

## Sammendrag

Emosjonsarbeid defineres som prosessen å regulere emosjonsopplevelser og emosjonsuttrykk på arbeidsplassen for å nå bedriftens mål. Forskning på emosjonsarbeid har hatt fokus på relasjonen mellom ansatte og kunder. Hensikten med den foreliggende studien var å undersøke emosjoner og emosjonsregulering i relasjonen mellom leder og underordnet. Dette ble belyst gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av seks ledere og seks underordnede. I studien fremkom det at både ledere og underordnede opplever en rekke emosjoner i relasjonen til hverandre. Alle informantene rapporterte at de undertrykker negative emosjoner og overdriver eller simulerer positive emosjoner i samhandling med hverandre. Lederne ga fire ulike grunner for å regulere emosjoner: (1) de følger emosjonelle fremvisningsregler, (2) det er en strategi for å oppnå noe fra de underordnede, (3) de ønsker å ta hensyn til arbeidsmiljøet, samt at de (4) frykter for ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner. De underordnede rapporterte at de kun regulerte emosjoner strategisk for å oppnå noe konkret. Alle de underordnede, men bare en av lederne opplevde at uoverensstemmelse mellom opplevd og uttrykt emosjon, påvirket dem negativt. De beskrev negative konsekvenser for jobbtilfredshet, helse og jobbprestasjoner samt økt tilbaketrekningssatferd. Dataene indikerer at emosjoner er viktige i relasjonen mellom ledere og underordnet og at dette bør få fokus videre forskning.

## Abstract

Emotion work is defined as the process of regulating both feelings and expressions for organizational goals. The majority of the studies on emotion work have been conducted in the context of employee-customer relationships. The aim of the present study is to investigate to what extent leaders and subordinates suppress, exaggerate and fake emotions when interacting with one another. The data was collected with semi-structured, in depth interviews of six leaders and six subordinates. Both leaders and subordinates reported to experience a lot of emotions during their interactions. All the subjects described suppressing negative emotions and exaggerating or faking positive ones. Their motives for regulating emotions were placed into four distinct categories: (1) obeying emotional display rules, (2) using emotions strategically with intentions of reaching a specific goal, (3) improving the work environment, and (4) avoiding the discomfort associated with the expression of inner emotions. The leaders used all of these explanations to justify their behaviours. The subordinates only explained their emotion regulation as means of obtaining specific goals. All subordinates, but only one leader, reported that the discrepancy between experienced and expressed emotions had negative influences on job satisfaction, work performance, health, or an increased tendency towards withdrawal behaviour. The data suggests that further research on emotion regulation in this relationship between leaders and subordinates is important.

Sammendrag .....	1
Abstract.....	2
Innledning.....	5
Avgrensning .....	5
Emosjoner.....	6
Definisjon av emosjoner .....	6
Relasjoner på arbeidsplassen.....	9
Relasjonelt fokus i ledelsesteori .....	9
Relasjonen mellom leder og underordnet.....	10
Emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet .....	11
Emosjonsregulering .....	12
Emosjonsregulering på arbeidsplassen.....	14
Emosjonsarbeid .....	15
Grandeys modell for emosjonsarbeid.....	16
Situasjonelle variabler. ....	16
Emosjonsregulerende prosess. ....	18
Langtidskonsekvenser av emosjonsarbeid. ....	19
Forekomst av emosjonsarbeid .....	21
Metode.....	23
Valg av metodisk tilnærming .....	23
Valg av metodisk teknikk .....	23
Praktisk gjennomføring .....	24
Rekruttering .....	24
Utvalg .....	24
Intervjuguide.....	25
Datainnsamling .....	25
Databehandling .....	26
Etiske betraktninger.....	27
Resultater.....	29
Opplevde emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet .....	29
Hvilke emosjoner oppgir ledere og underordnede at de regulerer overfor hverandre?..	32
Informantenes opplevelse av å regulere emosjonsuttrykk ved undertrykking .....	34
Informantenes opplevelse av å regulere emosjonsuttrykk ved overdrivelse .....	36
Informantenes opplevelse av å regulere emosjonsuttrykk ved simulering .....	37
Hvilke grunner oppgir ledere og underordnede for å regulere emosjoner overfor hverandre? .....	38
Emosjonelle fremvisningsregler som begrunnelse for emosjonsregulering.....	39
Strategisk hensikt som begrunnelse for emosjonsregulering .....	42
Hensyn til arbeidsmiljøet som begrunnelse for emosjonsregulering .....	43
Ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner som begrunnelse for emosjonsregulering .....	45
Hvilke konsekvenser opplever ledere og underordnede at emosjonell dissonans har? ...	46
Diskusjon.....	49
Oppsummering .....	49
Opplevelse av emosjoner .....	50
Emosjonsregulering .....	50
Grunner for å regulere emosjoner.....	51
Opplevde konsekvenser av emosjonell dissonans i denne relasjonen .....	53

<i>Metodiske betraktninger</i> .....	54
<i>Troverdighet</i> .....	54
<i>Overførbarhet</i> .....	55
<i>Pålitelighet</i> .....	56
<i>Konformabilitet</i> .....	56
<i>Datas implikasjoner</i> .....	57
<i>Implikasjoner for videre forskning</i> .....	57
<i>Implikasjoner for teori og praksis</i> .....	57
<i>Konklusjon</i> .....	58
Referanser.....	59

Appendix A: Intervjuguide underordnet

Appendix B: Intervjuguide leder

Appendix C: Skjema for informert samtykke

Appendix D: Kodebok

## Innledning

Arbeidsplassen ble tidligere sett på som en rasjonell arena der emosjoner ville komme i veien for gode avgjørelser. Emosjoner ble derfor ikke vurdert som forklaring på fenomenet på arbeidsplassen (Grandey, 2000; Glasø, 2002). I dag er det imidlertid enighet om at emosjoner kan være viktige for mange ulike aspekter ved en arbeidsplass (se Hochschild, 1979, 1983; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini og Isis, 1999; Schaubroeck og Jones, 2000; Grandey, 2000; Mann, 1999). Praktisk talt alle emosjonsteorier har tatt utgangspunkt i at selv om emosjoner er overveldende, har mennesker mulighet til å kontrollere og regulere dem (Scherer, 1996). Å regulere emosjoner på arbeidsplassen for å nå organisasjonens mål, kalles emosjonsarbeid (Grandey, 2000). Størstedelen av forskningen som er gjort på emosjonsarbeid har hatt sosiologisk vinkling og har fokusert på forholdet mellom ansatte og kunder i serviceyrker (se Hochschild, 1983; Rafaeli og Sutton, 1987). Denne forskningen har vist at emosjonsarbeid kan ha alvorlige konsekvenser for den ansatte i form av blant annet redusert jobbtilfredshet og økte helseplager (se Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Zapf, 2002). Til tross for denne kunnskapen er det foreløpig publisert få teorier om emosjoner og emosjonsarbeid innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi (Briner, 1999). Dette gjelder spesielt områder som omhandler emosjoners betydning i relasjoner mellom ansatte på arbeidsplassen (Lewis, 2000). Relasjonen mellom leder og underordnet er regnet som en av de mest vanlige kildene til stress på en arbeidsplass (Tepper, 2000) og ledere har stor innflytelse på en ansatts selvfølelse og opplevelse av jobben sin (van Dierendonck, Haynes, Borrill og Stride, 2004). Det er derfor viktig å sette fokus på mulig emosjonsarbeid i relasjonen mellom ledere og underordnede samt undersøke hvorvidt kunnskap om ansattes emosjonsarbeid overfor kunder, kan overføres til denne spesifikke relasjonen. Når sagt alle yrkesaktive har en rolle som enten underordnet eller leder, så økt kunnskap om denne relasjonen vil kunne gjelde svært mange mennesker.

## *Avgrensning*

Denne studien er en del av Lars Glasøs doktorgradsprosjekt om emosjoner og ledelse ved seksjon for arbeids- og organisasjonspsykologi, Universitetet i Bergen. Hensikten med studien var å oppnå større innsikt i og forståelse av emosjoner og emosjonsregulering i relasjonen mellom ledere og underordnede. Vi gjennomførte semistrukturerte

dybdeintervjuer av til sammen tolv ledere og underordnede, og vi hadde flere mål: Et var å undersøke hvilke emosjoner ledere og underordnede rapporterer at de opplever når de samhandler. Et annet mål var å undersøke hvilke emosjoner de opplever å regulere, samt hvilke grunner de har for å regulere emosjoner overfor hverandre. I tillegg ville vi få et innblikk i hvilke konsekvenser informantene opplever av å måtte vise en annen emosjon enn den de egentlig føler. Emosjonsregulering i den spesifikke relasjonen mellom leder og underordnet blir derfor satt i fokus gjennom hele oppgaven. Dette er et omfattende tema som griper om felter innenfor blant annet psykologi, sosiologi og ledelsesteori. Vi avgrensner oss fra å behandle individuelle forskjeller som kan påvirke emosjonsregulering og teorier om hvordan man opplever emosjoners intensitet og differensierer mellom ulike emosjoner. Det vil heller ikke bli lagt vekt på ledelsesteori i særlig grad. I det følgende vil det gis en redegjørelse for teori om emosjonsregulering. Deretter beskrives emosjonsarbeid på arbeidsplassen med tilhørende redegjørelse for bakgrunn, gjennomføring og konsekvenser av å utføre emosjonsarbeid.

### *Emosjoner*

#### *Definisjon av emosjoner*

Emosjoner har blitt forsøkt definert på mange ulike måter (Cornelius, 1996). Tidligere ble emosjoner ofte definert i kontrast til stemninger (moods) (Briner, 1999). Det ble lagt vekt på at emosjoner er reaksjoner på spesifikke objekter eller hendelser, men endrer seg raskere og er mer intense enn stemninger. Selv om det ikke er enighet om en spesifikk definisjon av emosjoner, omfatter de fleste definisjonene alle eller enkelte av følgende komponenter: kognitive vurderinger, fysiologiske reaksjoner (f.eks hjerterate), ytre atferd (f.eks tilbaketrekning eller angrep), ansiktsuttrykk og en måtilstand (f.eks sinne eller tap) (Briner, 1999). Goleman (1995) har definert emosjoner som *"en følelse og dens karakteristiske tanker, psykologiske og biologiske tilstander og hele rekken av tilbøyeligheter til å handle"* (s.315). Hans definisjonen vil bli lagt til grunn for forståelse av emosjoner i denne oppgaven.

Noen emosjoner omtales som primære, grunnleggende eller fundamentale (Frijda, 1986). Argumentet for at det finnes primæremosjoner, kommer i første rekke fra oppdagelsen av at det er spesifikke ansiktsuttrykk for de seks emosjonene frykt, sinne, tristhet, overraskelse, avsky og glede (Ekman, 1992). Ansiktsuttrykkene og deres

betydning gjenkjennes av medlemmer av svært forskjellige kulturer over hele verden. Ansiktsuttrykkene kan kommunisere individets indre tilstand til omgivelsene og således ha vært viktig for menneskeartens overlevelse (Scherer, 1996). Å se redd ut kan for eksempel kommunisere til andre at det er fare, og å vise sinne kan varsle andre om at aggressiv atferd kan være i gjære. Goleman (1995) har kategorisert emosjoner etter åtte primæremosjoner med beslektede emosjoner (se Tabell 1). Disse emosjonene er sinne, vemod, frykt, glede, omtenksomhet, overraskelse, avsky og skam. Enkelte teoretikere skiller også mellom positive og negative emosjoner. Positive emosjoner er assosiert med optimisme og glede, mens negative er forbundet med pessimisme, sinne og irritasjon (se Schaubroeck og Jones, 2000; McColl-Kennedy og Anderson, 2002). En rekke slike emosjoner kan oppleves på arbeidsplassen (Muchinsky, 2000).

