i sine tekster fra Den Guddommelige Komedie antydet Dante allerede i år 1308-1321 at en leder som ikke tar ansvar for seg selv, sine valg og sin identitet slettes ikke kan være en god leder (Bjartveit & Roos, 2005; Dante, 2017). Dette gir også gjenklang i Søren Kierkegaards tankesett om å “tre inn i seg selv” eller “velge seg selv” (Kierkegaard, 1994), hvor den personlige væremåten til leder forenes med rollen hen bekler gjennom å lytte, være tilstede, samt forstå og fortolke situasjoner og menneskene rundt seg på en mer presis måte, først og fremst gjennom å kjenne seg selv (Bjartveit & Roos, 2005). Dette er også noen av bærebjelkene som kjennetegner dyktige transformasjonsledere. Basert på disse perspektivene er det nærliggende å tenke at emosjonell intelligens ikke har en så kritisk rolle som administrator, men er desto viktigere om man skal lykkes som leder.

3.2 Kognitive evner og IQ

For å kunne drøfte emosjonell intelligens som et konsept, er det nødvendig å bryte det ned i de to dimensjonene begrepet bygger bro over, nemlig emosjoner og intelligens (Mayer et al., 2008).

I over hundre år har IQ, også kjent som intelligenskvotient, vært regnet som et viktig mål for menneskers kognitive kapasitet målt gjennom standardiserte evnetester. Weschler definerte i 1958 IQ som “den sammenfattende evnen til individet i å agere hensiktsmessig, til å tenke rasjonelt og til å håndtere hens omgivelser på en effektiv måte» (Weschler, 1958). Kunnskapen om, og betydningen av IQ har utviklet seg i takt med forskning, og dette har ført til at den opprinnelige definisjonen av IQ har blitt utfordret som for snever, både før og etter dens lansering.

Allerede i 1920 presenterte Thorndike et tankesett om at sosial intelligens burde inngå som en dimensjon av intelligens-begrepet. Thorndike mente det var umulig for et individ å være intelligent på alle områder i livet, og at intelligens har sammenheng med andre evner og ferdigheter som ikke fanges av den tradisjonelle IQ-definisjonen (Thorndike, 1920). Kjernen i Thorndikes opprinnelige definisjon av sosial intelligens var «evnen til å forstå og lede menn, kvinner i å opptre klokt i menneskelige relasjoner», som på mange vis oppsummerer essensen i hva man assosierer emosjonell intelligens med i dag (Petrides, 2011; Thorndike, 1920).

Sosial intelligens som konsept fikk dog ikke særlig gjennomslag før den amerikanske psykologen Howard Gardner i 1970 vekket teorien til live igjen, og utfordret tradisjonelle teorier gjennom påstanden om at IQ ikke er tilstrekkelig til å forklare kognitive evner full ut. Gardner foreslo at intelligens bestod av hele sju individuelle grener; verbal, numerisk, visuell, musikalsk, kroppslig, sosial og intuitiv intelligens (Gardner, 1983). Mer spesifikt hevdet han at evnen til å forstå intensjoner, motivasjon og ønsker til andre, samt evnen til å forstå seg selv og sette pris på sine følelser, frykt og motivasjon, var viktige akser av intelligens (Smith, 2002).

I motsetning til intelligens består emosjoner av korte, organiserte reaksjoner som påvirker hvordan individer møter ulike situasjoner som stress, utfordringer, konflikter m.m. (Levenson, 1999). Gitt at de driver oss til handling og beslutninger som kan være mer eller mindre fornuftige, spiller emosjoner derfor en sentral rolle i mellommenneskelige relasjoner gjennom deres store påvirkningsgrad på tanker og atferd (Dabke, 2016; Petrides, 2011). Dette perspektivet henter støtte fra Goleman (1998) som hevdet at det ikke er IQ eller tekniske ferdigheter som avgjør om en leder er god eller svært god, men snarere lederens ferdigheter innen det emosjonelle landskapet. Dette utsagnet leder igjen til spørsmålet om personlig egnethet, som er et sentralt poeng i dagens arbeidsliv. Uttalelser som “Hun skulle aldri ha jobbet med mennesker” påpeker dette. Egnethet omfatter ikke individets akademiske grad eller tekniske ferdigheter, det omhandler hvordan vedkommendes personlige væremåte og grep om egne følelser påvirker andre mennesker rundt dem (Skau, 2017).

3.3 Emosjonell intelligens

I nyere tid har også flere forskere tatt til ordet for et utvidet intelligensbegrep, og i 1990 introduserte Salovey og Mayer for første gang emosjonell intelligens som en måte å forstå relasjonen mellom kognitiv tenkning/intelligens og emosjoner. I artikkelen “Emotional intelligence” argumenterte de for at emosjoner representerer viktige funksjoner for mennesker, både når det gjelder evnen til å oppfatte og forstå egne og andres følelser og emosjoner, samt evnen til å skille mellom ulike emosjoner og anvende denne informasjonen på en relevant måte i tenkning og handlinger (Salovey & Mayer, 1990).

Begrepet emosjonell intelligens ble for alvor populært gjennom Daniel Golemans bestselgende bok “Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ” fra 1995, der han definerte emosjonell intelligens som en rekke ferdigheter og egenskaper som drivere for godt lederskap (Goleman, 1998). Dette skapte grobunnen for en blomstrende interesse for emosjonell intelligens som teori og rammeverk utover 2000-tallet, og emosjonell intelligens har i dag blitt etablert som et standardbegrep både innen psykologi og i andre forskningsmiljøer (Antonakis et al., 2009).

Emosjonell intelligens dreier seg altså om å forstå hvem man selv er som individ, for seg selv, så vel som for andre. For å kunne møte samfunnet og andre menneskers kompleksitet trenger ledere personlig og emosjonell modenhet, i tillegg til evnen til å ta bevisste verdivalg i det daglige arbeidet (Skau, 2017). Goleman antyder at grunnet denne kompleksiteten er emosjonell intelligens fire ganger så viktig for en bedrifts suksess som kognitive ferdigheter (IQ), og personer med en høy grad av emosjonell intelligens har større sannsynlighet for å lykkes som ledere (Goleman, 1998). Dette har blitt støttet av funn fra Caruso & Wolfe (2001), som hevder at emosjonell intelligens både skaper bedre arbeidsplasser og dyktigere ledere.

“It is very important to understand that emotional intelligence is not the opposite of intelligence, it is not the triumph of heart over head; it is the unique intersection of both.”
- David Caruso (2001)

3.3.1 Ulike retninger innen emosjonell intelligens

Begrepet emosjonell intelligens har møtt mye motstand i form av skepsis og kritikk innad i akademiske miljøer (Antonakis et al., 2009; Côté, 2014; Føllesdal, 2016). Diskusjonene har i hovedsak omhandlet usikkerhet knyttet til selve definisjonen og den nøyaktige betydningen av begrepet. Det er også delte oppfatninger om hvorvidt emosjonell intelligens er en kognitiv og målbar evne, og om emosjonell intelligens i det hele tatt kan klassifiseres som en egen form for sosial intelligens, forskjellig fra intellekt (Harms, 2010; Mayer et al., 2008). Til tross for disse uenighetene har emosjonell intelligens som begrep fått en stadig større rolle innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi (Caruso & Salovey, 2004; Côté, 2014; Goleman, 1998).

I gjennomgangen av ulike måleinstrumenter for emosjonell intelligens finnes det mange påstander som kan betegnes som personlig kompetanse. Noe av utfordringen knyttet til definisjon og måling av emosjonell intelligens ligger muligens i at det representerer et ytterst personlig aspekt ved mennesket, og personlig kompetanse er ingen monolittisk enhet. Det kan snarere ses på som et kaleidoskop, hvor nyanser og aspekter brytes mot hverandre, går over i hverandre og utfyller hverandre (Skau, 2017). Det er den personlige kompetansen som er

vanskeligst å beskrive, og som det tar lengst tid å utvikle. Det er også denne man har kommet kortest med å dokumentere og vurdere. Det personlige kan synes å ha en innebygd motstand mot å bli dissekert og målt i henhold til naturvitenskapelige idealer (Skau, 2017).

Påstander som at: «*Emosjonell intelligens betyr dobbelt så mye som IQ*» (Goleman, 1998), «*Emosjonell intelligens virker å være mer som en myte enn en sannhet*» (Matthews et al., 2003) og «*Emosjonell intelligens er et flyktig konsept*» (Davies et al., 1998) demonstrerer ytterpunktene innad i forskningsmiljøet, og spriket har medført etableringen av over et tyvetalls ulike tester og spørreskjemaer siden midten av 1990-tallet (Føllesdal, 2016). Disse uenighetene har ført til at teorien om emosjonell intelligens har forgrenet seg i tre hovedretninger, med tilhørende måleinstrumenter:

- 1) EI-evne (“Ability”) (Salovey & Mayer, 1990)
- 2) EI-trekk (“Trait”) (Petrides & Furnham, 2000)
- 3) Blandede modeller (“Mixed models”) (Goleman, 1995)

3.3.1.1 EI-evne modellen

Evne-modellen ser på emosjonell intelligens som en kognitiv evne, og *firefaktormodellen* til Salovey & Mayer er den mest kjente og hyppigst brukte modellen. I evne-modellen defineres emosjonell intelligens som fire mentale evner (Salovey & Mayer, 1997):

Evne til å **oppfatte** emosjoner omhandler 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 om man 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.

(Mayer & Salovey, 1997)

Evne-modellen betrakter emosjonell intelligens som sammenlignbart med andre former for intelligens, og testinstrumentene kjennetegnes ved at de måler emosjonell intelligens ved hjelp av prestasjonstester, der scoren blir kalkulert basert på predefinerte riktige og gale svare. MSCEIT er det eneste prestasjonsbaserte måleinstrumentet som måler hele firefaktormodellen til Salovey og Mayer, og her måles emosjonell intelligens ved at respondentene løser oppgaver som gjenspeiler de fire evnene som beskrives i evne-teorien (Mayer et al., 2002).

3.3.1.2 EI-trekk modeller

I 2000 presenterte Konstantinos V. Petrides et konseptuelt skille fra den evnebaserte modellen til en trekk-basert modell (Petrides & Furnham, 2000). Modellen ser på emosjonell intelligens-trekk hos respondenten som undersøkes, og måler “et individs oppfatning av deres emosjonelle rike, og er en samling av selvreflekterende emosjonell innsikt og karakter, undersøkt gjennom selvrapportering eller vurdering av andre” (Petrides & Furnham, 2003).

