



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	23-08-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	30-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10108 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Maria Fritz, Nichlas Christiansen, Marius Hansen Aastad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Har medarbeiderens personlighet betydning for opplevelsen av leder sin håndtering av emosjoner?
Navn på veileder *:	Bård Kuvaas

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 7
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Har medarbeiderens personlighet
betydning for opplevelsen av leder sin
håndtering av emosjoner?

Eksamenskode og navn:

MAN51091 – Human Resource Management

Utleveringsdato:

23.08.2022

Innleveringsdato:

30.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	1
SAMMENDRAG	1
1. INNLEDNING	1
2. TEORI OG HYPOTESER	4
2.1 LEDER-MEDARBEIDER-RELASJONER	4
2.2 EMOSJONSREGULERING	6
2.3.1 Trekkteori	8
2.3.2 Personlighet og LMR	9
2.3.3 Personlighet og ledelse	10
2.4 VALIDERING	12
2.5 Teoretisk modell	13
3. Metode	13
3.1 Måleinstrumenter	14
3.1.1 Personlighet	14
3.1.2 Validering	14
3.1.3 Emosjonsregulering	15
3.1.4 Leder-medarbeider relasjon (LMR)	15
3.2 Kontrollvariabler	15
3.3 Dataanalyse	15
4. Resultater	16
5. Drøfting	20
5.1 Begrensninger	22
5.2 Praktiske implikasjoner	23
5.3 Anbefaling til videre forskning	26
Kilder:	27

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å undersøke om validering av følelser er en måte for ledere å skape sosiale leder-medarbeider-relasjoner. I tillegg ville vi se på hvordan emosjonsreguleringsstrategier brukt av leder og personlighetstrekk hos medarbeider modererer forholdet mellom validering og sosiale leder-medarbeider-relasjoner.

For å undersøke emosjonsreguleringsstrategier har vi målt kognitiv endring og modifisering av emosjonell respons. Innenfor personlighetstrekk hos medarbeidere har vi kun undersøkt omgjengelighet og ekstroversjon fordi forskning tyder på at disse personlighetstrekkene har størst betydning for leder-medarbeider-relasjoner.

For å undersøke hypotesene gjennomførte vi en kvantitativ studie hvor vi kun hadde selvrapporing fra medarbeidere (n=265) i ulike organisasjoner. Vi fikk støtte for hypotesen om validering har en positiv sammenheng med SLMR og hypotesen om personlighetstrekket omgjengelighet vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes ved høy grad av personlighetstrekket omgjengelighet.

Vi fikk ikke støtte for resterende hypoteser, hvor vi undersøkte om personlighetstrekket ekstroversjon, eller de to emosjonsreguleringsstrategiene hadde en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og leder-medarbeider-relasjoner.

1. Innledning

Det foreligger i dag mye forskning som omhandler leder-medarbeider-relasjoner (LMR) fra et medarbeiderperspektiv (Schyns, 2015, s. 119). Det samme gjelder for betydningen av personlighet ved femfaktormodellen for å vurdere kvalitet på LMR (Nahrang et al., 2008; Schyns, 2015). Det er derfor interessant å se på disse to kjente og etablerte teoriene i sammenheng med emosjonsregulering og validering av følelser. Dette for å se om håndtering av emosjoner, personlighet og LMR har innvirkning på hverandre.

Vi ønsker derfor å undersøke om det er sammenheng mellom validering av følelser og sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR), samtidig som vi undersøker om personlighet hos medarbeidere og om ledere som benytter emosjonsreguleringsstrategier påvirker forholdet mellom validering og SLMR. Oppgaven vil i hovedsak ta for seg validering og LMR på et mellommenneskelig nivå mellom leder og medarbeider (Tse et al., 2018, s. 140).

I dag er LMR en av de mer studerte og anerkjente teoriene som brukes for å forklare ledelse i organisasjoner. Vi vet i dag at gode leder-medarbeider-relasjoner bidrar til blant annet økt motivasjon, lavere sykefravær, lavere turnover og økt ekstrarolleadferd hos ansatte (Weiss et al., 2017). I LMR-teorien omtales affekt som en indikator for hvor godt leder-medarbeider-relasjonen er (Gooty et al., 2010). Affekt kan defineres som en samlebetegnelse for emosjoner, følelser og humør og er en sentral del av LMR (Tse et al., 2018). Affekt kan nyttes om både positive og negative følelser som går over en lengre tid og som kan knyttes til situasjoner, opplevelser eller hendelser (Gooty et al., 2010, s. 981). Med de positive effektene av høykvalitets LMR kan man tenke seg at det er fordelaktig for ledere å forholde seg aktivt til medarbeideres følelser i arbeidslivet. Innenfor teorien om LMR vil vi betegne sosial leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) som høykvalitets LMR og transaksjonell leder-medarbeider-relasjoner (TLMR) som lavkvalitets LMR.

Emosjonsregulering, også kalt *Interpersonal Emotion Management* (IEM), er strategier som har til hensikt å håndtere negative følelser hos andre (Little et al., 2012). I studier gjennomført av Little et al. (2016) ble det vist at visse former for emosjonsreguleringstrategier er mer effektive enn andre hvis man har til hensikt å få høykvalitets LMR. Emosjonsreguleringsstrategier er interessant å se på i sammenheng med validering, ettersom det er to ulike teorier, hvor begge ser på hvordan ledere håndterer medarbeidere sine følelser og konsekvensene av dette.

Personlighetstrekk kan beskrives som relativt stabile over tid og virker gjennom en atferd som oppleves som mer tilbøyelig (Martinsen, 2019). Personlighetstrekk påvirker våre reaksjoner og hvordan vi oppfatter ulike situasjoner i samspill med de normer, regler og andre faktorer som finnes i samfunnet slik at atferden blir påvirket både av situasjonen og egen personlighet (Martinsen & Glasø, 2014; Martinsen, 2019 s.203). En situasjon kan derav legge føringer for hvordan vi opptrer og de naturlige trekkene i personligheten kan bli modifisert av situasjonen. Eksempelvis kan en ekstrovert person fremstå som arbeidssøkende under et intervju samtidig som hen kan opptre like tilbakeholden og lyttende som andre under en presentasjon. McCrae og Costa (1997) mener at ekstroverte medarbeidere i større grad oppsøker sosiale relasjoner. Gjennom denne sosialiseringen er det økt sannsynlighet for at medarbeidere raskere blir en del av arbeidskulturen i virksomheten. Vi kommer videre argumentere for at denne sosialiseringen kan gi høyere nivå av SLMR og forsterkes ved validering.

I følge Zimmerman (2008) vil individer med høy grad av personlighetstrekket omgjengelighet ha større forståelse for sine medarbeidere og lettere akseptere negative konsekvenser i forhold til arbeidsmiljøet grunnet sin tilpasningsevne. McCrae og Costa (1991) mener at individer med høy grad av trekket omgjengelighet vil ha en større sannsynlighet for å skape vellykkede forhold til andre, på bakgrunn av de mellommenneskelige aspektene ved personlighetstrekket. Vi vil derfor argumentere for at personlighetstrekket omgjengelighet vil gi høyere verdier av SLMR ved validering fra leder.

Emosjonell validering har fotfeste innen terapien og i oppdragelsen. Evnen til å akseptere at motparten har en følelse og et behov for å uttrykke seg er en måte å

validere på. Det er dermed ikke sagt at man er enig det vedkommende uttrykker, men man lytter (Linehan, 1997).

Gjennom ulike studier kan man se at validering blant annet kan ha en positiv effekt på mennesker med emosjonelt ustabile personlighetsforstyrrelser, også på barn og unge har man sett en lignende positiv effekt (Fruzzetti & Shenk, 2008; Herr et al., 2015; Lambie et al., 2020; Witkowski, 2017). Det man også dessverre ser, er effekten emosjonell invalidering har. For eksempel viser forskning at barn og unge som opplever en emosjonell invalidering i oppveksten i senere tid kan få psykiske problemer (Witkowski, 2017; Zielinski & Veilleux, 2018).

