

Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 51091

Human Resource Management -
Prosjektoppgave

«Emosjoner og ledelse»

Prosjektoppgave

Navn: Kenneth Dirchsen, Mikal Erga, Guro Håland

Utlevering: 24.08.2021 09.00

Innlevering: 30.05.2022 12.00

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLDSFORTEGNELSE	II
FIGUR- OG TABELLISTE	IV
VEDLEGGSLISTE.....	IV
SAMMENDRAG	V
1.0 Innledning	1
2.0 Teori.....	4
2.1 Leder-medarbeider-relasjoner (LMR).....	4
2.1.1 Rolleteori og sosial bytteteori som utgangspunkt for LMR	4
2.1.2 Sosiale og transaksjonelle bytterelasjoner	4
2.1.3 Leders betydning for LMR.....	7
2.2 Emosjoner og affektintegrasjon	7
2.2.1 Emosjoner i arbeidsplassen og i ledelse	7
2.2.2 Affektintegrasjon	9
2.2.3 Validering og invalidering av følelser.....	11
2.3 LMR, kontrollspenn og rolleoverbelastning	12
2.3.1 Kontrollspenn	13
2.3.2 Rolleoverbelastning	14
3.0 Metode	15
3.1 Utvalg og fremgangsmåte.....	15
3.2 Måleinstrumenter.....	16
3.2.1 Uavhengig variabel - Affektintegrasjonsinventoriet.....	16
3.2.2 Avhengig variabel - SLMR og TLMR	16
3.2.3 Mediator - The Perceived Invalidation Emotion Scale (PIES)	17
3.2.4 Moderatorer	17
3.2.5 Kontrollvariabler	18
3.3 Analyse.....	18
4.0 Resultater.....	20
4.1 Faktoranalyse og datareduksjon.....	20
4.2 Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner.....	22
4.3 Regresjonsanalyse, mediering og moderasjon	24
5.0 Diskusjon.....	27
Affektintegrasjon som rammeverk i jobbkontekst.....	27

Differensiere emosjoner	28
Betydningen av å bli validert	30
Omgjengelighet.....	31
Den modererende effekten av kontrollspenn og rolleoverbelastning.....	32
5.1 Begrensninger og fremtidig forskning	34
5.2 Praktiske implikasjoner.....	37
6.0 Konklusjon	39
Referanseliste	XLI
Vedlegg	LIII
Vedlegg 1	LIII
Vedlegg 2	LVII
Vedlegg 3	LIX
Vedlegg 4	LXIII
Vedlegg 5	LXVIII
Vedlegg 6	LXXXII

FIGUR- OG TABELLISTE

Figur 1: Teoretisk modell	Side 3
Tabell 1: Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner	Side 23
Tabell 2: Regresjonsanalyse, direkte effekt og mediering	Side 24
Tabell 3: Regresjonsanalyse, moderasjon	Side 25
Tabell 4: Direkte effekt, emosjoner	Side 27

VEDLEGGSLISTE

Vedlegg 1	Utgangspunkt før faktoranalyse leder
Vedlegg 2	Endelig faktoranalyse leder
Vedlegg 3	Utgangspunkt før faktoranalyse medarbeider
Vedlegg 4	Endelig faktoranalyse medarbeider
Vedlegg 5	Spørreskjema – leder
Vedlegg 6	Spørreskjema – medarbeider
Vedlegg 7	NSD – godkjent søknad

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom leders evne til affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen, målt som hhv. sosiale og transaksjonelle leder-medarbeider-relasjoner (SLMR og TLMR). I tillegg ville vi undersøke om leders validering av medarbeiders følelser medierer denne sammenhengen. Til slutt ville vi se om kontrollspenn og opplevd rolleoverbelastning moderer forholdet mellom evne til affektintegrasjon og validering.

Vi har hentet data fra skoler, barnehager og offentlig forvaltning, til sammen 903 medarbeidere og 113 ledere responderte. Svarprosenten var 44 prosent for medarbeidere og 60 prosent for ledere. Vi testet hypotesene ved bruk av lineær og multippel regresjonsanalyse.

Vi fikk ikke støtte for våre hypoteser. Det var ingen sammenheng mellom affektintegrasjon (AI) og leder-medarbeider-relasjonen (LMR). Våre hypoteser tok utgangspunkt i global score på affektintegrasjon, som en nødvendig avgrensning av oppgavens omfang. Vi gjorde likevel analyser basert på distinkte emosjoner, dels på grunn av utfordringene vi møtte i faktoranalyse av affektintegrasjon global score, dels på grunn av muligheten til å nyansere ved bruk av AI. Dette ga oss noe mer informasjon, men heller ikke score per emosjon ga klare svar. Mediert av validering, ble sammenhengen mellom affektintegrasjon og SLMR/TLMR ikke påvirket, og vi måtte konkludere med at heller ikke moderatorne kontrollspenn eller rolleoverbelastning ville kunne moderere en ikke-signifikant sammenheng mellom affektintegrasjon og SLMR/TLMR.

På tross av mangel på støtte for våre hypoteser, gjorde vi interessante observasjoner i analyse av data. Den ene emosjonen, interesse, viste en signifikant positiv sammenheng med SLMR. Når vi kontrollerte for fasettene medfølelse og tillit, som ligger under personlighetstrekket omgjengelighet, og fant positive sammenhenger mellom dette og både affektintegrasjon, validering og SLMR, kan det synes som dette er mer relevant å studere i denne konteksten. Det vi fant mest interessant i studien, er den signifikante positive sammenhengen mellom validering og SLMR, og at denne sammenhengen forholdt seg motsatt til TLMR. Dette indikerer at atferden eller handlingen validering er av stor betydning for opplevelsen av gode relasjoner mellom medarbeider og leder. Med tanke på praktiske implikasjoner av studien kan dette vurderes som oppløftende, ettersom validering er atferd eller handling som kan læres. Affektintegrasjon derimot er

iboende trekk eller en egenskap ved leder, som ikke like lett kan endres. Begrensninger, forslag til fremtidig forskning og praktiske implikasjoner blir diskutert.

1.0 Innledning

Leder-medarbeider-relasjoner (LMR) har blitt forsket på i mange år, men er likevel under utvikling (Martin et al., 2019. referert i Andersen et al., 2020). Det er et komplekst fagfelt, med til dels uklare begreper og dermed også usikkerhet om hvorvidt man treffer med måleinstrumenter knyttet til de teoretiske rammene (Bernerth et al., 2007; Gottfredson et al., 2020, referert i Andersen et al., 2020). Shore et al. (2006), Dysvik et al. (2015) og Kuvaas et al. (2012) har argumentert for og gjort funn i sine studier som støtter et skille mellom sosiale og transaksjonelle bytterelasjoner (hvh. SLMR og TLMR). De to formene for relasjoner representerer ulike kvaliteter, ikke grader av kvalitet på samme skala. Andersen et al. (2020) fant i sin gjennomgang av alle studier på SLMR og TLMR, kun positive følger av SLMR, som bedre arbeidsprestasjoner, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd, og kun negative for TLMR, som svakere prestasjoner, mindre indre motivasjon, mindre ekstrarolleatferd etc. I vår studie har vi forholdt oss til dette skillet mellom sosiale og transaksjonelle bytterelasjoner og vil dermed bidra til å tydeliggjøre hva som kommer forut for disse ulike konstruktene.

Leders atferd har blitt viet mye oppmerksomhet, det samme har leders personlighet (Dulebohn et al., 2012) i forskning på ledelse og søk etter hva som fører til de gode relasjonene. De siste 30 årene har emosjoner fått en stadig mer sentral plass i forskningen på LMR (Fisher & Ashkanasy, 2000). Ifølge Tse et al. (2021) vurderes emosjoner eller affekt som en sentral del av de sosiale byttene og rolleprosessene som former interaksjon mellom medlemmer i en organisasjon. Nettopp de sosiale byttene kan ses som nøkkelen i SLMR, som er så viktig for gjensidig tillit i en relasjon. Ifølge Little et al. (2016) er det informasjon, intensjon og attributter i måten leder håndterer sine medarbeideres emosjoner. Å forstå hvordan dette henger sammen, kan være helt sentralt for å forstå de sosiale byttene.

Emosjoner er til stede og påvirker oss i en jobbsammenheng (Basch & Fisher, 2000, referert i Ashkanasy et al., 2002). Vi må forvente at dette gjelder både leders emosjoner og medarbeiders emosjoner, som i ulik grad uttrykker, undertrykker og regulerer både egne og andres emosjoner. Også emosjoner er et sammensatt felt som studeres på flere arenaer og forskerne har ikke lyktes innen hvert felt med å enes om felles definisjoner (Mulligan & Scherer, 2012). Med uklar begrepsbruk følger også her uklarhet omkring hvordan måle emosjoner. Vår studie forholder seg til emosjoner og affekt i bred forstand, men tar i bruk affektintegrasjon, et teoretisk rammeverk og måleinstrument

som gjør det mulig å differensiere emosjoner (Solbakken & Monsen, 2021) når vi måler leders evne til å håndtere og nyttiggjøre seg egne følelser. På denne måten vil vi adressere behovet for å nyansere teori om emosjoner og måling av emosjoner. Vi forholder oss i hovedsak til en samlet score (AI global score), for affektintegrasjon, men vil også presentere resultater knyttet til analyse av de enkelte emosjonene, som uavhengige variabler.

Evnen til å håndtere egne følelser og klare å bruke disse på en hensiktsmessig måte i kommunikasjon, motivasjon og atferd kjennetegner velfungerende individer (Solbakken et al., 2017). Høykvalitets eller sosiale leder-medarbeider-relasjoner forutsetter høy grad av tillit (H. H. M. Tse et al., 2015) og i dette ligger blant annet kommunikasjon. Å være oppmerksom på hvordan andre reagerer på egen kommunikasjon og lykkes i å gi riktig respons på andres kommunikasjon mener vi er viktige elementer i det å bygge tillitsfulle relasjoner med andre. Med affektintegrasjon menes evnen til å håndtere eller nyttiggjøre seg egne følelser effektivt, men også en generell evne til å tolerere og regulere emosjoner (Solbakken et al., 2017). I valget av affektintegrasjon som teoretisk rammeverk i en jobb-kontekst, håper vi å komme nærmere et svar på hvilke emosjonelle ferdigheter hos leder som ligger til grunn for utvikling og vedlikehold av de gode relasjonene.

Vi vil undersøke opplevd kvalitet på LMR fra medarbeiders ståsted. I dette ligger en interesse for å finne ut om det kun er leders egenskaper, som affektintegrasjon, eller om det indirekte skyldes andre forhold ved leders atferd. Vi spør om sammenhengen mellom leders evne til affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av LMR medieres av medarbeiders opplevelse av å bli validert av leder. Følelser har en viktig funksjon i relasjon mellom mennesker; vi deler informasjon og kommuniserer behov og ønsker (Zielinski & Veilleux, 2018). Vi tror leders validering av medarbeideres følelser er viktig for at medarbeiderne skal oppleve å bli hørt og forstått. Dette kan henge sammen med selvbestemmelsesteori (Deci et al., 2017). En leder som gir støtte for medarbeiders psykologiske behov, kan påvirke prestasjoner, velvære og autonomi positivt. Ifølge Deci et al (2017) kan det være viktige lederegenskaper å opptre støttende, lytte til og la medarbeiderne få uttrykke sine følelser.

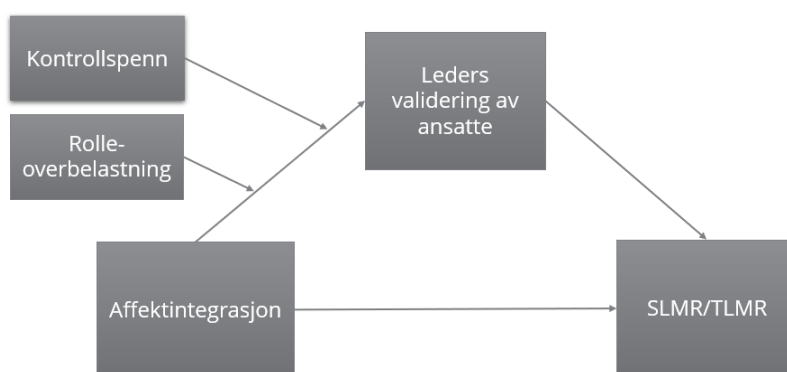
Vi vil undersøke om affektintegrasjon og validering henger sammen. Er det slik at for å lykkes med å validere andres følelser, vil det være nødvendig å ha et bevisst forhold til egne følelser og bruke dem på en hensiktsmessig måte?

Til slutt stiller vi også spørsmål om hvilke forhold som bør legges til rette for at leder skal kunne utvikle og vedlikeholde gode relasjoner til sine medarbeidere. Med referanse til forskning som viser at et høyt kontrollspenn gir mangel på tid med medarbeidere, mindre interaksjon, større fysisk og sosial avstand (Schyns et al., 2010) vil vi undersøke om kontrollspenn modererer sammenhengen mellom affektintegrasjon og validering. Vi tror et høyt kontrollspenn kan virke negativt på denne sammenhengen. Vi tror også at rolleoverbelastning vil påvirke denne sammenhengen negativt. Studier viser at dersom man opplever rollen en innehar som for krevende, kan det medføre at man opplever psykisk overbelastning og tappes for energi (Tang & Vandenberghe, 2021). En overarbeidet leder kan bruke energi på å overkomme det som oppleves for krevende, og mister på den måten muligheten til å investere i og vedlikeholde relasjoner, blant annet ved høyere grad av fysisk og sosial tilstedeværelse med medarbeiderne sine.

Med dette som utgangspunkt har vi følgende problemstilling:

Har leders grad av affektintegrasjon sammenheng med medarbeiders opplevelse av leder-medarbeider-relasjonen? Medierer leders evne til validering denne sammenhengen? Og vil kontrollspenn og rolleoverbelastning ha modererende effekt på sammenhengen mellom leders grad av affektintegrasjon og evne til å validere sine medarbeidere?

Figur 1: Teoretisk modell



Figur 1 illustrerer vår teoretiske modell, der affektintegrasjon er uavhengig variabel, SLMR og TLMR avhengig variabel, leders validering av ansatte er mediator og hhv. kontrollspenn og rolleoverbelastning moderatorer.

2.0 Teori

2.1 Leder-medarbeider-relasjoner (LMR)

2.1.1 Rolleteori og sosial bytteteori som utgangspunkt for LMR

De siste 50 år har forskere knyttet konseptet leder-medarbeider relasjoner (Leader-member exchange, LMX, på engelsk) til ulike teoretiske utgangspunkt (Gottfredson et al., 2020). Henholdsvis rolleteori (Dansereau et al., 1973, 1975; Kahn et al., 1964) og sosial bytteteori (Blau, 1964) har blitt, og blir brukt, som teoretisk utgangspunkt for å forklare teori og forskning på leder-medarbeider-relasjoner (LMR) (Dulebohn et al., 2012; Kuvaas & Dysvik, 2020; H. H. M. Tse et al., 2018). Med utgangspunkt i rolleteori (Kahn et al., 1964) introduserte Dansereau et al. (1973) begrepet «Vertical Dyad Linkage» (VDL) og teorien «Vertical Dyad Linkage Theory» (Dienesch & Liden, 1986), som et alternativ til antagelsen om at ledere behandler alle likt - såkalt «average leadership style» (Andersen et al., 2020; G. B. Graen & Uhl-Bien, 1995). «The vertical dyad is the appropriate unit of analysis for examining leadership processes because the vertical dyad reflects the processes linking member and superior» (Dansereau et al., 1975, s. 47). Termen «Vertical Dyad Linkage Theory» videreutviklet seg til «Leader-Member Exchange» (Dienesch & Liden, 1986; G. Graen et al., 1982; G. B. Graen & Uhl-Bien, 1995) og tok i økende grad utgangspunkt i sosial bytteteori (Blau, 1964) som teoretisk utgangspunkt (Andersen et al., 2020; Dulebohn et al., 2012; Gottfredson et al., 2020). I følge LMR-teorien, slik vi kjenner den i dag, utvikler ledere ulike bytterelasjoner av varierende kvalitet med sine individuelle medarbeidere (Kuvaas et al., 2012), såkalt LMR- differensiering (LMX-differensiation) (Liden et al., 2006).

2.1.2 Sosiale og transaksjonelle bytterelasjoner

Innenfor bytteteorien er antagelsen at ansatte seg imellom utvikler bytter av sosioemosjonelle og økonomiske årsaker (Shore et al., 2006), såkalt sosiale og økonomiske (transaksjonelle) bytterelasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). I jobbsammenheng beskrives relasjoner som samhandlingen mellom to parter (Cropanzano & Mitchell, 2005) og forholdet de sammen skaper (G. B. Graen & Uhl-Bien, 1995). Sosial bytteteori (Blau, 1964) tar utgangspunkt i at individer handler på en måte som kommer andre til gode, og skaper en forpliktelse for tilbakebetaling, det vil si resiprositet (Bernierth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007; Cropanzano & Mitchell, 2005), som sammenfaller med definisjonen av prososial motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020). Gjensidig avhengig resiprositet er definert som en handling fra en part, som

gjengjeldes av en annen part. Dette er karakteristisk for sosial byttesteori (Cropanzano & Mitchell, 2005), og resulterer i at man behandler andre godt når man selv blir godt behandlet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Sosiale bytterelasjoner kjennetegnes ved bytter basert på en forventning om å få noe tilbake i fremtiden, selv om det ikke er sikkert hva eller når man får noe tilbake (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007). Det er en forventning om fremtidig gjengjeldelse, men siden man ikke vet når, og i hvilken form, er sosiale bytterelasjoner basert på forpliktelser, tillit og tilknytning (Shore et al., 2006), samt at disse bytterelasjonene og investeringene er langsiktige og kontinuerlige (Kuvaas & Dysvik, 2020). De sosioemosjonelle aspektene ved bytter, for eksempel gi og ta, og bli tatt vare på er sentrale. Sagt med andre ord; organisasjoner som tar vare på medarbeiderne sine utvikler sosiale bytterelasjoner (Cropanzano & Mitchell, 2005).