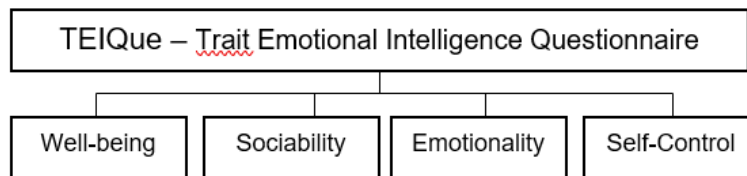
EI-trekk teori anerkjenner fullt ut den subjektive emosjonelle opplevelse, og løser dermed flere problemer som plager andre modeller, der følelser anses som noe abstrakt, løsrevet og adskilt fra individet som opplever dem (Petrides, 2009). EI-trekk teori relaterer seg i stor grad til allmenn psykologi, og er ifølge Siegling et al. (2015) anerkjent som en psykologisk vurderingsmodell.

Mange selvrapporterende målinger for emosjonell intelligens er blitt presentert i den akademiske og kommersielle litteraturen, men de færreste har en dyp forankring i teoretisk rammeverk. En av de mest anerkjente vitenskapelige

måleinstrumentene for å måle emosjonell EI-trekk er TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), utviklet av Petrides & Furnham (2003).

Måleinstrumentet TEIQue kan benyttes både for selvvrdering (self-rating) eller andres vurdering (other-rating/360'), hvor den som gjør vurderingen tar stilling til en rekke utsagn basert på en predefinert skala fra 1-7 (Grennberg, 2015; Petrides & Furnham, 2003). Måleinstrumentet er videre kjent for å være enkelt å administrere, spesielt med tanke på prosedyrene for standardisert score.

I rammeverket operasjonaliseres emosjonell intelligens innenfor 4 underordnede dimensjoner:



Figur 1: TEIQue med 4 underordnede dimensjoner

Well-being reflekterer en generell tilfredshet i livet, og individer som scorer høyt her er generelt positive, lykkelige og tilfredse. Et eksempel på påstand som måler denne underdimensjonen er: “Det virker ikke som om min nærmeste leder synes livet er særlig tilfredsstillende”®.

Sociability legger vekt på sosiale relasjoner og innflytelse, og setter fokus på individet som en agent i ulike sosiale jobbsituasjoner. Et eksempel på påstand som måler denne underdimensjonen er: “Jeg ville beskrevet min nærmeste leder som en god forhandler”®.

De som scorer høyt på *Emotionality* besitter et bredere spekter av emosjonsrelaterte ferdigheter, og kan fange opp og uttrykke følelser for å utvikle og beholde sterke relasjoner. Et eksempel på påstand som måler denne underdimensjonen er: “Min nærmeste leder er vanligvis i stand til å "tre inn i andres sko" og sette seg inn i deres følelser”®.

Self-Control handler om å kunne kontrollere drifter og ønsker, og individer med høy score kan i større grad regulere ytre press og stress (Petrides, 2001). Et

eksempel på påstand som måler denne underdimensjonen er: “Min nærmeste leder har vanligvis vanskeligheter med å regulere sine egne følelser”®.

Utover de fire underdimensjonene finnes ytterligere to aspekter; *tilpasningsdyktighet* og *selvmotivasjon*, men disse inngår i en faktor referert til som “global trait-EI score” (Petrides, 2009).

3.3.1.3 Blandede modeller

Blandede modeller representerer en bredere definisjon, og favner flere ulike tilnærminger for å måle emosjonell intelligens. Disse måler med andre ord ingen felles konseptuell modell, men omfatter en blanding av emosjonell intelligens, personlighetstrekk (“The Big Five”), stresshåndtering, opplevd lykke og selvbilde - der forskjellige tester måler ulike egenskaper under begrepet emosjonell intelligens (Bar-On, 1997; Côté, 2014; Hjalmarsson, 2020; Grennberg, 2015; Goldberg, 1993; Mayer et al., 2008; Petrides & Furnham, 2003; Schutte et al., 1998; Tett et al., 2005). Enkelte blandede modeller inkluderer også effektiv lederatferd som et aspekt ved emosjonell intelligens (Føllesdal, 2016).

BarOn EQ-i er en av de mest brukte testene innenfor blandede modeller (Bar-On, 1997), i tillegg til Emotional Competence Inventory (ECI) (Boyatzis et al., 2000).

3.3.2 Kritikk av modeller og måleinstrumenter

Som støtte til den teoretiske forankringen og for å kunne utvikle emosjonell intelligens som modell, må man først kunne dokumentere betydningen av emosjonell intelligens. Og for å kunne dokumentere betydningen må man ha godt etablerte, valide og reliable måleinstrumenter, som kan vise til økningsvaliditet etter å ha kontrollert statistisk for andre kjente variabler (Føllesdal, 2016) Men, uenighetene knyttet til definisjonen av emosjonell intelligens påvirker nettopp validitet og reliabilitet. Utfordringen er at måleinstrumentene ofte måler forskjellige ting, avhengig av definisjonen og hva man legger i begrepet emosjonell intelligens, noe som gjør meta-analyser av begrepet mer utfordrende (Côté, 2014; Føllesdal, 2016; Mayer et al., 2008).

Både EI-trekk teori og Blandede modeller har blitt kritisert for å i for stor grad overlape med etablerte modeller og målinger, hvor påstanden er at disse instrumentene stiller potensielt svakere i innholdsvaliditet, da de måler andre dimensjoner enn utelukkende det å fokusere på evnen til å rasjonelt anvende emosjoner og følelser til å utvikle emosjonell intelligens (Mayer et al., 2008). Andre forskningsmiljøer hevder at på sin side at kritikken er uberettiget, da emosjonell intelligens målt som blandet modell representerer noe annet og mer betydningsfullt enn personlighet og generell intelligens (Føllesdal, 2016).

På bakgrunn av at det finnes et bredt spekter av spørreundersøkelser og tester som måler ulike "faktorer" på sitt vis, settes det derfor ofte spørsmålsteget ved den prediktive styrken av emosjonell intelligens på andre variabler som f.eks. jobbprestasjoner (Antonakis et al., 2009; Côté, 2014; Grennberg, 2015), og om det som måles i blandede modeller i det hele tatt forteller oss noe nytt av betydning (Føllesdal, 2016). Til tross for kritikk knyttet til validitet og prediksjons-styrke har metaanalyser imidlertid funnet at enkelte mål på emosjonell intelligens har en viss gyldighet, selv når man kontrollerer for IQ og personlighet (Joseph & Newman, 2010; O'boyle et al., 2011).

Videre er det interessant at det i en metastudie i 2010 ble funnet sterkere sammenhenger mellom grad av emosjonell intelligens og jobbprestasjon for yrker som preges av en høyere grad av mellommenneskelige relasjoner (som f.eks. omsorgsykker), enn i yrker karakterisert av mer manuelt og teknisk arbeid (Joseph & Newman, 2010). Det indikerer at behovet for emosjonell intelligens til en viss grad er situasjonsbetinget, og at det i enkelte bransjer og yrker er viktigere å ha fokus på emosjonell intelligens som en betydningsfull kvalifikasjon enn i andre.

Evne-modellen på sin side kritiseres for å basere scoren på predefinerte riktige og gale svar basert på en kombinasjon av majoritetssvar, i tillegg til beslutninger tatt av et snevert utvalg av faglige eksperter fra International Society for Research on Emotion (Antonakis et al. 2009, Conte, 2005; Matthews et al. 2003). Dette kan gjøre scoringen for svart/hvitt, særlig sett i lys av kulturelle forskjeller i forhold til hva som ansees som riktige og feil tolkninger og atferd (Matthews et al., 2004, Morgan et al., 2010).

På tross av uenigheten i fagfeltet, kan det dog virke som om forskningsmiljøene enes om at selvrapporing på emosjonell intelligens har lav validitet (Antonakis et al., 2009; Côté, 2014), på lik linje med at selvrapporing på IQ har lite validitet i forhold til evnetester (Mayer et al., 2008). Dette understøttes av forskning på korrelasjonen mellom vurdering av egne evner (målt gjennom selvrapporing) opp mot faktiske evner (målt gjennom evnetester), som kun viste en korrelasjon på $r = .19$ (Brackett & Mayer, 2003).

Validiteten til selvrapporing blir ytterligere utfordret når kandidatene befinner seg i situasjoner hvor de opplever at konsekvensene av testresultatene er høye, som f.eks. i en rekrutteringsprosess, hvor det kan være fristende å jukse ved å overrapportere egne evner (Mayer et al., 2008). Gitt at mye av forskningen knyttet til emosjonell intelligens er basert på instrumenter som belager seg på nettopp selvvurdering, kan dette også bidra til å forklare hvorfor det er vanskelig å trekke konkrete slutninger i forhold til korrelasjoner og prediktiv styrke opp mot andre variabler som ledelse, prestasjon m.m. (Mayer et al., 2008).

3.3.3 Trening og utvikling av emosjonell intelligens

I motsetning til IQ hvor det er av gjengs oppfatning at intelligens er medfødt, og at det ikke foreligger kjente eller vitenskapelige metoder for å øke intelligens betydelig, finnes det derimot forskning som synes å bekrefte at emosjonell intelligens er noe som kan læres og utvikles over tid, og at en persons grad av emosjonell intelligens øker med alder og erfaring (Nelis et al. 200; Petrides & Furnham, 2006).

Det foreligger robust støtte for at barn utvikler mer eller mindre emosjonell intelligens avhengig av atferden til sine foreldre (Saarni, 1999). Om man skjeler til Banduras sosiale læringsteori kan dette ses i lys av at man gjennom interaksjon med andre kan lære seg emosjonelle reaksjoner basert på observasjon, og omsette dette til handling (Bandura, 1989). Funn knyttet til barns utvikling understøtter også sosial læringsteori, som tilsier at emosjonell intelligens er noe som kan læres og utvikles over tid (Saarni, 1999).

Disse resultatene er ikke overraskende. Vi mennesker har en enestående evne til å gjøre oss selv til gjenstand for våre refleksjoner, og som eneste art på kloden har vi også mulighet til å forandre oss gjennom bevisste handlinger (Skau, 2017).