Tabell 1

*Golemans kategorisering av emosjoner*

Primæremosjoner (Engelske betegnelse i parentes)	Beslektede emosjoner
Sinne (anger)	raseri, opprørthet, ergrelse, vrede, irritasjon, indignasjon, ubehag, bitterhet, fiendtlighet, forbitrelse, opphisselse
Vemod (sadness)	sorg, bedrøvelse, gledesløshet, tungsinn, melankoli, selvmedlidenhet, ensomhet, motløshet, fortvilelse
Frykt (fear)	engstelse, uro, nervøsitet, bekymring, forferdelse, bestyrtelse, skyhet, tvilrådighet, irritabilitet, skrekk, rystelse
Glede (enjoyment)	lykke, lettelse, tilfredshet, lykksalighet, fryd, moro, stolthet, sensuell glede, spenning, begeistring, takknemlighet, eufori, ekstase
Omtenksomhet (love)	aksept, vennskapelighet, tillit, vennlighet, samhørighet, tilbedelse, forelskelse
Overraskelse (surprise)	sjokk, forbauselse, forbløffelse, forundring
Avsky (disgust)	forrakt, ringeakt, hån, redsel, motvilje, aversjon
Skam (shame)	skyldfølelse, forlegenhet, krenkelse, anger, fornedrelse, beklagelse, ydmykelse

### *Opplevelse av emosjoner*

I følge Frijda (1986) kan prosessen fra man konfronteres med en situasjon til man eventuelt uttrykker en emosjon, beskrives skjematisk. Når en person konfronteres med en hendelse, vurderes denne først i lys av tidligere erfaringer. Deretter vurderes hendelsens alvorlighetsgrad og relevans for individet. Hvis det anses som nødvendig og ønskelig, velges en handlingsplan for å uttrykke den opplevde emosjonen. Fysiologiske endringer i tråd med handlingsplanen aktiveres, og emosjonsatferden settes i gang. I følge Clark og Brissette (2000) er denne beskrivelsen av emosjonsprosessen likevel ufullstendig. Det er ikke nødvendigvis slik at å oppleve en emosjon medfører at man uttrykker denne emosjonen.

I Affective Events Theory (AET) blir emosjonsopplevelser forklart med utgangspunkt i affektive hendelser (Weiss og Cropanzano, 1996). I AET er det betingelser ved arbeidsplassen som avgjør forekomsten av affektive hendelser som igjen fører til affektive responser hos de ansatte i form av humør og emosjoner. Disse emosjonene kan føre til impulsiv atferd i øyeblikket. Typisk emosjonsdrevet impuls atferd kan være negative utbrudd som sinne, tristhet eller voldelig atferd, men også mer positive utbrudd av glede, tilfredshet eller altruistisk atferd. For eksempel kan opplevelsen av å bli urettferdig behandlet igangsette sinne. Å miste jobben eller å erfare at andre gjør det, kan vekke emosjoner som avsky overfor de ansvarlige, frykt for selv å bli oppsagt eller vemod over å miste en kollega. Glede og omtenksomhet kan for eksempel oppleves i arbeidssituasjoner der man er fornøyd med egen innsats, gruppens prestasjoner eller der man opplever å gjøre noe for andre (Muchinsky, 2000). Dette er et lite utvalg av emosjoner som kan oppleves på arbeidsplassen og viser hvordan opplevelser av emosjoner kan ha svært mangfoldig opphav. På lang sikt vil opplevelse av emosjoner akkumulere og påvirke mer stabile trekk slik som jobbtfredshet (Weiss og Cropanzano, 1996). Brief og Weiss (2002) har hevdet de viktigste årsakene til emosjonsopplevelser på arbeidsplassen er personlige trekk, stressfulle hendelser, arbeidsgruppe karakteristikk, fysiske omgivelser, straff, premiering og til slutt ledere. Lederes påvirkning på emosjonelle opplevelser er viktig i denne sammenhengen fordi de i stor grad igangsetter og påvirker emosjoner hos sine underordnede.

George (2000) hevdet at ledere som føler seg aktiverte, entusiastiske og energiske sannsynligvis vil indukere lignende emosjoner i sine underordnede. Ledere som er stresset



og fiendtlige kan derimot påvirke sine underordnede til å oppleve negative emosjoner. Lewis (2000) har konkludert med at ledes emosjonelle uttrykk kan ha en direkte smitteeffekt på de underordnede selv når samhandling ikke finner sted. Hun fant at underordnede som observerte en leder uttrykke sinne, følte seg mer stresset og nervøse enn underordnede som observerte triste ledere eller ledere som ikke viste emosjoner. Underordnede som derimot observerte en leder uttrykke tristhet, følte seg mindre entusiastiske og trøttere enn de som observerte en sint leder eller en leder som ikke uttrykte emosjoner. Dette betyr at ledere kan påvirke underordnede både ved å inducere emosjoner i underordnede ved sine handlinger, påvirke dem direkte i forsøk på å overføre egne emosjoner eller ved at underordnede får en opplevelse kun ved å observere sin leder. Dette viser hvor viktig leder er for underordnetes opplevelser av emosjoner på arbeidsplassen.

### *Relasjoner på arbeidsplassen*

#### *Relasjonelt fokus i ledelsesteori*

I ledelsesteori ble relasjonen mellom leder og underordnet først satt i fokus med utvikling av LMX teori (Leader member exchange theory) som ble fremmet av Graen på 1970-tallet (Graen og Uhl-Bien, 1995). I denne teorien beskrev han ledelse som en prosess som er sentrert i interaksjonen mellom leder og underordnet. Graen la vekt på at ledere har en relasjon til hver og en av sine underordnede, men at denne relasjonen kan være av ulik kvalitet. Teorien presenterte en motsats til den tidligere ledelsesforskningen som hadde hatt fokus på leders personlighet og atferd uten å innlemme de underordnede som aktører i ledelsesprosessen. LMX har gjennomgått mange revisjoner, men er fortsatt av interesse for ledelsesforskningen fordi den tydeliggjør viktigheten av relasjonen mellom leder og underordnet (Northouse, 2001).

Begrepet "ny ledelse" er brukt for å beskrive et perspektiv som vektlegger de visjonære og inspirerende egenskapene hos en leder (Skogstad og Einarsen, 2002). Bass (1998) snakket i denne forbindelse om et kontinuum av lederstiler fra laissez-faire ledelse via transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Laissez-faire ledelse betegner en lederstil hvor lederen ikke bryr seg, og ikke forholder seg til organisasjonens mål eller sine underordnede. Transaksjonsledelse er derimot en form for ledelse som motiverer gjennom å spille på de ansattes egeninteresser ved å gi belønning i forhold til utført arbeid.

Transformasjonsledelse på sin side innebærer at leder ønsker å oppnå overordnede mål ved å benytte seg av en eller flere av de følgende fire komponenter: karismatisk ledelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Bass, 1998). Lederen søker å opptre karismatisk slik at underordnede skal ønske å identifisere seg med han og etterlikne hans atferd. Videre inspirerer lederen de underordnede med utfordringer og overbevisninger for å fremme opplevelse av mening og forståelse i arbeidet. En slik leder skal være intellektuelt stimulerende for å øke de underordnede bruk og utnyttelse av sine ferdigheter. Tilslutt vektla Bass (1998) at denne ledelsesformen tar individuelle hensyn, slik at de underordnede får oppfølging, veiledning og instruksjon. Denne typen ledere er oppmerksomme på de ansattes behov og forsøker å hjelpe dem til å nå sitt fulle potensial (Northouse, 2001).

Transformasjonsledelse omfatter altså lederens kognitive kapasitet på den ene siden, som evne til å oppfatte, bearbeide og fortolke den informasjonen som formidles i en organisasjon. På den andre siden vektlegges lederens evne til å bruke emosjoner for å øke underordnede motivasjon og prestasjoner (Glasø, 2002; McColl-Kennedy, 2002). Det er derfor viktig for ledere å ha kunnskap om emosjoner og emosjonelle prosesser i relasjoner på arbeidsplassen. Til tross for økt interesse for emosjoner og deres påvirkning på lederstil og arbeidsprestasjoner, har forskning på emosjoners påvirkning på relasjoner mellom ansatte vært lite eksplorert (Fitness, 2000; Lewis, 2000). Det vil i det følgende fokuseres på emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet.

#### *Relasjonen mellom leder og underordnet*

Relasjonen mellom leder og underordnet er oftest et utvekslingsforhold der lønn byttes mot arbeidskraft. Utvekslingsrelasjoner er forskjellig fra fellesskapsrelasjoner (communal relationships) og de to utgjør ytterpunktene i et relasjonskontinuum (Clark og Mills, 1979). I utvekslingsrelasjoner byttes fordeler og tjenester på jevnbyrdig basis uten at partene tar ansvar for hverandre utover det. Fellesskapsrelasjoner er preget av at partene bryr seg om hverandres velbefinnende og forsøker å oppdage og å dekke hverandres behov.

Relasjonen er også preget av strukturelle maktforskjeller (Kemper, 1990). Makt forstås som et relasjonelt forhold hvor en aktør faktisk eller potensielt kan tvinge en aktør til å utføre noe han ikke ønsker. Ledere har makt over underordnet og kan for eksempel pålegge

dem oppgaver og true med sanksjoner eller bortfall av goder dersom oppgavene ikke utføres på en fullgod måte.

Det er i tillegg forskjeller mellom ledere og underordnetes ansvar på arbeidsplassen (Forslin, 2000). Ledere er ofte arbeidsgivere og deres ansvar for arbeidsmiljøet er således nedfelt i Arbeidsmiljøloven. I Kap. 3, § 14b står det for eksempel at arbeidsgiveren skal sørge for en løpende kartlegging av det eksisterende arbeidsmiljø i virksomheten med hensyn til risikoforhold, helsefarer og velferdsforhold, og iverksette de nødvendige tiltak.

House (1981) mener at ledere har stor påvirkning på hvordan en underordnet oppfatter seg selv og sin jobb. Relasjoner som karakteriseres av lite støtte fra leder, lav kvalitet på kommunikasjonen og mangel på konstruktive tilbakemeldinger, vil kunne redusere den underordnetes trivsel og fremme opplevelser av stress (van Dierendonck et al., 2004). Dette illustrerer hvor viktig lederens atferd er for underordnetes velbefinnende.