Forskning har også vist at det å evne å validere kan trenes på og dermed er det mulig å bli bedre til å validere følelser (Ansar et al., 2022; Lambie et al., 2020; Linton et al., 2017; Thompson et al., 2021). På bakgrunn av dette kan det også være aktuelt for andre områder enn bare terapi og oppvekst. For eksempel kan dette være aktuelt for ledere i organisasjoner, slik at de kan bli bedre til å validere følelsene til sine medarbeidere. Gjennom denne studien kan vi dermed få en pekepinn på om ledere i organisasjoner benytter seg av validering og om det fører til høyere verdier av SLMX.

Validering og emosjonsregulering kan sees på som leders evne til å håndtere følelser hos medarbeidere. Dersom ledere er gode på å håndtere følelser kan en tenke seg at det skapes gode leder-medarbeider-relasjoner. En forutsetning for at ledere skal kunne håndtere følelser i utgangspunktet er at medarbeiderne åpner seg opp og forteller hvordan de har det. Dette har vi en antakelse om at faller mer naturlig for personer med visse personlighetstrekk. Vårt bidrag med denne oppgaven er derfor å undersøke om validering av følelser er en måte for ledere å skape sosiale leder-medarbeider-relasjoner, samtidig som den ser på hvordan emosjonsreguleringsstrategier og personlighetstrekk hos medarbeider påvirker oppfattelsen av leders håndtering av emosjoner.

2. Teori og hypoteser

2.1 Leder-medarbeider-relasjoner

Leder-medarbeider-relasjoner har sitt opprinnelige utspring fra Dansereau et al., (1975), hvor utgangspunktet for teorien er at ledere bruker ulike lederstiler for å tilpasse seg til den enkeltes medarbeiders behov og personlighet (Tse et al., 2018, s. 136). For å skape en unik relasjon til hver enkelt medarbeider er lederen avhengig av å ha et sosialt forhold hvor det er gjensidig tillit mellom leder og medarbeider (Newcombe & Ashkanasy, 2002, s. 4). Forholdet er et resultat av kontinuerlig sosial interaksjon mellom leder og medarbeider og kan derfor endre seg over tid, avhengig av den enkeltes forventning til hverandre og hva man ønsker å få ut av det sosiale forholdet (Tse et al., 2018). De mest kjente fordelene ved høy eller god LMR er anerkjent og godt dokumentert i ulike studier. Eksempler på positive følger ved LMR er blant annet lavere turnoverintensjon, lavere sykefravær, mindre stress blant ansatte, økt jobbtillfredshet, høyere tillit, økt tilhørighet til organisasjonen og større grad av ekstrarolleadferd blant ansatte (Graen & Uhl-Bien, 1995; Nahrang et al., 2008).

Leder-medarbeider-relasjoner kan både ha høy og lav kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tidligere har man sett på LMR som en kvalitet som går fra lav (økonomisk, transaksjonell) til høy (sosial) på en linje (Kuvaas & Dysvik, 2020). Istedenfor å se på LMR som en sosial bytterelasjon hvor lave skårer betraktes som en transaksjonell/økonomisk bytterelasjon og høye skårer som en sosial langsiktig bytterelasjon basert på tillit og uspesifiserte bytteforhold, kan man se på de to som to ulike kvaliteter (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 82). De to ulike kvalitetene er sosial leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) og transaksjonell leder-medarbeider-relasjoner (TLMR) (Kuvaas et al., 2012). SLMR karakteriseres ved det langsiktige forholdet mellom leder og medarbeider hvor man har en felles forpliktelse til hverandre og gjensidig tillit, med mindre fokus på umiddelbar uttelling for jobben man gjør, fordi man vil gjengjelde tjenestene i det lengre løp (Kuvaas et al., 2012, s. 757). TLMR karakteriseres som mer markedsorientert, kortsiktig og formelt mellom leder og medarbeider hvor det er mer fokus på det transaksjonelle- og økonomiske ved at medarbeideren får betalt av lederen for den jobben man gjør (Kuvaas et al., 2012, s. 757).

Høykvalitetsrelasjoner kjennetegnes ved at medarbeideren får større grad av tillit, støtte, autonomi og attraktive arbeidsoppgaver. Lavkvalitetsrelasjoner kjennetegnes ved at medarbeideren får mindre tillit, blir tildelt rutinearbeid og har et mer formelt forhold til sin leder (Graen & Uhl-Bien, 1995; Newcombe & Ashkanasy, 2002). Høykvalitetsrelasjoner fører også til bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleadferd, mens lavkvalitetsrelasjoner fører til lavere arbeidsprestasjoner og mindre ekstrarolleadferd, fordi man i større grad kun gjør det man blir betalt for (Kuvaas & Dysvik, 2020). For både leder og medarbeider er ikke overraskende en høykvalitetsrelasjon å foretrekke fordi det fører til en gjensidig avhengighet og tillit hvor man vil gjøre det lille ekstra for hverandre og organisasjonen. For medarbeidere som er i en høykvalitetsrelasjon kan det også ha fordeler for videre karriere internt i organisasjonen, fordi man får gode skussmål av nærmeste leder (Erdogan & Bauer, 2015).

Affekt har en sentral rolle i forholdet mellom leder og medarbeider (Weiss et al., 2017). I en metastudie om affekt og LMR gjennomført av Tse et al., (2018) kommer det frem at ledere påvirker medarbeidere og arbeidsmiljøet med sine affektive hendelser som består av egen adferd, humør og utstråling. Dette kan komme til syne ved ulike interaksjoner mellom leder og medarbeider. En type interaksjon er ved tilbakemeldinger og hvilken effekt disse har på mottakeren sitt humør (Tse et al., 2014). Det samme kan sees ved hva lederen vektlegger i tilbakemeldingene som gis til en medarbeider. Dersom det legges vekt på det negative vil man skape et dårligere tillitsforhold til sin medarbeider, men ved å vektlegge det positive vil lederen få økt tillit fra sin medarbeider (Gaddis et al., 2004). Humør og type utstråling hos leder påvirker også medarbeidere, hvor positivt humør hos lederen skaper positivt humør hos medarbeideren, mens negativt humør hos ledere påvirker medarbeidere negativt (Gooty et al., 2010, s. 983). For å gjøre det enda mer komplekst for ledere viser det seg at det å ikke gjøre noen ting, i frykt for å trå feil heller ikke ser ut til å være en god løsning. Dette er fordi medarbeidere føler negativ affekt i form av stress, frustrasjon og angst som et resultat av fravær av støtte fra nærmeste leder (Amabile et al., 2004). En slik Laissez-faire holdning til affekt og emosjoner ser derfor ikke ut til å være

gunstig, når ledere som har en støttende adferd overfor sine medarbeidere blir karakterisert som effektive og fordelaktige (Tse et al., 2014, s. 211).

Ettersom affekt har en sentral rolle i LMR ønsker gruppen å se på om det er sammenhenger mellom validering og LMR. Vi har med bakgrunn i teorien en tanke om at ledere som søker å få høykvalitets LMR potensielt vil benytte seg validering som en affektiv hendelse. Vi tror at dette vil kunne få ringvirkninger i form av økt SLMR. Vi vil derfor undersøke følgende hypotese om leder-medarbeider-relasjoner:

Hypoteser LMR:

Hypotese 1: Validering av følelser har positiv sammenheng med SLMR

2.2 Emosjonsregulering

Emosjonsregulering kan defineres som prosesser som påvirker hvilke emosjoner individer har, når man har dem, og hvordan man opplever og uttrykker disse emosjonene (Gross, 1998, s. 275). Emosjonsregulering kan benyttes både på seg selv og andre. Selv om størstedelen av teoriene som omhandler emosjonsregulering i hovedsak tar for seg hvordan man kan regulere egne negative emosjoner (Little et al., 2012), vil vi i denne oppgaven ta for oss emosjonsreguleringsstrategier hvor lederatferd har til hensikt å regulere medarbeideres negative emosjoner (Little et al., 2016, s. 86). Det er videre viktig å merke seg at emosjonsreguleringsteorien skiller mellom emosjoner og affekt ved at emosjoner er kortvarige, mens affekt er langvarig (Gross, 1998, s. 273). Little et al. (2016) har tatt utgangspunkt i Gross (1998) og Williams (2007) og definerer fire strategier for emosjonsregulering. De fire strategiene er (1) *Situasjonsmodifikasjon*, (2) *Oppmerksomhetsplassering*, (3) *Kognitiv endring og (4) Modifisering av emosjonell respons*. Denne oppgaven vil kun ta for seg Kognitiv endring og Modifisering av emosjonell respons.