3.4 Lederstiler

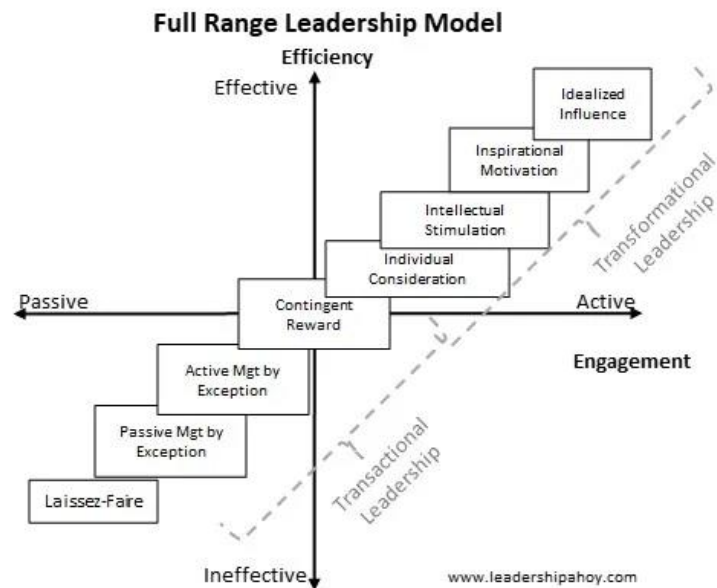
I teori knyttet til situasjonsbestemt ledelse hevder Hersey (1979) at det ikke finnes “en perfekt lederstil”, men at lederstil må endres og tilpasses ulike situasjoner for å hensynta både motivasjon og kompetanse hos egne medarbeidere. Dette perspektivet blir ansett som et viktig teoretisk paradigmeskifte, da den generelle oppfatningen tidligere var at lederstiler var faste (Hershey et al., 2001). Gjennom flere års forskning har man prøvd å etablere kriterier for hva som definerer en ideell, hvor forskningsmiljøene på mange måter har sluttet seg til effektivitet som et målenivå. Men hva som skaper effektivitet er sterkt knyttet til lederens sosiale ferdigheter, som kan tenkes at er attribuert emosjonell intelligens og personlighet (Martinsen & Glasø, 2013/2014). Dette er understøttet av Goleman et al. (2002) som hevder at man ofte overser, eller ikke er bevisst på, at ulike sosiale kontekster krever ulike personlige og mellommenneskelige ferdigheter.

3.4.1 Full-range leadership model

Frem til 1980 var transaksjonsledelse i stor grad den dominerende lederstilen, der lederne gjerne var hands-on, men avhengige av formelle strukturer for å kontrollere og påvirke atferden til sine medarbeidere. Burns var den første som i 1978 presenterte transformasjonsledelse (verdibasert ledelse) med de tre tilhørende lederstilene: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse. Modellen ga gjenklang til Lewins (1939) ledelsesmodell, som grupperte lederstiler som autoritær, demokratisk og laissez-faire ledelse.

Den helhetlige teorien om transformasjonsledelse (Full Range Leadership Model) ble presentert av Bass i 1985, der han brøt ned de tre overordnede lederstilene til åtte underdimensjoner av ledelsesatferd (Avolio & Bass, 1995). I felleskap med Avolio utarbeidet de måleinstrumentet MLQ for å måle de ulike dimensjonene av lederatferd. MLQ har videre blitt anvendt for å identifisere hvilke(n) av

lederstilene som er mest effektive og resultatdrivende i organisatoriske sammenhenger, og har blitt beskrevet og rangert i følgende modell:



Figur 1, Bass & Avolio, Full-range Leadership Model (2021)

Transformasjonsledelse: Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation og Individual consideration. **Transaksjonsledelse:** Contingent reward, Management by exception-active, Management by exception-passive og Laissez-faire.

De tre lederstilene kan enkelt oppsummeres ved at transaksjonsledelse handler om å gjøre ting riktig, transformasjonsledelse handler om å gjøre de riktige tingene, mens laissez-faire ledelse handler om å unngå aktiv ledelse, og at leder lar ting skure og gå.

3.4.1.1 Transaksjonsledelse (TL)

Transaksjonsledelse er definert som "et utvekslingsforhold mellom leder og medarbeider, rettet mot å tilfredsstille egne interesser». Gjennom transaksjonen bytter lederen lønn, belønning og sanksjoner med arbeid, tjenester og innsats i henhold til avtalte mål og rolleavklaring (Bass, 2008; Burns, 1978). Bass gjorde transaksjonsledelse målbart ved å identifisere atferd som tyder på at lederen utfører denne type lederstil, brutt ned i tre underdimensjoner: Contingent reward, management by exception-active, og management by exception-passive.

Contingent reward er en transaksjon mellom leder og medarbeider som involverer rettede, rådgivende eller forhandlede avtaler mellom leder og medarbeider om et mål, oppgave eller krav. Lederen gir passende belønning og anerkjennelse dersom medarbeider oppnår målene som er satt (Bass, 1985).

Management by exception-passive innebærer at lederen stort sett ikke leder, men kun griper inn når noe er galt. Resultatet er ofte straff eller korrigerende reaksjoner. Slik type ledelse virker like negativt for organisasjonen som ikke-ledelse, og ofte fører det til at medarbeidere blir flinke til å skjule feil, som igjen kan skade organisasjonen (Arnulf, 2020).

Management by exception-active kjennetegnes ved at leder inntar en proaktiv rolle for å unngå at noe går galt, der siktemålet er å korrigere feil. Lederen bevisstgjør sine medarbeidere deres oppgaver og gir tilstrekkelig opplæring og oppfølging, men på et minimumsnivå. Etablering av tillit til medarbeiderne er avgjørende for at denne lederstilen skal fungere (Arnulf, 2020).

Contingen reward virker kraftigere inn på resultater enn management by exception-active, sannsynligvis gjennom en blanding av fokus på målsetting, oppmerksomhet og belønning; "Hvis du gjør som vi har avtalt, så..." (Arnulf, 2020; Bass, 1985). Men, Bass (2008) var tydelig på at transaksjonell ledelse begrenset seg til å kun påvirke basisendringer hos medarbeiderne, og at det var nødvendig med et paradigmeskifte innen ledelse for å få medarbeiderne til å overskride deres egeninteresse for å nå større og mer utfordrende mål.

Med grunnlag i at disse lederatferdene er basert på transaksjonelle bytteforhold (quid pro quo), og selv om de to lederstilene i hypotesene ikke utelukkende er negative lederstiler, postulerer vi at dette er en lederstil som ikke krever særlig høy grad av emosjonell intelligens, og har følgende hypoteser:

H1a: Emosjonell intelligens er negativt relatert til contingent reward

H1b: Emosjonell intelligens er negativt relatert til management by exception-active

3.4.1.2 Transformasjonsledelse (TFL)

Transformasjonsledelse som tankesett utgjorde et paradigmeskifte innen ledelsesteori, og representerer en moderne og verdibasert tilnærming til ledelse. Lederstilen blir ansett for å være en god og effektiv måte å lede på i moderne tid, og det er antydning at transformasjonsledelse har røtter i de emosjonelle delene av ledelse (Martinsen 2019; Yukl, 1998; Yukl, 2013). I en verden i stadig endring er nettopp evnen til å transformere - eller endre seg - viktig for konkurransekraft og bærekraft. Transformasjonsledere evner å oversette strategier og mål gjennom å formidle appellerende og motiverende visjoner, de tar effektive beslutninger, utvikler medarbeiderne sine ved å fokusere på ytelsesforbedring og lytter til innspill fra andre (Bass & Avolio, 1990).

Transformasjonsledelse kjennetegnes ved et dynamisk samspill mellom leder og medarbeidere basert på tillit (Bass & Avolio, 1993; Burns 1978), noe som bidrar til at denne type ledere generelt har høyere tilfredshet blant sine medarbeidere (Bass & Avolio, 1989; Howell & Avolio, 1993). Videre har lederstilen vist seg å ha en positiv sammenheng med bl.a. medarbeideres arbeidsprestasjoner, og gjennom dette oppnår transformasjonsledere ofte høyere nivåer av suksess og bedre resultater (Bass, 2001; Mandell & Pherwani, 2003).

Transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner, og er delt opp i fire underdimensjoner.

Idealisert innflytelse/karisma er en dimensjon som innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos sine medarbeidere ved å aktivt takle problemer, uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand på en utviklende og konstruktiv måte.

Inspirerende motivasjon er en dimensjon av atferd der leder inspirerer sine medarbeidere til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål, gjennom å formidle en inspirerende og felles visjon for fremtiden.

Individuell omtanke: denne dimensjonen består av atferd der leder viser personlig respekt for medarbeidere ved å gi dem spesiell oppmerksom og hvor lederen ser den enkeltes behov og ønsker.

Intellektuell stimulering: denne dimensjonen kjennetegnes ved at lederen formulerer nye ideer som gir medarbeiderne mulighet til å tenke over og revurdere vanlig praksis og tenkemåte, og utfordrer status quo (Bass & Riggio, 2005).

Med transformasjonsledelse inngår leder og medarbeider ikke bare transaksjonelle nytte-allianser, men ideologiske allianser basert på en fellesskapsfølelse. Gjennom dette har transformasjonsledelse blitt et viktig virkemiddel for å få medarbeidere til å overskride deres egeninteresser, og strekke seg etter mer utfordrende mål (Yukl, 2013).

Bass (2001) hevdet også at transformasjonsledere må besitte ulike typer intelligens, og at sosial og emosjonell intelligens er kritisk for evnen til å inspirere medarbeidere og bygge relasjoner, noe som støttes av Caruso et al. (2002) og Mandell & Pherwani (2003). Goleman et al. (2001) har hevdet at komponenter av emosjonell intelligens danner grunnfjellet for en visjonær transformasjonsleder, og at ledere med et høyt nivå av emosjonell intelligens evner å øke ytelsen både i seg selv, og i sine medarbeidere (Goleman, 2004).

Petrides & Furnham (2001) hevdet at individer som scorer høyt på emosjonell intelligens besitter et bredere spekter av emosjonsrelaterte ferdigheter, som understøtter det å utvikle og beholde sterke relasjoner. Dette er spesielt relevant i ledelse, hvor en dyktig leder skaper resultater gjennom andre. Det er derfor nærliggende å tro at ledere som besitter en høy grad av emosjonell intelligens dermed vil utøve lederatferd som vil bidra til økte prestasjoner, da deres evne til

tolkning og forståelse av egne og andres følelser gir de en fordel i relasjoner med andre mennesker (Goleman, 1998).