På den andre siden karakteriseres transaksjonelle (økonomiske) bytterelasjoner som kortsiktige, ikke vedvarende og avgrensede, med fokus på avtalte økonomiske eller materielle goder (Shore et al., 2006). Tilknytning, tillit og gjensidig forpliktelse er ikke en del av transaksjonelle bytter, kun tillit og forpliktelse til at avtalen holdes. Når transaksjonen er over og man har fått det man avtalte for en innsats, kan neste innsats avtales gjennom et nytt bytte (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Forskning på LMR har i stor grad tatt for seg bytterelasjoner som en kvalitet som går fra lav til høy på en og samme skala, altså fra lav (transaksjonell/økonomisk) til høy (sosial) (Buch et al., 2019; Kuvaas et al., 2012; Kuvaas & Dysvik, 2020). Metaanalyser av denne forskningen finner at medarbeidere med høy grad av sosial bytterelasjon til sin leder blant annet gir bedre arbeidsprestasjoner, har høyere jobbtilfredshet, tilfredshet med leder, økt organisasjonsforpliktelse, og lavere turnoverintensjon og faktisk turnover (Gerstner & Day, 1997). Videre finner (Ilies et al., 2007) økt ekstrarolleatferd og større ønske om å betale tilbake (jf. tidligere om resiprositet) gjennom atferd som kommer leder og andre til gode (Citizenship Behaviour). Dulebohn et al. (2012) understøtter funnene gjort i de to overnevnte metaanalysene, og finner også økt grad av affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd, tilfredshet med lønn, prosedyremessig rettferdighet og «empowerment», for medarbeidere med høy grad av sosial bytterelasjon til sin leder. Det er også verdt å merke seg av denne metaanalysen hvilken rolle leder spiller som forløper (antecedents) til og i utviklingen av LMR-

relasjoner (Dulebohn et al., 2012). De overnevnte metaanalysene har gitt verdifull innsikt i de positive effektene som ligger i høy grad av sosiale bytterelasjoner. De gir allikevel et begrenset bilde av helheten, da de ikke hensyntar transaksjonelle bytterelasjoner (Andersen et al., 2020).

Som et alternativ til å betrakte bytterelasjoner som en kvalitet som går fra lav til høy på en skala, validerte Shore et al. (2006) et måleinstrument for medarbeiders sosiale og transaksjonelle bytterelasjon til organisasjonen, som to ulike kvaliteter (Buch et al., 2019; Kuvaas et al., 2012; Kuvaas & Dysvik, 2020). Shore et al. (2006) studier, løftet frem at bytterelasjoner bør betraktes som to uavhengige kvaliteter, da menneskene og organisasjonen kan delta i begge typer bytter samtidig, og at disse typer av bytter «opererer relativt uavhengig av hverandre» (Jiwen Song et al., 2009; Shore et al., 2006, s. 858).

Med utgangspunkt i (Shore et al., 2006) funn, har forskning på LMR det siste ti-året i økende grad argumentert for å skille mellom sosiale og transaksjonelle bytterelasjoner, og i tillegg måle disse, som to ulike kvaliteter. «These two dimensions were considered... as relationships with different qualities rather than different levels of quality” (Dysvik et al., 2015, s. 39; Kuvaas et al., 2012, s. 16). Kuvaas et al. (2012) fant en negativ korrelasjon mellom sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR, på engelsk SLMX) og transaksjonelle leder-medarbeider-relasjoner (TLMR, på engelsk ELMX), noe som forsterker (Shore et al., 2006) syn på at SLMR og TLMR bør betraktes som forskjellige kvaliteter. Videre fremheves det at SLMR har mange fellesnevnerer med hva som har blitt definert som høykvalitets-LMR, men siden TLMR ikke er det samme som lav SLMR, representerer TLMR en annen type relasjon eller kvalitet (Babič et al., 2019; Buch et al., 2015). I eksempler fra forskning som betrakter og måler SLMR og TLMR som to ulike kvaliteter finner Kuvaas et al. (2012) at SLMR er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (OCB), mens TLMR er negativt relatert til de samme utfallene (Kuvaas et al., 2012; Kuvaas & Dysvik, 2020). I sin litteraturgjennomgang understøtter (Andersen et al., 2020) de overnevnte funnene, og oppsummerer videre alle studier som har tatt for seg to-dimensjonaliteten ved SLMR og TLMR. De finner utelukkende positive sammenhenger for SLMR og det motsatte for TLMR. I tillegg til dette finner Andersen et al. (2020) moderat negativ sammenheng mellom SLMR og TLMR. Forfatterne argumenterer med at dersom disse skulle vært betraktet som «opposite poles on a

single continuum», ville de negative korrelasjonene vært mye sterkere (Andersen et al., 2020, s. 7). SLMR og TLMR er ikke motsatte poler, men kan opptre samtidig i en leder-medarbeider relasjon av ulik grad (Andersen et al., 2020; Caniels & Hatak, 2022). På bakgrunn av fellesnevnerne mellom såkalte høykvalitets leder-medarbeider relasjoner og sosiale leder-medarbeiderrelasjoner (SLMR), betrakter vi i vår studie disse to begrepene som synonymmer til et felles anliggende, i de tilfeller hvor teorien kun viser til en av disse termene.

2.1.3 Leders betydning for LMR

Ledelseslitteraturen har vist at ledere har signifikant påvirkningskraft på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Ilies et al., 2007). Ut i fra maktforskjellen mellom leder og medarbeider, kan man argumentere for at ledere har større kontroll over utviklingen av LMR og leders atferd kan dermed fungere som forløper til LMR kvalitet (Dulebohn et al., 2012). Mesteparten av forskningen på LMR-feltet har tatt for seg utfall av LMR, fremfor forløpere til LMX (Erdogan & Liden, 2002, i boken Neider & Schriesheim, 2002; Yukl et al., 2009) selv om metaanalyser fra det siste ti-året (Dulebohn et al., 2012, 2017) har bidratt til å kaste lys over dette feltet. Blant annet har disse metaanalysene undersøkt atferds- og personlighetskarakteristikk ved leder som forløper til LMR. Blant annet transformasjonsledelse, «contingent reward behaviour», personlighetstype (extraversion/agreeableness) og leders forventning til medarbeiders arbeidsprestasjoner (expectation of follower success), har vært brukt som uavhengige variabler, hvor funnene viser signifikante positive sammenhenger til LMR (Dulebohn et al., 2012).

2.2 Emosjoner og affektintegrasjon

2.2.1 Emosjoner i arbeidsplassen og i ledelse

Tidligere forskning på hvordan og under hvilke forutsetninger SLMR utvikles har altså fokusert blant annet på leders atferd (Dirks & Ferrin, 2002) og personlighet (Dulebohn et al., 2012). Det har lenge vært en oppfatning av at også emosjoner spiller en rolle i utvikling av leder-medarbeider-relasjoner (LMR). Affekt og emosjoner har også vært foreslått som forløper til LMR (H. H. M. Tse et al., 2018).

I følge Fisher og Ashkanasy (2000) startet den moderne forskningen på emosjoner i organisasjoner med Hochschild's (2003) bok *The Managed Heart*, utgitt første gang i 1983. Ifølge Tse et al. (2018) ble emosjoner først omtalt av Vecchio et al. (1986) og Dienesch og Liden (1986). Senere har emosjoner blitt sett på som helt sentrale i utvikling

og vedlikehold av LMR (Ashkanasy & Tse, 2000 i boken Ashkanasy et al., 2000) og forskere innen organisatorisk atferd anerkjenner affekt som en del av de sosiale byttene og rolleprosessene som former hvordan medlemmene i en organisasjon interagerer (H. Tse et al., 2021).

Det er gjort studier på hvilke emosjoner som er tilstede på arbeidsplassen (Basch & Fisher, 2000, referert i Ashkanasy et al., 2002). Ayoko & Härtel (2002, referert i Ashkanasy et al., 2002) fant at emosjonelle uttrykk som verbal aggresjon, gråting, harme, bitterhet, sinne og frustrasjon ble rapportert hyppigst av medarbeidere i heterogene arbeidsgrupper i forbindelse med konflikter. Basch & Fisher (2000, referert i Ashkanasy et al., 2002) fant at de positive emosjonene som ble hyppigst rapportert var blant annet velvære, glede, stolthet, lettelse, optimisme, affeksjon, makt og entusiasme. De negative emosjonene som ble hyppigst rapportert i arbeidssammenheng var sinne, frustrasjon, skuffelse, bekymring, forlegenhet, irritasjon, tristhet, vemmelse, sinne, frykt og bitterhet.

Ashkanasy & Dorris (2017) argumenterer for at det er viktig å være klar på hva de ulike begrepene innen denne forskningen betyr, særlig begrepene emosjoner, affekt, humør og følelser, og være bevisst denne inkonsistensen og unngå generalisering når de måles. På tross av dette er det ikke enighet om én felles definisjon innen fagfeltene som studerer for eksempel emosjoner (Mulligan & Scherer, 2012), det finnes flere definisjoner som følge av at emosjoner er et bredt felt (Kring & Sloan, 2010). Izard (2010) fant 34 ulike definisjoner i sin studie og hevdet at det ikke var mulig å finne en enhetlig definisjon. Affekt er forsøkt definert som «...a subjective feeling state» (H. H. M. Tse et al., 2018, s. 136), en bred definisjon som omfatter både emosjoner og humør (Ashforth & Humphrey, 1995; Kelly & Barsade, 2001; H. H. M. Tse et al., 2018). Som Tse et al. (2018) forholder vi oss på bakgrunn av dette i vår studie til at humør, emosjoner og affekt kan forstås i bred forstand som «affekt». Affekt og emosjoner vil bli brukt om hverandre i denne studien.

Emosjoner ligger ved kjernen av flere ledelsesmekanismer, som for eksempel når leder inspirerer medarbeidere, og når leder bygger og opprettholder interpersonlige relasjoner. Å uttrykke og regulere emosjoner er viktige byggeklosser i utvikling av relasjonene (Little et al., 2016). Ifølge Little et al. (2016) ligger det informasjon, intensjon og attributter i leders reaksjon på sine medarbeideres emosjoner. Å forstå dette kan

være helt sentralt for å forstå de sosiale byttene (Butler et al., 2003; Little et al., 2016; Lawler, 2009, referert i 2016).

Tse et al. (2018) beskriver et teoretisk rammeverk for forholdet mellom LMR og affekt, herunder «affective events theory» (AET), «the affect theory of social exchange» (ATSE), «emotional contagion theory» (ECT), «the appraisal theory of emotion» (ATE) og «the emotions as social information theory» (EASI). En rekke andre begreper er brukt for å forklare emosjoner og affekt, for eksempel alexithymia, mentalisering, emosjonell intelligens, emosjonell regulering (Frederiksen et al., 2022), men det avgrenses i denne studien til å kort beskrive noen få av dem for å plassere vårt teoretiske utgangspunkt for problemstillingen.

For å måle individuelle forskjeller i evne til å håndtere og nyttiggjøre seg emosjoner er blant annet emosjonell intelligens (EI) brukt. EI ble referert i Ashkanasy & Daus (2005, s. 442) som «...an individual's ability to perceive emotion in self and others, to understand emotion, and then to manage emotion in self and others». EI innen ledelsesforskning er kontroversielt og gir blandede resultater (Antonakis et al., 2009).

Emosjonell regulering (ER) (Gross, 1998) handler om å regulere egne og andres følelser. Gross (1998, s. 275) definerer emosjonell regulering som "...the process by which individuals influence which emotions they have, when they have them and how they experience and express these emotions." Regulering av emosjoner handler altså både om å ta imot og forstå følelser, men også om å påvirke følelsene både hos seg selv og hos andre. Ifølge Little et al. (2016) finnes det mer og mer forskning innen ER som sier at mennesker styrer og regulerer andres følelser.

"Interpersonal emotion management"-strategier (IEM) (Little et al., 2016; Williams, 2007) er atferd som er rettet mot å håndtere andres emosjoner. Little et al. (2016) fant at dette påvirker medarbeideres oppfatning av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider.

2.2.2 Affektintegrasjon

Begrepet affektintegrasjon (AI) viser til «..den funksjonelle og fortløpende integrasjonen av affekt, kognisjon og atferd» (Monsen & Solbakken, 2013, s. 742) og referer til hvordan affekt «...propel, guide, and inform the individual in his interactions with his surroundings.» (Solbakken et al., 2017, s. 1). Evnen til AI er operasjonalisert gjennom affektbevissthet, og vurderes i grader av oppmerksomhet, toleranse, emosjonell (for

eksempel nonverbal) og begrepsmessig (for eksempel verbal) uttrykksevne for elleve spesifikke følelser: interesse, glede, frykt, sinne, skam, skyld, forakt, avsky, tristhet, sjalusi og ømhet (Solbakken et al., 2011). AI handler på den ene siden om evnen til å nyttiggjøre seg de adaptive egenskapene til spesifikke følelser, på den andre siden om en mer generell evne til følelsesregulering (Frederiksen et al., 2022). Ifølge Solbakken (2017) handler AI om klar kommunikasjon med omgivelsene og å bruke egne følelser for å tilpasse seg omgivelsene.

Evnen til å håndtere egne følelser effektivt og styre dem på en hensiktsmessig måte i kommunikasjon og atferd mot omgivelsene, er typisk for velfungerende individer. Motsatt vil manglende evne på dette området kunne føre til ulike former for sammenbrudd i psykologisk funksjon (Solbakken et al., 2017). Manglende integrasjon av spesifikke følelser kan si noe om problemer på spesifikke områder, både når det gjelder begrensninger i evnen til å nå frem til andre og å ta inn informasjon i en sosial kontekst (Monsen & Solbakken, 2013). For eksempel henger sinne sammen med selvhevdelse og ømhet med nærhet-tilbaketreking i en interpersonlig sammenheng.

Med andre ord vil evnen til å håndtere emosjoner i kommunikasjon med andre ha stor betydning for den enkelte, også i relasjon til kolleger og for velfungering i en organisasjon. Den viktige sosiale funksjonen emosjoner har og konsekvensene av dem, kan påvirke både atferd og oppfatningen til leder og medarbeider (Tse et al., 2005; Tse & Ashkanasy, 2008, referert i H. H. M. Tse et al., 2015). I tillegg kan emosjoner være en kilde til kommunikasjon om hva leder og medarbeider føler, sosiale intensjoner og deres oppfatning av hverandre i leder-medarbeider-relasjonen. Å være oppmerksom på kommunikasjon av egne og andres emosjoner kan dermed ha betydning for hvorvidt man bygger tillitsfulle relasjoner med andre. Tillit er sentralt innen ledelse, herunder for utvikling av høykvalitets relasjoner mellom leder og medarbeider (Dirks & Ferrin, 2002; Kuvaas & Dysvik, 2020; Shore et al., 2006).

AI har altså likhetstrekk med ER og EI, men det som skiller AI fra andre lignende begreper som disse, er at AI skiller mellom ulike emosjonelle kategorier (Solbakken et al., 2011). Det gjør det mulig å få et mer nyansert bilde av uttrykk og motivasjon som ligger i de ulike følelsestilstandene og hvordan de virker på individet (Solbakken & Monsen, 2021). AI måles ved bruk «The Affect Integration Inventory Short Form» (AI-SF-42), som ble validert i 2021 (Solbakken & Monsen, 2021). Dette er kortversjonen av

«The Affect Integration Inventory» (AII). Måleinstrumentet beskrives nærmere under metode.

Med dette som bakteppe tror vi at affektintegrasjon, målt med AII-SF-42, vil være et nyttig rammeverk for å forstå viktige egenskaper ved leder som er relatert til høykvalitetsrelasjoner mellom leder og medarbeider. Vi vil vi undersøke om det er sammenheng mellom leders evne til AI og hvordan medarbeider opplever kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. Siden vi argumenterer for at kvaliteten på LMR ikke er grader på samme skala, men to ulike kvaliteter, måler vi kvaliteten på LMR som hhv. sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) og økonomiske leder-medarbeider-relasjoner (TLMR) hver for seg. Vi tror det vil være sammenheng mellom leders grad av affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, som følger:

Hypotese 1a: Affektintegrasjon hos leder er positivt relatert til SLMR.

Hypotese 1b: Affektintegrasjon hos leder er negativt relatert til TLMR.