Kognitiv endring beskrives av Gross (1998) som en prosess for å endre eller modifisere den følelsesmessige persepsjonen man i utgangspunktet har i en situasjon. En form for kognitiv endring er å sammenligne egen situasjon med noen som har det verre enn seg selv for å føle seg bedre, eller ilegge situasjonen

en annen mening enn den har (Gross, 1998, s. 284). Et eksempel på en leder som benytter kognitiv endring er hvis en medarbeider henvender seg til lederen fordi han er oppgitt over en sjef. Lederen vil i denne situasjonen si at sjefen bare vil selskapets beste for å ilegge situasjonen en annen mening (Little et al., 2012, s. 409).

Modifisering av emosjonell respons beskrives av Gross (1998) som en handling som skjer etter selve emosjonen har oppstått. En vil ved modifisering av emosjonell respons benytte strategier for å regulere og undertrykke negative opplevelser. Et eksempel på modifisering av emosjonell respons er ved å ta legemidler eller bruke avslapningsteknikker for å hemme kroppslige reaksjoner eller angst. En annen og mer utbredt form for modifisering av emosjonell respons er å regulere følelsesuttrykk (Gross, 1998, s. 284). Et eksempel på dette er når en leder sier “ro ned”, eller “det er ikke en så stor sak” til en medarbeider som er irritert over noe (Little et al., 2012, s. 409).

Little et al. (2016) forklarer at kognitiv endring har et problemfokus, mens modifisering av emosjonell respons har et emosjonelt fokus. Det som kjennetegner problemfokuset emosjonsreguleringsstrategier er at lederen forsøker å gjøre noe med det underliggende symptomet som skaper en negativ emosjon hos medarbeideren. I motsetning vil lederen ved et emosjonelt fokus ikke håndtere det underliggende symptomet som skaper en negativ emosjon, men kun selve emosjonen i seg selv (Little et al., 2016, s. 86).

Både validering og emosjonsreguleringsstrategier er metoder som kan benyttes for å håndtere følelser hos andre. Det er derfor interessant å se om disse har sammenhenger. Ledere som benytter problemfokusede emosjonsreguleringsstrategier som kognitiv endring, kan føre til at medarbeidere føler at følelsene blir validert og det skapes rom for en åpen dialog hvor man kan ytre sine meninger og følelser mellom leder og medarbeider (Little et al., 2016, s. 89). Ifølge denne definisjonen tror vi at det vil være en positiv sammenheng mellom validering og SLMR når den er moderert for kognitiv endring.

På den andre siden tror gruppen at det vil være positive sammenhenger ved emosjonsfokusert emosjonsreguleringsstrategier og TLMR. Denne metoden tar ikke tak i roten til problemet, men forsøker heller å få fokuset til medarbeideren på noe annet, som igjen kan føre til at medarbeidernes forventninger til lederen svekker seg over tid (Little et al., 2016). Denne definisjonen mener vi er mer i retning av det transaksjonell LMR, hvor lederen i utgangspunktet ikke er interessert i håndtere det underliggende problemet, så lenge jobben blir gjort på en god nok måte. Vi vil derfor undersøke om det er positive sammenhenger mellom validering og TLMR moderert for modifisering av emosjonell respons.

Hypoteser emosjonsregulering:

Hypotese 2: Kognitiv endring vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes ved høy grad av kognitiv endring.

Hypotese 3: Modifisering av emosjonell respons vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering av følelser og TLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og TLMR forsterkes ved høy grad av modifisering av emosjonell respons.

2.3.1 Trekkteori

En etablert modell innenfor trekkteorien er femfaktormodellen (FFM) som ifølge Einarsen et al., (2017, s.49) stammer fra Galtons «den leksikalske hypotesen». Galton koblet sammen over 1000 ord som kunne beskrive mennesket og mente at personlighet vil vise seg i vårt språk og i ord. Allport og Odbert bygde videre på den teorien og satte sammen over 18000 ord med den leksikalske hypotesen og fant at 4500 av ordene i det engelske språket beskrev ulike personlighetstrekk. Med utgangspunkt i Allport og Odbert sin forskning har flere forskere bygget videre på teorien og etterhvert har fem personlighetstrekk blitt til. Engelsk benevnning og forkortelse for de fem personlighetstrekene er satt i parentes: nevrotisisme (neuroticism, N), ekstroversjon (extraversion E), åpenhet for opplevelser (openness to experience O), omgjengelighet – (agreeableness A) og samvittighetsfullhet (conscientiousness C) (Einarsen et al., 2017; Costa & McCrae 1992).

Costa & McCrae skapte i 1992 en modell for å analysere personlighet. Den består av hierarkiske trinn, hvor hvert trekk har seks fasetter som understøtter og differensierer hovedtrekket. Costa & McCrae sin forskning viser at trekkene i FFM er gjenkjennelige for andre og at de stemmer overens med egenvurderinger, noe som tilsier høy validitet. Back et al., (2010, s.374) gjorde en studie med 236 deltakere, som viste at tidligere antakelser om at individer idealiserte sin personlighetsprofil på sosiale medier ikke stemte. I studien fant de ut at man ved en profil på sosiale medier kan kommunisere og gi uttrykk for ekte personlighet. Dette funnet styrker sammenhengen mellom personlighet og troverdigheten ved egenrapportering av personlighet.

Roberts & DelVecchi undersøkte i 2000 forholdet mellom personlighetstrekk og et menneskes livsløp. Det finnes begrensninger i forskningen da de kun undersøkte kronologisk alder, men resultatene indikerer at dimensjonene er stabile over tid når nivået på trekkene sammenlignes. Det skal nevnes at store livshendelser kan påvirke personlighetstrekkene og at det trengs mer forskning for å fullstendig forstå hvor stor grad av endring som skjer gjennom livet (McCrae & Costa, 2012). Det er i dag stor oppslutning rundt FFM og den sees på som en etablert standard i personlighetspsykologisk forskning. Kritikk til Costa & McCrae sin teori er at de valgte seks fasetter for å forklare personlighetstrekk og ikke flere eller færre. Årsaken til dette er sannsynlig at de trengte å lage en stabil struktur, men ifølge Costa & McCrae trodde de at flere skulle kunne lede til intellektuell overbelastning (Graziano og Tobin, 2016 s. 107).

2.3.2 Personlighet og LMR

Yoon og Bono (2016) viser i sin studie at tidligere forskning fra Côté & Moskowitz, 1998; Kamdar and Van Dyne, 2007 og Nahrgang et al., 2009 kommer frem til at alle trekkene i femfaktormodellen er med på å bidra til god LMR, men at det spesifikt er to trekk som anses som mest relevante. De mest relevante personlighetstrekkene er ekstroversjon (E) og omgjengelighet (O). I denne oppgaven kommer vi kun til å fokusere på trekkene ekstroversjon (E) og omgjengelighet (O).

Ekstroversjon: Kan karakteriseres som utadvendte mennesker, med et høyt energinivå som liker spenning og med et stort følelsesmessig register særlig i forhold til lykke og glede. De liker ofte store folkemengder hvor det er mye liv og røre, og trives ofte i sosiale sammensetninger. De kan oppleves som kraftfulle, dominerende, snakkesalige og egenrådige. (Einarsen et al., 2017 s.50; Costa & McCrae ,1992 s. 245) Trekket ekstroversjon påvirker LMR gjennom fasettene positive følelser (Watson & Clark, 1997) og gjennom behovet for å kommunisere med andre (Côté & Moskowitz, 1998).

Omgjengelighet: Kan karakteriseres som altruistiske mennesker med stor sympati for andre. Er svært samarbeidsvillige og ønsker å hjelpe andre og tror at andre vil hjelpe dem tilbake. Omgjengelige personer setter ofte andres behov foran sine egne (Einarsen et al.,2017 s.50; Costa & McCrae, 1992 s. 246). Côté and Moskowitz (1998) viser til Graziano et al., (1996) og mener at personlighetstrekket omgjengelighet, studert både i personlige og arbeidsrelaterte situasjoner er grunnlaget for harmoniske og positive mellommenneskelige relasjoner.