Forskningsresultater fra Føllesdal tyder videre på at graden av emosjonell intelligens påvirker både prestasjoner og trivsel i arbeidslivet, og at mennesker med høy emosjonell intelligens kan forventes å skape trivsel og påvirke andres prestasjoner positivt gjennom sin forståelse og bruk av emosjoner (Føllesdal, 2016).

Forskning på emosjonell intelligens og transformasjonsledelse har gjentatte ganger funnet støtte for en sammenheng mellom emosjonell intelligens og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1993; Spano-Szekely et al., 2016) og funn av Foster & Roche (2012) fant tydelig støtte for at det å utvikle emosjonell intelligens gjennom trening, ga positive resultater på opplevd grad av transformasjonsledelse. Det er godt etablert at transformasjonsledelse er en foretrukket lederstil med tanke på resultatskaping (Frias et al., 2021), og om det da er slik at emosjonell intelligens påvirker grad av transformasjonsledelse, understøtter dette viktigheten av å kunne utvikle emosjonell intelligens som et fundament for god ledelse. Basert på dette teoretiske og empiriske grunnlaget har vi følgende hypotese.

H2: Emosjonell intelligens er positivt relatert til transformasjonsledelse

3.4.1.3 Laissez-faire ledelse (LF)

Den tredje formen for ledelses innen Bass og Avolios “Full-range leadership model” er laissez-faire ledelse, eller passiv ledelse. Laissez-faire ledelse innebærer mangel på eller fravær av ledelse, ved at leder forsøker å unngå å påvirke sine underordnede og/eller unndrar seg sine tilsynsplikter (Bass, 2008). Denne lederstilen er preget av manglende relasjoner mellom leder og medarbeider, og derav manglende tillit. Gjennom passiv ledelse fraskriver leder seg ansvar, unngår konflikter og unnviker å ta beslutninger. Laissez-faire lederen bryter kun inn når problemer har blitt alvorlig, og involverer seg ikke i utviklingen av sine

medarbeidere (Bass & Avolio, 1990). Laissez-faire ledelse er ved definisjon den mest inaktive, så vel som den mest ineffektive lederstilen (Bass, 2008).

En høy grad av emosjonell intelligens setter ledere i stand til å bygge gode relasjoner med sine medarbeidere, og støtte de emosjonelt i både medvind og motvind. Vi hevder derfor at ledere som praktiserer laissez-faire ledelse innehar en lav grad av emosjonell intelligens, og på bakgrunn av dette er vår fjerde hypotese følgende:

H3: Emosjonell intelligens er negativ relatert til laissez-faire lederstil

4 Metode

Vi gjennomførte to spørreundersøkelser, med formål om å undersøke sammenhengen mellom den uavhengige variabelen emosjonell intelligens, opp mot de avhengige variablene, lederstiler.

4.1 Innsamling av data og prosedyre

For å motivere til gjennomføring ble det i begge spørreundersøkelsene benyttet noe forkortede versjoner av de komplette måleinstrumentene for henholdsvis MLQ (5x-short) og TEIQue (360` Short Form). Beslutningen om å bruke de valgte instrumentene for å måle emosjonell intelligens og lederstil i denne undersøkelsen, var basert på lengde, pålitelighet, gyldighet, kostnad og brukervennlighet.

Undersøkelsen ble administrert via det web-baserte spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics og gjennom anonymiserte lenker for sosiale media. Undersøkelsene ble tilgjengeliggjort til respondenter både i private, offentlige og ideelle organisasjoner. For å unngå påvirkning i forhold til besvarelser ble det kun gitt overordnet informasjon om temaet for undersøkelsen i introduksjonen. Til tross for at respondenter ble rekruttert fra et spredt nettverk, noe som medfører en begrenset mulighet for å sikre et representativt utvalg, understøtter senere forskning at OPD-respndenter (Online Panel Data) har sammenlignbare psykometriske egenskaper som de i et mer kontrollert utvalg. Vi antar derfor at

kriterievaliditeten faller innenfor kredibilitetsintervallene av mer stringent innhentede besvarelser fra eksisterende meta-analyser (Walter et al., 2018).

Ettersom vi var usikre på hvor mange respondenter vi ville klare å rekruttere, valgte vi å helgardere oss ved å inkludere begge spørreskjemaene i to runder; både i “Tid 1” og “Tid 2”. Dette for å sikre oss et best mulig datagrunnlag for reliabilitetstesting, dersom mange skulle falle fra i “Tid 2”.

Respondentene hadde to uker på seg til å besvare første runde av undersøkelsen, hvor kontrollvariabler samt både uavhengig og avhengige variabler ble målt. For å forebygge potensiell påvirkning av felles metodisk skjevhet «common method bias» jfr. Podsakoff et.al. (2003), sendte vi ut runde to av undersøkelsen ca tre uker etter at “Tid” 1 var avsluttet. Runde to var identisk med første runde, med unntak av kontrollvariabler.

4.2 Respondenter og utvalg

Det forelå 125 fullførte besvarelser etter at “Tid” 1 var avsluttet. Etter “Tid 2” var avsluttet, forelå det 83 besvarelser, hvorav 77 komplette besvarelser var mappet mot begge tidspunktene basert på et egendefinerte, anonymiserende kodeord. Ettersom vi fikk inn et tilstrekkelig antall respondenter vi klarte å matche, valgte vi på tross av frafallet i respondenter i runde to, å teste uavhengig variabel fra “Tid 1” mot avhengige variabler i “Tid 2”. Dette av hensyn til Common method bias.

Det var noe variasjon i hvor mange som besvarte demografiske variabler, derav N range = 75-78. Av disse var 38% menn og 62% kvinner. Størstedelen av respondentene (47,7 %) hadde ansiennitet over 7 år, og 38 % hadde rapportert til sin leder i 1-3 år. Av respondentene var det 22 % som oppga at de selv hadde lederansvar og ca 83 % av respondentene hadde høyere utdanning.

4.3 Målinger

4.3.1 TEIQue - måling av emosjonell intelligens

I undersøkelsen benyttet vi TEIQue (360' Short Form) for å måle emosjonell intelligens gjennom et skjema som måler ulike trekk knyttet til emosjonell intelligens. Short Form-versjonen er avledet fra et utvidet instrument, og består av totalt 30 påstander (Pedries & Furnham, 2001) fordelt på fire underdimensjoner. Det komplette instrumentet er oversatt til norsk av BI-professor Øyvind L. Martinsen ved institutt for ledelse og organisasjon på BI, og vi brukte dette som utgangspunkt for å lage en forkortet norsk versjon.

Påstandene som er valgt for å representere underdimensjonene er valgt basert på at de har vist høyest korrelasjon med den overordnede fasett-scoren (Petrides & Furnham, 2006). Påstandene ble besvart av respondenter på en sjupunkts likert-skala, som gikk fra "Helt uenig" (1) til "Helt enig" (7). Eksempler på påstander i skjemaet er "Å beskrive sine følelser med ord er ikke et problem for min nærmeste leder" og "Min nærmeste leder har vansker med å knytte seg til de som står han/henne nær". Instrumentet målte en global EI-score ($\alpha=.93$), i tillegg til underdimensjonene Well-being ($\alpha=.49$), Self-control ($\alpha=.82$), Emotionality ($\alpha=.90$) og Sociability ($\alpha=.76$).

Vi valgte å fokusere på global-EI gitt at det ikke anbefales å beregne fasettscore fra TEIQue Short Form, da disse kan bli for upresise grunnet for få påstander per underdimensjon (Andrei et.al., 2015). Reliabilitet på underdimensjonene er dog rapportert. De psykometriske egenskapene til den globale EI-scoren fra TEIQue Short Form har blitt gransket gjennom en respons teori-analyse og vist god validitet (Cooper & Petrides, 2010).

4.3.2 MLQ - måling av lederstil

I denne undersøkelsen benyttet vi Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (5x-short) som er kortformen av standardskjemaet, og den vanligste versjonen av MLQ som blir administrert i dag (Bass & Avolio, 1995). Skjemaet består av 45 påstander og måler transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse. Transaksjonsledelse ble i denne undersøkelsen delt inn i contingent

reward (CR) og management by exception-active (MBEA), da disse representerer svært ulike former for ledelse. Undersøkelsen tok ca 10 minutter å besvare.

Vi tilpasset instrumentet fra et egevaluering format til et 360-format, og benyttet retningslinjer fra International Test Commission for “back translation” for å oversette skjemaet fra engelsk til norsk (Brislin, 1970; Hambleton, 2001). Påstandene ble besvart av medarbeidere på en fempunkts likert-skala fra “Aldri (0)” til “Svært ofte, om ikke alltid (4)”.

Måling av transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse ble målt av 16 påstander, og viste en reliabilitet på ($\alpha = .92$). Eksempler på påstander i skjemaet er: “Han/hun snakker optimistisk om fremtiden” og “Han/hun bruker tid på opplæring og coaching”.

Måling av contingent reward

Contingent reward ble målt av 4 påstander, og viste en reliabilitet på ($\alpha = .75$). Eksempel på påstand i skjemaet er: “Han/hun gir meg bistand i bytte for min innsats”.

Måling av management by exception-active

Management by exception-active ble målt av 4 påstander, og viste en reliabilitet på ($\alpha = .72$). Eksempel på påstander i skjemaet kan for denne skalaen ikke vedlegges, da det påvirker copyright-lover.

Måling av laissez-faire

Laissez-faire, en underskala av unnvikende ledelse, ble målt av 4 påstander, og viste en reliabilitet på ($\alpha = .81$). Eksempel på påstand i skjemaet er “Han/hun unngår å ta beslutninger”.

5 Analyse

I analysen av datagrunnlaget benyttet vi programvaren SPSS, og datagrunnlaget ble analysert i flere ulike steg. Vi vurderte begge måleinstrumentenes stabilitet ved hjelp av reliabilitetstesting, og gjennomførte en faktor-reduksjon ved å ta gjennomsnittet av påstandene på hver enkelt variabel. Deretter ble det

gjennomført en korrelasjonsanalyse mellom variablene med øvre grenser for signifikansnivåene i korrelasjonene på * $p < .05$ ** $p < .01$ for to-halede tester.