2.2.3 Validering og invalidering av følelser

Følelser har en viktig interpersonlig funksjon; å kommunisere behov og ønsker til andre (Shariff & Tracy, 2011; Zielinski & Veilleux, 2018). Det er imidlertid ingen selvfølge å bli møtt når en kommuniserer behov og ønsker, eller viser sine følelser.

Selvbestemmelsesteori (SDT) er basert på indre og ytre motivasjon og har utviklet seg til å handle om blant annet arbeid og organisasjoner. Det differensieres mellom ulike typer motivasjon i SDT og ansattes prestasjoner og velvære påvirkes av hvilken type motivasjon de har i sin jobb (Deci et al., 2017). Forskning på SDT har gjentatte ganger funnet at i en sosial kontekst som på arbeidsplassen resulterer støtte for psykologiske behov i autonom motivasjon, fysisk og psykisk velvære og bedre prestasjoner (Deci & Ryan, 2000). Leder som lykkes i å møte sine medarbeiders behov og opptre på en måte som støtter dem og deres behov, kan med andre ord oppnå fordeler. Det å lytte til medarbeiderne sine og la dem uttrykke sine følelser, kan være en viktig egenskap for leder med dette som formål (Deci et al., 2017). Som beskrevet tidligere handler emosjonell regulering ikke bare om å forstå følelser, men også om å påvirke. Å vise forståelse for og akseptere andres følelser kan føre til bedre emosjonell regulering, mens det motsatte kan medføre dårligere emosjonell regulering (Herr et al., 2015).

Emosjonell validering er «...the accurate and non-judgmental communicative reference to another's emotion or feeling» (Lambie et al., 2020, s. 628). Emosjonell invalidering defineres derimot som «...a social exchange during which an individual's expressed emotions or affective experiences are met with a response from another person that is perceived by the individual as implying that their emotions or affective experiences are incorrect or inappropriate» (Zielinski & Veilleux, 2018, s. 1455). Ifølge Lambie et al. (2020) vil emosjonell validering skje når man er oppmerksom på den andres følelse, og man responderer verbalt eller non-verbalt på denne følelsen på en måte som er passende og ikke dømmende.

Måleinstrumentet The Perceived Invalidation of Emotion Scale (PIES) (Zielinski & Veilleux, 2018) måler opplevd invalidering. Vi forutsetter at lav grad av invalidering vil være det samme som høy grad av validering, og motsatt.

Mens affektintegrasjon er en egenskap eller evne, i form av både det å regulere egne følelser og samtidig forholde seg adaptivt til omgivelsene (Solbakken & Monsen, 2021), kan validering av andres følelser forstås som en handling eller atferd (Lambie et al., 2020), i form av en respons på andres følelser. Vi tror at for å kunne gi en passende respons på andres uttrykte følelser, kreves evnen til å håndtere egne følelser. Med dette som utgangspunkt vil vi undersøke om det er sammenheng mellom leders evne til affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av å bli validert, og om dette har sammenheng med medarbeiders opplevelse av kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. Vi plasserer dermed emosjonell validering som en mediator mellom evne til AI og opplevelse av LMR med følgende hypoteser:

Hypotese 2a: Den positive sammenhengen mellom affektintegrasjon og SLMR medieres av leders validering av ansatte.

Hypotese 2b: Den negative sammenhengen mellom affektintegrasjon og TLMR medieres av leders validering av ansatte.

2.3 LMR, kontrollspenn og rolleoverbelastning

LMR teori bygger som tidligere beskrevet på sosial bytteteori (Blau, 1964, referert i Kopperud et al., 2021) og på forståelsen av at tillitsfulle og gjensidige relasjoner bygges over tid og gjennom resiprositet (Gouldner, 1960, referert i Kopperud et al., 2021). På tross av forståelsen av at lederen gjennom sine ulike interaksjoner med medarbeiderne sine, og derav liten konsensus av høykvalitets LMR, er det i litteraturen ofte foreslått at

lederen bør strebe etter høykvalitets LMR med størstedelen av medarbeiderne sine, såkalt «LMX excellence» (Schyns et al., 2010). For å skape høykvalitets LMR krever det at lederen investerer store mengder av ressurser i medarbeiderne sine, gjennom blant annet tid og oppmerksomhet (Shore et al., 2018, referert i Kopperud et al., 2021). Vi trekker frem to forhold som kan påvirke i hvilken grad leder har tid og ressurser til å investere i sine medarbeidere.

2.3.1 Kontrollspenn

Kontrollspenn refererer til det totale antall medarbeidere som svarer til en leder og blir typisk sett i sammenheng med ressursene det kreves for å lede disse medarbeidere (Doran et al., 2004; Cathcart et al., 2004, referert i Holm-Petersen et al., 2017). Et høyt kontrollspenn er når antall av medarbeidere er så stort at det er vanskelig for lederen å skape høykvalitets LMR til størstedelen eller alle medarbeidere (Schyns et al., 2010). Tidligere forskning har funnet at tiden til både å interagere og bidra med ressurser på andre måter til medarbeidere er en vesentlig faktor. Dansereau et al. (1975) fant blant annet at gruppestørrelse hadde direkte betydning for hvor mye tid ledere kunne bruke med sine medarbeidere (Schyns et al., 2010). Med mindre tid til interaksjon med medarbeidere, vil en naturlig følge av et høyt kontrollspenn ofte være en større avstand mellom leder og medarbeidere. Litteraturen innenfor lederavstand peker på utfordringer ved både sosial avstand, fysisk avstand og den sjeldne kontakt med medarbeidere (Schyns et al., 2010). Doran et al. (2004) gjorde en undersøkelse blant sykepleiere på syv sykehus der resultatene deres fremhevet viktigheten av at ledere måtte engasjere medarbeidere, være fysisk til stede, åpent lytte og kommunisere i vanskelige tider, samt kontrollere følelsene sine. Undersøkelsen viste også at jobbtilfredsheten var vesentlig redusert i avdelinger med høyt kontrollspenn, hvor lederen ikke hadde tid til å skape høykvalitets LMR eller bidra med støtte til, og individuell omtanke for, medarbeidere (Lucas et al., 2008). Schyns et al. (2005) antar dessuten at det er sannsynlig at også både lederens oppgavemengde og derav utmattelse og mindre energi i tillegg til medarbeidere med liten mulighet for interaksjon med lederen, vil redusere muligheten for å bygge høykvalitets LMR.

Mange studier, blant annet Green og kollegaer og Schyns og kollegaer, har påvist at kontrollspenn er negativt relatert til LMR (Green et al., 1996; Schyns et al., 2005, referert i Bauer & Erdogan, 2015). Dansereau et al. (1975) nevnte så tidlig som i 1975 at lederes begrensede ressurser i tid og energi også begrensede antallet av mulige høykvalitets

LMR (Schyns et al., 2005). Dansereau et al. (1975) og Liden et al. (1997) påpeker at selv om ledere skal strebe etter «LMX excellence» og høykvalitets LMR med størstedelen eller alle sine medarbeidere, er dette ekstremt vanskelig å få til, særlig i store arbeidsgrupper med høyt kontrollspenn (Schyns et al., 2010).

På bakgrunn av dette foreslår vi følgende hypotese:

Hypotese 3: Sammenhengen mellom leders evne til affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av validering fra leder modereres av kontrollspenn på en slik måte at den positive sammenhengen mellom affektintegrasjon og validering reduseres ved høyt kontrollspenn.

2.3.2 Rolleoverbelastning

I flere studier har man funnet at arbeidsbelastning har negative sammenhenger med både hvordan man utfører jobben og i hvilken grad man opplever jobben som psykologisk belastende (Green et al., 1996). Arbeidsbelastning kan oppleves gjennom flere ulike former av stressorer, der ofte rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning settes i sammenheng (Wilberg & Matthiesen, 2017). Rolleoverbelastning ses som en form for overbelastning som refererer til situasjoner hvor kravene til rollen overskrider arbeidstakerens *egen opplevelse* av at arbeidsmengden overstiger ens personlige ressurser, som for eksempel tid, energi og kapasitet (Eatough et al., 2011, referert i Tang & Vandenberghe, 2021).

På linje med opprinnelig stressteori har senere forskning funnet to grunnleggende måter å oppfatte stressorer på. Enten som utfordrende med potensiale for personlig utvikling, forbundet med positive følelser eller som hindring som potensielt kan skade personlig utvikling og vinning, forbundet med negative følelser (Mawritz et al., 2014).

Når krav som stilles til rollen oppleves som hindrende, for eksempel ved at de overstiger opplevelsen av egne tilgjengelige ressurser, kan dette oppleves som psykisk belastende og sette i gang en uttømmingsprosess som tapper både energi og ressurser fra lederen (Tang & Vandenberghe, 2021). Denne prosessen kan ses i lyset av COR teori (conservation of resources theory) som blant annet beskriver hvordan mennesker beskytter seg selv mot disse trusler om ressurstap når opplevelsen av krav som stilles til rollen deres, skaper ubalanse og oppfattes som mer hindrende enn utfordrende. Dette gjøres blant annet ved å velge bort oppgaver og handlinger som kan koste dem ytterligere

ressurser, for å få de få ressurser de opplever at de har, til å strekke til (Hobfoll, 2001, referert i Kopperud et al., 2021). En overarbeidet leder vil i denne sammenheng bruke mye tid og ressurser på å håndtere det som oppleves som overveldende krav og mangel på ressurser og dermed miste mye ressurser i form av tid og energi, som ellers kunne ha blitt brukt til investering og opprettholdelse av høykvalitets LMR, blant annet ved høyere grad av fysisk og sosial tilstedeværelse med medarbeiderne sine. I tillegg vil ledere som primært har fokus på å håndtere opplevde stressfulle hendelser i liten grad ha det nødvendige mentale overskuddet til å kunne se og respondere på medarbeidernes behov, eller få med seg initiativer fra dem, til å skape høykvalitets LMR (Buch et al., 2015; Cropanzano and Mitchell, 2005, referert i Kopperud et al., 2021).

Selv om rolleoverbelastning kan føre til uttømming av lederens ressurser og redusert investering i positive relasjoner til medarbeiderne, peker Schyns et al. (2012) likevel på at noen ledere er bedre i stand til å etablere og opprettholde høykvalitets LMR med mange medarbeidere. Schyns et al. (2012) finner blant annet at ledere med høy grad av personlighetstrekkene ekstroversjon og omgjengelighet i høyere grad klarer å ha flere høykvalitets LMR som fører til høy medarbeider LMR konsensus. Det samme gjør seg gjeldende for ledere med høy grad av tro på egen faglige mestringsevne, grunnet deres høyere kompetanse og mindre tidsbruk på andre oppgaver (Schyns et al., 2010). Med dette som utgangspunkt foreslår vi følgende hypotese:

Hypotese 4: Sammenhengen mellom leders evne til affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av validering fra leder, modereres av rolleoverbelastning på en slik måte at den positive sammenhengen mellom affektintegrasjon og validering reduseres ved høy grad av rolleoverbelastning.

3.0 Metode

3.1 Utvalg og fremgangsmåte

Utvalget i studien består av 2330 ansatte i barnehager, barne- og ungdomsskoler og offentlig forvaltning, herav 2041 (88%) medarbeidere og 189 (12%) ledere. Det nettbaserte verktøyet Qualtrics ble benyttet for utforming og utsendelse av spørreskjema via e-post, samt til innsamling av data. Deltagerne ble gitt informasjon om at spørreundersøkelsen var godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata), se vedlegg 7, og at undersøkelsens formål fulgte Handelshøyskolen BI's retningslinjer for konfidensialitet og personvern. Det ble sendt ut to ulike spørreskjema, ett til ledere, ett

annet til medarbeidere. Totalt 1016 respondenter besvarte spørreskjemaet, herav 903 medarbeidere og 113 ledere. Svarprosenten var på henholdsvis 44 prosent for medarbeidere og 60 prosent for ledere. Av respondentene var 424 kvinner, 164 menn (315 manglende svar på spørsmål om kjønn). 74 % av medarbeiderne oppga at de hadde høyere utdanning på 3 år eller mer (bachelor eller mastergrad). Som følge av oppgavens problemstilling, ble data fra ledere og medarbeidere i samme dyade koblet ved bruk av en Dyade-ID i forkant av distribusjonen, totalt 903 dyader.

3.2 Måleinstrumenter

3.2.1 Uavhengig variabel - Affektintegrasjonsinventoriet

Vi benyttet affektintegrasjon som uavhengig variabel. The Affect Consciousness Interview (ACI) (Monsen et al., 2008, referert i Solbakken et al., 2011), eller affektbevissthetsintervjuet (ABI) på norsk, brukes for å vurdere respondentens evne til bevissthet, toleranse overfor og uttrykk for spesifikke emosjoner (Solbakken et al., 2017). Vanligvis benyttes 9 emosjoner i intervjuet; interesse, glede, frykt, sinne, skam, tristhet, sjalusi, skyld og ømhet. Måleinstrumentet «The Affect Integration Inventory» (AII), eller affektintegrasjonsinventoriet på norsk, er basert på ABI (Solbakken et al., 2017) og består av 112 påstander fordelt på ni emosjoner. Affektintegrasjonsinventoriet er også validert i kortversjon, Affect Integration Inventory Short form 42 (AII-ST-42) (Solbakken & Monsen, 2021), for bruk i situasjoner der det ikke er tid til omfattende kliniske intervjuer eller intervjutrening. Måleinstrumentet består av 42 påstander fordelt på de 9 ulike emosjonene. AII-SF-42 kan scores på tre ulike måter, en overordnet score på tvers av alle påstander (Global AI), en gjennomsnittsscore for hhv. opplevelse og uttrykk og gjennomsnittsscore for hver av de ni distinkte emosjonene (Solbakken & Monsen, 2021). I vår studie er AII-SF-42 brukt og vi tok utgangspunkt i global score for vår teoretiske modell.

3.2.2 Avhengig variabel - SLMR og TLMR

SLMR og TLMR ble målt som to uavhengige variabler, ved bruk av fem-punkts Likert skala utviklet av (Kuvaas et al., 2012), fire påstander som måler SLMR og fire påstander som måler TLMR. Skalaen har sitt utspring fra Shore et al. (2006), 16 påstander. Etter å ha fjernet kryssladde påstander fra de opprinnelige 16 påstandene, beholdt Kuvaas et al. (2012) fire påstander som måler SLMR og fire påstander som måler TLMR (Liden, Wu, Coa, Wayne, 2015, i boken Bauer & Erdogan, 2015).

3.2.3 Mediator - The Perceived Invalidation Emotion Scale (PIES)

Validering introduseres som mediator mellom affektintegrasjon og opplevelse av kvalitet på leder-medarbeider-relasjonen. Vi har brukt The Perceived Invalidation Emotion Scale (PIES) utviklet av Zielinski og Veilleux (2018) for å måle denne variabelen, men siden PIES måler invalidering og vi i vår studie undersøker validering, snur vi dette forholdet og tolker høy grad av invalidering som lav grad av validering og motsatt. Måleinstrumentet ble utviklet og validert i en serie på fem studier og resulterte i et psykometrisk lovende og praktisk måleinstrument med sterk test-retest reliabilitet. Det består av 10 påstander, scores ut fra en 5-punkts Likert-skala fra 1 (nesten aldri; 0–10%) til 5 (nesten alltid; 91–100 %) og det regnes gjennomsnitt for en score på tvers av alle påstander. Måleinstrumentet antas å være enkelt å administrere, det er kort og derfor praktisk både innen forskning og til kliniske formål (Zielinski & Veilleux, 2018). I opprinnelig form bes respondentene i PIES om å vurdere påstandene ut fra en generell oppfatning av hvilken respons de får på sine følelser fra mennesker de har regelmessig kontakt med. I vår studie har vi tilpasset instruksjon og påstandene til respondentene til vår kontekst, i tråd med Zielinski & Veilleux anbefaling (2018), og måleinstrumentet er oversatt til norsk.

3.2.4 Moderatorer

Rolleoverbelastning

Til å måle rolleoverbelastning brukte vi skalaen med fire påstander fra Brown et al. (2005) utarbeidet med avsett i tidligere forskning av blant annet Kahn et al. (1964) (rolleteori), House (1980) (rollekonflikt og rolletvetydighet) og Singh (2000) (rollestressorer, rollekonflikt og rolletvetydighet). Brown et al. (2005) konseptualiserte måling av rolleoverbelastning byggende direkte på tidligere forskning og ved omskriving av Singh (2000) sine fire påstander i forbindelse med måling av ressurser/krav innenfor rollekonflikt.

Kontrollspenn

Kontrollspenn påvirker hvor mye interaksjon det er mellom leder og medarbeider og kan derfor også ha betydning for leder-medarbeider-relasjonen (Antonakis & Atwater, 2002). Lukas et al. (2008) fant at effektene av transformasjonell lederstil på jobbtillfredshet var kraftig redusert ved høyt kontrollspenn i tillegg til at effekten av emosjonell intelligent ledelse likeledes var redusert fordi ledere hadde mindre kontakt med sine medarbeidere. Vi spurte derfor ledere om antall midlertidig og faste ansatte

leder har personalansvar for ved bruk av en sju-punkts skala med svaralternativer 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26-30 og flere enn 30.