Hoveddimensjon	Fasetter					
Ekstroversjon (E)	E1: Varme	E2: Sosiabilitet	E3: Selvmarkering	E:4 Aktivitet	E:5 Spenningssøking	E:6 Positive følelser
Omgjengelighet (A)	A1: Tillit	A2: Rettfremhet	A3: Alturisme	A4: Føyelighet	A5: Beskjedenhet	A6: Følsomhet

Tabellen beskriver fasetter for faktorene omgjengelighet og ekstroversjon i NEO PI3 (Costa & McCrae), Oversettelse Øyvind Martinsen. (Einarsen et al.,2017 s.50)

2.3.3 Personlighet og ledelse

I 2002 gjennomførte Judge, Bono, Ilies og Gerhardt en omfattende metaanalyse på personlighet og ledelse. Her gikk forskerne gjennom studier fra 1887 til 1999 og valgte ut 78 uavhengige studier for å studere hvilke trekk som kan fremme individer i lederrollen og hvordan personligheten kunne påvirke ledereffektivitet (Judge et al., 2002). De fant en korrelasjon på $R=0.53$ mellom det å bli leder i forhold til ens personlighet og $R=0,39$ på ledereffektivitet. Korrelasjonen for omgjengelighet var på $R=0.21$ og på $R=0,24$ for ekstroversjon. Samlet sett var den totale korrelasjonen på $R=0.48$, noe som indikerer en sterk sammenheng mellom personlighet og ledereffektivitet (Judge et al., 2002). Disse funnene tilsier at personlighet er relevant for det å bli leder. Ettersom det er relevant for ledere ser

vi for oss at personlighet også er relevant hos medarbeidere fordi det kan fortelle oss om hvordan en opplever ulike mellommenneskelige relasjoner.

Samtidig har Conger og Kanungo (1998) kritisert trekkteori i forbindelse med lederskap, fordi de mener at den forenkler mennesket altfor mye.

Vi argumenterer for at medarbeiderens personlighet kan ha betydning for hvordan medarbeideren opplever LMR. Hogan og Shelton, (1998) mener at det finnes tydelige bevis som indikerer at stor grad av omgjengelighet i leders personlighet får medarbeidere å oppleve at det er lettere å få kontakt med dem. Schyns (2015) antar at medarbeidere med høy grad av omgjengelighet enklere kan skape et godt forhold til sin leder. Dette tenker vi kan gi høyere kvalitet på LMR. En av fasettene i omgjengelighet er altruisme – omtanken og empatien for andre og en interesse for hvordan andre har det (Costa & McCrae, 1992). Dette kan bety at personlighetstrekket omgjengelighet hos medarbeidere kan være med å påvirke leder-medarbeider-relasjoner positivt, fordi det finnes et sterkt ønske om å skape en god relasjon. Således er det interessant å se på om medarbeidere med høy grad av omgjengelighet opplever at deres leder validerer dem bedre enn medarbeidere med lavere grad av omgjengelighet.

Ifølge Kamdar & Van Dyne (2007, s.1294) finnes det en positiv sammenheng mellom omgjengelighet og oppgaveytelse ved lav LMR, og ikke en signifikant negativ sammenheng ved høy LMR. De fant også støtte for at personlighet utgjorde en forskjell i arbeidsatferd ved lav kvalitet av LMR. Videre mener de at empiriske studier som har omhandlet LMR og omgjengelighet tenderer mot å gi støtte til teorien om at medarbeiders omgjengelighet er relatert til medarbeiders vurdering av LMR (Kamdar & Van Dyne, 2007). Dette viser at det finnes gode grunner til å forstå hvilke faktorer som forsterker og begrenser LMR og at personlighet kan moderere denne effekten.

Ifølge Schyns (2015) peker både den teoretiske og empiriske forskningen på en positiv korrelasjon mellom medarbeidere med høy grad av ekstroversjon og egenvurdering av LMR. En mulig årsak kan være at ekstroverte medarbeidere opplever at det er enklere å skape engasjement i leder-medarbeider-relasjonen. Nahrgang et al. (2008) viser til en signifikant positiv korrelasjon mellom medarbeidere med høy grad av trekket ekstroversjon og leders oppfatning av

LMR. Vi ser derfor for oss at trekket ekstroversjon burde forsterke korrelasjonen mellom validering og LMR.

Vi argumenterer for at personlighetstrekkene omgjengelighet og ekstroversjon modererer forholdet mellom validering og LMR og våre hypoteser er som følger:

Hypoteser Personlighet:

Hypotese 4: Personlighetstrekket omgjengelighet vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes ved høy grad av personlighetstrekket omgjengelighet.

Hypotese 5: Personlighetstrekket ekstroversjon vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes, ved høy grad av personlighetstrekket ekstroversjon.

2.4 Validering

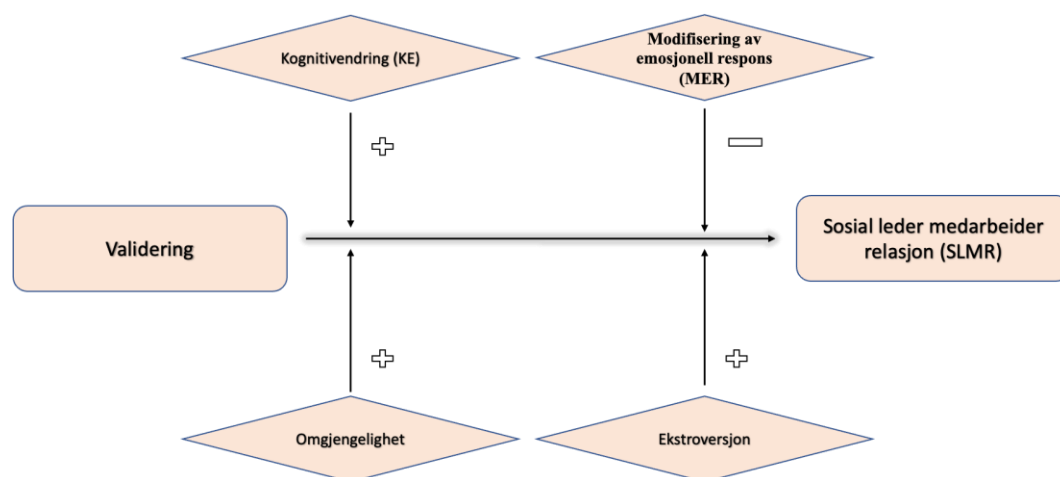
Emosjonell validering og invalidering er kjente begreper innenfor terapien, men også innenfor oppvekst hos barn og unge (Shenk & Fruzzetti, 2011; Witkowski, 2017). Effekten av opplevd emosjonell validering kan være med på å gi oss en bedre emosjonell regulering av egne følelser, reduserer den negative affekten ved å kjenne på sterke følelser, samt kan være med på å legge en demper på ulike emosjonelle tilstander slik at de ikke går helt ut av kontroll (Herr et al., 2015).

Linehan beskriver validering som “... *Validation strategies require the therapist to search for, recognize, and reflect to the patient the validity inherent in her responses to events.*” (Linehan, 1997, s. 356). For å utføre emosjonell validering er det derfor viktig å anerkjenne og reflektere over de følelsene vedkommende føler i den gitte situasjonen. Emosjonell validering kan også ses på som en ikke-dømmende respons til en annen persons emosjon eller følelse (Lambie et al., 2020). En respons på validering av følelser kan for eksempel være «det ser ut som om du er sint» eller «du ser trist ut», alt sagt med en underliggende aksepterende måte (Lambie et al., 2020).

Det motsatte av validering er emosjonell invalidering. Emosjonell invalidering er når vi for eksempel kritiserer, feier unna eller neglisjerer følelsene til et annet individ (Herr et al., 2015). Med en gang vi mener følelsene til et annet individ er feil eller upassende å uttrykke, og vi kommuniserer dette til vedkommende ved å for eksempel bruke ord som «ta deg sammen» eller «å er du sinna du da» sagt med en sarkastisk tone, er dette det samme som emosjonell invalidering (Lambie et al., 2020; Zielinski & Veilleux, 2018). Dessverre er også emosjonell invalidering veldig vanlig i det daglige, og kan ha negative følger for flere, fra barn og unge til voksne på arbeidsplassen (Fruzzetti & Shenk, 2008; Krause et al., 2003).