For å teste hypotesene ble det deretter kjørt en regresjonsanalyse basert på følgende interaksjonsvariabler, rapportert i tabell 1:

EI x TFL EI x CR EI x MBEA EI x LF

6 Resultat

Samtlige variabler viste seg å ha tilfredsstillende Cronbachs α -verdier over (.70) og kan derfor ansees som reliable hver for seg (Nunnally, 1994). Global emosjonell intelligens ($\alpha = .93$), transformasjonsledelse ($\alpha = .92$), contingent reward ($\alpha = .75$), management by exception-active ($\alpha = .72$) og laissez-faire ($\alpha = .81$).

Gjennomsnittlig score på medarbeiders opplevelse av ledes emosjonell intelligens var 5.23 (SD = .98), som indikerer at lederne scoret i den høyere delen av emosjonell intelligens-gjennomsnittet. Gjennomsnittlig score på opplevd transformasjonsledelse var 2.35 (SD = .75), interessant nok noe lavere enn gjennomsnittet.

Tabell I - Korrelasjoner og reliabilitet (alpha)

Variabel	Gj.snitt	SD	1	2	3	4	5
1 EI (30)	5.23	0.98	(.93)				↑
2 TFL (16)	2.35	0.75	.77**	(.92)			
3 CR (4)	2.17	0.86	.64**	.76**	(.75)		
4 MBEA (4)	1.62	0.85	-.20	-.13	-.06	(.72)	
5 LF(4)	1.01	0.85	-.72**	-.72**	-.62**	.22	(.81)

*Cronbachs alfa er vist i parentes på den diagonale linjen. Antall bakenforliggende item per faktor i parentes. N = (75-78). EI = emosjonell intelligens, TF = transformasjonsledelse, CR = contingent reward, MBEA = management by exception-active, LF = laissez faire, Bivariate korrelasjoner: * $p < .05$, ** $p < .01$.*

I resultatene fikk vi ikke støtte for **H1a** da vi fant en positiv sammenheng mellom emosjonell intelligens og contingent reward på $r = .64$ ($p < .001$). Vi fant heller ingen støtte for **H1b**, foruten en marginal, men ikke signifikant negativ korrelasjon mellom emosjonell intelligens og management by exception-active.

Vi fant en positiv korrelasjon mellom emosjonell intelligens og transformasjonsledelse på $r = .77$ ($p < .001$), til støtte for **H2** som tilsier at jo høyere grad av emosjonell intelligens en leder har, jo mer transformasjonsledelse vil hen utøve.

Avslutningsvis fant vi også støtte for **H3** som sier at Emosjonell intelligens er negativt korrelert med laissez-faire ledelse $r = -.72$ ($p < .001$).

Ut over våre hypoteser viste resultatene signifikante samvariasjoner mellom transformasjonsledelse og contingent reward $r = .76$ ($p < .001$), og en negativ korrelasjon mellom transformasjonsledelse og laissez-faire $r = -.72$ ($p < .001$).

Når vi ser nærmere på forholdet mellom uavhengig og avhengige variabler, ser vi at transformasjonsledelse, contingent reward og laissez-faire har verdier som faller innenfor 95 % konfidensintervall, som tilsier at vi kan predikere sammenhenger. Management by exception-active derimot passerer gjennom null, og resultatene kan derfor ikke predikere noen sammenheng mellom emosjonell intelligens og management by exception-active.

Tabell II - Koeffisienter opp mot emosjonell intelligens

Variabel	Ustand. beta	Std. error	Sig.	t	Lower bound conf.int.	Upper bound conf. int.
1 TF	.59	.06	<.001	10.34	.47	.70
2 CR	.56	.08	<.001	7.20	.41	.72
3 MBEA	-.17	.10	.077	-1.79	-.37	.02
4 Laissez-Faire	-.62	.07	<.001	-9.04	-.76	-.49

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at MLQ klarer å vise diskriminant validitet ved at de ulike lederstilene samvarierer på en logisk måte i tråd med teori og hypoteser, og understøtter videre at transformasjonsledelse og contingent reward er lederstiler som krever en høyere grad av emosjonell intelligens for å kunne anvendes på en effektiv måte.

7 Drøfting og implikasjoner

Basert på ovennevnte teorier og empiri tok vi i denne studien utgangspunkt i antakelsen om at en leders nivå av emosjonell intelligens gir utslag på lederstil, og at det dermed er en sammenheng mellom medarbeiders opplevelse av leders emosjonelle intelligens og opplevd lederstil.

7.1 Emosjonell intelligens og contingent reward

Vi fant ingen støtte for at emosjonell intelligens er negativt relatert til contingent reward **H1a**, der vi antok at en lederstil som er basert på forutsigbare og forhåndsbestemte transaksjoner ikke krever særlig høy grad av emosjonell intelligens. Når resultatene forelå fant vi imidlertid støtte for dette resultatet i andre forskningsprosjekter gjennom videre kildesøking (Barling et al., 2002; Frias et al., 2021).

Dette resultatet kan muligens forklares med at nyere forskning har vist at til tross for at contingent reward er en transaksjonell lederstil, kan den likevel understøtte en konstruktiv og positiv transaksjon mellom leder og medarbeider, særlig i kombinasjon med transformasjonsledelse (Bass, 1995). Det teoretiske grunnlaget indikerer at transformasjonsledelse bygger på transaksjonsledelse som fundament, noe som vil tilsi at enkelte underdimensjoner av transaksjonsledelse kan være gunstig i visse situasjoner. Ser man contingent reward i lys av Pavlos klassiske betingning, hvor positive tilbakemeldinger øker ønsket adferd, styrkes denne tankegangen (Frias et al., 2021).

Nyere forskning viser også at effektive ledere behersker både transformasjons- og transaksjonsledelse, og evner å nyttiggjøre seg av disse ulike lederstilene avhengig av situasjon og medarbeider (Hersey et al., 2001), i tråd med situasjonsbestemt (situasjonsbetinget) ledelse. Teorien vektlegger at det ikke alltid finnes en bestemt måte å lede på som er foretrukket over andre, men at samspillet mellom leder og medarbeider, og rammebetingelsene rundt spiller inn i hvordan en leder oppnår mest effekt (Sagberg, 2021).

Sammenhengen mellom emosjonell intelligens og contingent reward støttes av et annet signifikant funn vi gjorde, som ikke var hypotesesatt. Vi fant signifikante samvariasjoner mellom transformasjonsledelse og contingent reward ($r=.76^{**}$). Det kan derfor virke som om disse formene for lederstil har en positiv forsterkning på hverandre. Det tilsier at medarbeider kan oppleve dette konstruktiv med bakgrunn i at denne lederstilen er basert på forutsigbarhet og rettferdighet, til tross for at den belager seg mindre på emosjonell støtte.

7.2 Emosjonell intelligens og management by exception-active

Vi fant heller ingen støtte for **H1b** om at emosjonell intelligens er negativt relatert til management by exception-active. Vi hadde tatt utgangspunkt i at denne lederstilen kan skape utrygghet og mistillit, og dermed indikere at leder utviste en lavere grad av emosjonell intelligens. Til tross for manglende hypotesestøtte, er disse funnene i tråd med forskning utført tidligere av (Barling et al., 2000; Gardner & Stough, 2002; Palmer et al., 2001). Resultatet kan muligens forklares med at denne lederstilen er mer saks- og situasjonsorientert, der målsetningen er å unngå at det blir gjort feil, heller enn å utvikle sine medarbeidere. Resultatene i dette forskningsprosjektet kan indikere at denne lederstilen ikke i så stor grad trekker på emosjonell intelligens, da den er mindre person- og relasjonsorientert (Sagberg, 2021).

7.3 Emosjonell intelligens og transformasjonsledelse

Vi fant derimot støtte for en signifikant positiv sammenheng mellom emosjonell intelligens og transformasjonsledelse **H2**, som indikerer at grad av leders

emosjonelle intelligens kan ha en påvirkning på leders nivå av transformasjonsledelse. Overførbarheten fra våre resultater underbygges av funn fra meta-analyser utført av Harms & Crede (2010), som fant at det var en moderat positiv korrelasjon mellom emosjonell intelligens og transformasjonsledelse i et bredt spenn av ledere fra ulike bransjer, religiøse bakgrunn, akademiske og medisinske organisasjoner.

Transformasjonsledelse er antatt å være den foretrukne lederstilen i form av å kunne skape de beste resultater og prestasjoner, og bidra til økt medarbeidertilfredshet (Frias et al., 2021). Andre forskningsfunn antyder også at emosjonell intelligens kan utvikles og læres over tid (Goleman, 1995; Saarni, 1999) og sammen underbygger dette viktigheten av å ha fokus på emosjonell intelligens og personlig kompetanse i viktige organisatoriske prosesser, for eksempel ved rekruttering, forfremmelse og i lederutviklingsprogrammer.

I det daglige bør HR-avdelinger vurdere å inkludere EI-tester som en del av rekrutteringsgrunnlaget, i tillegg til de mer tradisjonelle IQ- og personlighetstestene som typisk blir administrert. Om det i tillegg tilgjengeliggjøres trening og opplæring i å øke emosjonell intelligens for øvrige ressurser i selskapet, kan utvalget av potensielle lederkandidater utvides i organisasjonen, noe som igjen kan føre til betydelige konkurransemessige fortrinn både for enkeltvis ledere, men også for organisasjoner som helhet. Fungerer oppskriften så vil man potensielt kunne dyrke frem ledere med høy grad av på emosjonell intelligens, og på den måten rekruttere flere ledere med transformasjonsledelse som naturlig lederstil dersom det er målet (Barling et al., 2002).

Selv om forskning foreløpig ikke resulterer i entydige slutninger knyttet til effekten av trening og opplæring på emosjonell intelligens, har man fra tidligere forskning funnet støtte for effekten av dette (Frias et al., 2021). I et forskningsprosjekt knyttet til emosjonell intelligens-trening for sykepleiere fant man gjennom en pre-og post-undersøkelse på TEIQue og MLQ, en markant korrelasjon mellom trening og utvikling av emosjonell intelligens mot økt

transformasjonsledelse, i etterkant av intervensjonen (Frias et al., 2021). I tillegg fant man reduserte nivåer av management by exception og laissez-faire.