3.2.5 Kontrollvariabler

Tidligere empiri viser til sammenheng mellom personlighetstrekket “agreeableness” (omgjengelighet på norsk), og lederstiler som for eksempel transformasjonsledelse. Omgjengelige personer vil være i stand til å skape høykvalitetsrelasjoner (Blake et al., 2022) og ifølge Bernerth et al. (2007) er det en positiv sammenheng mellom leders omgjengelighet og LMR. Dulebohn et al. (2012) finner i sin meta-analyse støtte for at leders omgjengelighet fasiliterer utviklingen av LMR med sine medarbeidere. Vi kontrollerte derfor for personlighetstrekket omgjengelighet hos leder, målt gjennom påstander hentet fra BFI-2 ved bruk av domeneskalaen for omgjengelighet, som beskrevet i Soto & John (2017).

Vi kontrollerte for dyadisk varighet mellom leder og medarbeider siden vi tror at antall år en medarbeider har jobbet sammen med sin leder, kan påvirke oppfatning av leder-medarbeider-relasjonen (Zhou & Schriesheim, 2009, referert i Kuvaas & Buch, 2019).

Vi kontrollerte også for medarbeiders kjønn på bakgrunn av forskning som indikerer at menn foretrekker økonomiske bytter eller «quid pro quo exchanges» i relasjonen mellom leder og medarbeider og i organisatoriske bytteforhold (Kuvaas et al., 2012). Kjønn ble målt gjennom to ulike svaralternativer: kvinne (1) og mann (2).

For å utelukke andre forklaringer på våre funn kontrollerte vi også for medarbeiders utdanningsnivå. Vi brukte en skala på 1 til 6 der 1 representerte grunnskole og 6 høyskole eller universitetsutdanning på 4 år eller mer (for eksempel mastergrad), samt alternativet «annet».

3.3 Analyse

Datasettet ble analysert stegvis. All databehandling, statistisk arbeid, samt testing av hypoteser ble gjort i IBM SPSS Statistics versjon 28. Etter overføring av data fra Qualtrics til SPSS ble overflødig data slettet, og personidentifiserende data ble anonymisert. Hver respondent og dens dyadiske tilhørighet kunne da videre bare identifiseres gjennom Dyade-ID. Videre kodet vi data, blant annet reverserte vi scoringen til påstander som krevde dette, i henhold til scoringsnøkkel for BFI-2 og affektintegrasjonsinventoriet.

«Descriptive statistics» i SPSS ble tatt i bruk for å undersøke fordelingsegenskapene til påstandene fra måleinstrumentene, spesielt for Affektintegrasjonsinventoriet og PIES, da disse tidligere aldri har vært benyttet i organisasjonskontekst. Tabeller for deskriptiv statistikk (N, missing, minimum, maximum, mean og Std.), histogram med normalfordelingskurve, og testing av kurtosis og skewness (skjevhet) ble gjennomgått for påstandene i de to respektive måleinstrumentene.

Eksplorerende faktoranalyse (EFA) (Medsker et al., 1994, referert i Dysvik & Kuvaas, 2008) ble gjennomført for å få en indikasjon på konvergent og diskriminant validitet (Fabrigar et al., 1999). Dette ble gjort på alle måleinstrumenter med flere påstander, for å avdekke om påstandene skal beholdes eller ikke i videre analyser (Dysvik & Kuvaas, 2008). Prinsipal komponentanalyse med promax rotasjon ble benyttet (Costello & Osborne, 2005). Etter anbefaling (Nunally & Bernstein, 2007, referert i Dysvik & Kuvaas, 2008) og i PP-presentasjon fra statistikkdag 26. februar 2018 av Buch, ble koeffisienter mindre enn .35 ble fjernet, påstander som oppfylte krav om faktorladning på .50 eller høyere på egen faktor ble beholdt. Kryssladninger under .35 og med ett differensial på .20 eller høyere mellom flere faktorer ble også beholdt i videre analyser. Faktoranalysen ble først gjennomført for påstander og måleinstrumenter gitt til medarbeider: SLMR, TLMR og PIES. Faktoranalyse ble også gjennomført for påstander og måleinstrumenter gitt til leder: AII-SF-42, personlighetstrekket omgjengelighet målt gjennom BFI 2 og rolleoverbelastning. Det ble avslutningsvis gjennomført faktoranalyse for samtlige måleinstrumenter for henholdsvis leder (58 påstander) og medarbeider (18 påstander).

Brytningspunktet mellom validitet og reliabilitet ble videre diskutert og analysert. Med utgangspunkt i dette, gjennomførte vi datareduksjon, slik at vi satt igjen med oversiktlig antall variabler. Etter faktoranalysen, gjennomførte vi deretter en reliabilitetstest for å kontrollere måleinstrumentenes stabilitet. Måleinstrumenter med Cronbachs alfa over .70 anses som tilfredsstillende (Kuvaas & Dysvik, 2020). De to ulike datasettene med svar fra henholdsvis ledere og medarbeidere ble til slutt satt sammen, hvor Dyade-ID ble brukt som koblingsnøkkel.

Vi testet hypotesene ved å ta i bruk Baron og Kennys (Baron & Kenny, 1986) stegvise metode for mediering, gjennom bruk av regresjonsanalyse, og multiplere regresjonsanalyse. Baron og Kenny (1986) identifiserte tre forhold for at mediering skal

være til stede, og disse kan gjennomføres gjennom en stegvis regresjonsanalyse (Harris et al., 2011)). For det første må den uavhengige variabelen (affektintegrasjon) påvirke mediatoren, "path a". For det andre må den uavhengige variabelen (affektintegrasjon) påvirke den avhengige variabelen (SLMR og TLMR), "path c". For det tredje må mediatoren påvirke den avhengige variabelen (SLMR og TLMR), "path b". Med dette medieres sammenhengen mellom den uavhengige variabelen (affektintegrasjon) og den avhengige variabelen (SLMR og TLMR), altså den reduseres eller blir ikke-signifikant når kontrollert for mediatoren, som gir path c'. Som anbefalt av (Baron & Kenny, 1986), gjennomførte vi også Sobel-test, i de tilfellene hvor vi så at affektintegrasjon fortsatt var signifikant på SLMR og TLMR (path c'), for å undersøke om delvis mediering støttes og er signifikant. Til dette ble «sobel-test calculation» benyttet (Preacher & Leonardelli, 2010). I tråd med det overnevnte testet vi hypotese 1a og 1b gjennom enkel regresjonsanalyse, altså den direkte sammenhengen mellom affektintegrasjon (uavhengig variabel) og SLMR og TLMR (avhengige variabler), path c. I hypotese 2a og 2b, introduserte vi validering som mediator mellom uavhengig variabel affektintegrasjon og avhengig variabel SLMR og TLMR. I tråd med Baron og Kennys (1986) stegvise metode, ble også Path a, b og c' testet, gjennom regresjonsanalyse, hvor path c' identifiseres ved multippel regresjonsanalyse med to uavhengige variabler (affektintegrasjon og PIES). Avslutningsvis tok vi i bruk Aiken og Wests metode (1991) for moderering, for å teste hypotese 3 og 4. Hierarkisk regresjonsanalyse ble benyttet. Vi sentrerte først de uavhengige variablene, før vi multipliserte moderatorene kontrollspenn og rolleoverbelastning med uavhengig variabel, affektintegrasjon. Denne nye variabelen, interaksjonsvariabelen, dannet grunnlaget for å teste moderasjonseffekten. «Simple slope» analyse ble så gjort for å teste moderasjonseffekten på ulike nivåer (Volmer et al., 2012), ett standardavvik over/under gjennomsnittet for kontrollspenn og rolleoverbelastning. I testing av alle hypoteser kontrollerte vi for kontrollvariablene kjønn, utdanningsnivå, dyadisk varighet og personlighetstrekket omgjengelighet.

4.0 Resultater

4.1 Faktoranalyse og datareduksjon

Av faktoranalysen av påstander fra alle måleinstrumentene for medarbeider, fremgikk det at påstand 1 fra PIES ladet på annen faktor enn resten av påstandene fra det samme måleinstrumentet (se vedlegg 3). Ved test av Cronbachs alfa framgikk det at ved å slette påstand 1, ville alfa-scoren stige fra .87 til .92. Påstand 1 ble derfor tatt ut, og vi gjennomførte videre statistiske analyser med én variabel for PIES, bestående av ni

påstander. Påstander for medarbeider (SLMR, TLMR og PIES) ladet da alle over .50 på egen faktor, med en gjennomsnittsladning på .83 for SLMR, .82 for TLMR og .78 for PIES (se vedlegg 4). Cronbachs alfa: SLMR .86, TLMR .83, PIES ni påstander .92, alle godt over minimumsnivået på 0,7. Alle ble beholdt i videre analyser.

Faktoranalysen av påstander fra alle måleinstrumentene for leder viste mindre intern konsistens, selv om rolleoverbelastning ble regnet som konvergent valid, da alle påstander ladet over .50 på samme faktor, med en gjennomsnittsladning på .80. (se vedlegg 1 og 2), med en Cronbachs alfa på .83. Måleinstrumentet for omgjengelighet viste manglende konvergent og diskriminant validitet. Scoringsnøkkelen til BFI-2, inneholder fasettskalaer for hver enkelt personlighetstype, hvor fasettskalaene medfølelse (påstand 1-4), respektfullhet (påstand 5-8) og tillit (påstand 9-12) tilhører personlighetstypen omgjengelighet (Soto & John, 2017)). Ved test av Eigenvalue og observasjon av screeplot, ladet måleinstrumentet på fire faktorer, den fjerde faktoren scoret marginalt over 1 på Eigenvalue (Kaisers kriterium). Etter testing av Cronbachs alfa (.78), framgikk det at en økning av alfa-scoren til .79 var oppnåelig ved å slette påstand 5 og 6. I faktoranalysen, uten påstand 5 og 6, ladet påstandene på tre faktorer, men to av faktorene ladet fortsatt på feil fasettskala. Etter å ha fjernet ytterligere påstander, satt vi igjen med to faktorer fra omgjengelighet, medfølelse og tillit, med en gjennomsnittsladning på henholdsvis .768 og .726. Begge faktorer representert ved tre påstander, med en Cronbachs alfa på henholdsvis .71 og .68. I videre analyser valgte vi derfor å bruke variablene medfølelse og tillit som to separate kontrollvariabler, da Cronbachs alfa for omgjengelighet 6 påstander (medfølelse og tillit) viste manglende intern konsistens $\alpha = .25$.

For affektintegrasjonsinventoriet, ladet flere påstander for lavt, var kryssladede og ladet på feil faktor, og for mange faktorer, 11 i antall (se vedlegg 1). Selv etter å ha sammenlignet promax rotasjon med varimax rotasjon, såkalte ortogonale og oblique rotasjoner (Costello & Osborne, 2005), samt «tvunget» påstandene inn i et teoretisk riktig antall faktorer, og ikke basere seg på Eigenvalue, bar matrisen fremdeles preg av kryssladninger og ladninger på feil faktor. Påstander fra emosjonene frykt, skyldfølelse og glede ladet spesielt på feil faktorer, påstandene til disse emosjonene ble derfor tatt ut. For å oppnå konvergent og diskriminant validitet, måtte ytterligere seks påstander tas ut av de samme overnevnte årsakene (se vedlegg 2). Av de seks gjenstående emosjonene ble kravet til minimum tre påstander når man skal undersøke

psykometriske egenskaper overholdt, slik at reliabilitet blir overholdt (Kuvaas & Dysvik, 2020). Dette illustreres også gjennom faktorladninger over .50. Faktoranalysen stemte nå både teoretisk og med tanke konvergent og diskriminant validitet, også etter at rolleoverbelastning og omgjengelighetsfasettene medfølelse og tillit ble lagt til (se vedlegg 2). Ved testing av Cronbachs alfa ble både hver enkelt av de seks gjenstående faktorene (emosjonene) testet individuelt, og samlet som ett måleinstrument. Hver variabel ble scoret i gjennomsnitt (mean).

På bakgrunn av faktoranalysen og reliabilitetstesting, og vår teoretiske modell og forankring, blir videre analyse av data og testing av hypoteser gjennomført med affektintegrasjon global score (6 emosjoner/22 påstander) som uavhengig variabel. I tillegg vil vi også teste våre hypoteser knyttet til hypotese 1a og 1b (direkte sammenheng) med hver enkelt faktor (emosjon) som uavhengig variabel, for å kunne avdekke hvorvidt enkeltemosjoner hos leder viser seg å kunne knyttes til medarbeidervurdert sosial eller transaksjonell leder-medarbeider relasjon.

4.2 Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner

Tabell 1 viser deskriptiv statistikk, reliabilitetstesting og korrelasjoner. Av statistikken fremkommer det blant annet at affektintegrasjon har en ikke-signifikant, svak positiv korrelasjon med både SLMR ($r=.05$) og TLMR ($r=.06$), det samme gjelder korrelasjonen mellom affektintegrasjon og invalidering ($r=.01$). SLMR og TLMR er signifikant negativt korrelert med hverandre ($r=-.24$, $p<.01$). Av enkeltemosjonene er det også få signifikante korrelasjoner med SLMR og TLMR, men interesse ($r=.13$, $p<.01$) har signifikant korrelasjon med SLMR, sinne ($r=.08$, $p<.05$) og sjalusi ($r=.09$, $p<.05$) har signifikante korrelasjoner med TLMR. Utenom signifikante korrelasjoner i og mellom emosjonene fra affektintegrasjonsinventori er det spesielt fire andre tydelige signifikante korrelasjoner som er verdt å merke seg. 1) Invalidering korrelerer signifikant negativt med SLMR ($r=-.50$, $p<.01$) og signifikant positivt med TLMR ($r=.36$, $p<.01$). 2) Omgjengelighetsfasettene tilhørende personlighetstrekket omgjengelighet, medfølelse og tillit, korrelerer begge positivt med SLMR ($r=.15$, $p<.01$ og $r=.19$, $p<.01$) og negativt med TLMR ($r=-.08$, $p<.05$ og $r=-.09$, $p<.05$). 3) Kontrollspenn er signifikant positivt korrelert med TLMR ($r=.12$, $p<.01$), men har ingen signifikant korrelasjon med affektintegrasjon, invalidering eller SLMR. 4) Rolleoverbelastning har en signifikant negativ korrelasjon med affektintegrasjon ($r=-.11$, $p<.01$) og en signifikant positiv korrelasjon med kontrollspenn ($r=.37$, $p<.01$), men svake ikke-signifikante korrelasjoner til SLMR ($r=.03$) og TLMR ($r=-.04$).

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner

	Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	<i>Kjønn</i>	1.28	.449	-																
2	<i>Utdanningsnivå</i>	4.0	1.14	-.07	-															
3	<i>Dyadisk varighet</i>	2.05	1.08	-.02	-.13**	-														
4	<i>Medfølelse</i>	4.51	.59	-.02	-.02	.04	-													
5	<i>Tillit</i>	3.98	.69	-.02	-.08*	-.01	.41**	-												
6	<i>All Global</i>	7.59	.88	-.03	-.05	.05	.32**	.37**	(.79)											
7	<i>Tristhet</i>	6.93	1.77	.07	.04	.01	.34**	.29**	.64**	(.79)										
8	<i>Sinne</i>	6.40	1.59	.01	-.17**	.180**	-.02	.05	.57**	.08*	(.72)									
9	<i>Ømhet</i>	8.12	1.53	-.01	-.01	.01	.35**	.24**	.58**	.34**	.11**	(.69)								
10	<i>Skam</i>	6.85	1.71	-.02	-.02	.07	.15**	.22**	.65**	.18**	.40**	.23**	(.72)							
11	<i>Interesse</i>	8.30	1.27	.04	.06	-.189**	.19**	.35**	.50**	.29**	.08*	.41**	.09*	(.92)						
12	<i>Sjalousi</i>	8.92	1.25	-.03	-.04	.139**	.08*	.14*	.44**	.13**	.20**	-.04	.37**	-.12**	(.86)					
13	<i>Invalidering</i>	1.37	.69	.02	.01	.03	-.07	-.18**	.01	-.04	.09*	.02	-.05	-.05	.01	(.92)				
14	<i>Kontrollspenn</i>	4.22	1.53	.01	-.06	.09*	.18**	-.11**	.06	.05	.05	.13**	-.07	.10**	.01	.05	-			
15	<i>Rolleoverbelastning</i>	3.22	.96	.02	.135**	-.02	-.07*	-.07*	-.11**	-.02	-.17**	.07	-.20**	.13**	-.18**	-.07	.37**	(.83)		
16	<i>SLMR</i>	3.97	.79	-.01	-.01	.04	.15**	.19**	.05	.07	.01	.02	.03	.13**	-.06	-.50**	-.07	.03	(.86)	
17	<i>TLMR</i>	2.75	.96	.02	-.149**	.025	-.08*	-.09*	.06	-.02	.11**	.00	.01	-.01	.09*	.36**	.12**	-.04	-.24**	(.83)

Noter: N = Korrelasjoner og testing av Cronbachs alfa er basert på 113 dyader, 903 medarbeidersvar og 113 ledersvar. Deskriptiv statistikk og korrelasjoner er basert på gjennomsnitt av hver variabel. SLMR: Sosial leder-medarbeider-relasjon, TLMR: transaksjonell leder-medarbeider-relasjon. All Global: Affektintegrasjon. Cronbachs alfa er vist i parentes i den diagonale linjen. a 1 = kvinne, 2 = mann. b 1 = Grunnskole, 2 = Videregående skole, gymnas eller yrkesskole, 3 = Fagbrev, 4 = Høyskole eller universitetsutdanning på 3 år eller mindre (f.eks. Bachelor), 5 = Høyskole eller universitetsutdanning på 4 år eller mer (f.eks. mastergrad). c1 = 0-1 år, 2 = 2-4 år, 3 = 5-7 år, 4 = 8-10 år, 5 = mer enn 10 år. *p <.05 **p <.01 ***p <.001

4.3 Regresjonsanalyse, mediering og moderasjon

Av tabell 2 finner man regresjonsanalysen, og testing av hypotese 1a, 1b, 2a og 2b:

Testing av de direkte sammenhengene mellom affektintegrasjon og SLMR/TLMR, samt introduksjon av validering som mediator mellom uavhengig variabel affektintegrasjon og avhengig variabel SLMR/TLMR i en multippel regresjonsanalyse. Tabell 3 tar for seg moderasjon, altså testing av hypotese 3 og 4: kontrollspenn og rolleoverbelastning som enkeltvis modererer forholdet mellom affektintegrasjon og validering.