#### *Emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet*

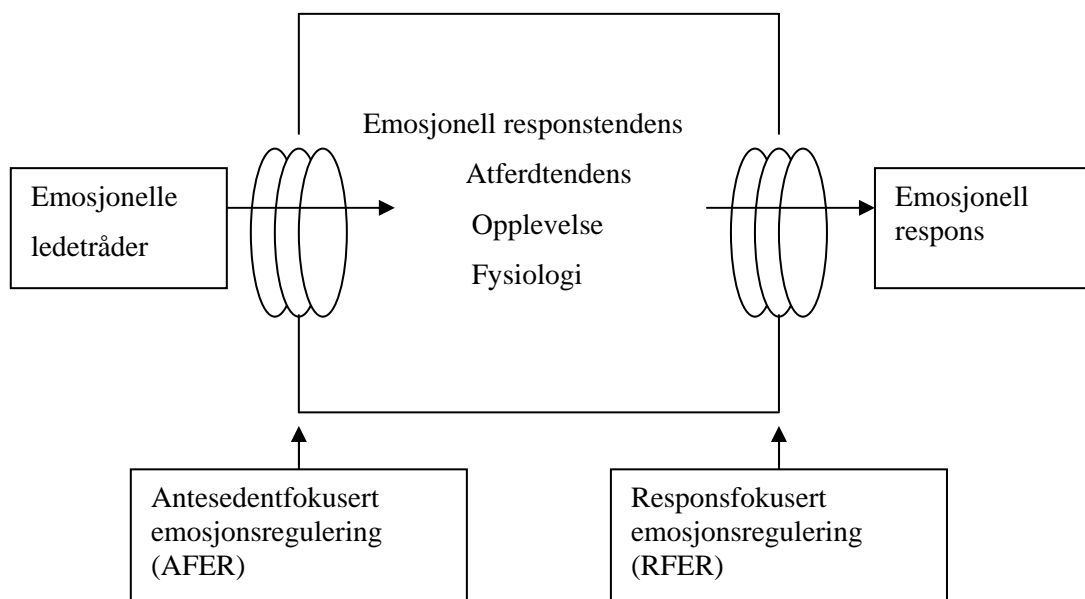
Svært få studier er gjennomført for å kartlegge emosjoner i relasjonen mellom ledere og underordnete. En omfattende studie er imidlertid gjennomført av Glasø og Einarsen (2002). Totalt 812 ledere og underordnete ble bedt om å registrere hvorvidt de hadde opplevd ulike emosjoner i relasjonen til sin nærmeste leder eller underordnet. Deretter skulle de eventuelt skalere hvor intenst de hadde opplevd disse emosjonene. I spørreskjemaet var 70 emosjonsalternativer presentert. Alle disse ble avmerket av minst en informant. "Respektert", "glad" og "ønsket" ble registrert med høyest forekomst av både underordnete og ledere som opplevde å ha god samhandling med den andre parten i relasjonen. I de relasjonene hvor leder derimot opplevde dårlig samhandling med sin underordnete ble adjektivene "frustrert", "utålmodig" og "tilbaketrukket" registrert av flest.

Glasø og Einarsen (2002) konkluderte med at lederes opplevelse av kvaliteten på relasjonen til sin underordnet, i liten grad påvirket verken hvilke emosjoner lederne opplevde i denne relasjonen, deres jobbtilfredshet eller hvor tilfredse de er med livet. Blant underordnete derimot, var kvaliteten på relasjonen til nærmeste leder langt viktigere. Kvaliteten korrelerte med hvilke emosjoner de underordnete opplevde i denne relasjonen samt grad av jobbtilfredshet. De fant også her generelt lave korrelasjoner med tilfredshet til livet. Dette indikerer at emosjonene var spesifikke for denne relasjonen og at underordnete

blir påvirket av kvaliteten på leder-underordnet relasjonen i større grad enn det ledere blir. Denne studien viser at en rekke emosjoner oppleves i denne relasjonen. Det er likevel stor sannsynlighet for at ikke alle uttrykker disse emosjonene, siden det er vanlig å undertykke emosjoner i jobbrelatert samhandling (Briner, 1999). Vi vil nå sette fokus på emosjonsregulering.

### *Emosjonsregulering*

Emosjonsregulering kan defineres som *”the processes by which individuals influence which emotions they have, when they have them, and how they experience and express these emotions”* (Gross, 1998. s. 275). I dette ligger en antagelse om at mennesker kan endre sine emosjoner og emosjonsuttrykkene som er forbundet med disse emosjonene. Gross (1998) har fremmet en prosessteori om emosjoner hvor han hevder at individet mottar emosjonelle ledetråder fra omgivelsene og responderer med emosjoner. I tråd med denne prosessmodellen foregår emosjonsregulering enten ved å regulere affekt input eller affekt output (se Figur 1).



*Figur 1.* Gross' prosessmodell av emosjoner der ulike former for emosjonsregulering forekommer på forskjellige steder i emosjonsprosessen

Gross kalte regulering av affekt input antesedentfokusert emosjonsregulering (AFER). Antesedent betyr det "som kommer forut for". AFER innebærer forsøk på å begrense eller modifisere det en tar innover seg, for å styre hvilke emosjoner som igangsettes. Gross hevdet dette kunne gjøres ved situasjonsmodifisering, oppmerksomhetsendring eller kognitive revurderinger. En ansatt som ikke opplever å kunne uttrykke sinne på arbeidsplassen, kan for eksempel modifisere sinnefremmende situasjoner ved å unngå kollegaer hun antar vil gjøre henne sint. Hvis dette ikke er mulig, kan hun endre oppmerksomhetsfokus i møte med denne kollegaen ved å tenke på noe positivt og forsøke å hemme sinne på denne måten.

Regulering av affekt output har Gross gitt betegnelsen responsfokusert emosjonsregulering (RFER). Dette innebærer å endre det emosjonelle uttrykket som følger av den opplevde emosjonen. I arbeidssammenheng kan dette arte seg som å smile til en kollega når man egentlig er sint, holde tilbake tårer etter å ha fått negativ tilbakemelding for arbeid man har gjort eller ved å uttrykke større entusiasme for et forslag enn det man egentlig synes forslaget fortjener. Emosjonsuttrykket kan således manipuleres ved at det intensiveres, hemmes, forlenges eller forkortes (Gross, 1998).

Gross konkluderte med at å regulere emosjonell input ved AFER reduserer den subjektive opplevelsen av negative emosjoner. Å regulere det emosjonelle uttrykket ved RFER, medfører større fysiologisk aktivering enn det som forventes ved opplevelse av emosjoner. Begge de emosjonsregulerende strategiene ser imidlertid ut til å redusere den emosjonelle intensiteten individet opplever, og redusere emosjonsuttrykk for enkelte typer emosjoner. Dette indikerer at emosjonsregulering har effekt, men at AFER og RFER har ulik virkning.

Goffman (1969) hevdet mennesker manipulerer emosjonsuttrykk for å fremme egne interesser i interaksjon med andre mennesker. Han antok at mennesker gjør intenderte forsøk på å produsere uttrykk de tror vil stille dem i et godt lys hvis andre observerer dem. Han fremholdt imidlertid at ansatte også kan uttrykke spesifikke emosjoner for å fylle interessene til for eksempel kunder og kollegaer. Dette kan blant annet forekomme når en ansatt handler i tråd med det han antar at omgivelsene forventer av ham, basert på den rollen han innehar. Når det er uoverensstemmelse mellom den emosjonen han opplever og den emosjonen han uttrykker, som ved RFER, er dette i følge Hochschild (1983) det samme som emosjonell dissonans. Dette kan anses å være en form for person - rolle

konflikt, hvor rolleforventninger og en persons opplevelse ikke er i overensstemmelse (Rafaeli og Sutton, 1987). Emosjoner kan altså reguleres for å fremme egne eller andres interesser og for å handle i tråd med forventninger i omgivelsene. Gross (1998) har likevel påpekt at lite forskning er gjennomført på menneskers motiver for å regulere emosjoner og har sagt: “*An empirical account of individuals’ emotion regulatory goals is sorely needed...*” (s. 286).

### *Emosjonsregulering på arbeidsplassen*

I følge Fitness (2000) er ledere vanligvis lite oppmerksomme på de emosjonelle signalene som ansatte med lavere status enn dem selv sender ut. Dette kan føre til at lederne går glipp av viktig informasjon om underordnetes følelser og tanker. Glasø (2002) mente det er viktig at ledere har innsikt i egne og andres emosjoner samt hvordan emosjoner kan påvirke utøvelse av lederrollen. Han fremholdt at begrepet emosjonell intelligens fanger opp disse egenskapene på en god måte. I følge Mayer og Salovey (1995) handler emosjonell intelligens om å erkjenne, bruke, forstå og styre sine følelser til beste for seg selv og andre. De vektlegger tre aspekter ved begrepet: (1) evnen til å vurdere og å uttrykke emosjoner, (2) regulering av emosjoner og (3) evnen til å nyttegjøre seg emosjoner for å muliggjøre fleksibel planlegging og motivere seg selv.

Det er også viktig å kunne regulere emosjoner i tråd med den situasjonen man befinner seg i. Hvorvidt emosjoner uttrykkes, er også avhengig av hva slags relasjon man har til de andre i situasjonen. På arbeidsplassen er det utvekslingsrelasjoner som forekommer oftest. I slike relasjoner er det vanlig å undertrykke følelser av skyld, tristhet, sinne, frykt og avsky (Clark og Brissette, 2000). I relasjoner med sterk fellesskapsstyrke derimot, antar de fleste at de kan uttrykke disse emosjonene. Hvis man uttrykker de nevnte emosjonene på arbeidsplassen, kan man bli oppfattet som en som ikke forstår at man er i en utvekslingsrelasjon og ikke en fellesskapsrelasjon. Dette kan oppfattes som svært ubehagelig og skape utrygghet for den andre parten i relasjonen som kun ønsker å bytte tjenester uten å dekke den andres behov utover dette (Clark og Brissette, 2000). Det er derfor nærliggende å tro at det foregår regulering av emosjoner i mange relasjoner på arbeidsplassen.

I følge Fitness (2000) kan det være vanskelig for underordnede å uttrykke sinne overfor ledere. Hun forklarte dette med at underordnede tenderer å innta en mer underdanig

holdning overfor dem som kontrollerer deres fremtidige premiering. Ledere kan på sin side bruke sinne strategisk for å illustrere makt og autoritet eller intimidere og skremme sine underordnede (Sloan, 2004). De kan også bruke sinne for å vise at de ikke aksepterer underordnetes prestasjoner (Glomb og Hulin, 1997). Uttrykk av emosjoner kan således styre samhandling og interaksjon mellom leder og underordnet.

### *Emosjonsarbeid*

Hochschild (1979) var en av de første som studerte emosjonsregulering på arbeidsplassen. Hun skilte da mellom emosjonsarbeid (emotion work) og emosjonelt arbeid (emotional labor). Emosjonsarbeid er den handlingen som utføres når man regulerer emosjoner i private sammenhenger. Emosjonelt arbeid derimot, omfatter forsøk på å regulere emosjoner på arbeidsplassen som en del av den rollen man er ansatt for å fylle.

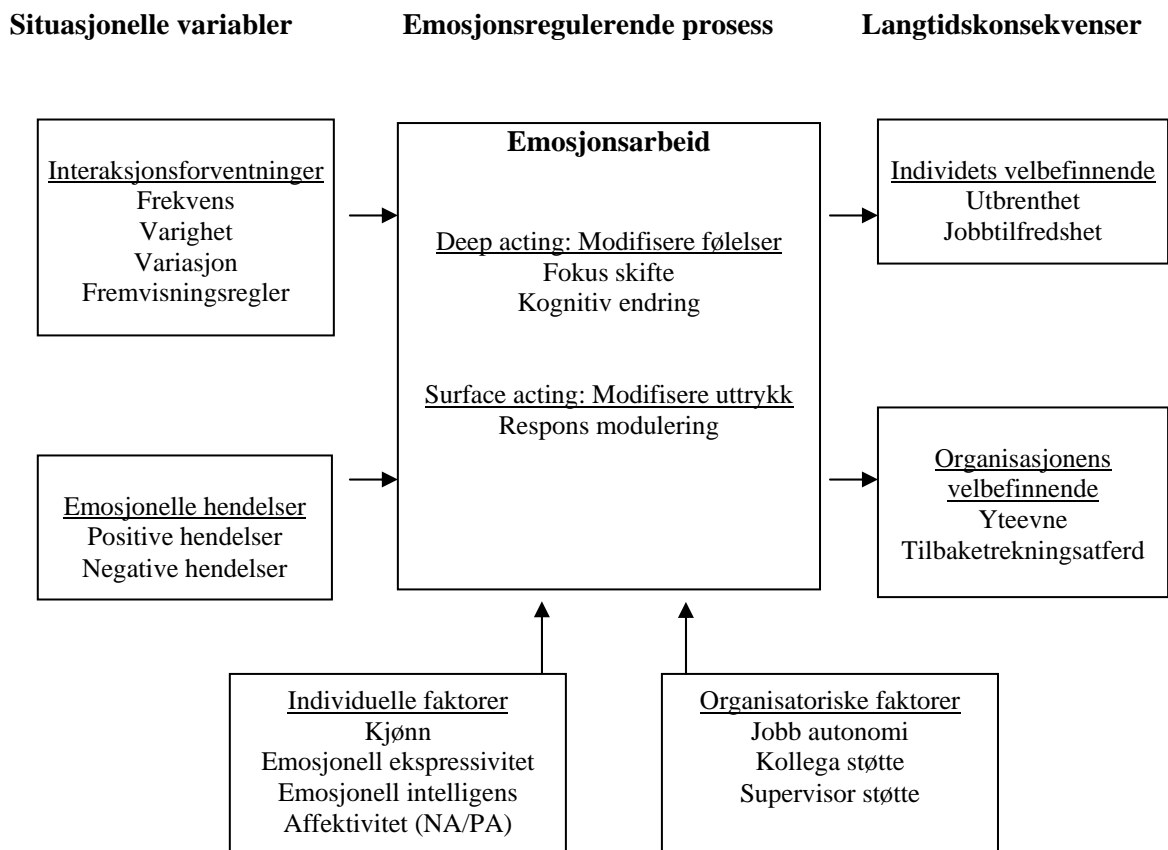
Til tross for utstrakt bruk av begrepet har det vært stor uenighet knyttet til definisjonen av emosjonelt arbeid (Grandey, 2000). Det har blitt definert både som karakteristikk ved arbeidet (Morris og Feldman, 1997), som ansattes observerbare emosjonsuttrykk (Ashforth og Humphrey, 1993) og som forsøk på å endre uttrykk eller opplevelse av emosjoner (Hochschild, 1979). I tillegg er det blitt definert som den tilstanden som oppstår når det ikke er overensstemmelse mellom uttrykt og opplevd emosjon fordi det ville være upassende å uttrykke den emosjonen man egentlig opplever (Mann, 1999). Til grunn for de ulike teoriene ligger en antagelse om at emosjonelt arbeid utføres for å nå organisasjonens mål (Grandey, 2000).