Det er nærliggende å anta at slik forskning også er svært relevant i andre yrker som er avhengig av gode relasjoner som lærere, ungdomsarbeidere, idrettstrenerne mm. En grunn til at effekten av trening er noe sprikende kan bunne i at utvikling av emosjonell intelligens er som utvikling av personlig kompetanse; det er ikke noe som læres gjennom å lese en bok, eller tilegne seg statisk kunnskap. Utvikling av den indre kjernen i menneskets tolkning av livet gjøres ikke over natten, og p.t foreligger det få forskningsundersøkelser som ser på effekten av systematisert og regelmessig trening innen emosjonell intelligens over tid. Gjennom kurs, bevisstgjøring, refleksjonsgrupper, speiling, observasjon og gruppearbeid kan organisasjoner tilrettelegge for å øke grad av emosjonell intelligens i sine ledere (Frias et al., 2021).

7.4 Emosjonell intelligens og laissez-faire

Avslutningsvis fant vi støtte for at emosjonell intelligens er signifikant negativt relatert til laissez-faire **H3**. Dette samsvarer også med annen forskning (Foster & Roche, 2012; Gardner & Stough, 2002) som tilsier at jo høyere emosjonell intelligens, jo mindre fraværende er man som leder. Dette indikerer at jo høyere grad av emosjonell intelligens en leder har, jo mer til stede og støttende vil hen opptre, altså det motsatte av laissez-faire.

Dette understøttes av forskning knyttet til laissez-faire som tilsier at denne lederstilen i mindre grad evner å forstå egne og medarbeiders følelser, noe som er en forutsetning for å kunne drive med aktivt og utviklende lederskap, slik som i transformasjonsledelse (Gardner & Stoug, 2002). Det er nærliggende å tro at ledere med høy emosjonell intelligens tør å engasjere seg og involvere seg i medarbeiderens behov og følelser, samt at de evner å ta beslutninger i pressede situasjoner.

Denne tankegangen understøttes videre av et annet signifikant resultatet i vår forskning som heller ikke var hypotesesatt, der vi fant en signifikant negativ korrelasjon mellom transformasjonsledelse og laissez-faire. Med andre ord, jo mer

transformasjonsledelse man utøver, jo mer til stede og proaktiv opplever medarbeiderne lederen som. En praktisk implikasjon av disse funnene er at man i rekrutteringsprosesser forsøker å avdekke ulike lederstiler gjennom å utføre case-baserte tester, med mål om å avdekke potensielle ledere som vegrer seg for å tre inn i situasjoner som krever handlingskraft og relasjonelt mot. Tidligere funn og teori anser laissez-faire ledelse som den minst konstruktive lederstilen, og organisasjoner bør anstrenge seg for å unngå å rekruttere eller promotere ledere som trekkes mot denne lederstilen.

7.5 Praktiske implikasjoner

I forhold til lederutvikling og akademiske institusjoner bør disse resultatene innby til en revurdering av hvilket faglig fokus man legger til grunn i opplæring og utdanning. Gitt at utdanningsinstitusjoner tradisjonelt har vært sterkt preget av et management perspektiv (Zaleznik, 1992), bør man i større grad inkludere ledelsesperspektiver, der viktigheten av personlig kompetanse, emosjonell intelligens og “soft-skills” i økt grad blir fremhevet (Bjartveit & Roos, 2018). Ledelse er kvalitativt annerledes enn administrasjon, og til tross for at studier har vist at transformasjonsledelse typisk er mer effektivt, trekker mange MBA-kurs fortsatt på utdatert tankegods (Bjartveit & Roos, 2018). Denne type lederstil krever et mye høyere nivå av selvinnsikt, personlig kompetanse og emosjonell intelligens, enn mer tradisjonelle lederstiler (Conger & Kanungo, 1998).

En videreføring av dette er at resultatene i denne forskningsundersøkelsen bør oppmuntre organisasjoner til å tilby karrierestiger til sine ansatte som ikke utelukkende omfatter personalledelse, slik at individer som er faglig sterke, men kanskje ikke besitter tilstrekkelig emosjonell intelligens til å kle en lederrolle, har gode og utviklende alternativer.

God ledelse omhandler både egen og andres personlige utvikling, og fokus på dette bør gå hånd i hånd for å ha en god effekt. Dette gjøres ikke over natten, men krever relasjonsbygging, tillit og kontinuitet (Bjartveit & Roos, 2005). Mens generell kunnskap raskt foreldes, er det ikke tilfellet med personlig kompetanse. Den står seg gjennom tid og storm. Tid er i dette tilfellet en nødvendig og positiv

faktor i utvikling av oss selv som mennesker; modningsprosesser trenger tid (Skau, 2017). For HR-avdelinger krever dette ikke bare at man er en premiss setter for disse kvalitetene, men at man også er en tilrettelegger, som i ekte Kierkegaards ånd hjelper ledere på en maeutisk måte i sin utøvelse av lederskapet. Dette krever også at HR besitter individer med denne typen personlige kompetanse og emosjonelle intelligens.

“Du ønsker å hjelpe andre og det er bra, svært bra. Men du kan ikke hjelpe andre hvis du ikke forstår dem. Og du kan ikke forstå dem hvis du ikke forstår deg selv. Derfor bør du begynne å jobbe med det først” - Dan Millman (1991)

8 Begrensninger og anbefalinger til videre forskning

Selv om mange sammenligner emosjonell intelligens med IQ og personlighet, og påpeker at EI-tester viser lavere validitet enn IQ-tester, bør man ha i mente at forskning knyttet til IQ og standardiseringen av valide IQ-instrumenter har pågått i over 100 år, noe som gjør dette til en godt etablert og empirisk understøttet modell. IQ er dermed en mye mer moden modell enn emosjonell intelligens, med sine 30 år med empirisk forskning (Dasborough et al., 2021).

Gitt problemene med validitet av måleinstrumenter og definisjonen av emosjonell intelligens så betyr det ikke at teorien skal avskrives, men snarere ses på som en motivasjon i videreutvikling av verktøyet, og det bør gjøres ytterligere forskning som tar høyde for disse utfordringene (Antonakis et al., 2009; Mayer, Roberts & Barsade, 2008). Basert på et popperiansk rammeverk for testing av hypoteser og forkasting av teorier som ikke holder mål, kan man snevre inn teori og testinstrumenter gjennom en kontinuerlig videreutvikling og justering av disse gjennom godt designede forskningsundersøkelser (Antonakis et al., 2009).

Noe av hovedkritikken knyttet til emosjonell intelligens som modell er manglende evne til å predikere andre jobberelaterte faktorer som f.eks. arbeidsinnsats. IQ har blitt fremhevet som den beste indikatoren på jobbprestasjoner, med meta-analytiske korrelasjoner på ($r = .51-.61$), der korrelasjonen øker i takt med jobbkompleksiteten (Antonakis et al., 2009). På samme måte har emosjonell

intelligens blitt identifisert som en sterk predikator for ledersuksess, særlig innen relasjonsorienterte yrker som f.eks. helse- og omsorg (Frias et al., 2021).

Men, resultatene i denne studien viser at transformasjonsledelse, contingent reward og laissez-faire har alle konfidensintervaller innenfor 95 %, som tilsier at grad av emosjonell intelligens muligens *kan* predikere lederstil. Gitt at mye av skepsisen knyttet til emosjonell intelligens bunner i kritiske spørsmål knyttet til måleinstrumentenes konstruksjons-, kriterium-, diskriminanerede-, og konvergerende validitet opp mot andre instrumenter (“The Big Five”, OHI etc), bør videre forskning på temaet ha som målsetting å samles rundt et felles konsept med tilhørende instrument som står seg i empiriske tester (Antonakis et al, 2009).

I denne forskningsundersøkelsen er det flere svakheter. For det første anvendte vi forkortede versjoner av begge måleinstrumenter for å øke responsraten. For å få økt reliabilitet og validitet bør fremtidige forskningsundersøkelser anvende komplette instrumenter. Valg av instrument gjorde også at vi bare anvendte den globale EI-scoren i stedet for underfasettene, som i større grad kunne belyst om det er enkelte faktorer innen emosjonell intelligens som er viktigere i forhold til påvirkning på lederstil enn andre. I tillegg kontrollerte vi ikke for personlighet og IQ, da dette ville vært for omfattende å gjennomføre i et forskningsdesign basert på frivillig deltakelse. Selv om dette har blitt gjort i andre forskningsstudier som viser at en del av variasjonen observert i lederstiler kan tilegnes emosjonell intelligens, (Hjalmarsson & Dåderman, 2020) er det noe som bør inkluderes i flere empiriske undersøkelser fremover.

I denne oppgaven ble det heller ikke kontrollert for om lederne som ble evaluert hadde vært gjennom relevant kursing eller utdanning som kunne påvirke grad av emosjonell intelligens og transformasjonsledelse. Annen forskning bør derfor kartlegge tidligere utdanning og kursing, og undersøke om det foreligger signifikante forskjeller mellom ledere som har tidligere erfaringer fra f.eks. lederutviklingsprogrammer eller formell utdanning, og de som ikke har det.

Videre bør fremtidig forskning sikte mot å innhente svar fra et betydelig høyere antall respondenter for å sikre enda høyere validitet, da vi i denne forskningsundersøkelsen fikk noe lavere svar-rate enn vi håpet på. På samme måte

bør også fremtidig forskning sammenstille resultater fra emosjonell intelligens og MLQ fra ulike land og kulturer, for å se om dette er kulturelt overførbart. Selv om den nordiske validiteten støttes bl.a av funn fra svensk forskning (Hjalmarsson & Dåderman, 2020), har emosjonell intelligens-modeller blitt kritisert for å i for liten grad ta høyde for kulturelle forskjeller (Matthews et al. 2004; Moon 2011), og både modeller og måleinstrumenter bør kvalitetssikres opp mot dette (Côtè, 2014). Det er nærliggende å tro at emosjonell intelligens har større betydning i f.eks. nordiske land, hvor relasjoner og tillitsbasert ledelse står høyt på agendaen, i forhold til andre kulturer, hvor autoritære lederstiler er mer fremtredende (og kulturelt ønskelig), som f.eks. Tyskland og visse asiatiske land.