Tabell 2. Regresjonsanalyse, direkte effekt og mediering

<i>Kontrollvariabler</i>	Invalidering		SLMR/TLMR	
	<i>Steg 1</i>	<i>Steg 2</i>	<i>Steg 3</i>	
Kjønn ^a	.004	-.001/ -.053	.004/ -.053	
Utdanning ^b	.040	-.013/ -.183***	.010/ -.196***	
Dyadisk varighet ^c	.046	.022/ -.024	.051/ -.040	
Medfølelse	-.040	.105*/ -.074	.081/ -.054	
Tillit	-.212***	.195***/-.099	.107*/ -.048	
<i>Uavhengig variabel</i>				
Affektintegrasjon	.072	-.039/ .129*	-.006/ .110*	
<i>Mediator</i>				
Invalidering	.	.	-.469***/ .313***	

Noter: N = 464. Standardiserte beta-koeffisienter er rapportert.

^a 1 = kvinne, 2 = mann. ^b 1 = Grunnskole, 2 = Videregående skole, gymnas eller yrkesskole, 3 = Fagbrev, 4 = Høyskole eller universitetsutdanning på 3 år eller mindre (f.eks Bachelor), 5 = Høyskole eller universitetsutdanning på 4 år eller mer (f.eks mastergrad). ^c1 = 0-1 år, 2 = 2-4 år, 3 = 5-7 år, 4 = 8-10 år, 5 = mer enn 10 år

*p <.05 **p <.01 ***p <.001

Med utgangspunkt i Baron og Kennys (1986) trestegs metode, fremkommer det av regresjonen at avhengig variabel affektintegrasjon har en ikke-signifikant, svak positiv sammenheng ($\beta = .072$) med mediator invalidering («path a»). Dermed tilfredstilles ikke det første forholdet for mediering.

Ved testing av direkte effekt i steg 2, («path c») fremkommer det at avhengig variabel affektintegrasjon har en ikke-signifikant, svak negativ sammenheng med avhengig variabel SLMR ($\beta = -.039$). Hypotese 1a støttes derfor ikke. Videre finner vi en svak positiv ($\beta = .129$), men denne gangen signifikant ($p < .05$) sammenheng, mellom avhengig variabel affektintegrasjon og TLMR. Hypotese 1b blir derfor heller ikke støttet, da dette funnet går i motsatt retning av vår hypotese. Ved introduksjon av invalidering som mediator i en multippel regresjonsanalyse (affektintegrasjon og invalidering som uavhengige variabler), fremkommer det at invalidering har henholdsvis en signifikant

negativ sammenheng med SLMR ($\beta = -.469$, $p < .001$), og signifikant positiv sammenheng med TLMR ($\beta = .313$, $p < .001$). «Path b» er dermed signifikant, både for invalidering-SMLR og invalidering-TLMR. «Path c'» er fremdeles ikke-signifikant for affektintegrasjon-SLMR ($\beta = -.006$) og fremdeles signifikant for affektintegrasjon-TLMR ($\beta = -.110$, $p < .05$).

Hypotese 2a støttes ikke, da affektintegrasjon har en negativ ($\beta = -.006$), ikke signifikant sammenheng med uavhengig variabel SLMR, og en positiv ($\beta = .072$), ikke-signifikant sammenheng med mediator invalidering. I tilfellet TLMR, er det en positiv ($\beta = .110$, $p < .05$) signifikant sammenheng mellom uavhengig og avhengig variabel, noe som går i motsatt retning av våre hypoteser. I tillegg er sammenhengen mellom uavhengig variabel og mediator fremdeles ikke-signifikant. Hypotese 2b støttes derfor heller ikke.

Tabell 3. Regresjonsanalyse, moderasjon

Variabler	Invalidering		
	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Kjønn ^a	.005	.004	.010
Utdanning ^b	.032	.040	.062
Dyadisk varighet ^c	.050	.046	.048
Medfølelse	-.025	-.040	-.064
Tillit	-.190***	-.212***	-.181***
Affektintegrasjon (AI)		.072	.049
Rolleoverbelastning (RO)			-.134*
Kontrollspenn (KS)			.070
AI * RO			-.069
AI * KS			.159**
R ²	.043	.047	.076
Adjustet r ²	.033	.035	.056
F	4.131***	3.772***	3.878***

Noter: N = 464.

^a 1 = kvinne, 2 = mann. ^b 1 = Grunnskole, 2 = Videregående skole, gymnas eller yrkesskole, 3 = Fagbrev, 4 = Høyskole eller universitetsutdanning på 3 år eller mindre (f.eks. Bachelor), 5 = Høyskole eller universitetsutdanning på 4 år eller mer (f.eks. mastergrad). ^c 1 = 0-1 år, 2 = 2-4 år, 3 = 5-7 år, 4 = 8-10 år, 5 = mer enn 10 år

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

I tabell 3 finner man hierarkisk regresjonsanalyse og testing av hypotese 3 og 4. I steg en introduseres kontrollvariabler, uavhengig variabel introduseres i steg to. Av de to første stegene finner vi at omgjengelighetsfasetten tillit har en signifikant negativ sammenheng med invalidering ($\beta = -.212$, $p < .001$). Affektintegrasjon har i steg to en ikke-signifikant svak positiv sammenheng med invalidering ($\beta = .072$). I steg tre introduseres moderatorvariablene, samt interaksjonsvariablene. Affektintegrasjon har fremdeles ingen signifikant sammenheng, tillit vedvarer å være signifikant negativt relatert til

invalidering ($\beta = -.181, p < .001$). Av moderatorvariablene har rolleoverbelastning en signifikant negativ sammenheng med invalidering ($\beta = -.134, p < .05$), mens kontrollspenn har en ikke-signifikant svak positiv sammenheng ($\beta = .070$) med invalidering. Av interaksjonsvariablene har produktet av faktorene affektintegrasjon og kontrollspenn en signifikant positiv sammenheng med invalidering ($\beta = .159, p < .01$), produktet av faktorene affektintegrasjon og rolleoverbelastning har en ikke-signifikant svak negativ sammenheng med invalidering ($\beta = -.069$).

Hypotese 3 og 4 tilsier at det skal være en interaksjon mellom uavhengig variabel affektintegrasjon og avhengig variabel validering, ved ulike nivåer av en moderatorvariabel, altså ulike nivåer av rolleoverbelastning og kontrollspenn. Dette fremkommer av «simple slope»-testing. Variabelen affektintegrasjon har en positiv ikke-signifikant sammenheng med invalidering ($\beta = .049$), noe som går i motsatt retning av hva vi antok i hypotese 3 og 4. At interaksjonsvariabelen av faktorene affektintegrasjon og kontrollspenn har en positiv signifikant ($\beta = .151, p < .01$) sammenheng med invalidering, stemmer ikke overens med hypotese 3, da sammenhengen mellom interaksjonsvariabelen og validering skulle vært negativ. Hypotese 3 støttes derfor ikke. Ved testing av hypotese 4 er ikke interaksjonsvariabelen av faktorene affektintegrasjon og rolleoverbelastning ($\beta = -.069$) statistisk signifikant, selv om rolleoverbelastning har en signifikant direkte effekt på invalidering ($\beta = -.134, p < .05$). Hypotese 4 støttes derfor heller ikke. Vi testet allikevel “simple slope”, ett standardavvik over og under, for moderatorvariablene kontrollspenn og rolleoverbelastning og fant marginale utslag på sammenhengens styrke på ulike nivåer. Høyt kontrollspenn ($\beta = .141$) og lavt kontrollspenn ($\beta = .138$), begge signifikante på $p < .05$ - nivået. Høy rolleoverbelastning ($\beta = .067$) og lav rolleoverbelastning ($\beta = .071$), begge ikke-signifikante sammenhenger. Vi testet videre direkte effekt mellom de enkelte emosjonene og SLMR og TLMR. De direkte sammenhengene fremkommer av tabell 4.

Tabell 4, Direkte effekt, emosjoner

	SLMR	TLMR
Tristhet	-.049	-.001
Sinne	-.018	.142**
Ømhet	-.043	.036
Skam	-.020	.075
Interesse	.101*	.003
Sjalusi	-.094*	.130**

Noter: N= 615 SLMR, 610 TLMR. Kontrollert for: kjønn, utdanningsnivå, dyadisk varighet, medfølelse og tillit.

5.0 Diskusjon

I studier på organisatorisk atferd har det lenge vært en anerkjennelse av at affekt er kritisk for relasjoner i arbeidssammenheng og en viktig del av de sosiale byttene som foregår på arbeidsplassen (e.g. Ashkanasy & Dorris, 2017; H. Tse et al., 2021). Ifølge Tse et al. (2021) oppfordres det i fremtidig forskning til å studere rollen affekt har i utvikling av relasjoner på arbeidsplassen. Tse et al. (2018) la i sin omfattende gjennomgang av all forskning på affekt og LMR i perioden 2000 – 2017 frem en lang rekke forslag til fremtidig forskning på dette området. Little et al. (2016) fremholder at på tross av forskningen som foreligger, og interessen for leder-medarbeider interaksjon, vet vi fortsatt lite om hvilken spesifikk leder-atferd som kan relateres til høykvalitets LMR.

Vår studie adresserer affekt i leder-medarbeider-relasjonen. Med utgangspunkt i affektintegrasjon og validering som teoretisk rammeverk, er formålet med studien å undersøke om det er direkte sammenheng mellom leders evne til affektintegrasjon og medarbeiders opplevelse av kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (SLMR og TLMR), og om denne sammenheng medieres av medarbeiders opplevelse av validering.

Selv om vi ikke har fått støtte for våre hypoteser, mener vi studien likevel er et relevant bidrag til forskning på hva som kommer forut for sosiale leder-medarbeider-relasjoner og spesifikt til forskning innen betydningen av leders håndtering av medarbeideres emosjoner i en jobb-kontekst. Vi har gjort interessante observasjoner som diskuteres nærmere her.

Affektintegrasjon som rammeverk i jobbkontekst

Vi har beskrevet at i affektintegrasjon ligger klar, nyansert og autentisk kommunikasjon, og en bevissthet i hvordan man kommuniserer med andre (Solbakken et al., 2011) og

hvilken betydning dette har når man skal etablere tillitsbaserte relasjoner med andre. Vi la til grunn at dette gjelder generelt, i denne studien i en jobb-kontekst. I utvikling av konstruktet affektintegrasjon var respondentene pasienter ved poliklinikker (Solbakken et al., 2012) og i validering av AII (Solbakken et al., 2017) og AII-SF-42 (Solbakken & Monsen, 2021) var respondentene studenter. Respondentene er fra ikke-klinisk sammenheng, men kan heller ikke sies å være representative for konteksten vår studie er gjennomført i. Solbakken et al. bemerker selv at siden studiene (Solbakken et al., 2017) er gjort blant studenter med forholdsvis lave nivåer av psykisk sykdom, er det ikke sikkert resultatene vil være generaliserbare til andre populasjoner. Det samme påpekes av Solbakken & Monsen (2021), der de også gjør det klart at siden affektintegrasjon er et klinisk orientert konstrukt, trengs data for å undersøke hvordan AII-SF-42 fungerer i kliniske populasjoner. Forskerne beskriver AII-SF-42 som et reliabelt og valid måleinstrument til bruk i situasjoner der det ikke er tid til omfattende kliniske intervjuer eller intervjutrening. Det foreligger ikke konkrete anbefalinger om bruk av måleinstrumentet i andre ikke-kliniske populasjoner.

Utvalget som i vår studie besvarte affektintegrasjonsinventoriene er ledere fra barnehager, skoler og offentlig forvaltning. Erfaringene vi har gjort oss i arbeid med analyse av data, viser at våre resultater ikke er i samsvar med resultatene fra Solbakken et al. studier. Det kan tyde på at dette teoretiske rammeverket og måleinstrumentet, som ikke tidligere er validert i en liknende kontekst, ikke var egnet for vårt utvalg.

Vi møtte utfordringer i faktoranalysen av måleinstrumentene til leder, AII-SF-42 og domenet omgjengelighet fra Big5. Vi ville teste konvergent og diskriminant validitet siden vi oppfatter at variablene ligger nær hverandre. Vi opplevde at det var problematiske sammenhenger mellom disse variablene og det kan synes som om begrepene er uklare eller at de måler noe av det samme. Etter faktoranalyse reduserte vi fra ni til seks emosjoner/faktorer (fra 42 til 22 påstander) for å få tilfredsstillende reliabilitet i videre analyser. De seks emosjonene vi stod igjen med var interesse, skam, sinne, ømhet, sjalusi og tristhet. Omgjengelighet reduserte vi til to fasetter, medfølelse og tillit.

Differensiere emosjoner

Det som skiller affektintegrasjon (AI) og AII-SF-42 fra andre konstrukter og tilhørende måleinstrumenter innen forskning på emosjoner er at AI skiller mellom ulike

emosjonelle kategorier (Solbakken et al., 2011) og gir derfor muligheten til å få et nyansert bilde av uttrykk og motivasjon som ligger i de ulike følelsetilstandene og hvordan de virker på individet (Solbakken & Monsen, 2021). Solbakken et al. (2017) fant støtte for et differensiert affektsystem og for å måle ulike emosjoner. De så at det var sammenheng eller korrelasjonsmønstre mellom integrasjon av de spesifikke emosjonene og interpersonlig fungering. Dette var knyttet til ulik interpersonlig atferd og at problemer med de ulike emosjonene ville gi utslag i interpersonlige problemer. Evnen til affektintegrasjon handler om en generell evne til integrere følelser, - hvordan vi bruker emosjoner til å orientere oss og la oss bevege i enhver situasjon (Solbakken et al., 2011). Uten denne evnen vil man ikke kunne la seg informere og orientere av emosjonene like godt. Men siden hver av de ulike emosjonene ser ut til å motivere for ulik type atferd, som knyttes til problemer på spesifikke områder (Solbakken, 2013, referert i Rauk & Lødrup, 2015), kan det kanskje også bety at integrasjon av noen emosjoner er mer verdifulle enn andre for utvikling av høykvalitetsrelasjoner. Vi fant ikke sammenheng mellom affektintegrasjon målt med global score og SLMR/TLMR og forsøkte etter faktoranalysen med flere emosjoner som uavhengige variabler og SMLR/TLMR som avhengig variabel. I motsetning til det vi hadde forventet, gitt det teoretiske utgangspunktet for bruk av distinkte emosjoner i AI, var det vanskelig å se et system i resultatene av denne analysen. Vi fant en positiv signifikant sammenheng bare mellom emosjonen interesse og SLMR ($\beta=.101$, $p<.05$), i tråd med hypotese 1a. Vi kan dermed argumentere for delvis støtte for denne hypotesen, men altså kun for én emosjon. For øvrig fant vi ikke meningsfulle sammenhenger i resultatene med henblikk på hypotesene våre. De øvrige emosjonene vi fant en direkte sammenheng mellom, er sinne og TLMR ($\beta=.142$, $p<.01$), sjalusi og TLMR ($\beta= .130$, $p<.01$), men også en svak sammenheng mellom sjalusi og SLMR ($\beta=-.094$, $p<.05$). Disse hadde motsatt retning enn antatt. Ifølge Glasø og Einarsen (2008) er leder-medarbeider-relasjoner ladet med emosjoner, og ledelse er i stor grad en emosjonell prosess. Det kan derfor være relevant å se nærmere på ulike emosjoner og hvilken betydning hver av dem har. Forskningen til blant annet Monsen & Solbakken (2013) viser hvordan evne til integrasjon av spesifikke emosjoner henger sammen med atferd på spesifikke områder. Mangel på integrasjon av spesifikke emosjoner knyttes til spesifikke utfordringer for individet, både når det gjelder evnen til å ta inn informasjon i ulike sosiale sammenhenger og når det gjelder å nå frem til andre (Solbakken, 2013, referert i Rauk & Lødrup, 2015). Interesse handler

om driv for å nå mål (Tomkins, 2008) og motivasjon for å utforske og lære, slik at man utvikler kunnskaper, evner og får erfaring (Silvia, 2008). Ifølge Silvia (2008) kan tiltrekningen til og nysgjerrigheten overfor det som er ukjent og farlig representere den negative siden ved interesse. Ifølge Solbakken (2013, referert i Rauk & Lødrup, 2015) vil mangel på integrasjon av interesse kunne medføre at man blir ensporet og avbryter prosesser raskt. Når en leder skal etablere og vedlikeholde gode relasjoner med sine medarbeidere, er det nærliggende å anta at det å vise interesse i form av ønske om å lære om medarbeider, være nysgjerrig, og også evne å holde på denne nysgjerrigheten og utforskingen, kan ha betydning. Det kan også synes som dette er relevant i forhold til de sosiale bytteforholdene som kjennetegner SLMR. I følge Kuvaas & Dysvik (2020, s. 85) er en forutsetning for gjensidig tillit at ledere ikke bare må tørre å stole på sine medarbeidere, men også «...by på seg selv og investere i relasjonen (les: bli kjent med sine medarbeidere)...». Emosjonen sinne har fått en del oppmerksomhet i studier i jobbkontekst blant annet på grunn av paradokset som ligger i at sinne kan ha både positive og negative følger (Gibson & Callister, 2010). Ifølge Solbakken et al. (2011) henger mangel på integrasjon av sinne sammen med usikkerhet og mangel på selvhverdelse. Det å ikke evne å bruke kraften i sitt sinne til å forsvare seg selv og være tydelig, vil antakeligvis påvirke leders atferd og relasjonen til medarbeiderne. At evnen til integrasjon av sinne skal ha en positiv sammenheng med TLMR, klarer vi ikke å forklare teoretisk, på tross av at kjennskap til at kultur, normer og kjønnsforskjeller påvirker hvilke uttrykk for sinne som aksepteres (Gibson & Callister, 2010). Vi velger å ikke forsøke å forklare nærmere den direkte effekten vi fant mellom sjalusi og SLMR/TLMR.