2.5 Teoretisk modell

Vi har laget en modell for å vise sammenhengen mellom teoriene og hypotesene vi ønsker å teste i denne studien. Vår hovedteori er at ledere som validerer fører til høyere grad av SLMR. Dette tror vi modereres av emosjonsreguleringsstrategiene kognitiv endring i tillegg til personlighetstrekkene omgjengelighet og ekstroversjon hos medarbeider. Emosjonsreguleringsstrategien modifiering av emosjonell respons tror vi fører til høyere grad av TLMR.



3. Metode

For å teste hypotesene, har vi valgt å samle inn data gjennom en kvantitativ forskningsmetode. Før vi sendte ut spørreundersøkelsen, søkte vi om godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi la inn spørsmålene i programmet

Qualtrics og deretter distribuerte vi lenken til undersøkelsen gjennom diverse kanaler, som for eksempel sosiale nettverk.

Deltakerne hadde selv valget om å delta eller ikke og samtykket deres kunne når som helst trekkes i løpet av perioden. Samtykkeerklæringen var det første spørsmålet respondentene skulle svare på i spørreundersøkelsen.

Målet var å få opp mot 250 respondenter slik at estimatene kan være stabile (Schönbrodt & Perugini, 2013). Totalt satt vi igjen med n=265 komplette svar på spørreundersøkelsen, etter at vi fjernet alle respondenter som ikke fullførte undersøkelsen.

3.1 Måleinstrumenter

For å få data til undersøkelsen vår har vi valgt å inkludere følgende temaer i spørreundersøkelsen:

3.1.1 Personlighet

For å måle personlighet har vi benyttet femfaktormodellen (FFM). FFM deles inn i følgende fem personlighetsfaktorer : ekstroversjon, omgjengelighet, åpenhet, medmenneskelighet og nevrotisisme (Iversen, 2021). I denne spørreundersøkelsen har vi kun tatt med omgjengelighet og ekstroversjon. Det er 12 påstander per faktor gjennom NEO-FFI, som er en kortversjon av NEO-PI-3. Påstandene blir rangert ut fra en 5-punkts Likert-skala som går fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig» (McCrae & Costa, 2007).

3.1.2 Validering

Spørsmålene relatert til validering ble delt inn i følgende tre bolker: Validering, negativ validering og positiv invalidering/empatisk glipp.

Eksempel på validering er: «Lederen min forstår meg når jeg er åpen om hva jeg føler», på negativ validering: «Når jeg opplever begeistring, entusiasme, glede eller andre positive følelser responderer lederen min med å kritisere meg for å føle det jeg føler», og på positiv invalidering/empatisk glipp: «Hvis jeg sliter med noe og kunne hatt nytte av emosjonell støtte har lederen min en tendens til å gi meg «tomme» forsikringer (f.eks. «ikke bekymre deg, det blir bedre») fremfor å forsøke å forstå meg». Spørsmålene er hentet fra studien “ The Perceived

Invalidation of Emotion Scale (PIES): Development and Psychometric Properties of a Novel Measure of Current Emotion Invalidation” (Zielinski & Veilleux, 2018), og oversatt til norsk ved Jon Magnus Haakonsen. Påstandene blir rangert ut ifra en 5-punkts Likert-skala som går fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig».

3.1.3 Emosjonsregulering

Spørsmålene om emosjonsregulering er hentet fra Little et al., (2012) og ble delt inn i to bolker: Kognitiv endring og Modifisering av emosjonell respons.

Et eksempel på spørsmål fra kognitiv endring er: «Min leder prøver å påvirke mine følelser ved å forandre hvordan jeg tenker på situasjon jeg befinner meg i», og et spørsmål fra modifisering av emosjonell respons er: «Min leder ber andre om å ikke uttrykke uønskede følelser». Påstandene blir rangert ut ifra en 5-punkts Likert-skala som går fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig».

3.1.4 Leder-medarbeider relasjon (LMR)

Spørsmålene ble delt inn i to bolker: sosial bytterelasjon (SLMR) og transaksjonell bytterelasjon (TLMR) (Kuvaas et al., 2012b). Et eksempel på spørsmål som omhandler SLMR er: «Min nærmeste leder har investert mye i meg», og et eksempel på TLMR er: «Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef» (Kuvaas et al., 2012b) Påstandene blir rangert ut ifra en 5-punkts Likert-skala som går fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig».

3.2 Kontrollvariabler

For å ta høyde for eventuelle tredje-variabler, som kjønn, alder, utdanning etc. la vi dette inn som kontrollvariabler i begynnelsen av spørreundersøkelsen. Vi hadde også med hvor lenge respondenten hadde hatt sin nærmeste leder som leder (Dahlum, 2020).

3.3 Dataanalyse

Gjennom statistikkprogrammet SPSS, gjennomførte vi en korrelasjonsanalyse som inneholder gjennomsnitt (MEAN) for alle verdier og standardavvik (STD). Vi gjennomførte også en reliabilitetsanalyse (Cronbach´s Alfa) på spørsmålene i spørreundersøkelsen. Alle variabler var usentrerte da vi gjorde nevnte analyser.

For å teste hypotesene gjennomførte vi en multipl regresjonsanalyse i to omganger. En med sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMR) som avhengig variabel og den andre med transaksjonell leder-medarbeider-relasjon (TLMR) som avhengig variabel.

Regresjonsanalysen ble gjennomført i tre steg. Vi sentrerte alle variabler utenom SLMR og TLMR, og videre multipliserte vi variabelen validering med de andre variablene kognitiv endring (KE), modifisering av emosjonell respons (MER), omgjengelighet og ekstroversjon hver for seg slik at vi lagde fire nye variabler; validering x KE, validering x MER, validering x omgjengelighet og validering x ekstroversjon, for å se hvilken påvirkning disse ville ha på SLMR og TLMR. Regresjonsanalysen inneholdt dermed kontrollvariabler, uavhengige variabler og multipliserte variabler.

Ved å bruke et Excel-ark utformet av Jeremy Dawson (Dawson) laget vi grafer basert på toveis interaksjon mellom de multipliserte variablene opp mot SLMR og TLMR.

4. Resultater

Resultatene fra korrelasjonsanalysen vises i Tabell 1. Denne inneholder gjennomsnitt (MEAN), standardavvik (STD) og Cronbach's Alfa.

Regresjonsanalysen er presentert i Tabell 2.

Vi hadde som hypotese 1 at validering av følelser har en positiv sammenheng med SLMR, dette får vi også støtte for i steg 2 og steg 3 (Steg 2: $b = 0.52$, $p < 0.001$; Steg 3: $b = 0.50$, $p < 0.001$; se Tabell 2).

Vi fant ikke statistisk signifikant støtte for hypotese 2 hvor kognitiv endring (KE) modererer sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes ved høy grad av KE. Vi fikk heller ikke støtte for Hypotese 3 hvor modifisering av emosjonell (MER) respons vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering av følelser og TLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og TLMR forsterkes ved høy grad av MER.

Vi fikk støtte for hypotese 4, hvor personlighetstrekket omgjengelighet vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes ved høy grad av personlighetstrekket omgjengelighet ($b = 0.12$, $p = < 0.01$; se Tabell 2).

I Figur 1 viser grafen en positiv sammenheng mellom interaksjonen validering og omgjengelighet på SLMR, hvor personer med høy grad av omgjengelighet kan oppleve en større positiv grad av SLMR når de blir positivt validert.

Vi fikk ikke støtte for hypotese 5, hvor vi antok at personlighetstrekket ekstroversjon vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes, ved høy grad av personlighetstrekket ekstroversjon.

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik, korrelasjoner og reliabilitet.