Et svært spennende aspekt for videre forskning vil være å avdekke om emosjonell intelligens virkelig kan utvikles gjennom trening, på hvilke måter og ikke minst - i hvilke bransjer gir det størst effekt? For å kunne etablere dette bør emosjonell intelligens-tester benchmarke deltakere før og etter trenings- og utviklingsløp, og helst følges opp longitudinelt. Gitt at “The jury is still out” på om emosjonell intelligens faktisk kan utvikles og læres over tid, foreligger det noe støtte for at man faktisk kan øke sin emosjonelle intelligens. Til tross for dette ikke foreligger noen konkluderende resultater per nå, bør foreløpige indikasjoner fra tidligere undersøkelser gjøre at temaet bør få fokus hos enhver HR-avdeling og organisasjon med respekt for seg selv.

9 Konklusjon

Kvalitet i utførelse av ledelse vil fortsette å ha stor betydning for organisasjoner, da en stadig mer kompleks verden med store og sammensatte problemstillinger vil kreve at ledere ikke bare er analytiske, men også emosjonelt sterke. Da den akademiske superstjernen Yuval Noah Harari ble intervjuet på Fredrik Skavlan om hva han ville satset på i livet presiserte han at “vi mennesker trenger en god mental balanse for å håndtere en hektisk verden med store endringer”. Videre var Harari tydelig på at selv om vi ikke klarer å lære bort emosjonelle ferdigheter i stor skala, så ligger svaret i å skape kulturer, tjenester og produkter gjennom “den emosjonelle revolusjon”.

For å ruste seg for fremtiden, er det et behov for at man rekrutterer og utvikler ledere som kjenner seg selv godt, og som tør å mobilisere emosjoner også i profesjonelle relasjoner for å kunne nå inn til både hodet og hjertet i sine medarbeidere. Klarer man dette, kan man skape et konkurransefortrinn som er betydelig, og motivasjon og lojalitet hos medarbeidere vil med all sannsynlighet øke.

10 Referanser

- Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B., & Petrides, K. V. (2016). The Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality Assessment*, ss. 98:3, 261-276.
- Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X). *Walden University ScholarWorks*.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, ss. 20(2), 247–261.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse (2. utg.)*. Universitetsforlaget.
- Aspaas, K. (2018). *Den emosjonelle revolusjon*. Kagge Forlag As.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ss. 72, 441–462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, ss. Vol 6 (2), pp. 199-218.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City: Mindgarden.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *The American psychologist*.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, ss. 87(3), 488–496.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K. E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. Vol. 21 No. 3, pp. 157-161.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual (EQ-i)*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. I J. P. ed. R Bar-On, *The handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in Workplace* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, & Bass. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, ss. 3(1), 5–21.
- Bass, B. M. (1990) (3. utg). *Bass & Stogdill's handbook of leadership; Theory, research and application*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2001). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. I R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership* (ss. 105-118). Mahwah: Lawrence-Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *SAGE journals*, ss. Vol 49, 3, pp. 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, s. Vol. 14 No. 5.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, ss. Vol. 17 (1), p112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *APA PsychTests*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2021). *The Full range leadership model*. Hentet fra leadershipahoy.com: <https://www.leadershipahoy.com/full-range-leadership-model/>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership. A comprehensive review of theory and research*. Mahwah: Psychology Press.

- Bass, B., & Avolio, B. J. (1992). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. *Center of Leadership Studies*.
- Bjartveit, S., & Roos, G. (2005). *Scandinavian perspectives on management consulting*. J.W. Cappelens Forlag AS.
- Bolton, R. (1986). *People Skills. How to Assert yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*. Touchstone.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. I R. BarOn, & J. D. Parker (red.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Society for Personality and Social Psychology, Inc*.
- Breslin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *The Pennsylvania State University; Center for Cross-Cultural Research, Department of Psychology*, ss. Volume 1: Issue: 3, pp. 185-216.
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. 36(4), 360-379.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Caruso, D. R., & Wolfe, J. C. (2001). Emotional intelligence in the workplace. I J. Ciarrochi, J.P. Forgas & J.D. Mayer. I J. F. J. Ciarrochi, *Emotional intelligence in everyday life. A Scientific enquiry* (ss. 24-45). New York: Psychology Press.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. I R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds), *Multiple intelligences and leadership* (ss. 55-74). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 32 (5): 788–818.
- Coleman, A. (2008). *A Dictionary of Psychology (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- Coleman, A. M. (2006). *A Dictionary of Psychology (3 ed.)*. Oxford University Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*.
- Cooper, A., & Petrides, K. V. (2010). A Psychometric Analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) Using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*, ss. 449–457.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Dante, A. (2017). *Inferno. Den gudommelige komedie (Originaltittel: La Divina commedia, Inferno)*. Bokvennen Forlag AS.
- Dapke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*.
- Dasborough, M., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credè, M., & Wood, D. (2021). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate”. *The Leadership Quarterly*.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In Search of an Elusive Construct. *Journal of personality and social psychology*, ss. Vol.75, p.989-1015.
- Derue, S. D., 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*.
- Drucker, P. F. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*.

- Foster, C., & Roche, F. (2012). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal* .
- Frias, A., Hampton, D., Tharp-Barrie, K., & Thomas, J. (2021). The impact of an emotional intelligence training program on transformational leadership. *Wolters Kluwer Health*.
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). Social Behavior and Personality: An international journal. ss. Number 8, pp. 815-823(9).
- Føllesdal, H. (2016). Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet? *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, ss. 192-199.
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). *Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach*. *The Leadership Quarterly* 24, 747-762.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. Vol. 23 No. 2, pp. 68-78.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, ss. 48, 26-34.
- Goleman, D. (1995/1997). *Emosjonell intelligens - Å tenke med hjertet*. Gyldendal Norsk Forlag ASA.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? . *Harvard Business Review*, ss. 76: 92-105.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Leadership Qualities*, *Harvard Business Review*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership. *Harvard business review*, ss. 79(11), 42-50.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The Emotional Reality of Teams. *Journal of organizational excellence*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership. Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Grennberg, L. S. (2015). *Emotion-Focused Therapy : Coaching Clients to Work Through Their Feelings*. American Psychological Association.

- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? (2. utg.)*. CAPPELEN DAMM AS.
- Hambleton, R. K. (2001). The next generation of the ITC Test Translation and Adaptation Guidelines. *European Journal of Psychological Assessment*, ss. 17(3), 164–172.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus - A brief History of Tomorrow*. Harper.
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational leadership: A meta-analysis. *SAGE Journals of Leadership and Organizational Studies*, ss. Volume: 17 issue 1, pp. 5-17.
- Harms, P., & Credè, M. (2010). Remaining Issues in Emotional Intelligence Research: Construct overlap, method artifacts and lack of incremental validity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, ss. 3 (2): 154–158.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, s. 4: 418.
- Hershey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behaviour. Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hjalmarsson, A. K., & Dåderman, A. M. (2020). Relationship between emotional intelligence, personality, and self-percieved individual work performance: A cross-sectional study on the Swedish versions of TEIQue-SF. *Current Psychology*.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, ss. 49, 493- 504.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, ss. Volume 7, Issue 3, pp. 323-352.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, ss. 78(6), 891–902.
- Ilgen, D., & Pulakos, E. (1999). Employee performance in today's organizations. I A. Neal, G. Yeao, A. Koy, & T. Xiao. Predicting the form and direction of

- work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*.
- Joseph, D., & Newman, D. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *The Journal of Applied Psychology*, ss. 95 (1): 54–78.
- Kierkegaard, S. (1994). *Avsluttende utvitenskapelig etterskrift til "De Filosofiske Smuler"*. Oslo: Pax Forlag.
- Levenson, R. W. (1999). The Intrapersonal Functions of Emotion. Cognition and emotion. *Psychology Press Ltd*, ss. 13 (5), 481-504.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, ss. 10, pp. 271-301.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, ss. 17, 387–404.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse (5. utg.)*. Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2013/2014). Personlighet til å lede. *BI Leadership Magazine*, 4.
- Matthews, G., Roberts, R., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychol.Inq.*, ss. 15:179-96.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2003). *Emotional intelligence: Science and myth*. The MIT Press.
- May, R. (2015). *The Discovery of Being. Writings in Existential Psychology*. New York: Norton & Company.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto: MHS Publ.
- Mayer, J. D. (2004). What is Emotional Intelligence? *UNH Personality Lab*. 8.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? I P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). "Emotional Intelligence: Theory Findings and Implications". *Psychological Inquiry*, ss. 15 (3): 197–215.

- Moon, S. (2011). *East meet west: The cultural-relativity of emotional intelligence*. Canada, Toronto, USA.
- Morgan, J., Izard, C., & King, K. (2010). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation . *Int. J. Conflict Manag.*
- Nelis, D., Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*, ss. 36-41.
- Northhouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- O'Boyle, E. J., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 32 (5): 788–818.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. Vol. 22 No. 1, pp. 5-10.
- Petrides, K. V. (2009). *Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire* . New York: Springer.
- Petrides, K. V. (2009). *Translation of TEIQue*. Hentet fra teique.com: <https://psychometriclab.com/translations-of-teique/>
- Petrides, K. V. (2010). Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Petrides, K. V. (2011). *Ability and Trait Emotional Intelligence, The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*. Blackwell Publishing Ltd.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, ss. 29 (2): 313–320.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, ss. 15(6), 425–448.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, ss. 17: 39–75.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology*, ss. 36 (2), pp. 552–569.