Betydningen av å bli validert

Vi fikk ikke støtte for validering som mediator mellom affektintegrasjon og LMR, men validering må likevel vies oppmerksomhet. Som vist i tabell 1 er det en signifikant sterk negativ sammenheng ($r = -.50$, $p < .01$) mellom invalidering og SLMR, og en signifikant sterk positiv sammenheng ($r = .36$, $p < .01$) mellom invalidering og TLMR. Vi ser også en direkte effekt av invalidering på SLMR/TLMR i mediatoranalysen, når invalidering ble plassert som uavhengig variabel og hhv SLMR ($\beta = -.469$, $p < .001$) og TLMR ($\beta = .313$, $p < .001$) som avhengig variabel. Dette betyr at når medarbeider opplever å bli invalidert av leder, opplever medarbeider i mindre grad å ha en sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMR) og i større grad å ha en transaksjonell eller økonomisk relasjon til leder (TLMR).

Vi snur dette forholdet og betrakter det som at medarbeidere som opplever å bli validert, opplever i større grad SLMR, og i mindre grad TLMR.

Studien til Little et al.(2016) viste at medarbeideres oppfatning av LMR påvirkes av deres oppfatning av hva slags strategier leder har for å håndtere emosjoner. Strategier som innebærer å undertrykke emosjonelle responser ble oppfattet negativt og var en kilde til et negativt syn på LMR, mens forsøk på å møte medarbeideres behov og emosjoner, ble oppfattet positivt og påvirket oppfatningen av relasjonen positivt. Emosjoner er en viktig kilde til kommunikativ informasjon mellom individer. «Modulating emotional response» (MER) er ifølge Little et al. (2016) det å nekte noen å uttrykke negative følelser, å avvise negative følelser eller se bort fra kilden til dem. Ved å nekte noen å uttrykke følelser, mister man også muligheten til å bli kjent med og ta tak i et problem. Ved å la medarbeidere få oppleve å føle seg validert, og på denne måten legge til rette for åpen kommunikasjon både av tanker og følelser, kan relasjoner utvikle seg til å bli bedre (Little et al., 2016).

Omgjengelighet

Som beskrevet kontrollerte vi for personlighetstrekket omgjengelighet. Omgjengelighet karakteriseres blant annet ved samarbeid, sensitivitet, vennlighet og respekt, og omgjengelige mennesker er vennligsinnede, altruistiske og omsorgsfulle (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007). Flere studier viser at det er en sammenheng mellom leders omgjengelighet og utvikling og oppfatning av høykvalitets relasjoner mellom leder og medarbeider (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007; Blake et al., 2022; Dulebohn et al., 2012). I våre analyser ser vi at omgjengelighet, målt ved fasettene medfølelse og tillit, korrelerer med flere andre variabler. Det er en signifikant positiv sammenheng mellom tillit og SLMR ($r=.19$, $p<.01$), medfølelse og SLMR ($r=.15$, $p<.01$), tillit og AI globalscore ($r=.37$, $p<.01$) og medfølelse og AI globalscore ($r=.32$, $p<.01$). Det er også en signifikant positiv sammenheng mellom hhv. tillit og medfølelse og hver av emosjonene (se tabell 1). Samlet indikerer dette en støtte til tidligere studier på sammenhengen mellom omgjengelighet og LMR, og kan synes som en mer relevant variabel enn affektintegrasjon som forklaring på hva som fremmer høykvalitetsrelasjoner mellom leder og medarbeider.

Vi ser også at det er en signifikant negativ sammenheng mellom tillit og invalidering ($r=-.18$, $p<.01$), altså med mindre tillit, følger mer invalidering, men ingen sammenheng

mellom medfølelse og invalidering. Ettersom variabelen tillit utgjør kun en tredjedel av personlighetstrekket omgjengelighet, kan vi ikke slå fast at omgjengelighet i seg selv har en sammenheng med evne til validering. Når vi derimot ser en klar sammenheng mellom validering og opplevelse av kvaliteten på LMR, og vi vet av forskningen hvor viktig tillit er for å utvikle gode relasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020; Shore et al., 2006), mener vi det gir grunn til å ta dette til etterretning.

Den modererende effekten av kontrollspenn og rolleoverbelastning

Denne studien gav oss ikke støtte for hypotese 3 og 4 hvor vi antok at vi ville finne at den positive sammenhengen mellom AI og validering ville reduseres ved høy grad av rolleoverbelastning og høyt kontrollspenn.

Vi finner en signifikant positiv sammenheng i moderatoranalysen mellom interaksjonsvariabelen AI/kontrollspenn og invalidering ($\beta=.159$, $p<.01$). Vi finner også en signifikant negativ sammenheng mellom rolleoverbelastning og invalidering ($\beta=-.134$, $p<.05$) i analyse av modererende effekter. Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom affektintegrasjon og invalidering ($\beta=.049$) ved innføring av de to moderatorene.

Selv om vi ikke finner at kontrollspenn og rolleoverbelastning har noen modererende effekt på sammenhengen mellom affektintegrasjon og validering, finner vi likevel i korrelasjonstabellen (tabell 1) en svak signifikant positiv sammenheng mellom kontrollspenn og TLMR ($r=.12$, $p<.01$), hvilket kan antyde at ledere med høyt kontrollspenn og mange ansatte i høyere grad har ansatte som opplever at de har en transaksjonell relasjon til sin leder. Det er dog verdt å bemerke at vi bare finner en svak signifikant sammenheng mellom kontrollspenn og TLMR, hvilket kan tyde på at ledere i de organisasjonene vi har undersøkt, klarer å skape gode sosiale relasjoner til flesteparten av sine medarbeidere, tross høyt kontrollspenn.

Ikke overraskende finner vi en signifikant sterk positiv sammenheng mellom kontrollspenn og rolleoverbelastning ($r=.37$, $p<.01$). Dette funnet tyder på at jo høyere kontrollspenn og antall ansatte leder har ansvar for, jo mer opplever leder å være rolleoverbelastet. Dette er i tråd med blant annet Schyns et al. (2005) som anser det som sannsynlig at ikke bare kontrollspenn vil redusere muligheten for å bygge høykvalitets LMR, men også at den medfølgende oppgavemengden for leder vil føre til utmattelse og mindre energi.

I denne studien finner vi at ledere, tross både høyt kontrollspenn og opplevd rolleoverbelastning, ikke reagerer med å beskytte seg mot ytterligere ressurstap som beskrevet i COR teorien (Tang & Vandenberghe, 2021), for eksempel ved å bruke mindre tid og ressurser på medarbeiderne sine. Derimot reagerer de i tråd med at oppfattelsen av krav til rollen oppleves som utfordrende fremfor hindrende. En forklaring på dette kunne finnes i differensieringen av selvinitiert overbelastning (SIO), den overbelastningen man opplever når man selv er den som påfører seg ekstra arbeid, og organisasjonsinitiert overbelastning (OIO), den overbelastningen man opplever når organisasjonen er den som pålegger en arbeidsoverbelastningen (Laurence et al., 2016).

Laurence, Fried og Raub (2016) fant at arbeidstakere tar mer og mer initiativ til å forme sine egne jobber ("job crafting"), og dermed kan en større kilde til arbeidsoverbelastningen være selvinitiert.

Årsaker til at ledere pålegger seg selv arbeidsoverbelastning kan være av indre motiver for å øke stimulering på jobben, og for å ta vare på og skape høykvalitetsrelasjoner med sine medarbeidere. Laurence, Fried og Raub (2016) peker dog på at SIO også kan ha sitt utspring i at man føler at man ikke har noe valg fordi man er redd for at det kan føre til at man mislykkes i jobben sin eller i verste fall mister den.

En annen forklaring kan finnes via et annet svakt men signifikant funn, nemlig at vi ser at rolleoverbelastning har svak negativ signifikant sammenheng med både affektintegrasjon ($r = -.108$, $p < .01$) og omgjengelighet ($r = -.090$, $p < .05$). Dette funnet kan indikere at leders personlighetstrekk og måte å forholde seg til egne følelser i interaksjon med medarbeidere har betydning for om lederen opplever seg rolleoverbelastet. Schyns et al. (2012) finner at ledere med blant annet personlighetstrekket omgjengelighet i høyere grad klarer å etablere høykvalitetsrelasjoner med de fleste av sine medarbeidere ved høyt kontrollspenn. Sikander og Batool (2021) beskriver også i sin forskning hvordan personer med høyt nivå av personlighetstrekket omgjengelighet har tendens til å vise toleranse, tillit og samarbeidsvilje på jobb, hvilket er en holdning som resulterer i at de kan ignorere negative faktorer i jobben.

At ledere pålegger seg selv overbelastning i form av egne initiativer eller prioritering av tid til relasjonsbygging med ansatte, kan derfor være en mulig forklaring på at de både

kan føle seg rolleoverbelastet og samtidig klare å skape gode relasjoner med de fleste av medarbeiderne sine ved høyt kontrollspenn.

5.1 Begrensninger og fremtidig forskning

Det er flere begrensninger i prosjektoppgaven, blant annet når det gjelder utvalget, måleinstrumentene og det teoretiske grunnlaget.

Utvalget består av 113 ledere og 903 medarbeidere. Siden vi kobler data mellom leder og medarbeider, forholder vi oss i analysene til 903 dyader. Utvalget skulle gjerne ha bestått av flere ledere.

Vi ser at det er en viss skjevhet og kurtosis i svar på flere påstander, både i spørreskjema til leder og medarbeider, som gjør det usikkert om våre analyser, som i utgangspunktet er ment for normalfordelte data, er egnet. Vi stiller oss spørsmålet om ledere og medarbeidere i skoler, barnehager og offentlig forvaltning gir nok variasjon i svarene til at vi kan se en reell effekt av affektintegrasjon og validering. Fremtidig forskning kan med fordel vurdere andre analyser, bedre egnet for data som ikke er normalfordelte.

Som allerede diskutert, kan det skyldes det teoretiske grunnlaget for måleinstrumentene, men det kan også skyldes utvalgets sammensetning. Det kan ikke hevdes at resultatene er generaliserbare, ettersom vi har basert oss på «convenient sampling» (Bell et al., 2019). En stor andel av respondentene er ledere og medarbeidere fra barnehager og skoler. Det kan tenkes at de håndterer emosjoner på en bedre måte i jobbsammenheng enn andre og er mer relasjonsorienterte enn andre som følge av arbeidets art og deres orientering, og resultatene påvirkes av dette. Samtidig ga flere innen offentlig forvaltning uttrykk for at måleinstrumentet var krevende å svare på og en del påstander ble oppfattet som fjernt fra den virkeligheten lederne i denne konteksten befinner seg i.

En annen mulig begrensning knyttet til måleinstrumentet er at vi i hovedsak baserer oss på selvrapportering, som kan medføre «mono method bias» (Crompton & Wagner, 1994) og dermed redusert konstruktvaliditet. Det er en viss risiko for at respondentene overvurderer seg selv eller bedømmer annerledes enn man ville ha gjort ved observasjoner. Vi har til en viss grad imøtegått denne utfordringen ved at data kobles mellom leder og medarbeider, men de to gruppene besvarer ulike spørreskjema.

Det er også en svakhet at vi har samlet inn data kun på ett tidspunkt, som gjør at vi ikke kan si noe om kausalitet eller fjerne muligheten for reversert kausalitet. Opplevelse av egen evne til å håndtere følelser og opplevelse av å bli validert, kan endres over tid. Dette kan påvirkes av spesifikke hendelser og dermed ikke sikkert kunne betegne generelle eller stabile trekk eller atferdsmønstre. Siden PIES måler «current invalidation», validerte Zielinski og Veilleux (2018) måleinstrumentet ved bruk to ganger med en måneds mellomrom, for å undersøke intern konsistens, test-retest reliabilitet og validitet. Med rammene for prosjektoppgavene og nødvendige avgrensninger, sa vi fra oss denne muligheten.

Vi kontrollerte i studien for medarbeiders kjønn, utdanningsnivå og dyadisk varighet. Det vi derimot ikke gjorde, var å kontrollere for de samme forholdene hos leder. Tidligere forskning på LMR og relasjonell demografi, viser at forholdet mellom leder og underordnet kan påvirkes av demografisk likhet (McColl-Kennedy and Anderson, 2005; Riordan, 2000; Turban and Jones, 1988; referert i Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007).

Vi har fulgt anbefalingen til Zielinski og Veilleux (2018) om ikke å betrakte emosjonell invalidering som en generell karakteristikk knyttet til individets omgivelser, men tilpasse det til den spesifikke konteksten og relasjonen som studeres. Det er likevel svakheter knyttet til bruk av måleinstrumentet PIES. For det første vektlegges persepsjon eller opplevelse av å bli invalidert. Persepsjon kan være upresis. Noen kan oppleve å bli invalidert, selv om den andre personen har gode intensjoner og selv om det sett utenfra fra andre ville blitt oppfattet som validering (Zielinski & Veilleux, 2018).

Vår problemstilling handler om sammenheng mellom affektintegrasjon og LMR, mediert av medarbeiders opplevelse av å bli validert. Verktøyet PIES måler derimot invalidering og vi har forholdt oss i studien til at lav invalidering betyr det samme som høy validering og motsatt. Det gir en viss usikkerhet, særlig med tanke på den negativt ladede ordlyden i måleinstrumentet. Vi kan ikke vite sikkert at resultatene ville ha vært de samme med et måleinstrument som måler validering og vil foreslå for fremtidig forskning å anvende måleinstrumenter som er validert i konteksten det skal brukes i, og unngå bruk av måleinstrumenter hvis resultater må tolkes i motsatt retning.

PIES er i vår studie dessuten oversatt fra engelsk til norsk, som kan medføre at ord og uttrykk ikke er fullt ut gjenkjennbare, og det er brukt i annen kontekst enn det

opprinnelig er ment for. Det er for eksempel ikke sikkert respondentene forstår hva som ligger i begrepet «speiling». Dette fikk vi også tilbakemeldinger fra flere respondenter om, og etter faktoranalyse måtte denne påstanden tas ut fordi den ladet feil. Det er også dobbel nektelse i kombinasjon av flere påstander og svaralternativer i PIES. Flere ga etter besvart undersøkelse tilbakemelding om at særlig første påstand var vanskelig å forstå.

Tse et al.(2018), peker på vanlige utfordringer i forskning på LMR og affekt. Blant annet er det ofte dårlig samsvar mellom konseptuelle definisjoner, måleinstrumenter og analyse. I mange studier mangler den dyadiske analysen (Gooty & Yammarino, 2011) og særlig i studier av LMR mangler resiprokale data når det gjelder affekt-relaterte variabler, altså data fra både leder og medarbeider. Måleinstrumenter brukt for å undersøke LMR har blitt kritisert nettopp for ikke å måle byttene som skjer i relasjonen, selv om LMR er karakterisert som en bytteprosess basert på resiprositet (Dulebohn et al., 2012). Det er en svakhet i vår oppgave at vi ikke kan trekke konklusjoner om hvorvidt det er enighet mellom leder og medarbeider om kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. Krasikova and LeBreton (2012, referert i H. H. M. Tse et al., 2018) fant ved en omfattende gjennomgang av dyadiske konstrukter mellom 2007 og 2010, at 12 prosent av 164 studier gjorde analyser som fanget den dyadiske relasjonen på en tilfredsstillende måte. I vår studie måtte vi avgrense til å måle kun medarbeiders opplevelse av LMR, på tross av at vi kobler data i dyader. Vi oppfordrer fremtidig forskning til å følge oppfordringen til Tse et. al (2018) og undersøke resiprositeten som ligger i LMR.