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Kjønn ^a	1.28	0.45											
2. Alder ^b	2.83	1.08	-0.02										
3. Utdanning ^c	4.15	1.01	0.01	0.08									
4. Hatt leder i hvor mange år ^d	1.86	0.97	-0.12*	0.19**	0.03								
5. TLMR	2.68	1.09	-0.09	-0.18**	-0.22**	-0.01	(0.82)						
6. SLMR	3.92	0.97	0.12*	0.02	0.00	0.09	-0.36**	(0.85)					
7. Kognitiv endring	2.92	0.71	-0.03	-0.09	-0.05	0.00	0.05	0.17**	(0.88)				
8. Modifisering av emosjonell respons	1.69	0.88	-0.01	0.03	-0.08	-0.01	0.41**	-0.48**	0.10	(0.88)			
9. Omgiengselighet	3.75	0.55	-0.37**	0.15*	0.08	0.01	0.02	-0.10	-0.60	-0.10	(0.53)		
10. Ekstroversjon	3.67	0.67	-0.03	0.17**	0.14*	0.18**	-0.21	0.29**	0.05	-0.08	0.15*	(0.76)	
11. Validering	3.90	0.82	0.04	0.27	0.09	0.00	-0.48**	0.64**	-0.05	-0.69**	0.00	0.17**	(0.89)

Note. N = 265. TLMR: Transaksjonell leder-medarbeider-relasjon; SLMR: Sosial leder-medarbeider-relasjon.

^a 1 = Kvinne; 2 = Mann; 3 = Hen.

^b 1 = 18-25år; 2 = 26-35år; 3 = 36-45år; 4 = 46-55år; 5 = 56-65år; 6 = Eldre enn 65år.

^c 1 = Grunnskole; 2 = Videregående skole; 3 = Fagbrev; 4 = Høyere utdanning < 3år (Bachelor); 5 = Høyere utdanning > 4år (Master); 6 = Annet.

^d 1 = 0-1år; 2 = 2-4år; 3 = 5-7år; 4 = 8-10år; 5 = mer enn 10år.

*p < 0.05. **p < 0.01.

Tabell 2. Regresjonsanalyse

	Sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMR)			Transaksjonell leder-medarbeider-relasjon (TLMR)		
	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Kjønn ^a	0.13	0.08	0.10	-0.09	-0.07	-0.07
Alder ^b	0.00	0.01	0.01	-0.17	-0.16	-0.17
Utdannelse ^c	-0.01	-0.07	-0.07	-0.20	-0.14	-0.14
Hatt leder hvor lenge ^d	0.11	0.06	0.07	0.02	0.04	0.03
Validering		0.52****	0.50****		-0.32****	-0.33****
Kognitiv endring (KE)		0.20****	0.21****		0.00	0.00
Modifisering av emosjonell respons (MER)		-0.14*	-0.21**		0.18*	0.23**
Omgjengelighet		-0.09	-0.10*		0.00	0.00
Ekstroverjon		0.19****	0.19****		-0.10	-0.09
Validering X MER			-0.09			0.08
Validering X KE			-0.02			-0.01
Validering X Omgjengelighet			0.12**			0.01
Validering X Ekstroverjon			0.00			0.01
R ²	0.02	0.52	0.54	0.08	0.32	0.32

Note. N = 265.

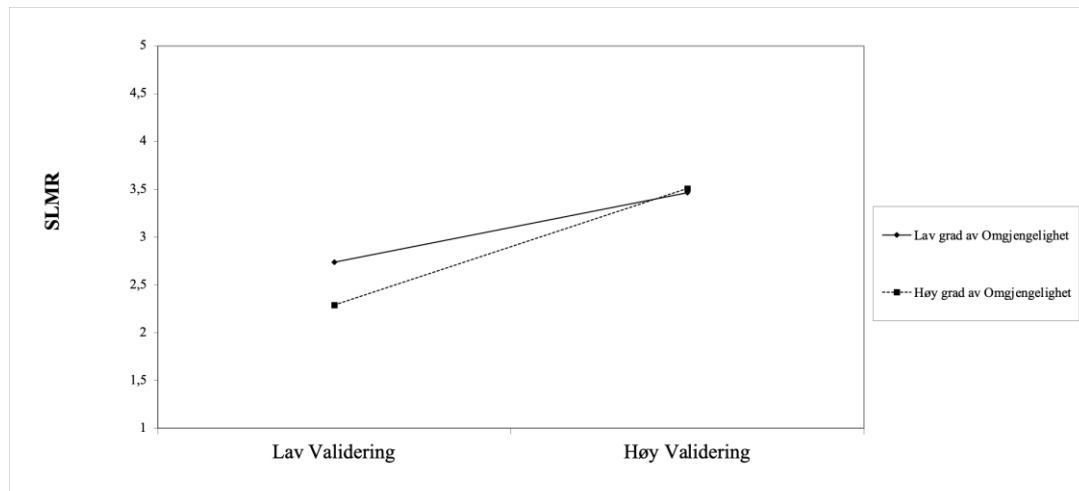
a 1 = Kvinne; 2 = Mann; 3 = Hen.

b 1 = 18-25år; 2 = 26-35år; 3 = 36-45år; 4 = 46-55år; 5 = 56-65år; 6 = Eldre enn 65år.

c 1 = Grunnskole; 2 = Videregående skole; 3 = Fagbrev; 4 = Høyere utdanning < 3år (Bachelor); 5 = Høyere utdanning > 4år (Master); 6 = Annet.

d 1 = 0-1år; 2 = 2-4år; 3 = 5-7år; 4 = 8-10år; 5 = mer enn 10år.

* p < 0.05. ** p < 0.01. *** p < 0.001



Figur 1. Omgjengelighet som moderator mellom Validering og Sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMR)

5. Drøfting

I denne oppgaven hadde vi som hensikt å undersøke hvordan validering av følelser påvirker LMR, samtidig som vi ville se i hvilken grad personlighet og emosjonsreguleringsstrategier modererer forholdet mellom validering og LMR.

Hovedfunnene i denne oppgaven er at vi fikk støtte for at validering av følelser har positiv sammenheng med SLMR og at validering moderert for omgjengelighet har positiv sammenheng med SLMR. Disse funnene tyder på at lederen sin håndtering av medarbeidere sine følelser har betydning for kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen, særlig for medarbeidere med personlighetstrekket omgjengelighet.

For personer med høy grad av omgjengelighet kan en potensiell årsak være at de har et større behov for å bli validert og føler seg emosjonelt tilfredsstillt ved validering. Omgjengelige personer karakteriseres ofte som omtenkssomme og empatiske. En antakelse er derfor at personer med høy grad av omgjengelighet responderer positivt på validering, fordi det faller naturlig for dem å validere andre og derfor forventer å bli validert selv. Et resultat av valideringen er derfor økt SLMR hos omgjengelige personer. Det kan også ha sammenheng med at

medarbeidere med høy grad av omgjengelighet anses å ha bedre samarbeidsevner og ofte får høy grad av tillit. Yoon og Bono (2016) mener at medarbeidere med høy grad av omgjengelighet har en større tillit til sine ledere, noe som fører til at deres leder delegerer flere oppgaver til medarbeideren. Vi tenker at denne tillitserklæring kan være grunnen til at et positivt mønster skapes og at medarbeideren allerede ser lederen i et positivt lys, derav forsterkes effekten når lederen validerer medarbeiderens følelser.

Den andre hypotesen vi fikk støtte for, er at validering fører til høyere verdier av SLMR. Vi vil derfor argumentere for at ledere bør kjenne til og benytte strategier for å håndtere følelser hos medarbeidere. En kan tenke seg at medarbeidere som føler seg sett og forstått når man uttrykker følelser potensielt kan skape et sterkere tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Dette tillitsforholdet og leder-medarbeider-relasjonen tror vi fører til at medarbeiderne føler at det er trygt å by på seg selv og dele av egne erfaringer og kunnskaper. Vi tør derfor å påstå at ledere bør ha en formening om hvordan følelser og affekt hos medarbeidere blir påvirket av hvilken lederstil man har og hvordan man kommuniserer og håndterer relasjonene i det daglige.

Vi fikk ikke støtte for hypotesene om at emosjonsreguleringsstrategiene er moderator mellom validering og LMR. Dette er interessant, fordi gruppen hadde en antakelse om at kognitiv endring ville moderere validering og føre til høyere verdier av SLMR, samt at modifisering av emosjonell respons ville moderere validering og føre til høyere verdier av TLMR. Dette er også interessant når Little et al. (2016) i sin studie fikk støtte for at modifisering av emosjonell respons hadde negativ sammenheng med LMR og kognitiv endring hadde positiv sammenheng med LMR. Vår antakelse var derfor at disse emosjonsreguleringsstrategiene ville moderere forholdet mellom validering og LMR.