Zapf (2002) mente imidlertid at "labor" i emotional labor (emosjonelt arbeid), lett kan forveksles med sosiologiske konsepter som er direkte relatert til arbeidsmarkedet. I en psykologisk kontekst er derfor ikke "labor" en god betegnelse på individuell atferd og intrapsykiske konflikter. Zapf foretrekker derfor betegnelsen "emotion work" (emosjonsarbeid). Det ser ut til at denne betegnelsen som benyttes mest på dette feltet i dag. Det gjøres oppmerksom på at dette begrepet i følge Zapf omfatter regulering av emosjoner på arbeidsplassen og ikke i private sammenhenger som var Hochschilds (1983) opprinnelige bruk av begrepet. På bakgrunn av dette vil begrepet "emosjonsarbeid" bli benyttet i denne oppgaven og defineres som prosessen å regulere både følelser og uttrykk for å nå organisasjonens mål (Grandey, 2000). Emosjonsarbeid skiller seg således fra emosjonsregulering ved at formålet for reguleringen er å nå organisasjonens mål.

### Grandeys modell for emosjonsarbeid

Grandey (2000) har presentert en konseptuell modell for emosjonsarbeid ved å integrere tidligere modeller på feltet (se Morris og Feldman, 1996, 1997) samt Gross' (1998) prosessmodell for emosjonsregulering. Grandeys modell består av tre hoveddeler: situasjonelle variabler, emosjonsregulerende prosess og langtidskonsekvenser (se Figur 2).

I følge Grandey (2000) gjelder modellen for samhandling på arbeidsplassen mellom ansatte og kunder i tillegg til samhandling ansatte imellom. Den kan derfor fungere som et rammeverk for forståelsen av emosjonsarbeid i relasjonen mellom leder og underordnet.



Figur 2. Grandeys konseptuelle modell for emosjonsarbeid

*Situasjonelle variabler.* I tråd med teori om emosjonsregulering (se Gross, 1998), er det situasjonelle variabler som er utgangspunktet for utføring av emosjonsarbeid. Dette kan omfatte emosjonelle hendelser i interaksjon med andre på arbeidsplassen, samt de



forventninger den ansatte opplever at organisasjonen har til denne interaksjonen. Interaksjonsforventninger omfatter frekvens, varighet og hvilket variasjonsspekter av emosjoner som den ansatte må uttrykke på jobben. Det er altså økt sannsynlighet for at man utfører emosjonsarbeid dersom man har mye kontakt med andre, dersom kontaktene er langvarige og man må vise mange ulike emosjoner. Interaksjonsforventninger omfatter i tillegg emosjonelle fremvisningsregler som kan være svært førende for hvilke emosjoner man uttrykker.

Emosjonelle fremvisningsregler er normer for hvilke emosjoner man er forventet å uttrykke og hvilke emosjoner som bør skjules i spesifikke situasjoner (Sutton og Rafaeli, 1988). Det antas at å uttrykke de rette emosjonene overfor kunder vil kunne skape trofaste kundeforhold og øke verdiskaping. Uttrykk av vennlighet og godt humør er forventet i serviceroller som kabinpersonale, kelnere og kassapersonale. I motsetning til dette bør for eksempel en ansatt i et begravellesbyrå uttrykke tristhet og verdighet (Rafaeli og Sutton, 1987).

I de fleste arbeidssituasjoner vil det også eksistere emosjonelle fremvisningsregler for interaksjonen mellom kollegaer. Dette kan inkludere forventninger om at man er hyggelig og i møtekommende, samt at man viser minimalt med fiendtlighet og negative emosjoner i samhandling med andre (Cropanzano, Weiss, Suckow og Grandey, 2000). Enkelte arbeidsgivere har utviklet eksplisitte fremvisningsregler for emosjoner og inkluderer dem i stillingsbeskrivelser og ved rekruttering av nyansatte (Ashkanasy, Härtel og Daus, 2002). Implisitte fremvisningsregler for emosjoner læres ofte ved at nyansatte observerer kollegaer og etterlikner deres atferd (Grandey, 2000).

Shaubroeck og Jones (2000) fant at underordnete og ledere hadde samme oppfatning av de implisitte emosjonelle fremvisningsreglene i en bedrift. Dette gjaldt imidlertid kun regler for hvilke negative emosjoner de underordnete burde undertrykke, men ikke hvilke positive emosjoner de burde overdrive. Dette indikerer altså at ledere har stor innflytelse på underordnetes oppfatning av implisitte fremvisningsregler som omfatter negative emosjoner.

I følge Tiedens (2000) er emosjonelle fremvisningsregler også avhengige av sosial status. Hun hevdet at ledere kan uttrykke flere negative emosjoner og med større intensitet enn underordnete med lavere status kan. Hun forklarte dette med at lederne i form av sin status har makt og kontroll over ressurser og sanksjoner i mye større grad enn de

underordnede. Lederen kan dermed straffe underordnede for upassende atferd, mens han selv ikke utsetter seg selv for de samme sanksjonene. Gosserand (2003) har påpekt at kun å oppleve at emosjonelle fremvisningsregler finnes, ikke er tilstrekkelig for at emosjonsarbeid utføres. De ansatte må også føle seg forpliktet til følge disse reglene.

*Emosjonsregulerende prosess.* Det neste hovedpunktet i Grandeys (2000) modell omfatter den emosjonsregulerende prosessen hvor selve emosjonsarbeidet utføres. Denne prosessen settes i gang dersom opplevd emosjon ikke er i overensstemmelse med eksplisitte eller implisitte emosjonelle fremvisningsregler. Grandey hevdet dette kan foregå ved bruk av to emosjonsregulerende strategier: deep acting og surface acting. Disse begrepene ble først fremmet av Hochschild (1979) og er i følge Grandey (2000) det samme som Gross' (1998) antesedentfokusert emosjonsregulering (AFER) og responsfokusert emosjonsregulering (RFER).

Deep acting tilsvarer AFER og betegner forsøk på å modifisere opplevd emosjon for at denne skal stemme overens med de forventninger personen opplever at omgivelsene har (Hochschild, 1979).

Surface acting er det samme som RFER og betegner forsøk på å modifisere emosjonsuttrykk ved å kontrollere og endre de synlige aspektene ved emosjonen (Hochschild, 1979). Surface acting medfører derfor emosjonell dissonans mellom indre følelse og observerbart emosjonsuttrykk (Hochschild, 1983). Mann (1999) hevdet surface acting kan forgå ved undertrykking eller simulering av emosjonsuttrykk. Grandey (2000) mente at surface acting i tillegg kan forgå ved å overdrive emosjoner. Hun definerte de ulike teknikkene som følger: Å undertrykke emosjoner innebærer å vise en emosjon mindre intenst enn den oppleves eller å skjule den fullstendig. Å overdrive er å uttrykke en emosjon mer intenst enn den oppleves, mens å simulere betyr å uttrykke en emosjon uten å ha noen opplevelse av denne emosjonen i utgangspunktet.

Både surface acting og deep acting kan redusere opplevelsen av en emosjons intensitet, samt redusere det synlige aspektet ved emosjonen (Gross, 1998; Grandey, 2000). Slik kan begge strategiene resultere i at de emosjonene som uttrykkes, er i tråd med fremvisningsregler for emosjoner på arbeidsplassen.

Grandey (2000) hevdet i tillegg at det er sannsynlig at ulike faktorer ved individet og organisasjonen påvirker hvorvidt de ansatte utfører emosjonsarbeid. De individuelle

faktorene hun nevner i sin modell er kjønn, emosjonell ekspressivitet, emosjonell intelligens og affektivitet. Dette er imidlertid kun forslag Grandey har fremmet som mulige faktorer som kan antas å påvirke utføringen av emosjonsarbeid. Hun har vektlagt at kunnskapen om individuelle forskjeller forbundet med utføring av emosjonsarbeid, foreløpig er begrenset.

Av organisatoriske faktorer med effekt på emosjonsarbeid, foreslo Grandey (2000) jobbautoomi, kollegastøtte og støtte fra leder. Hun hevdet det er sannsynlig at disse faktorene er viktige, men at mer forskning er nødvendig for å kunne avgjøre om dette er tilfellet. Totterdell og Holman (2003) fant imidlertid at verken grad av jobbautoomi eller støtte fra leder påvirket grad av emosjonsarbeid.

Det er likevel sannsynlig at omgivelsene påvirker utføring av emosjonsarbeid (se Ashforth og Humphrey, 1993; Morris og Feldman, 1996; Gross, 1998), men det er fortsatt uvisst hvilke faktorer i omgivelsene som er avgjørende. Det er viktig å kartlegge slike modifierende faktorer for utføring av emosjonsarbeid fordi det ser ut til at emosjonsarbeid kan ha alvorlige konsekvenser.

*Langtidskonsekvenser av emosjonsarbeid.* Hochschild (1983) studerte kabinpersonale som utførte emosjonsarbeid og konkluderte med at dette kunne ha positive konsekvenser for flyselskapet, men negative helsekonsekvenser for de ansatte. Grandeys (2000) modell skiller seg fra andre modeller for emosjonsarbeid ved at den gir en forklaring på hvorfor emosjonsarbeid kan være skadelig for individet, men fortsatt være gunstig for bedriften. Hun bygger dette på emosjonsreguleringsteorier hvor det ofte hevdes at regulering krever sympatisk aktivering og at en slik aktivering kan være skadelig når den er langvarig (se Rosenhan og Seligman, 1995; Gross og Levenson, 1997).

Grandey (2000) beskrev negative langtidskonsekvenser av emosjonsarbeid både for individet og organisasjonen. Hun fokuserte på at emosjonsarbeid kan påvirke den enkeltes opplevelse av spesielt jobbtillfredshet og utbrenthet.