Med tanke på betydningen av gode relasjoner, kan en alternativ inngang til dette være å i stedet for å betrakte LMR som leder-medarbeider-dyader og mål på kvaliteten på relasjonen, være å følge Uhl-Bien (2006) sin oppfordring om å studere den relasjonelle dynamikken som foregår på arbeidsplassen og i ledelse.

Som beskrevet innledningsvis under diskusjonen, var våre hypoteser knyttet til global score for affektintegrasjon. Vi har likevel sett på sammenhenger mellom de enkelte emosjonene relatert til SLMR/TLMR og invalidering. Flere forskere tar som nevnt til orde for et fokus på å differensiere emosjoner. Med våre erfaringer i bruk av en generell score som et mål på å håndtere og forholde seg til følelser, støtter vi denne oppfatningen. Vi oppfordrer fremtidig forskning til differensiering, for ikke å overse det

nyanserte forholdet mellom LMR og affekt-relaterte begreper, som ikke alltid går i den retningen man ville forvente (H. H. M. Tse et al., 2018).

Med henblikk på personlighetstrekket omgjengelighet som kontrollvariabel, hevder Bernerth et al. (2007) i sin studie at å forsøke å måle menneskets personlighet med brede parametre kan være lite ideelt. I studien vår har vi brukt omgjengelighet fra kortversjonen av NEO-FFI (BFI-2), som kontrollvariabel. Bernerth et al. (2007) beskriver utfordringer ved å ta utgangspunkt i domeneene fra kortversjonen til å beskrive kompleksiteten i menneskets personlighetstrekk, da personlighetstrekk er sammensatt av spesifikke fasetter fremfor overordnede domener. I studien vår gjensto 2 av 3 fasetter fra domenet omgjengelighet etter faktoranalyse. Ved å fortsette analysene våre med utgangspunkt i de 2 fasetter fremfor det overordnede domenet, fant vi at disse, i tråd med Bernerth et al. så ut til å korrespondere bedre. På tross av at omgjengelighet kun er en kontrollvariabel i vår studie, finner vi det likevel relevant å peke på betydningen av å bruke fasetter fremfor domener med stor spennvidde.

5.2 Praktiske implikasjoner

Det er både fordeler og ulemper knyttet til resultatene i vår studie. På den negative siden har vi ikke fått klarhet i hva som ligger bak validering. På den andre siden kan det også være positivt. Mens affektintegrasjon er et trekk eller iboende egenskaper ved leder, som ikke lett lar seg forandre, er validering handling eller atferd, som vi mener kan læres.

Teori om leder-medarbeider-relasjoner er empirisk valid, det finnes store mengder forskning på området og vi vet mye om hvilke sammenhenger som er av betydning. Som Bauer og Erdogan (2015) oppsummerer det; vi kan gi en klar melding til ledere (og medarbeidere) om at det å utvikle relasjoner basert på tillit og respekt er vesentlig. Det ser ut til å være nøkkelen for å lykkes som leder. Mer konkret kan dette innebære å lytte til medarbeiderne sine, vise interesse for hvordan de har det og hva de oppnår.

Når disse praktiske implikasjonene er gitt, er neste utfordring å finne måter å nå de som praktiserer ledelse og relasjonsbygging. Bauer og Erdogan (2015) foreslår å publisere flere oversatte forskningsartikler, artikulere praktiske implikasjoner fra forskning på LMR kort og tydelig og utvikle opplæringsprogrammer for å formidle det vi vet på en hensiktsmessig måte.

Vi vet at lederstil har en innvirkning på kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (Dulebohn et al., 2012). Vi vet at forskningen på sosiale leder-medarbeider-relasjoner kun finner positive sammenhenger (Kuvaas & Dysvik, 2020). En praktisk implikasjon kan dermed være å trene ledere i å etablere så mange sosiale leder-medarbeider-relasjoner som mulig. Et spørsmål som derimot ikke er besvart er hvorvidt det er mulig å bevisst bedre kvaliteten på en relasjon mellom leder og medarbeider (Bauer & Erdogan, 2015). Kan atferd rettet mot å bedre kvaliteten på relasjonen læres?

I vår studie har vi sett at det er en positiv sammenheng mellom atferden eller handlingen *validering* og LMR. Forskning på validering og invalidering i relasjonen mellom foreldre og barn, kan være relevant å se til. Lambie et al. (2020) beskriver emosjonell validering som en kommunikativ handling. I vår studie har vi foreslått affektintegrasjon som et trekk eller evner som må ligge til grunn for validering, men som resultatene viser er det ikke tilfelle. På hvilken måte man oppnår validering er ifølge Lambie et al. (2020) ikke relevant for hvorvidt det regnes eller oppfattes som validering av mottaker. I noen tilfeller kan validering baseres på ren gjetning. Hvis man for eksempel tar feil og forstår en annens følelse som sinne, men korrigerer seg selv med at «jeg forstår, du er ikke sint, du er trist», vil dette likevel kunne regnes som validering. De viktigste betingelsene for validering er ifølge Lambie et al. (2020) at man legger merke til en annens følelser, man gir en respons verbalt eller ikke-verbalt på følelsen, at denne responsen er treffende eller bli korrigert hvis mottaker gir tilbakemelding om at den er feil og at responsen er ikke-dømmende.

Flere studier viser at emosjonell validering og emosjonell coaching av foreldre gir positive resultater for barn (Lambie & Lindberg, 2016; Shipman et al., 2007; Havighurst et al., 2010, Rose et al., 2015; referert i Lambie et al., 2020). Studiene viste at foreldre og familie-terapeuter rapporterte økning i foreldres bruk av validering etter å ha blitt trent i det. De fant også at det hadde positiv effekt for barna, som blant annet var roligere og fikk et mer bevisst forhold til egne emosjoner, og i tillegg viste emosjonell validering i egen atferd overfor andre. En viktig praktisk implikasjon vil etter vår mening dermed være å tilrettelegge for trening av ledere i validering og bevisstgjøring av hvilken betydning dette har for de gode sosiale leder-medarbeider-relasjonene.

Vi så i våre analyser at det var sammenheng mellom omgjengelighetsfasetten tillit, målt hos leder, og flere andre variabler. Blant annet så vi i regresjonsanalysen en signifikant

negativ sammenheng mellom tillit og invalidering, vi så også en signifikant positiv sammenheng mellom tillit og SLMR. Korrelasjonen mellom tillit og SLMR var signifikant positiv, og motsatt, en signifikant negativ korrelasjon mellom tillit og TLMR. Ledere skaper og opprettholder tillit gjennom sin atferd, spesifikt gjennom kommunikativ og støttende atferd (Joseph, Winston 2005). Ikke overraskende sammenfaller dette med definisjonen av validering, som også beskrives som en kommunikativ handling, som i tillegg er passende og ikke dømmende (Lambie et al., 2020). Med bakgrunn i dette, vil en praktisk implikasjon være å rekruttere ledere som scorer høyt på personlighetstrekket omgjengelighet eller fasetten tillit, i tråd med det Uhl-Bien (2000, referert i Sears & Hackett, 2011) kaller relasjonsbasert tilnærming til rekruttering.

Oppsummert vil vi oppfordre til lederutvikling som legger til rette for relasjonsorientert ledelse, og fokusere på utvikling av strategier for å lære lederne hvordan de styrker de affektive båndene til sine medarbeidere. Vi oppfordrer også til å etablere HR-praksis som er konsekvent, og se denne typen trening og utvikling i en større sammenheng, med SLMR som mål. For å få ansatte til å ønske å bidra til virksomhetens beste, bør virksomheten legge til rette for utvikling av gode relasjoner basert på tillit (Kuvaas & Dysvik, 2020).

6.0 Konklusjon

Ideen om at affekt og emosjoner spiller en viktig rolle som forløper til, og i utvikling av, LMR er ikke ny (Bernierth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007; H. H. M. Tse et al., 2018). I tråd med dette var vårt mål med denne oppgaven å undersøke hvordan leders evne til affektintegrasjon påvirker utviklingen av sosiale og transaksjonelle leder-medarbeider relasjoner. Selv om våre funn tilknyttet affektintegrasjon viste seg å ikke støtte våre hypoteser, har vi allikevel gjennom våre undersøkelser konkretisert forhold som er relevante i denne sammenheng, og som kan gi retning for videre praktisk arbeid og forskning.

Først og fremst står sammenhengen mellom validering og SLMR og TLMR sterkt alene. Å betrakte validering som forløper til SLMR og TLMR gir også god teoretisk mening, og forsterkes ytterligere i våre undersøkelser. Implisitt indikerer dette at affekt og emosjoner er viktige, også i organisasjonskontekst, og at dette er et område som bør undersøkes ytterligere. At affektintegrasjonsinventoriene i dette tilfellet viste seg å ha sine begrensninger, er et funn i seg selv, og siden dette aldri tidligere har blitt brukt i

organisasjonskontekst, gir denne oppgaven en første indikasjon på inventoriets kvantitative verdi i forbindelse med spørreundersøkelser av denne sorten. Et annet relevant aspekt er at validering betegnes som en atferd eller en handling, og er dermed konkret, og i våre øyne lettere trenbart, i motsetning til affektintegrasjon som viser til iboende trekk eller egenskaper hos ett individ, i vår kontekst leder. Dermed kan denne klare sammenhengen overføres til praktisk arbeid.

I studien tok vi utgangspunkt i global score for affektintegrasjon, av hensyn til nødvendige rammer for prosjektoppgaven, men parallelle analyser viste at det kunne være mer interessant å se nærmere på distinkte emosjoner. Vi fant kun én signifikant direkte sammenheng mellom emosjonen interesse og SLMR. Samtidig finner vi to distinkte emosjoner med direkte signifikant sammenheng med TLMR, noe som peker i motsatt retning av hva vi først antok. Dette understreker det faktum at ikke bare affektintegrasjonsinventoriet, men også enkeltemosjonsskalaene, i vårt tilfelle ikke er i stand til å fange opp de sammenhenger vi foreslo i våre hypoteser. Hvordan hver enkelt emosjon forholder seg til moderatorene kontrollspenn og rolleoverbelastning forblir derfor ubesvart.

Ved å kontrollere for personlighetstrekket omgjengelighet, fant vi mening, og sammenhenger, som viser at vår teoretiske modell har noe for seg. De allerede kjente sammenhengene mellom personlighetstrekket omgjengelighet og utvikling av LMR, viser seg også å være gjeldende i vår kontekst, spesifikt med tanke på de sammenhengene vi fant mellom omgjengelighetsfasettene og SLMR/TLMR, samt invalidering. I tråd med det overnevnte vil det derfor være interessant å videre undersøke affekt og emosjoner, for å kunne kartlegge hva utover personlighetstrekket omgjengelighet (Blake et al., 2022; Dulebohn et al., 2012) som kan være forløper til både SLMR og TLMR, men også validering. Å søke et felles konstrukt, som både er forløper til validering, samt SLMR og TLMR, blir derfor opp til fremtidig forskning å finne.

Referanseliste

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology, 11*, 1474.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly, 20*(2), 247–261.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations (New York), 48*(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 67–90.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (Red.). (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. J. (2002). *Managing Emotions in the Workplace*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315290812>

- Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502–1522. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0734>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. 10.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (1. utg.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.001.0001>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition). Oxford University Press.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Jack Walker, H. (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 613–631. <https://doi.org/10.1108/01437730710823879>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J. N., & Ezerins, M. E. (2022). Let’s agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972–979. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.972>

- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2019). The role of other orientation in reactions to social and economic leader-member exchange relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 296–310. <https://doi.org/10.1002/job.2329>
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). *The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior*. 10.
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3(1), 48–67. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.48>
- Caniëls, M. C. J., & Hatak, I. (2022). Employee resilience: Considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297–328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). *Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis*. <https://doi.org/10.7275/JYJ1-4868>
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-Percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 10.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. 18.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doran, D., McCutcheon, A. S., Evans, M. G., MacMillan, K., Hall, L. M., Pringle, D., Smith, S., & Valente, A. (2004). *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*. 38.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149–166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008>
- Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). *Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research*. 28.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123–129. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8)
- Frederiksen, C., Solbakken, O. A., Licht, R. W., Christensen, A.-E., Jørgensen, C. R., & Telléus, G. K. (2022). Validation of the Affect Integration Inventory in a sample of patients with personality disorders: A cross-sectional study. *Acta Psychologica*, 225, 103554–103554. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103554>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management*, 36(1), 66–93. <https://doi.org/10.1177/0149206309348060>
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482–500. <https://doi.org/10.1080/13594320801994960>
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2011). Dyads in Organizational Research: Conceptual Issues and Multilevel Analyses. *Organizational Research Methods*, 14(3), 456–483. <https://doi.org/10.1177/1094428109358271>

- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, *31*(6), 101385.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader—Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *66*(2), 203–214. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0049>
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, *2*(3), 29.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX—outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, *22*(2), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.003>
- Herr, N. R., Jones, A. C., Cohn, D. M., & Weber, D. M. (2015). The Impact of Validation and Invalidation on Aggression in Individuals With Emotion Regulation Difficulties. *Personality Disorders*, *6*(4), 310–314. <https://doi.org/10.1037/per0000129>
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (20th anniversary ed). University of California Press.

- Holm-Petersen, C., Østergaard, S., & Andersen, P. B. N. (2017). Size does matter – span of control in hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 192–206.
<https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2016-0073>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). *Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*. 9.
- Izard, C. E. (2010). The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review*, 2(4), 363–370. <https://doi.org/10.1177/1754073910374661>
- Jiwen Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions†. *Journal of Management*, 35(1), 56–93. <https://doi.org/10.1177/0149206308321544>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., & Quinn, R. P. (1964). *Organizational Roles and Individual Stress*. 423.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
- Kopperud, K. H., Buch, R., & Skogen, C. (2021). Work overload and leader–member exchange: The moderating role of psychological flexibility. *Journal of General Management*, 46(3), 173–184.
<https://doi.org/10.1177/0306307020942905>
- Kring, A. M., & Sloan, D. M. (Ed.). (2010). *Emotion regulation and psychopathology: A transdiagnostic approach to etiology and treatment*. Guilford Press.
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2019). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 118–132.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0209>
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utgave). Fagbokforlaget.
https://media.boknett.no/objects/90/70/150347090/productimage_ORG_a6033e049164e17d97b70e4d2b4f477faa9fa9cf.jpg
- Lambie, J. A., Lambie, H. J., & Sadek, S. (2020). "My child will actually say 'I am upset' ... Before all they would do was scream": Teaching parents emotion validation in a social care setting. *Child: Care, Health and Development*, 46(5), 627–636. <https://doi.org/10.1111/cch.12770>
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. P. (1980). Social Support, Occupational Stress, and Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202. <https://doi.org/10.2307/2136616>
- Laurence, G. A., Fried, Y., & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress*, 30(4), 337–355. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1253045>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
<https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). *Leader-member exchange theory: The past and potential for the future*.
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85–97.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- Lucas, V., Spence Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: The moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964–973. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00856.x>

- Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety: GOALS AND ABUSIVE SUPERVISION. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 358–372.
<https://doi.org/10.1002/job.1879>
- Monsen, J., & Solbakken, O. (2013). Affektintegrasjon og nivåer av mental representasjon. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50, 740–751.
- Mulligan, K., & Scherer, K. R. (2012). Toward a Working Definition of Emotion. *Emotion Review*, 4(4), 345–357. <https://doi.org/10.1177/1754073912445818>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. (2002). *Leadership*.
- Preacher & Leonardelli. (2010, 2022). *Interactive Mediation Tests*. Calculation for the Sobel Test.
<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Rauk, M., & Lødrup, W. (2015). *Affektintegrasjon og relasjonelle problemer: En pilotstudie*.
<https://www.duo.uio.no/handle/10852/44318>
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & van Veldhoven, M. P. M. (2012). Can some leaders have a good relationship with many followers?: The role of personality in the relationship between Leader-Member Exchange and span of control. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 594–606. <https://doi.org/10.1108/01437731211253046>
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & Weibler, J. (2010). Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader–member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 388–406.
<https://doi.org/10.1080/13594320903146485>
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader – member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/13594320444000191>

- Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality - LMX relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 544–564. <https://doi.org/10.1348/096317910X492081>
- Shariff, A. F., & Tracy, J. L. (2011). Emotion Expressions: On Signals, Symbols, and Spandrels—A Response to Barrett (2011). *Current Directions in Psychological Science : A Journal of the American Psychological Society*, 20(6), 407–408. <https://doi.org/10.1177/0963721411429126>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation: SOCIAL AND ECONOMIC EXCHANGE. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Sikander & Batool. (2021). Does Person-Job Fit among Nurses Really Matters? An Empirical Study: Effect of P-J Fit on Job Outcomes of Nurses of Pakistan with Agreeableness as a Moderator. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 6(1). <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2021-61003>
- Silvia, P. J. (2008). Interest: The Curious Emotion. *Current Directions in Psychological Science : A Journal of the American Psychological Society*, 17(1), 57–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00548.x>
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
- Solbakken, O. A., Hansen, R. S., Havik, O. E., & Monsen, J. T. (2011). Assessment of Affect Integration: Validation of the Affect Consciousness Construct. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 257–265. <https://doi.org/10.1080/00223891.2011.558874>
- Solbakken, O. A., Hansen, R. S., Havik, O. E., & Monsen, J. T. (2012). Affect integration as a predictor of change: Affect consciousness and treatment response in open-ended psychotherapy. *Psychotherapy Research*, 22(6), 656–672. <https://doi.org/10.1080/10503307.2012.700871>