En potensiell årsak til at validering moderert for kognitiv endring ikke bidrar til høyere SLMR og validering moderert for modifikasjon av emosjonell respons ikke bidrar til høyere TLMR kan være at medarbeideren ikke klarer å tolke eller skille mellom validering og emosjonsregulering. De to metodene for å håndtere

emosjoner kan potensielt oppleves som like når de benyttes samtidig. Det kan også være at ledere sjeldent bruker validering og emosjonsregulering samtidig, eller at man som leder ikke har disse teoriene i “verktøykassen”. Dette mener vi er et godt argument for at ledere må trene på validering og og emosjonsregulering, fordi de kan bidra til høyere verdier av SLMR.

Vi fant heller ikke støtte for hypotese 5 hvor vi antok at personlighetstrekket ekstroversjon vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom validering og SLMR, slik at den positive sammenhengen mellom validering og SLMR forsterkes, ved høy grad av personlighetstrekket ekstroversjon. En forklaring for at vi ikke fikk støtte for hypotesen kan være at personer med trekket ekstroversjon i større grad markerer seg selv og at det faller mer naturlig å prate istedenfor å lytte til lederen sin. Dette kan gjøre det problematisk for ledere å validere ekstroverte personer, fordi man potensielt ikke får fortrolige samtaler. Videre har Schyns (2015) en teori om at ledere som har mange ekstroverte medarbeidere kan oppleve at det er vanskelig å skape en god LMR ettersom ekstroverte individer krever mer tid av lederen enn introverte. Dette kan være en mulig årsak til at vi ikke fikk støtte for hypotesen, fordi lederen opplever at det tar for mye tid å validere en medarbeider med høy grad av ekstroversjon og klarer ikke å tilfredsstille medarbeiderens store behov for kommunikasjon og bekreftelse.

5.1 Begrensninger

Data i denne oppgaven er kun samlet på ett tidspunkt, ved at respondentene fullførte spørreskjema digitalt. Dette gjør at vi ikke kan si noe om kausalitet eller har mulighet til å fjerne muligheten for reversert kausalitet. Videre kan respondentene være påvirket av positive eller negative følelser som følge av ting som ikke omhandler oppgaven, men som kan påvirke hvordan de svarer på undersøkelsen på tidspunktet.

På grunn av oppgavens omfang og tid tilgjengelig, gikk vi for selvrapporing av medarbeidere for å innhente data. En potensiell begrensning ved selvrapporing er mono-method bias (Crampton & Wagner, 1994). Selvrapporing kan potensielt føre til at respondenten overvurderer seg selv eller svarer slik en ønsker å fremstå (Donaldson & Grant-Vallone, 2002).

For å få flest mulig respondenter til å fullføre undersøkelsen var ønsket vi at den ikke var for tidkrevende å gjennomføre. Dette førte til at vi kun undersøkte to av de fire emosjonsreguleringsstrategiene. Ved problemfokuset emosjonsregulering så vi kun på kognitiv endring og for emosjonsfokuset så vi kun på moderering av emosjonell respons. Med bakgrunn i våre data kan vi derfor ikke generalisere og si med sikkerhet at problemfokuset emosjonsregulering har positiv sammenheng med SLMR eller at emosjonsfokuset emosjonsregulering har positiv sammenheng med TLMR, når vi kun har data innenfor en av to kategorier.

Vi gjorde liknende utvalg med personlighetstesten NEO-FFI hvor vi kun målte ekstroversjon og omgjengelighet for at folk ikke skulle stoppe halvveis gjennom spørreskjemaet. Vi brukte her NEO-FFI som inneholdt 12 spørsmål for hver personlighet. Det betyr at vi ikke kan gå inn for å differensiere fasettene og få sett et komplett bilde av hvilke fasetter som påvirker hovedtrekket mest.

Ettersom vi kun har indikatorer på personlighet gjennom egenvurdering, kan dette gi en svakere sammenhenger. Gjennom å bruke flere kilder til å innhente informasjon om personligheten fant man i en studie av Oh et al., (2011) sterkere korrelasjon, dette betyr at våre funn må tolkes restriktivt.

En mulig begrensning ved denne studien, er reliabiliteten til spørsmålene til en av variablene våre. I studien til Taber (Taber, 2018), som ser på bruken av Cronbach's Alfa for å teste reliabilitet, lister han opp forskjellige akseptable verdier på Cronbach's Alfa som er brukt i forskjellige studier. En verdi som virker som en gjenganger på akseptabel verdi, er < 0.70 (Cortina, 1993; Schmitt, 1996). I vår studie (se Tabell 1) har vi listet opp Cronbach's Alfa bak hver av variablene våre og 6 av 7 scorer < 0.70 . Den eneste variabelen som ikke gjør det er Omgjengelighet, som scorer 0.53. Schmitt (1996) nevner blant annet at man her ikke må gå blindt ut ifra score på < 0.70 , men at det kan være flere årsaker til at scoren er lavere og at den dermed fortsatt kan være nyttig.

5.2 Praktiske implikasjoner

Funnene i oppgaven viser at ledere bør være bevisst hvordan deres tilbakemeldinger eller fremtoning påvirker medarbeidernes følelser. Vi vet fra

tidligere studier at personlighetstrekk kan påvirke jobbtfredshet, jobbprestasjon og turnover (Judge et al., 2002). Nå har vi indikasjoner som viser at personlighetstrekket omgjengelighet kan være med å påvirke effekten av validering i forhold til LMR. Dette gir nyttig informasjon for ledere som kan få ekstra drahjelp av medarbeidere med høy grad av omgjengelighet ved utøvelse av validering. Dette kan påvirke lederes opplevelse av mestring ved arbeid med validering positivt, fordi man kan få bedre leder-medarbeider-relasjoner. Ved høy grad av mestringstro kan hinder sees på som utfordringer istedenfor noe uoverkommelig og individer kan fortsette arbeide med oppgaven selv når det krever en stor innsats (Bandura, 1989). Dette kan gjøre at en leder fortsetter å validere medarbeidere istedenfor å forlate aktiviteten når de ikke får direkte resultater. Basert på dette funn kan en praktisk implikasjon være å aktivt rekruttere eller sette sammen grupper hvor noen av individene scorer høyt på personlighetstrekket omgjengelighet.

Som Little et al. (2016) påpeker i sin studie må ledere være kapable til å håndtere medarbeidere sine negative følelser. En god leder vil tilpasse seg den enkelte medarbeider også på det følelsesmessige plan. For å være i stand til dette bør lederen være tilstedeværende og lære seg og kjenne den enkelte man er leder for. Ledere som investerer tid i hver enkelt medarbeider kan i seg selv potensielt være positivt, fordi man gjennom sosial interaksjon skaper og får bedre leder-medarbeider-relasjoner fordi man blir bedre kjent (Weiss et al., 2017). Vi hevder derfor med bakgrunn i resultatene i oppgaven og teorien vi har skrevet at validering og emosjonsregulering er ett av flere verktøy ledere har for å potensielt få så høy SLMR som mulig. Ved å sette ledere i stand til å gi anerkjennelse og vise forståelse for medarbeidernes følelser mener vi at det skapes potensiale for at de vil føle seg sett, verdsatt og dermed får høyere tillit til sin leder. Det er naturlig å anta at dette vil bidra til høyere SLMR-verdier, med de tidligere nevnte og kjente fordelene dette innebærer.

For at ledere skal ta i bruk disse verktøyene må de i første omgang kjenne til og forstå verdien av validering og emosjonsregulering. Dette er noe vi ikke tror faller naturlig for alle ledere og vi argumenterer derfor for at organisasjoner bør tilrettelegge for å trene sine ledere i validering og emosjonsregulering. Det at

organisasjonen iverksetter trening og utviklingstiltak kan potensielt være positivt for lederne som opplever at organisasjonen tilbyr trening og utvikling.

Etter at trening og utviklingstiltak er iverksatt er det viktig å tilrettelegge for at kunnskapen lederne har tilegnet seg faktisk blir brukt (Kuvaas & Dysvik, 2020). Et tiltak her kan være å skape en læringskultur med takhøyde og er rom for å dele meninger og erfaringer. En slik kultur bør bære preg av å være mestringsorientert og ikke prestasjonsorientert (Kuvaas & Dysvik, 2020), slik at det blir lettere for ledere å prøve og feile. En potensiell ringvirkning ved en slik kultur er at medarbeiderne tør å dele egne følelser, fordi de ser at deres ledere er åpne for å dele av seg selv. Dette vil igjen gjøre det enklere for ledere å drive emosjonsregulering og validering, fordi medarbeiderne setter ord på følelsene sine.