Jobbtillfredshet er et mål på ansattes evaluering av jobben sin og har ofte blitt benyttet som en vurdering av ansattes trivsel på arbeidsplassen (Grandey, 2000). Enkelte har funnet at sammenhengen mellom emosjonsarbeid og jobbtillfredshet er positivt korrelert, slik at mer emosjonsarbeid fører til økt jobbtillfredshet (se Morris og Feldman, 1997). Andre igjen

har funnet evidens for en negativ korrelasjon mellom emosjonsarbeid og jobbtilfredshet (se Hochschild, 1983; Zapf et al., 1999).

Zapf (2002) hevdet ulike definisjoner på emosjonsarbeid kan være brukt i de ulike studiene og at dette er bakgrunnen for de motstridende resultatene. Han fremholdt at samlet evidens indikerer at emosjonell dissonans er negativt korrelert med jobbtilfredshet mens andre sammenhenger mellom emosjonsuttrykk og jobbtilfredshet foreløpig er usikre.

Emosjonsarbeid kan også påvirke de ansattes psykiske helse i form av økt risiko for utbrenthet i følge Grandey (2000). Leiter og Maslach (1988) karakteriserte utbrenthet som opplevd emosjonell utmattelse, kynisme og redusert effektivitet hos ansatte som jobber med mennesker. På lang sikt kan utbrenthet medføre psykosomatiske plager, depresjon og andre stressrelaterte lidelser (Zapf, 2002).

Det ser likevel ut til at sammenhengen mellom emosjonsarbeid og jobbtilfredshet samt mellom emosjonsarbeid og utbrenthet, er avhengig av hvilken emosjonsregulerende strategi som benyttes (se Brotheridge og Lee, 2002; Totterdell og Holman, 2003). Dersom den ansatte benytter seg av surface acting, kan dette senke jobbtilfredsheten og øke sjansen for utbrenthet. Ved deep acting har man ikke funnet slike negative konsekvenser for individet. Dette er i tråd med antagelser om at å regulere synlige aspekter ved emosjoner krever mer ressurser enn forsøk på å endre opplevd emosjon (Richards og Gross, 1999).

Emosjonsarbeid kan i følge Grandey (2000) også ha langtidskonsekvenser for organisasjonen. Dette kan skje i form av tilbaketrekningsatferd blant de ansatte samt negativ påvirkning på arbeidsprestasjoner. Tilbaketrekningsatferd blant de ansatte kan skje i form av pauser hvor den ansatte forlater arbeidsplassen, tar private telefonsamtaler eller har lengre fravær (Bailey, 1996 i Grandey, 2000). Dette kan blant annet være et resultat av at individet må avreagere på grunn av den økte aktiveringen som forekommer ved emosjonsarbeid (Gross, 1998). Prosesser som oppmerksomhet og konsentrasjon kan også influeres av å måtte holde tilbake og forsøke å redusere den aktiveringen som oppstår ved emosjonsopplevelser. På denne måten kan arbeidsprestasjoner påvirkes negativt av emosjonsarbeid (Grandey, 2000).

Det er likevel viktig å merke seg at emosjonsarbeid kan ha positive konsekvenser både for individet og organisasjonen. Emosjonsarbeid kan blant annet gjøre mennesker i stand til å skjule sin indre tilstand. Når interaksjonen med andre følger visse spilleregler, er den dessuten mer forutsigbar og kontrollerbar og dette kan for mange virke trygghetsskapende

(Glasø, 2002). Guthrie (1971) sa at simulering av emosjoner kunne bidra til å "*lubricate the creaking mechanisms of social intercourse*" (s. 7, sitert i Mann, 1999, s. 365).

Muligheten for å regulere emosjoner kan således fremme fleksibilitet og lette samhandling med andre. Dersom emosjonsarbeid ikke utføres, kan høy grad av emosjonell åpenhet medføre konsekvenser for den ansatte i form av avvisning og tap av støtte. Dette kan skje dersom han eller hun for eksempel uttrykker sinne som kan virke skremmende på andre og medføre at de trekker seg unna (Bonanno og Kaltman, 1999).

Grandeys (2000) modell omfatter altså situasjonelle variabler som forutsetning for emosjonsarbeid, deep acting og surface acting som emosjonsregulerende strategier samt langtidskonsekvenser for individet og bedriften. Dette viser hvordan emosjonsarbeid kan beskrives som en prosess og influere mange aspekter på av en arbeidsplass.

#### *Forekomst av emosjonsarbeid*

Mann (1999) benyttet Emotional Labor Inventory (ELI) for å måle forekomst av emosjonsarbeid innad i enkelte bedrifter i Storbritannia. Hun fant at emosjoner ble uttrykt i hele 92 % av kontaktene mellom mennesker på arbeidsplassen. Dette demonstrerer at tanken om en rasjonell arbeidsplass uten innslag av emosjoner, er langt fra virkeligheten. Ved måling av emosjonsarbeid fant hun at de ansatte simulerte emosjoner i 58 % av samhandlingene med kunder eller kollegaer på arbeidsplassen. De oftest simulerte emosjonene, var interesse og entusiasme. Respondentene rapporterte videre at de undertrykte emosjoner i 60 % av tilfellene der de interagerte med andre. Sinne ble undertrykt i hele 10 % av samhandlingene. Dette viser at store deler av mellommenneskelig interaksjon er preget av emosjonsarbeid.

I omtrent halvparten av møtene med andre mennesker, opplevde respondentene at de hadde uttrykt en emosjon fordi de følte de burde gjøre det. Dette illustrerer hvor styrende emosjonelle fremvisningsregler er for uttrykk av emosjoner.

Mann (1999) fant imidlertid ingen forskjell i grad av emosjonsarbeid utført av skrankepersonalet med direkte kundekontakt og resten av arbeiderne. Dette viser at ansatte utfører emosjonsarbeid overfor kollegaer på lik linje som overfor kunder. Mann observerte videre en negativ korrelasjon mellom respondentenes stillingsnivå og utføring av emosjonsarbeid. De som hadde høye posisjoner, utførte mindre emosjonsarbeid enn dem i lavere posisjoner. Dette kan være en illustrasjon på hvordan utføring av emosjonsarbeid

kan være påvirket av rolle og status. En slik rolle- og statuspåvirkning indikerer at emosjonsarbeid i relasjonen mellom leder og underordnet kan være forskjellig fra emosjonsarbeid i samhandling mellom ansatte og kunder. Tiednes (2000) har hevdet at leder-underordnet relasjoner vanligvis er mer komplekse og langvarige enn ansatt-kunde relasjoner på grunn av forskjeller i makt og status mellom partene. I følge Briner (1999) er også det sannsynlig at alle som innehar lederstillinger utfører en viss grad av emosjonsarbeid.

Vi ønsker å undersøke leder og underordnetes opplevelse av emosjoner i relasjonen til hverandre og hvilke emosjoner de regulerer overfor hverandre. Vi vil videre utforske hvilke grunner ledere og underordnete oppgir for å regulere disse emosjonene overfor hverandre. Deretter ønsker vi å få et inntrykk av hvilke konsekvenser ledere og underordnete opplever av å ha uoverensstemmelse mellom opplevd og uttrykt emosjon (emosjonell dissonans).

Følgende problemstillinger ønskes besvart i denne studien:

- 1a) Hvilke emosjoner rapporterer ledere at de opplever i samhandling med sin nærmeste underordnete?
- 1b) Hvilke emosjoner rapporterer underordnete at de opplever i samhandling med sin nærmeste leder?
- 2) Hvilke emosjoner oppgir ledere og underordnete at de regulerer overfor hverandre?
- 3) Hvilke grunner oppgir ledere og underordnete for å regulere emosjoner overfor hverandre?
- 4) Hvilke konsekvenser opplever ledere og underordnete av emosjonell dissonans?

## Metode

### *Valg av metodisk tilnærming*

Vi har benyttet oss av en kvalitativ tilnærming. Vi valgte en slik tilnærming fremfor en kvantitativ fordi temaet emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet er svært lite utforsket. Dessuten ønsket vi å utforske temaet i dybden heller enn å beskrive kvantitative aspekter som forekomst og hyppighet. Repstad (1993) har bekreftet at bruken av kvalitative metoder er utbredt i forskning som søker å belyse problemstillinger som er lite utforsket. Han har videre sagt at en slik tilnærming er mer egnet til å beskrive dybde enn bredde innenfor et område og derfor passer godt for utvikling av hypoteser og teorier. Styrken til kvalitativ metodikk ligger i tillegg i muligheten metoden gir til å undersøke individers personlige og særegne opplevelse av ulike fenomen (Robson, 1993).

### *Valg av metodisk teknikk*

Vi antok at semistrukturerte intervjuer ville være den mest hensiktsmessige metodiske teknikken å benytte for vårt formål. I følge Kvale (1997) er målet ved bruk av semistrukturerte intervjuer å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på å fortolke de beskrevne fenomenene. I tillegg gir semistrukturerte intervjuer rom for frihet i sekvensering av spørsmål, ordlyd og hvor mye tid og oppmerksomhet man velger å vie de ulike temaene som man skal belyse. Når man benytter seg av semistrukturerte intervjuer, får man også mulighet til å komme med tilleggsspørsmål man på grunn av manglende kunnskap om problemområdet ikke kunne forutse (Dalland, 2000). Dette står i motsetning til de fleste spørreskjemaer og tester der alt er fastlagt på forhånd. Zapf et al. (1999) bekreftet også at emosjoner er vanskelige å undersøke helhetlig gjennom et standardisert skjema uten mulighetene for utfyllende kommentarer og eksemplifisering. Dette fordi de er flyktige og kan være vanskelige å beskrive. Dersom vi hadde utviklet et spørreskjema med svarkategorier ville dette sannsynligvis ikke være dekkende for feltet og mye informasjon kunne gått tapt. Totterdell og Holman (2003) underbygget en slik antagelse. Etter å ha studert Grandey's (2000) modell for emosjonsarbeid ved surveyteknikker sa de: *Future research on the model might bypass this lengthy chain of associations by simply asking participants directly about their use of emotion regulation*

*strategies” (s. 70). Dette underbygget at semistrukturerte intervjuer ville være en tilfredsstillende teknikk for å samle inn data om dette feltet.*

### *Praktisk gjennomføring*

#### *Rekruttering*

Seleksjonskriteriene i denne studien var at informantene skulle være i full jobb og ha kontakt med sin leder eller den underordnede minst tre ganger per uke. Informantene ble derfor rekruttert blant en gruppe studenter ved Universitetet i Bergen som tok videreutdanning på deltid ved siden av fast arbeid. Deltakelse i undersøkelsen baserte seg på frivillig påmelding under en forelesning. Fordeler med å rekruttere informanter fra denne gruppen, var at vi fikk deltakere fra ulike yrkesgrupper som tilhørte forskjellige arbeidsplasser. Siden påmeldingen var frivillig, kunne vi også regne med at informantene hadde en viss interesse for temaet i utgangspunktet.

#### *Uvalg*

Vi intervjuet seks ledere og seks underordnede om deres relasjon til henholdsvis underordnet eller leder. Leder ble definert som en med personalansvar, mens underordnet ble definert som en uten personalansvar. Fem av lederne var kvinner og en var mann. Deres alder varierte fra 38 til 53 år, og de hadde vært yrkesaktive i 15 til 28 år. Blant de underordnede var to kvinner og fire menn. De var fra 33 til 55 år og hadde vært yrkesaktive i 8 til 36 år.

Ingen av informantene sto i direkte relasjon til hverandre, men beskrev en spesifikk relasjon de hadde på sin arbeidsplass. De underordnede skulle fokusere på sin nærmeste leder. Fire av de underordnede beskrev at de hadde en god relasjon til sin leder. En underordnet sa at han hadde et veldig dårlig forhold til sin leder, mens en definerte relasjonen som ”tett”. Det ble senere avgjort at denne relasjonen skulle regnes som dårlig på bakgrunn av de uttalelsene som kom i intervjuet.