- Petrides, K. V., Sangareau, Y., Furnham, A., & Frederickson, N. (2006). Trait Emotional Intelligence and Children's Peer Relations at School. *Review of Social Development*, ss. 15(3):357-547.
- Petrides, K., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, ss. 98 (Pt 2): 273–89.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology Vol 88(5)*, ss. 879-903.
- Sagberg, I. (2021). *Situasjonsbestemt ledelse*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/situasjonsbestemt_ledelse
- Saksvik-Lehouillier, I., & Vaag, J. R. (2020). *Praktisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Gyldendal.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *American Psychological Association*.
- Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*.
- Schulz, B. (2008). The Importance of soft skills: education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, ss. 146-154.
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., & Cooper, J. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personal Individ. Differ.*
- Siegling, A. B., Vesely, A. K., Petrides, K. V., & Saklofske, D. H. (2015). Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF). *Journal of Personality Assessment*, ss. 525–535.
- Skau, G. M. (2017). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. CAPPELEN DAMM AS.
- Smith, H. (2002). "Howard Gardner, multiple intelligences and education". *The Encyclopedia of Informal Education*.
- Spano-Szekely, L., Quinn Griffin, M. T., Clavelle, J., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional intelligence and Transformational Leadership in Nurse

- Managers. *The Journal of Nursing Administration*, ss. Vol. 46, No. 2, pp. 101-108.
- Sternberg, R. (1984). Toward a triarchic theory of human intelligence. *Cambridge University Press*, ss. 7, 269-315.
- Sundstrøm, K. (2019, 06 17). *ndla.no*. Hentet fra Den fjerde industrielle revolusjon: <https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:f77c8919-a904-41b3-88a4-34281c13627c/topic:1:c0686776-6857-4ee6-b25e-e1e385309570/resource:1:197529>
- Saarni, C. (1999). *The Development of Emotional Competence*. New York, London: The Guildford Press.
- Saarni, C. (1999). *The development of emotional intelligence*. Guilford Press.
- Tett, R., Fox, K., & Wang, A. (2005). Development and validation of a self-report measure of emotional intelligence as a multidimensional trait domain. *Personal. Soc. Psychol. Bull.*, ss. 31:859-88.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*.
- Vaag, J. R. (2020). *Praktisk organisasjonspsykologi*. Gyldendal.
- Walter, S. L., Seibert, S. E., Goering, D., & O'Boyle Jr, E. H. (2019). A Tale of Two Sample Sources: Do Results from Online Panel Data and Conventional Data Converge? *Journal of Business and Psychology*, ss. 34, 425-452.
- Wennberg, B. (2000/2001). *Emosjonell intelligens i livet og på jobben*. Stockholm: NKS Forlaget, Oslo (Opprinnelig utgitt 2000).
- Weschler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence, 4th ed.* Williams & Wilkins Co.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, ss. Volume 10, Issue 2, pp. 285-305.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8. utg.)*. Westfort: Pearson Education Limited.
- Zaleznik, A. (1992, 1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*.

11 Vedlegg

11.1.1 Spørreundersøkelse TEIQue SF og MLQ

	<i>TEIQue 360 Short Form</i>	<i>Skala fra Helt uenig (1), til Helt enig (7)</i>						
1	Å beskrive følelsene sine med ord er ikke et problem for min nærmeste leder	1	2	3	4	5	6	7
2	Min nærmeste leder har ofte vansker med å se ting fra en annen persons synspunkt	1	2	3	4	5	6	7
3	Min nærmeste leder er generelt svært motivert	1	2	3	4	5	6	7
4	Min nærmeste leder har vanligvis vanskeligheter med å regulere sine egne følelser	1	2	3	4	5	6	7
5	Det virker ikke som om min nærmeste leder synes livet er særlig tilfredsstillende	1	2	3	4	5	6	7
6	Min nærmeste leder kan håndtere andre mennesker effektivt	1	2	3	4	5	6	7
7	Min nærmeste leder har en tendens til å ombestemme seg ofte	1	2	3	4	5	6	7
8	Det virker som om min nærmeste leder ofte ikke klarer forstå sine egne følelser	1	2	3	4	5	6	7
9	Min nærmeste leder tenker selv at han/hun har en rekke gode egenskaper	1	2	3	4	5	6	7
10	Min nærmeste leder synes ofte det er vanskelig å stå opp for seg selv	1	2	3	4	5	6	7
11	Min nærmeste leder er vanligvis i stand til å påvirke hvordan andre mennesker føler seg	1	2	3	4	5	6	7
12	Min nærmeste leder har generelt et dystert perspektiv på det meste	1	2	3	4	5	6	7
13	Andre som står min nærmeste leder nær klager ofte over at de ikke blir behandlet riktig	1	2	3	4	5	6	7
14	Min nærmeste leder synes ofte det er vanskelig å tilpasse livet sitt etter omstendighetene	1	2	3	4	5	6	7
15	Min nærmeste leder er generelt godt i stand til å takle stress	1	2	3	4	5	6	7
16	Min nærmeste leder synes ofte det er vanskelig å vise takknemlighet til de som står han/hun nær	1	2	3	4	5	6	7
17	Min nærmeste leder er vanligvis i stand til å "tre inn i andres sko" og sette seg inn i deres følelser	1	2	3	4	5	6	7
18	Min nærmeste leder synes vanligvis det er utfordrende å holde seg motivert	1	2	3	4	5	6	7
19	Min nærmeste leder er vanligvis i stand til å finne måter å kontrollere følelsene sine når han/hun vil	1	2	3	4	5	6	7
20	Min nærmeste leder virker generelt fornøyd med livet sitt	1	2	3	4	5	6	7
21	Jeg ville beskrevet min nærmeste leder som en god forhandler	1	2	3	4	5	6	7
22	Min nærmeste leder har en tendens til å bli involvert i ting han/hun senere skulle ønske han/hun kunne komme seg ut av	1	2	3	4	5	6	7
23	Min nærmeste leder tar seg ofte tid til å reflektere over følelsene sine	1	2	3	4	5	6	7
24	Min nærmeste leder tror han/hun har mange personlige styrker	1	2	3	4	5	6	7
25	Min nærmeste leder har en tendens til å vike unna selv om han/hun tenker han/hun har rett	1	2	3	4	5	6	7
26	Min nærmeste leder ser ikke ut til å ha noen påvirkning på andre menneskers følelser	1	2	3	4	5	6	7
27	Min nærmeste leder tror generelt at ting vil gå bra og ordne seg i livet hans/hennes	1	2	3	4	5	6	7
28	Min nærmeste leder har vansker med å knytte seg til de som står han/henne nær	1	2	3	4	5	6	7
29	Min nærmeste leder har vansker med å knytte seg til de som står han/henne nær	1	2	3	4	5	6	7
30	Andre beundrer min nærmeste leder for å være avslappet og tilbakelemt	1	2	3	4	5	6	7

MLQ	Skala fra Aldri (0), til Svært ofte, om ikke alltid (4)					
		0	1	2	3	4
1	Han/hun gir meg bistand i bytte for min innsats	0	1	2	3	4
2	Han/hun undersøker kritiske antakelser på nytt for å dobbeltsjekke om de er hensiktsmessige	0	1	2	3	4
3	Han/hun klarer ikke å gå inn i problemer før de blir alvorlige	0	1	2	3	4
4	Han/hun fokuserer oppmerksomheten på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder	0	1	2	3	4
5	Han/hun unngår å involvere seg når viktige problemer dukker opp	0	1	2	3	4
6	Han/hun snakker om hans/hennes viktigste verdier og tankesett	0	1	2	3	4
7	Han/hun er fraværende når det er behov for han/henne	0	1	2	3	4
8	Han/hun søker ulike perspektiver når han/hun løser problemer	0	1	2	3	4
9	Han/hun snakker optimistisk om fremtiden	0	1	2	3	4
10	Han/hun gir meg en følelse av stolthet over å være assosiert med han/henne	0	1	2	3	4
11	Han/hun snakker i spesifikke termer rundt hvem som er ansvarlig for å oppnå resultatmål	0	1	2	3	4
12	Han/hun venter til ting går galt før han/hun gjør noe	0	1	2	3	4
13	Han/hun snakker entusiastisk om hva som skal oppnås	0	1	2	3	4
14	Han/hun fremhever viktigheten av å ha en sterk følelse av hensikt og mening i arbeidet	0	1	2	3	4
15	Han/hun bruker tid på opplæring og coaching	0	1	2	3	4
16	Han/hun gjør det klart hva man kan forvente å motta når resultatmål er oppnådd	0	1	2	3	4
17	Han/hun viser at han/hun tror sterkt på "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18	Han/hun setter egeninteresse til side til fordel for det beste for gruppen	0	1	2	3	4
19	Han/hun behandler meg som et individ i stedet for bare en i gruppa	0	1	2	3	4
20	Han/hun mener at problemer må bli kroniske før man gjør noe med de	0	1	2	3	4
21	Han/hun opptrer på en måte som bygger min respekt for personen	0	1	2	3	4
22	Han/hun konsentrerer sin fulle oppmerksomhet om å håndtere feil, klager og svikt	0	1	2	3	4
23	Han/hun vurderer de moralske og etiske konsekvensene av beslutninger	0	1	2	3	4
24	Han/hun holder oversikt over alle feil	0	1	2	3	4
25	Han/hun utviser en holdning av makt og selvtilit	0	1	2	3	4
26	Han/hun kommuniserer en overbevisende visjon om fremtiden	0	1	2	3	4
27	Han/hun retter min oppmerksomhet mot manglende oppfyllelse av standarder og mål	0	1	2	3	4
28	Han/hun unngår å ta beslutninger	0	1	2	3	4
29	Han/hun kan se at jeg har ulike behov, evner og ambisjoner enn andre	0	1	2	3	4
30	Han/hun får meg til å se på problemstillinger og utfordringer fra mange forskjellige vinkler	0	1	2	3	4
31	Han/hun hjelper meg i å utvikle mine styrker	0	1	2	3	4
32	Han/hun foreslår nye måter å se på hvordan man utfører oppgaver	0	1	2	3	4
33	Han/hun unnviker å svare på tidskritiske og viktige spørsmål	0	1	2	3	4
34	Han/hun understreker viktigheten av å ha en kollektiv følelse av mening og oppdrag	0	1	2	3	4
35	Han/hun uttrykker tilfredshet når jeg oppfyller forventningene	0	1	2	3	4
36	Han/hun uttrykker tillit til at målene vil bli oppnådd	0	1	2	3	4
37	Han/hun er effektiv i å møte og løse mine jobbrelaterte behov	0	1	2	3	4
38	Han/hun bruker ledelsesmetoder som er tilfredsstillende for meg	0	1	2	3	4
39	Han/hun får meg til å gjøre mer enn jeg forventet å gjøre	0	1	2	3	4
40	Han/hun er effektiv når det gjelder å representere meg ovenfor høyere myndighet i organisasjonen	0	1	2	3	4
41	Han/hun jobber med meg på en tilfredsstillende måte	0	1	2	3	4
42	Han/hun øker ønsket mitt om å lykkes	0	1	2	3	4
43	Han/hun er effektiv i å møte organisasjonskrav og -forventninger	0	1	2	3	4
44	Han/hun øker viljen min til å prøve hardere	0	1	2	3	4
45	Han/hun leder en gruppe som er effektiv og produktiv	0	1	2	3	4