Det kan også være en fordel om organisasjonen er transparent og forteller medarbeiderne at lederne får trening i validering og emosjonsregulering. Dette kan skape en forventning fra medarbeiderne om at lederne skal håndtere deres følelser, som igjen gjør at lederne potensielt føler en forpliktelse for å benytte seg av emosjonsregulering og validering. På den andre siden kan det potensielt bli problematisk hvis medarbeidere forventer å bli validert og emosjonsregulert, dersom det ikke faller naturlig for lederen å bruke disse verktøyene. Det kan da være bedre at lederen ikke benytter verktøyene enn at man gjør det uten å faktisk mene det.

Avslutningsvis bør organisasjonen evaluere om trenings- og utviklingstiltakene har skapt endring (Kuvaas & Dysvik, 2020). Dette kan gjøres ved at medarbeiderne gjennomfører en spørreundersøkelse tilsvarende den vi har gjort i denne oppgaven, hvor man måler opplevd validering og emosjonsregulering hos medarbeidere. Dette må gjøres før og etter trenings- og utviklingstiltaket gjennomføres for å se om det har blitt mer validering og emosjonsregulering enn før man iverksatte trenings- og utviklingstiltakene.

5.3 Anbefaling til videre forskning

Med bakgrunn i påstanden vår om at validering og emosjonsregulering kan læres og trenes, samtidig som personlighet er en relativt stabil faktor og sterkt forbundet med ledelse (Martinsen & Glasø, 2014), mener vi at videre forskning bør se på om personlighetstrekk hos ledere har betydning for om de benytter validering og emosjonsregulering. I tillegg ser vi for oss at et studie som kan knytte ledere og medarbeidere sammen får bedre datagrunnlag enn ved kun egenvurdering hos medarbeidere. Videre forskning kan da se om det er samsvar mellom ledere som sier de validerer og emosjonsregulerer og om medarbeiderne opplever at deres leder faktisk gjør det.

Kilder:

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., & Moneta, G. B. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 5–32.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Back, M. D., Stopfer, J. M., Vazire, S., Gaddis, S., Schmukle, S. C., Egloff, B., & Gosling, S. D. (2010). Facebook Profiles Reflect Actual Personality, Not Self-Idealization. *Psychological Science*, *21*(3), 372–374.
<https://doi.org/10.1177/0956797609360756>
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, *25*, 729–735.
<https://doi.org/10.1037/0012-1649.25.5.729>
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, *23*, 132–145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.011>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*.
<https://doi.org/10.4135/9781452204932>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 98–104.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). Neo PI-R professional manual. *Psychological Assessment Resources*, 396.
- Costa, P., & McCrae, R. (2002). Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory

- Perspective. *Management Information Systems Quarterly - MISQ*.
<https://doi.org/10.4324/9780203428412>
- Costa, P., & McCrae, R. (2012). The Five-Factor Model and the NEO Inventories. *Oxford Handbook of Personality Assessment*, 299–322.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195366877.013.0016>
- 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), 67–76.
- Dahlum, S. (2020, november 26). *Kontrollvariabel*. snl.no.
<https://snl.no/kontrollvariabel>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Dawson, J. (u.å.). *Interpreting interaction effects*. Hentet 21. mai 2023, fra <http://www.jeremydawson.com/slopes.htm>
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding Self-Report Bias in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245–260. <https://doi.org/10.1023/A:1019637632584>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjoner og ledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 13(2), 641–647. <https://doi.org/DOI:10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Fruzzetti, A. E., & Shenk, C. E. (2008). Fostering Validating Responses in Families. *Social Work in Mental Health*, 6(1–2), 215–227.

https://doi.org/10.1300/J200v06n01_17

- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly*, *15*, 663–686.
<https://doi.org/doi:10.1016/j.leaqua.2004.05.011>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, *21*, 979–1004. <https://doi.org/doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.005>
- Graen, G., & 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)
- Graziano, W. G., & Tobin, R. M. (2017). Agreeableness and the Five Factor Model. I *The Oxford Handbook of the Five Factor Model* (s. 105–131). Oxford University Press.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, *2*(3), 271–299.
- Herr, N. R., Jones, A. C., Cohn, D., & Weber, D. (2015). The Impact of Validation and Invalidation on Aggression in Individuals With Emotion Regulation Difficulties. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, *6*(4), 310–314. <http://dx.doi.org/10.1037/per0000129>
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance - HUM PERFORM*, *11*, 129–144.
<https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028>
- Iversen, O. I. (2021). *Rekrutterings- og intervjuteknikk. Om bruken av effektive*

rekrutteringsmetoder (2. utg.). Fagbokforlaget.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. *The Journal of applied psychology*, 92, 1286–1298. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286>

Krause, E. D., Mendelson, T., & Lynch, T. R. (2003). Childhood emotional invalidation and adult psychological distress: The mediating role of emotional inhibition. *Child Abuse & Neglect*, 27(2), 199–213. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(02\)00536-7](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(02)00536-7)

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012a). 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., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012b). 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* (4. utg.). Fagbokforlaget.

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), 537–649. <https://doi.org/10.1111/cch.12770>

- Linehan, M. (1997). Validation and psychotherapy. *American Psychological Association*, 353–392. <https://doi.org/10.1037/10226-016>
- 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, 85–97.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- Little, L. M., Kluepfer, D., Nelson, D. L., & Gooty, J. (2012). Development and validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 407–420.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02042.x>
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2014). Lederes personlighet: Hva sier forskningen? *Magma*, 17, 26–34.
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509–516.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The Full Five-Factor Model and Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232. <https://doi.org/10.1177/014616729101700217>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2007). Brief Versions of the NEO-PI-3. *Journal of Individual Differences*, 28(3), 116–128. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.28.3.116>
- Nahrang, J. D., Morgeson, F. P., & Illies, R. (2008). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 108, 256–266.

- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 601–614. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00146-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00146-7)
- Oh, I.-S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 762–773. <https://doi.org/10.1037/a0021832>
- Roberts, B. W., & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, *126*, 3–25. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.1.3>
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, *8*(4), 350–353. APA PsycArticles. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Schyns, B. (2015). Leader and Follower Personality and LMX. I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 457). Oxford University Press. [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=n8M9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA119&dq=Schyns,+B.+\(2015\).+Leader+and+follower+personality+and+LMX.+&ots=Mzhi26y1rV&sig=kEtA4sw7gASivEK4PRVeLwzXauE&redir_esc=y#v=onepage&q=Schyns%2C%20B.%20\(2015\).%20Leader%20and%20follower%20personality%20and%20LMX.&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=n8M9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA119&dq=Schyns,+B.+(2015).+Leader+and+follower+personality+and+LMX.+&ots=Mzhi26y1rV&sig=kEtA4sw7gASivEK4PRVeLwzXauE&redir_esc=y#v=onepage&q=Schyns%2C%20B.%20(2015).%20Leader%20and%20follower%20personality%20and%20LMX.&f=false)
- Schönbrodt, F. D., & Perugini, M. (2013). At what sample size do correlations stabilize? *Journal of Research in Personality*, *47*(5), 609–612. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.05.009>
- Shenk, C. E., & Fruzzetti, A. E. (2011). The Impact of Validating and Invalidating Responses on Emotional Arousal. *Journal of Social and Clinical*

- Psychology*, 30(2), 163–183. <https://doi.org/10.1521/jscp.2011.30.2.163>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., & Ashkanasy, N. M. (2014). Leader–Member Exchange and Emotion in Organizations. I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 209–226). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0015>
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millenium: A state-of-art review and guding framework. *The Leadership Quarterly*, 29, 135–149.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. I *Handbook of personality psychology* (s. 767–793). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Weiss, H. M., Dasborough, M. T., & Russell, C. (2017). Affective Events And The Development Of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- 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>
- Witkowski, G. (2017). *The Effect of Emotionally Validating and Invalidating Responses on Emotional Self-Efficacy* [Doktogradavhandling]. Walden University.

- Yoon, D. J., & Bono, J. E. (2016). Hierarchical power and personality in leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology, 31*, 1198–1213.
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2015-0078>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000584>
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*, 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>