For lederne med flere nære underordnede var det derimot ikke selvsagt hvem de skulle velge å fokusere på. Den første lederen valgte å fokusere på en underordnet hun opplevde å ha en god relasjon til. Vi antok at mange ledere ville kunne gjøre det samme fordi det ofte er lettere å snakke om gode relasjoner. Siden vi ønsket å samle informasjon fra både gode



og dårlige relasjoner, ble resten av lederne bedt om å beskrive både en god og en dårlig relasjon. Dataene stammer derfor fra informasjon om totalt 17 ulike relasjoner.

### *Intervjuguide*

Vi gjennomførte intervjuene med utgangspunkt i en intervjuguide for underordnede (Appendix A) og en intervjuguide for ledere (Appendix B). Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av teori om temaet ”emosjoner og ledelse”, og den var nødvendig for å spesifisere de ulike nøkkeltemaene vi ønsket å få informasjon om. Siden denne studien er en del av et større prosjekt, omfatter intervjuguiden flere temaer enn det som vil bli belyst i denne fremstillingen.

Intervjuguiden hadde en demografisk del og en temaspesifikk del med både åpne og lukkede spørsmål. Den temaspesifikke delen bestod av fem hoveddeler. Hver del bestod av hovedspørsmål med underspørsmål som kunne stilles ved behov. Den første hoveddelen omfattet kvaliteten på relasjonen i fokus. Den andre hoveddelen var en kartlegging av opplevde emosjoner i denne relasjonen. Den tredje omhandlet emosjonsregulering i form av undertrykking, overdrivelse og simulering. Denne hoveddelen omfattet også hvorfor informantene hadde opplevd at reguleringen var nødvendig og hva de forestilte seg konsekvensene ville vært dersom de ikke hadde regulert. Den fjerde hoveddelen dreide seg om opplevelsen av eventuell emosjonell dissonans og konsekvenser av dette. Den femte hoveddelen omfattet opplevelsen av eventuelle fremvisningsregler for emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet. Til slutt ble informantene spurt om hvordan de hadde opplevd å bli intervjuet.

Samtlige informanter ble spurt om alle hovedproblemstillingene, men grad av videre utspørring ble bestemt av hver intervjuer og avgjort på bakgrunn av om informantenes svar opplevdes tilstrekkelige. Lederne ble intervjuet om alle disse temaene først med fokus på en dårlig relasjon. Deretter ble intervjuet gjennomgått en gang til med fokus på en god relasjon. Da ble den demografiske delen samt del fem utelatt.

### *Datainnsamling*

Repstad (1993) har hevdet at det i kvalitativ forskning er viktig å beregne lang tid på dataanalysen for å få godt overblikk over alle dataene og unngå raske tolkninger i

analyseprosessen. Intervjuene i denne undersøkelsen ble foretatt i mars 2003. Analysene ble gjennomført i løpet av høsten 2003 og våren 2004.

Intervjuene ble gjennomført med en informant og en intervjuer til stede. Hvert intervju med underordnet tok omtrent en time mens lederintervjuene tok omtrent to timer. Informantene ble først gitt grundig informasjon om intervjuets hensikt, prosedyrer og deres rettigheter som informanter. Deretter signerte de skjema for informert samtykke (Appendix C). Av praktiske hensyn ble intervjuene gjennomført i Universitetet i Bergens lokaler.

Samtalene ble tatt opp på bånd og deretter transkribert ordrett. I etterkant slettet vi alle lydfilene. Informantene fikk tilbud om å lese gjennom sitt transkriberte intervju før dataene ble benyttet videre, men ingen av informantene ønsket dette. De to forfatterne og veileder Glasø som er ansvarlig for prosjektet dette er en del av, administrerte fire intervjuer hver.

Emosjoner som tema krever stor grad av tillit og åpenhet i intervjusituasjonen. For å sikre at informantene følte seg ivaretatt, ble det lagt vekt på tillitskapende relasjonsbygging og trygging i relasjonen før intervjuets start.

### *Databehandling*

Vi analyserte våre data på bakgrunn av Giorgis fenomenologisk baserte metode for meningsfortetting (Giorgi og Giorgi, 2003). Denne metoden går ut på å konsentrere de uttrykte meningene og slik komme frem til grunnleggende betydninger. Denne empiriske analysen har fire trinn: (1) helhetsoppfatning, (2) diskriminering av meningsenheter, (3) transformering og (4) syntese av transformerte meningsenheter til et konsentrat av meningsinnholdet.

Helhetsoppfatningen ble ivaretatt ved å transkribere samtlige intervju ordrett. I tillegg leste begge forfatterne gjennom alle intervjuene flere ganger før analyseprosessen. For å kunne skille og sortere meningsenhetene klart, nummererte vi alle utsagn i hvert intervju. Deretter vurderte vi hvert enkelt utsagns verdi for å belyse de ulike problemstillingene og sorterte dem deretter.

I analysens transformeringstrinn skrev vi de direkte sitatene om til deskriptive enheter og utarbeidet en kodebok (Appendix D). For den første problemstillingen om opplevelse av emosjoner, ble svarene kategorisert i Golemans (1995) primæremosjoner sinne, vemod, frykt, glede, omtenkksomhet, overraskelse, avsky og skam. Dersom informantenes

betegnelse på sin emosjonsopplevelse ikke var nevnt i Golemans kategoriseringssystem, vurderte vi hvilken kategori det skulle plasseres i. Dette ble gjort på bakgrunn av likhet med Golemans beslektede emosjoner. Den andre problemstillingen omhandlet hvilke emosjoner som reguleres ved surface acting. Vi kategoriserte informantenes svar i undertrykking, overdrivelse og simulering slik som i intervjuguiden. Disse kategoriene ble opprettet på bakgrunn av teori fra Mann (1999), Gross (1998) og Grandey (2000). Den tredje problemstillingen omhandlet grunner for emosjonsregulering. Her er det delvis våre meningsfortattede data som ligger til grunn for kategoriseringen, siden litteratur på dette emnet i en slik kontekst er mangelfull. Vi har likevel tatt i betraktning teori fra Goffman (1969) om bruk av strategi i kommunikasjon og Grandey (2000) om emosjonelle fremvisningsregler. Den fjerde og siste problemstillingen omhandlet opplevde konsekvenser av emosjonell dissonans. Svar som belyser dette ble analysert med utgangspunkt i konsekvenser for jobbtilfredshet (se Zapf, 2002; Grandey, 2000; Morris og Feldman, 1997), arbeidsprestasjoner (Hochschild, 1983; Totterdell og Holman, 2003), tilbaketrekningsatferd (se Grandey, 2000; Bailey, 1996) og helse (se Gross, 1998; Totterdell og Holman, 2003). Informasjonen fra de ulike intervjuene ble tilslutt sammenlignet for å på den måten kunne trekke ut en syntese av det konsentrerte meningsinnholdet av informasjonen.

#### *Etiske betraktninger*

Det er viktig å sette søkelyset på etiske dilemma som gjør seg gjeldende i kvalitativ forskning. Vi har intervjuet informanter om et svært personlig tema. Mange av informantene reflekterte over temaet mens intervjuet pågikk og det var derfor vanskelig for enkelte å uttrykke seg velformulert og sammenhengende. I følge Kvale (1997) er det uetisk å publisere repetitive og ensartede intervjutranskripsjoner ordrett fordi dette kan virke som latterliggjøring av informantene. Vi har derfor omskrevet enkelte sitaters ordlyd og utelatt ytringer som "eh" og "hm" for å sikre en respektfull fremstilling av informantene.

Vi har også fått innblikk i sensitiv informasjon ikke bare om informanten, men om andre på deres arbeidsplass. Vi har anonymisert de presenterte resultatene for at informasjonen ikke skal kunne spores tilbake til dem som omtales. Det var også flere informanter som beskrev store konflikter og vanskelige arbeidsdager. Å snakke med noen om dette kan sette i gang reaksjoner hos informanten. Vi brukte tid på å snakke med

informantene etter at intervjuet var ferdig slik at eventuelle reaksjoner ble belyst og informanten ivaretatt.

Å bli intervjuet om et så personlig tema som emosjoner kan likevel medføre ubehag for informantene. For å forsøke å minske dette, ble alle informert om at data ville bli anonymisert og fikk de tilbud om å lese gjennom sitt transkriberte intervju før dataene ble benyttet videre. Mange informanter la vekt på at de syntes det var et spennende tema og en fin opplevelse. På bakgrunn av dette, samt at deltakelsen var frivillig, vurderte vi at situasjonen var etisk forsvarlig.

## Resultater

*Opplevde emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet*

Alle lederne og de underordnete i dette utvalget fortalte at de opplevde en rekke ulike emosjoner i denne relasjonen. Blant de positive emosjonene som ble nevnt av flest var tilfredshet, glede og tillit. De oftest nevnte negative emosjonene var irritasjon, frustrasjon og sinne. Mange informanter ga uttrykk for at de ikke var vant til å reflektere over dette temaet i jobbsammenheng, men de opplevde det likevel som viktig. Mange syntes det var vanskelig å sette navn på det de følte i relasjonen.

*”Hva skal vi kalle det da? Det er ikke sinne, men ikke redsel heller. Antipati?”* (Leder 4).

Noen informanter laget egne betegnelser på emosjonene sine, slik som ”letthetsfølelse” og ”velhet” og andre brukte mer omfattende uttrykk som ”positive følelser ” og ”negative følelser” (se Tabell 2).

Tabell 2

*Oversikt over informantenes svar på direkte spørsmål om opplevde emosjoner*

Informantgruppe	Opplevde emosjoner (informantnummer i parentes)
Ledere når de har fokus på en god relasjon (n=6)	Tilfredshet (2,4,6) takknemlighet (4) glede (1,2,4,6) stolthet (2,4) forutsigbarhet (3) trygghet (3,5) sympati (5) velbehag (5) åpenhet (2,5) tillit (1,3,5) positive følelser (1,4) gøy (1) letthetsfølelse (3) oppriktighet (3) usikkerhet (1) irritasjon (1) skuffelse(6)
Ledere, når de har fokus på en dårlig relasjon (n=5)	Irritasjon (2,3,4,5,6) grue seg (4) antipati (4) maktfølelse (4) usikkerhet (5) utrygghet (5) aggresjon (5,6) sinne (5,6) frustrasjon (5) skuffelse (2,6) oppgitthet (2,6) negative følelser (2) tilfredshet (5) fornøydhet (5)
Underordnete (n=6)	Godt humør (1) velhet (1) glede (2,5) entusiasme (2) engasjement (2) omsorg (6) positive følelser (5) tillit (5,6) trygghet (5) verdsatt (5) trivsel (5) stolthet (5) fornøydhet (3) grei (3) usikkerhet (2,4) oppgitthet (2) nervøsitet (2) åpenhet (6) frustrasjon (1,2,4,5,6) forrakt (3) oppgitthet (3) sinne (3,4) ergerlig (3) fortvilelse (3) utrygghet (2) mistillit(4) skuffelse (4) irritasjon (3,6)

Å ta i bruk kategorisering er svært vanlig innenfor emosjonsforskning, blant annet fordi de ordene mange bruker for å beskrive emosjoner er personlige. Det antas at til tross for ulik språkbruk, kan man identifisere samme underliggende primæremosjon (Briner, 1999). For å tydeliggjøre mønster og hovedtendenser i hvilke emosjoner informantene opplevde, kategoriserte vi svarene til informantene etter Golemans (1995) kategoriseringssystem for primæremosjoner. Disse er sinne, vemod, frykt, glede, omtenksomhet, overraskelse, avsky og skam (se Tabell 3). De fleste svarene kunne kategoriseres som glede, omtenksomhet, vemod eller sinne. Ingen rapporterte at de hadde opplevd skam eller overraskelse i relasjonen til sin leder eller underordnet. Dette kan skyldes at skam er tabubelagt og overraskelse ikke intuitivt regnes som en emosjon i denne sammenhengen.