- Solbakken, O. A., & Monsen, J. T. (2021). Validation of the Affect Integration Inventory Short Form (AII-SF-42). *International Journal of Psychology, 18*.
- Solbakken, O. A., Rauk, M., Solem, A., Lødrup, W., & Monsen, J. T. (2017). Tell me how you feel and I will tell you who you are: First validation of the affect integration inventory. *Scandinavian Psychologist, 2017*(4:e2), 1–31. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.4.e2>
- Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The Next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and Assessing a Hierarchical Model With 15 Facets to Enhance Bandwidth, Fidelity, and Predictive Power. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(1), 117–143. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>
- Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2021). Role Overload and Work Performance: The Role of Psychological Strain and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology, 12*, 691207. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.691207>
- Tomkins, S. S. (2008). *Affect imagery consciousness: The complete edition: two volumes*. Springer Publishing Company.
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., & Ashkanasy, N. M. (2015). *Leader–Member Exchange and Emotion in Organizations*. 18.
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>
- Tse, H., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Liden, R. C. (2021). New perspectives for studying the role of affect in interpersonal work relationships. *Journal of Organizational Behavior, 42*(9), 1135–1143. <https://doi.org/10.1002/job.2574>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

- Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1986). The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach. *The Journal of Social Psychology, 126*(5), 617–625.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1986.9713634>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 456–465.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Wilberg, E., & Matthiesen, S. B. (2017). Redaktører i omstilling: Faktorer som påvirker høyt jobbengasjement. *Norsk medietidsskrift, 24*(4), 1–20. <https://doi.org/10.18261/issn.0508-9535-2017-04-03>
- Williams, M. (2007). Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries. *The Academy of Management Review, 32*(2), 595–621. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351867>
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology, 24*(4), 289–299.
<https://doi.org/10.1108/02683940910952697>
- Zielinski, M. J., & Veilleux, J. C. (2018). The Perceived Invalidation of Emotion Scale (PIES): Development and Psychometric Properties of a Novel Measure of Current Emotion Invalidation. *Psychological Assessment, 30*(11), 1454–1467.
<https://doi.org/10.1037/pas0000584>

Vedlegg

Vedlegg 1

Utgangspunkt for faktoranalyse leder

Pattern Matrix^a

Component

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
AII30	.925																
AII32	.896																
AII31	.890																
AII33	.801																
AII34R	.443							-.363									
AII5		.854															
AII3		.678															
AII2		.671															
AII4		.633															

AII1	.533									.384				
AII23	.451									.431				
AII41R		.944												
AII39R		.920												
AII40R		.828												
AII42R		.731												
AII24R			.885											
AII27R			.858											
AII20R			.623											
AII19R			.548											
AII38R			.433											
Ro3				.919										
RO2				.840										
RO1				.765										
RO4				.706										
AG10R					.883									
AG4R					.825									
AG8R					.765									

AG1					.415			.369						.356
AII6						.959								
AII10						.789								
AII8						.407						.383		
AII17							.913							
AII18							.829							
AII15							.538						.507	
AII25R								.933						
AII26R								.773						
AII14R									.825					
AII12R									.685					.372
AII11									.601					
AII13									.592					
AII28										1.019				
AII29								.613		.816				
AII37														
AG3R											.815			
AG9R											.631			.446

AG11											.590					
AII36									.353	-.556						
AG6											.828					
AG12											.766					
AG5R																
AII7												.870				
AII21R												.727				
AII16R													.959			
AII9R				.385									.391			
AG7										.411				.878		
AII22					.378									.438		
AII35R														-.373		
AG2																.943

Extraction Method: Principal Component
 Analysis.
 Rotation Method: Promax with Kaiser
 Normalization.

^a

a. Rotation converged in 37 iterations.

Vedlegg 2

Endelig faktoranalyse leder

Pattern Matrix^a

Component

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
AII32	.927								
AII30	.909								
AII31	.891								
AII33	.850								
AII39R		.914							
AII41R		.892							
AII40R		.855							
AII42R		.708							
Ro3			.909						
RO2			.842						
RO1			.784						
RO4			.667						
AII5				.787					
AII1				.763					
AII2				.762					
AII3				.743					
AII25R					.842				
AII26R					.713				

AII29	.680				
AII6		.860			
AII10		.693			
AII7		.608			
AII8	.362	.588			
AG4R			.908		
AG10R			.727		
AG1			.651		
AG3R				.826	
AG9R				.682	
AG12				.670	
AII14R					.756
AII12R					.687
AII13					.570

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Vedlegg 3

Utgangspunkt før faktoranalyse medarbeider

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, ser lederen min ned på meg eller dømmes meg.	.912			
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min gjør at det ikke føles greit å føle det slik jeg gjør.	.858			
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min blir sint eller opprørt når jeg uttrykker hva jeg føler.	.850			

Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min ser ikke min side eller godtar ikke at jeg føler det jeg føler.	.837
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min får meg til å føle at mine følelser er uviktige.	.821
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, forteller eller antyder lederen min hva jeg burde føle i stedet.	.816
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, tar ikke lederen min meg alvorlig.	.720
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller	.711

hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, virker det som lederen min ikke vil høre på det jeg har å si.

Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg deler hva jeg føler, sier lederen min at jeg skal "komme over det" eller "akseptere det og gå videre".

I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg

I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder

I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Min nærmeste leder har investert mye i meg

I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit

I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef

.548

.895

.884

.829

.754

.881

I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre	.838	
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef	.796	
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme	.760	
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg deler hva jeg føler, speiler ikke lede		.955

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

Vedlegg 4

Endelig faktoranalyse medarbeider

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, ser lederen min ned på meg eller dømmer meg.	.908		
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min gjør at det ikke føles greit å føle det slik jeg gjør.	.855		
Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder. Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler	.844		

til henne/ham? - Lederen min blir sint eller opprørt når jeg uttrykker hva jeg føler.

Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.

Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min ser ikke min side eller godtar ikke at jeg føler det jeg føler.

.836

Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.

Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Lederen min får meg til å føle at mine følelser er uviktige.

.820

Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.

Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, forteller eller antyder lederen min hva jeg burde føle i stedet.

.817

<p>Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.</p> <p>Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, tar ikke lederen min meg alvorlig.</p>	.727	
<p>Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.</p> <p>Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg uttrykker hva jeg føler, virker det som lederen min ikke vil høre på det jeg har å si.</p>	.714	
<p>Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.</p> <p>Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham? - Når jeg deler hva jeg føler, sier lederen min at jeg skal "komme over det" eller "akseptere det og gå videre".</p>	.562	
<p>I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste</p>		.899

leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg		
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder	.890	
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Min nærmeste leder har investert mye i meg	.829	
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit	.750	
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef		.887
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre		.849
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef		.775
I hvilken grad stemmer følgende påstander? - Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme		.745

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Vedlegg 5

Spørreskjema – leder

Q1 Informasjon om spørreskjemaet

Det tar ca 15 minutter å besvare undersøkelsen. Din deltagelse i denne undersøkelsen er frivillig og du kan trekke deg om du ønsker det.

Resultatene behandles konfidensielt og brukes kun til formålet som beskrevet i vedlegget til eposten. Det publiseres resultater fra studien kun på tvers av flere virksomheter.

For spørsmål knyttet til undersøkelsen kan du kontakte veileder og prosjektansvarlig Bård Kuvaas, bard.kuvaas@bi.no.

Ved å klikke "jeg samtykker" under, er du enig i at: du er over 18 år du kan trekke ditt samtykke (se vedlegg) din deltagelse er frivillig

- Jeg samtykker, start spørreskjema
- Jeg samtykker ikke, og ønsker ikke å delta

Q2 Omtrent hvor mange års erfaring har du som leder i din nåværende virksomhet?

- 0-1 år
- 2-4 år
- 5-7 år
- 8-10 år
- Mer enn 10 år

Q3 Omtrent hvor mange faste og midlertidig ansatte har du personalansvar for til sammen?

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- Flere enn 30

Q4 Her vil vi at du skal beskrive deg selv slik du vanligvis er. Dette gjør du gjennom å ta stilling til om de følgende utsagnene er mer eller mindre treffende for deg som person og ditt forhold til dine følelser.

Gradér utsagnene utfra hvor godt de beskriver deg og din måte å ha de ulike følelsene på. Velg 9 dersom utsagnet er fullstendig beskrivende for deg, velg 0 dersom utsagnet ikke er beskrivende for deg i det hele tatt.

Med utgangspunkt i deg selv; i hvilken grad stemmer påstandene under?

	Stemmer ikke i det hele tatt 0	1	2	3	4	5	6	7	8	Stemmer helt 9
Når noe veldig trist skjer kan jeg gråte og føle meg lettet etterpå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan sørge når jeg trenger det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan dele min tristhet med andre og få støtte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg forstår som regel godt at og hvorfor jeg blir trist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan som regel si direkte at jeg føler meg trist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg blir sint kan jeg sette grenser og representere meg selv på en god måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes det er ok å vise andre at jeg er sint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan si på en direkte, men ryddig måte at jeg er sint for noe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg er redd
for å miste
kontroll over
sinnet mitt
eller er redd
for hva som
kan skje hvis
jeg blir sint

Når jeg er
sint står jeg
opp for meg
selv på en
god måte
overfor
andre

Q5 Med utgangspunkt i deg selv; i hvilken grad stemmer påstandene under?

	Stemmer ikke i det hele tatt 0	1	2	3	4	5	6	7	8	Stemmer helt 9
Når jeg føler ømhhet for noen viser jeg det gjærne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har vanskelig for å tillate meg å føle ømhhet, nærhet eller hengivenhet i møte med andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg viser tydelig at jeg bryr meg om og er glad i andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg greier ikke åpne opp for ømhhet og nærhet med andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg føler dårlig samvittighet for noe jeg har gjort, pleier jeg å gjøre det godt igjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har vanskelig for å be om unnskyldning selv om jeg innerst inne synes jeg burde gjort det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg føler skyldfølelse kan jeg si det direkte og tydelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg pleier å
ta tak i det
og ordne opp
når jeg føler
skyld eller
dårlig
samvittighet

Jeg plages av
altfor mye
dårlig
samvittighet

Q6 Med utgangspunkt i deg selv; i hvilken grad stemmer påstandene under?

	Stemmer ikke i det hele tatt 0	1	2	3	4	5	6	7	8	Stemmer helt 9
Jeg blir noen ganger fylt av overveldende uro eller angst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil helst ikke at andre skal se at jeg er redd eller engstelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg er redd eller engstelig er jeg flink til å roe meg selv ned	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er god til å sette ord på min følelse av engstelse eller redsel til andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg plages av urimelig frykt og engstelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil ikke at noen skal se at jeg er skamfull eller flau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg føler skam virker det ofte overveldende eller lammende på meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg skammer meg urimelig mye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg setter som regel ord på det hvis jeg opplever noe som pinlig eller flaut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det er greit for
meg å vise
andre at jeg
føler meg
skamfull eller
flau

Q7 Med utgangspunkt i deg selv; i hvilken grad stemmer påstandene under?

	Stemmer ikke i det hele tatt 0	1	2	3	4	5	6	7	8	Stemmer helt 9
Jeg har lett for å føle meg interessert eller ivrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg deler gjerne min følelse av interesse og iver med andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har lett for å følge min følelse av interesse og iver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er god til å fortelle andre om det når jeg føler interesse eller iver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er mindre interessert og ivrig enn jeg skulle ønske	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg klarer ikke å glede meg ordentlig over gode ting i livet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er flink til å fortelle andre om det når jeg er glad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg viser tydelig at jeg er glad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Når jeg
føler glede
er det
vanskelig
for meg å
tro på at
det vil vare

Q8 Med utgangspunkt i deg selv; i hvilken grad stemmer påstandene under?

	Stemmer ikke i det hele tatt 0	1	2	3	4	5	6	7	8	Stemmer helt 9
Jeg blir noen ganger overveldet av sjalusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg er sjalu har jeg lett for å miste kontrollen over hva jeg sier og gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg blir sjalu kan det kverne og kverne i sinnet mitt uten at jeg får stoppet det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg later som regel som om jeg ikke er sjalu selv når jeg føler det sterkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Her er noen egenskaper som i større eller mindre grad kan passe for å beskrive deg.

Angi i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet på en skala fra 1 til 5.

Jeg er en som

	Svært uenig 1	Litt uenig 2	Nøytral 3	Litt enig 4	Svært enig 5
Er medfølende, ømhjertet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har respekt, behandler andre med respekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har en tendens til å finne feil ved andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har liten sympati med andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motsier andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er tilgivende av natur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er hjelpsom og uselvisk overfor andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er av og til frekk mot andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har mistro til andres intensjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan være kald og lite omsorgsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er høflig, hensynsfull overfor andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tror det beste om folk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 Her er noen påstander som tar utgangspunkt i din arbeidshverdag.

Angi hvor ofte du opplever at:

	Svært sjelden 1	Nokså sjelden 2	Av og til 3	Nokså ofte 4	Svært ofte 5
..mengden av arbeid du utfører kommer i konflikt med hvor godt du utfører arbeidet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..du ikke har nok støtte og ressurser til å gjøre en god jobb?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..du ikke har tid til å gjøre en god jobb?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..du må forsøke å tilfredsstille for mange forskjellige personer i jobben din?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 6

Spørreskjema – medarbeider

Q1 Informasjon om spørreundersøkelsen

Det tar ca 5 minutter å besvare spørreskjemaet. Din deltagelse i denne undersøkelsen er frivillig og du kan senere trekke deg om du ønsker det.

Resultatene behandles konfidensielt og brukes kun til formålet som beskrevet i vedlegget til eposten. Det publiseres resultater fra studien kun på tvers av flere virksomheter.

For spørsmål knyttet til undersøkelsen kan du kontakte prosjektansvarlig Bård Kuvaas, bard.kuvaas@bi.no.

Ved å klikke "Jeg samtykker" under, er du enig i at:

- du er over 18 år
- du kan trekke ditt samtykke (se vedlegg)
- din deltagelse er frivillig

- Jeg samtykker, gå til spørreskjema
- Jeg samtykker ikke, og ønsker ikke å delta

Q2 Kjønn:

- Kvinne
- Mann

Q3 Høyeste fullførte utdanning

- Grunnskole
- Videregående skole, gymnas eller yrkesskole
- Fagbrev
- Høyskole eller universitetsutdanning på 3 år eller mindre (f.eks bachelor)
- Høyskole eller universitetsutdanning på 4 år eller mer (f.eks mastergrad)
- Annet

Q4 Omtrent hvor mange år har du vært ansatt i nåværende organisasjon?

- 0-1 år
- 2-4 år
- 5-7 år
- 8-10 år
- Mer enn 10 år

Q5 I omtrent hvor mange år har du hatt din nåværende leder som nærmeste leder?

Nærmeste leder er den som har personalansvar for deg.

- 0-1 år
- 2-4 år
- 5-7 år
- 8-10 år
- Mer enn 10 år

Q6 Tenk på relasjonen du har til din nærmeste leder.

Basert på din erfaring, hvordan reagerer, eller hvordan ville du forvente at hun/han hadde reagert, om du deler eller uttrykker hva du føler til henne/ham?

	1 Nesten aldri	2 Noen ganger	3 Omtrent halvparten av gangene	4 Stort sett	5 Nesten alltid
Når jeg deler hva jeg føler, speiler ikke lederen min følelsene mine. For eksempel, lederen min deler ikke tristheten min når jeg er trist, eller gleden min når jeg er glad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg deler hva jeg føler, sier lederen min at jeg skal "komme over det" eller "akseptere det og gå videre".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg uttrykker hva jeg føler, virker det som lederen min ikke vil høre på det jeg har å si.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg uttrykker hva jeg føler, ser lederen min ned på meg eller dømmes meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg uttrykker hva jeg føler, tar ikke lederen min meg alvorlig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Når jeg uttrykker hva jeg føler, forteller eller antyder lederen min hva jeg burde føle i stedet.

Lederen min blir sint eller opprørt når jeg uttrykker hva jeg føler.

Lederen min ser ikke min side eller godtar ikke at jeg føler det jeg føler.

Lederen min gjør at det ikke føles greit å føle det slik jeg gjør.

Lederen min får meg til å føle at mine følelser er uviktige.

Q7 I hvilken grad stemmer følgende påstander?

	1 Slett ikke	2 I liten grad	3 I noen grad	4 I stor grad	5 I svært stor grad
Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder har investert mye i meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 I hvilken grad stemmer følgende påstander?

	1 Slett ikke	2 I liten grad	3 I noen grad	4 I stor grad	5 I svært stor grad
Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