Tabell 3

*Informantenes svar på direkte spørsmål om opplevde emosjoner, kategorisert etter Golemans (1995) primæremosjoner*

Primæremosjon	Informantenes svar
Sinne	Irritasjon, aggresjon, frustrasjon, ergerlighet, maktfølelse
Vemod	Skuffelse, oppgitthet, fortvilelse
Frykt	Usikkerhet, grue seg, utrygghet, nervøsitet
Glede	Stolthet, velbehag, gøy, letthetsfølelse, tilfredshet, godt humør, velhet, entusiasme, engasjement, fornøydhet, trivsel
Omtenksomhet	Trygghet, åpenhet, omsorg, forutsigbarhet, tillit, grei, verdsatt, oppriktighet, sympati, takknemlighet
Avsky	Mistillit, antipati, forrakt
Skam	Ikke nevnt
Overraskelse	Ikke nevnt

Vi spurte lederne direkte om hvilke emosjoner de hadde opplevd i relasjonen til sin nærmeste underordnet. Når lederne fokuserte på en god relasjon, rapporterte de totalt 17 ulike emosjoner. Nesten alle ordene lederne brukte for å beskrive emosjoner i denne relasjonen, kunne kategoriseres under primæremosjonen glede eller omtenksomhet. Alle informantene nevnte emosjoner i minst en av disse kategoriene. To ledere fortalte at de også kunne oppleve enkelte negative emosjoner, selv om de opplevde å ha en god relasjon til sin nærmeste underordnet. En av disse nevnte skuffelse mens den andre nevnte usikkerhet og irritasjon. Lederne la likevel vekt på at de positive emosjonene dominerte relasjonen. En leder sa det slik:

*”De positive følelsene kommer igjen oftere enn andre følelser. Jeg stoler veldig på han. Han hadde jeg stolt på når det gjelder alt. Jeg kunne gått over Nordpolen med den mannen, og han hadde passet på meg” (Leder 1).*

Når lederne fokuserte på den relasjonen de opplevde som dårlig, oppga de totalt 14 emosjoner. De oftest nevnte var irritasjon, aggresjon og frustrasjon. Alle ga minst et svar som kunne kategoriseres under primæremosjonen sinne. I tillegg var det to ledere som beskrev opplevelser av frykt i form av usikkerhet og å grue seg, samt to som beskrev vemod i form av skuffelse og oppgitthet. En av lederne fortalte at han synes det svingte litt slik at han til tider også kunne oppleve glede i forhold til den underordnede han hadde en dårlig relasjon til. Sinne var likevel den emosjonen han opplevde som mest fremtredende. Hovedtendensen var at lederne opplevde sinne i dårlige relasjoner. Følgende utsagn beskriver dette:

*”Irritasjon, skuffelse, oppgitthet, jeg har mange flere negative enn positive, utrygghet. Eksemplene er tallrike. ... [Underordnetets navn] kan komme inn til meg etter en diskusjon og spørre om jeg vil han skal si opp. Jeg svarer at jeg bare vil at kontoret skal fungere...” (Leder 6).*

Ved direkte spørsmål om hvilke emosjoner underordnede opplevde i relasjonen til nærmeste leder, rapporterte de totalt 28 emosjoner. Det var stor variasjon i hvilke ord som ble nevnt, men emosjonene glede, tillit, frustrasjon, sinne og irritasjon ble nevnt av flest. Flertallet av de underordnede beskrev relasjonen til sin leder som god, likevel fortalte fem av seks om opplevelser av både sinne og glede i relasjonen. Man kunne altså registrere mer

ambivalens i emosjonene til de underordnete sammenlignet med lederne. En underordnet beskrev de på denne måten:

*”Det spenner veldig vidt fra at jeg synes at ”nå var hun grei” til at jeg nesten føler litt forakt, hele spekteret egentlig... Jeg kan bli sint på henne, ergerlig, fortvilet for at hun ikke forstår, oppgitt for at jeg synes at dette blir for dumt til at ålreit, der hadde hun en god idé. Jeg synes det er hele spekteret”* (Underordnet 3).

En underordnet beskrev relasjonen med sin leder som konfliktfull, og han opplevde at samhandlingen med lederen kun var preget av emosjonene sinne og vemod. Han mente dette bunnet i konflikter som lå langt tilbake i tid. Han sa videre at han trodde relasjonen var spesielt dårlig fordi de hadde *”kommet skjevt ut”* og aldri skværet opp. Samtidig opplevde han lederens opptreden som *”hele tiden sånn takk for sist opplegg”*. I den videre beskrivelsen av relasjonen la han vekt på at han følte seg urettferdig behandlet i form av å bli fratatt goder som egen parkeringsplass og gratis mobil.

*”Det har vært både kontor- og personalsaker... Jeg hadde en avtale med tidligere leder [om diverse goder]... og samtlige ting ble fratatt meg, etter min mening uten rimelig forklaring”* (Underordnet 4).

Totalt sett registrerte vi at ledere opplevde emosjoner som kunne kategoriseres under primæremosjonen glede når de hadde fokus på en underordnet de samhandlet godt med. Når fokuset var rettet mot en dårlig relasjon, var opplevelsene oftest knyttet til primæremosjonen sinne. Lederne beskrev færre emosjoner i hver relasjon enn de underordnete gjorde. Dessuten rapporterte de underordnete et flere forskjellige opplevde emosjoner, og nesten alle kunne fortelle at de opplevde både glede og sinne i relasjonen til sin leder. På denne måten var gode relasjoner og positive emosjoner samt dårlig relasjoner og negative emosjoner sammenfallende for lederne, men ikke for de underordnete.

*Hvilke emosjoner oppgir ledere og underordnete at de regulerer overfor hverandre?*

I denne undersøkelsen ønsket vi å sette fokus på surface acting. Surface acting betegner forsøk på å manipulere emosjoner ved å kontrollere de synlige aspektene av emosjonen (Hochschild, 1983). Surface acting kan foregå ved undertrykking, overdrivelse eller simulering av emosjoner (Grandey, 2000). Å undertrykke betegner å hemme det



synlige aspektet ved en opplevd emosjon fullstendig eller delvis. Å overdrive betyr å vise mer av en opplevd emosjon, mens å simulere innebærer å vise en emosjon som man ikke har noen opplevelse av. Tabell 4 gir en oversikt over de ulike emosjonene informantene opplevde at de undertrykte, overdrev eller simulerte.

Tabell 4

*Oversikt over de emosjonene ledere og underordnede opplevde å regulere i samhandling med hverandre*

<b>Informantgruppe</b>	<b>Undertrykke</b> (informantnummer i parentes)
Ledere med fokus på god samhandling (n=6)	Sinne (1,6) irritasjon (1,2) skuffelse (6) sympati (5) positive følelser (1) negative følelser (1) alle følelser(3) ingen følelser (4)
Ledere med fokus på dårlig samhandling (n=5)	Irritasjon (2,3,4) leihet (2) oppgitthet (2) sinne (3,6) tristhet (6) negative følelser (5)
Underordnede (n=6)	Frustrasjon (1,5) irritasjon (3) oppgitthet (2,6) slitenhet (2) utrygghet (2) negative følelser (5,6) alle følelser (4)
<b>Overdrive</b>	
Ledere med fokus på god samhandling (n=6)	Interesse (1) ros (3) glede (6) ingen følelser (2,4,5)
Ledere med fokus på dårlig samhandling (n=5)	Tilfredshet (2,6) imøtekommenhet (4) ros (2,3,4) ingen følelser (5)
Underordnede (n=6)	Ros (5,6) trygghet (5) positive følelser (3) tillit (5) fornærmethet (3) ingen følelser (1,2,4)
<b>Simulere</b>	
Ledere med fokus på god samhandling (n=6)	Interesse (1,2) medfølelse (1) ingen følelser (3,4,5,6)
Ledere med fokus på dårlig samhandling (n=5)	Engasjement (2) oppmerksomhet (2) glede (3) beherskelse (3,4) ingen følelser (5,6)
Underordnede (n=6)	Entusiasme (2) ro (4,6) enighet (6) takknemlighet (3) skryt (3) engasjement (3,4) ingen følelser (1,5)

Halvparten av informantene oppga at de både undertrykte, overdrev og simulerte emosjoner. To informanter undertrykte og overdrev, mens ytterligere to undertrykte og simulerte. To informanter oppga at de kun regulerte emosjoner ved å undertrykke, og en informant sa hun undertrykte alle positive emosjoner. Undertrykking var altså den teknikken som alle opplevde at de benyttet, mens omfanget av de to andre teknikkene varierte.

Et interessant funn var at informantene nå fortalte om opplevelse av langt flere emosjoner enn de gjorde da de ble spurt direkte om dette i forbindelse med forrige problemstilling. Dette gjaldt spesielt lederne. Den mangelfulle rapporteringen av opplevde emosjoner innledningsvis kan illustrere hvor vanskelig det er å beskrive emosjoner og å være bevisst på hva man opplever. Samtidig kan det tenkes at tillit til intervjuer og fokuset på emosjoner over tid har påvirket bevisstheten om egne opplevelser. Informantenes opplevelse av å undertrykke, overdrive og å simulere emosjoner vil nå bli belyst.

#### *Informantenes opplevelse av å regulere emosjonsuttrykk ved undertrykking*

Ved direkte spørsmål om opplevelsen av å undertrykke emosjoner, rapporterte alle informantene at de regulerte emosjoner med denne teknikken. Fem av lederne undertrykte emosjoner i både gode og dårlige relasjoner. Flesteparten av lederne opplevde å undertrykke emosjoner assosiert med Golemans (1995) primæremosjonen sinne, uavhengig av kvaliteten på relasjonen til underordnet. Noen nevnte i tillegg at de undertrykte vemod. Lederne nevnte ulike situasjoner hvor de undertrykte emosjoner. Eksempelene sentrerte seg rundt situasjoner hvor de var misfornøyde med arbeidet som den underordnede hadde utført eller de var usikre på om den underordnede ville takle å bli konfrontert med lederens emosjonsuttrykk. Hvis de i utgangspunktet hadde dårlig samvittighet for noe, for eksempel at de opplevde at hadde vært for lite tilgjengelige for de underordnede, var de også forsiktige med å uttrykke sinne. En leder sa:

*”Skuffelse og sinne, det undertrykker jeg... da må jeg bearbeide det og heller kommunisere det ut i en annen setting, for eksempel en medarbeidersamtale” (Leder 2).*

En leder fortalte at hun undertrykte alle emosjoner. Hun hadde hatt denne lederstillingen i to år, men syntes likevel at hun hadde vært for kort tid i stillingen til å uttrykke emosjoner og at hun kjente sine underordnede for dårlig. Hun var dessuten svært

oppmerksom på å ikke gjøre forskjell på sine underordnete. Dette prinsippet prøvde hun å holde fast på overfor alle ansatte.

*”Det er nesten slik at de er mine barn og du skal ikke elske noen mer enn noen andre. Det er forskjeller, men jeg uttrykker dem ikke” (Leder 3).*

Fem av seks underordnete opplevde også at de undertrykte sinne. Flesteparten fortalte at disse emosjonene ofte var igangsatt av misnøye med lederens faglige avgjørelser, som for eksempel problemløsning og oppgavefordeling. Dette var samsvarende med hva lederne svarte, og kan tyde på at ulikt faglig ståsted, erfaringer og kan være kilde til frustrasjon både for lederne og de underordnete i dette utvalget. Enkelte underordnete reagerte dessuten hvis de opplevde at lederen forsøkte å markere seg overfor dem, at lederen deltok for lite eller tok for lite ansvar.

*”Jeg kan bli litt frustrert over at min leder ikke alltid er like flink til å plukke ut riktige folk til å jobbe med saker og ting. Jeg sier ikke til han at jeg syns han av og til plukker ut udugelige folk” (Underordnet 5).*

Den underordnete som opplevde å ha en konflikt med sin leder fortalte at han undertrykte alle emosjoner. Han ga uttrykk for at han ikke stolte på hva lederen eventuelt kom til å bruke mot han ved en senere anledning og ville derfor ikke vise *”sitt rette jeg direkte med alle følelsene jeg har”*. Han fortalte likevel senere at han oftest var svært åpen når han kommuniserte med andre. Han kunne derfor ikke garantere at han greide å undertrykke emosjonene fullstendig, selv om han ønsket dette.

*”Jeg er vel rimelig direkte og blir vel enda mer direkte når jeg får litt sinne i meg” (Underordnet 4).*

Dette eksemplet indikerer at å uttrykke emosjoner handler om å vise svært personlige sider av seg selv og tillit ser ut til å være en forutsetning for å ville gjøre dette. Sinne derimot, oppfattes som noe mindre personlig og noe som denne mannen hadde lettere for å uttrykke direkte. De fleste opplevde likevel sinne som en emosjon som kunne avsløre negative sider ved en selv, og ville derfor undertrykke denne emosjonen i jobbsammenheng.

*Informantenes opplevelse av å regulere emosjonsuttrykk ved overdrivelse*

På direkte spørsmål om informantene opplevde å overdrive emosjoner, svarte fem av lederne og halvparten av de underordnete bekreftende på dette. Lederne sa at de overdrev når de ga ros hvis de oppfattet at den underordnete hadde behov for ekstra støtte og oppmerksomhet. Dette innebar ofte en overdrivelse av tilfredshet med den underordnetes arbeid. Det ble gjort til et poeng av lederne at man ikke skulle avvise den underordnete, men heller forsøke å gi den oppmerksomhet som de trodde var nødvendig av ulike årsaker. Det var en utbredt oppfatning at det ikke gjorde noe å overdrive positive emosjoner som glede og omtenksomhet. Følgende utsagn beskriver dette:

*”Det gjør jeg [overdriver]. Hun er litt omstendelig, jeg må bare høre etter, engasjere meg” (Leder 2).*

*”... Når jeg kommer på jobb på morgenen og hvis han er på kontoret sitt, så bestreber jeg meg på å hilse sånn overdrevent hyggelig på han” (Leder 4).*

*”[Jeg overdriver] tilfredshet med det som er gjort og overdriver svar tilbake når hun prøver å appellere til meg” (Leder 3).*

*”Det å gi positive tilbakemeldinger, du kan legge på litt, det gjør ingenting, tror jeg... ”*  
(Leder 1).

Halvparten av de underordnete opplevde å overdrive primæremosjonen glede overfor sin leder, mens den andre halvparten mente de ikke overdrev i det hele tatt. For enkelte underordnete var det vanskelig å komme på eksempler på hvordan de overdrev emosjonene sine selv om de trodde at de gjorde det. Enkelte påpekte at det lett kunne oppfattes som smisking og forsøk på å oppnå noe fra lederen. En underordnet som opplevde å overdrive emosjoner beskrev det derimot slik:

*”I og med at han [lederen] ikke er en følelsestype sjøl må en kanskje ta litt sterkt i for at han skal forstå det. Det går veldig mye på de følelsene jeg har sagt at jeg syns at fyren er all right, at det er fint å jobbe med han, at jeg er trygg på han, at jeg stoler på han og at vi har en veldig god samhandling. Jeg føler at jeg kan smøre litt tjukt på...  
Det er kanskje sånn med oss som ikke er så flinke til det [snakke om følelser]*

*at når vi setter i gang kan det ta litt av” (Underordnet 5).*

En underordnet opplevde å overdrive uttrykk av å være fornærmet, men var veldig bestemt på at dette bare skjedde i forbindelse med tillitsvalgtarbeid eller lønnsforhandlinger, hvor målet var å oppnå spesifikke goder fra ledelsen.

*”Hvis det er noe som blir opplevd som bittelitt fornærmende, så kan jeg spille - dette her er fryktelig, jeg finner meg ikke i å bli kalt noe sånn... Det har vært i spesielle situasjoner med forhandlinger som tillitsvalgt, men da har jeg en litt annen hatt. Da sitter jeg på vegne av noen, ikke bare av meg selv” (Underordnet 3).*

Eksemplet over illustrerer igjen hvordan det å vise emosjoner oppleves som å avsløre noe personlig. Å vise emosjoner assosieres med å kommunisere et ønske om noe, og et slikt behov kan det være vanskelig og ubehagelig å skulle stå for alene. Å regulere emosjonene, her eksemplifisert ved overdrivelse, kan derfor oppleves lettere når man hadde inntatt en annen rolle slik at ønsket ikke kun attribueres til ens egen person.

#### *Informantenes opplevelse av å regulere emosjonsuttrykk ved simulering*

Informantene ble også spurt direkte om sin opplevelse av å simulere emosjoner i relasjonen til sin leder eller en underordnet. Halvparten av lederne og flesteparten av de underordnede oppga at de simulerte emosjoner. De lederne som simulerte emosjoner beskrev at de ofte viste omtenkksomhet, glede og beherskelse uten at de egentlig følte det. De var oppmerksomme på underordnetes behov, ville ikke virke avvisende og simulerte derfor emosjoner de syntes passet.

*”Jeg gjør vel egentlig det... jeg viser vel egentlig medfølelse for ting jeg strengt tatt ikke er enig i...” (Leder 2).*

*”[Latter] Uff da. Noen ganger prøver du å være hyggelig, selv om du bare har lyst til å ta livet av noen, så veldig mange ganger har jeg lyst til å skrike at jeg driter i hele verden, jeg orker ikke mer av dere, jeg er lei av dere, men jeg gjør jo ikke det. Da sier jeg jo at nå synes jeg dere kan gå ut litt, nå trenger jeg litt fred” (Leder 1).*

Halvparten av lederne simulerte altså ikke emosjoner i samhandling med sin underordnete. Noen mente de ikke opplevde det som nødvendig, mens andre beskrev frykt for å bli avslørt som bakgrunn for å ikke simulere emosjoner.

*”Tror ikke jeg simulerer. Jeg er nemlig en rimelig dårlig løgner og jeg har blitt fortalt at ansiktet mitt er veldig talende... Da skal jeg ikke komme med noe som ikke er ekte, for det vil sikkert vises og det blir feil” (Leder 6).*

Et flertall av de underordnete fortalte at de simulerte emosjoner assosiert med glede og omtenkksomhet. Informantene i vårt utvalg hadde oftest opplevd behov for å gjøre dette i forbindelse med konflikter og i perioder hvor det har vært foretatt endringer i organisasjonen og arbeidssituasjonen. De beskrev opplevelser av vanskelige og uforutsigbare arbeidsdager, forandring i arbeidsoppgaver og utskiftninger i ledelsen. De forklarte opplevelsene blant annet på følgende måte:

*”Jeg og flere andre opplevde at en viste entusiasme i redsel for å virke negativ eller motarbeidende... litt falsk entusiasme. Det ble en annen følelse enn den en satt med i alle fall. Satt jo med litt av den uroen, utryggheten, men viste entusiasme. Alt var så bra”*  
(Underordnet 2).

Alle informantene rapporterte altså at de undertrykte emosjoner og samtlige hadde undertrykt sinne. For overdrivelse og simulering var tendensene at slike teknikker enten ikke ble brukt eller at de ble brukt for å fremme glede og omtenkksomhet. Det var liten forskjell mellom lederne og de underordnete når det gjaldt både hvilke emosjonsuttrykk de regulerte ved surface acting og hvilke teknikker de benyttet seg av. Dette kan indikere at slik regulering ikke nødvendigvis er knyttet spesifikt til rolle, men er et resultat av generell sosialisering og en avgjørende faktor for god jobbrelatert samhandling.

#### *Hvilke grunner oppgir ledere og underordnete for å regulere emosjoner overfor hverandre?*

Vi var interessert i å få innblikk i grunner for å regulere emosjoner i jobbsammenheng. Vi spurte derfor informantene om hvorfor de mente at det var nødvendig å regulere emosjonsuttrykkene sine. Vi identifiserte fire forklaringskategorier i lederne og de underordnetes begrunnelser for å regulere emosjoner. Disse kategoriene benevnte vi

emosjonelle fremvisningsregler, strategi, hensyn til arbeidssituasjon og ubehag knyttet til uttrykk av emosjon.

### *Emosjonelle fremvisningsregler som begrunnelse for emosjonsregulering*

Emosjonelle fremvisningsregler kan sies å være beskrivende og førende normer for emosjonelle uttrykk (Sutton og Rafaeli, 1988). På bakgrunn av teori hadde vi derfor forventet at emosjonelle fremvisningsregler skulle være en fremtredende grunn til emosjonsregulering.

Alle lederne, men ingen av de underordnete, oppga at fremvisningsregler for emosjoner i jobbsammenheng var en grunn til at de regulerte emosjoner. Ut fra de tydelige svarene vi fikk kunne det virke som lederne hadde en klar oppfatning av og et reflektert forhold til dette. De underordnete ble senere spurt direkte om det fantes fremvisningsregler for emosjoner på arbeidsplassen, og alle svarte da bekreftende.

Ved spørsmål om bakgrunn for regulering av emosjonsuttrykk svarte fem av seks ledere at de regulerte fordi de opplevde at det var forventet av dem på grunn av deres rolle som leder. De mente lederrollen på mange måter innebar å vise ro og beherskelse, kontroll over seg selv, situasjonen og arbeidsplassen – generelt ha styring, og dette var krav som ikke alltid gikk overens med å uttrykke det de følte. To ledere sa det slik:

*”Det er jo klart at du prøver, i hvert fall så er det naturlig for meg i den situasjonen du er i når du har en lederrolle, at du prøver å glatte over...”* (Leder 4).

*”Hvis hun hadde vært kollega er sperrene mye lavere, så jeg er veldig bevisst på det. Det er forskjell på rollene”* (Leder 5).

Mange informanter fortalte at det fantes emosjonelle fremvisningsregler som sa at ledere ikke hadde frihet til å uttrykke alle typer emosjoner og generelt burde begrense intensiteten i de emosjonelle uttrykkene. Flestparten mente samtidig at underordnete hadde større frihet til å vise flere ulike emosjoner og lov til å vise disse i sterkere grad. Fremvisningsreglene som ble nevnt i dette utvalget favner altså hvilke emosjoner ledere bør undertrykke samt hvilke de bør overdrive.

Det var en entydig oppfatning blant lederne selv at de ikke burde uttrykke sinne og tristhet. Noen sa det også så sterkt som at de ikke hadde lov til å være sinte. Dette tyder

også på at de stiller strenge krav til seg selv og hvordan de fremstår overfor sine underordnede, og kanskje også at de opplever at det stilles strenge krav til dem. Det indikerer også at lederne selv ikke oppfatter at de har flere emosjonelle frihetsgrader enn sine underordnede som anslås i teori (se Mann, 1999). En leder sa at:

*”skuffelse og sinne, det undertrykker jeg. Der og da undertrykker jeg det for det første fordi jeg føler at jeg som leder ikke skal være sint og jeg skal ikke vise at jeg er sint...”*

(Leder 3).

Til tross for at lederne opplevde at de ikke burde uttrykke sinne, fortalte flere om situasjoner hvor de hadde gjort dette. Dette hadde hos samtlige resultert i negativ tilbakemelding fra underordnede i etterkant om at de ikke hadde forventet slike utbrudd fra sin leder. I forlengelsen av dette var det også enkelte ledere som mente at de burde signalisere ro og kontroll. Dette innebærer altså en fremvisningsregel som krever overdrivelse av opplevd beherskelse eller simulering av dette.

*”Leder bør ikke miste kontrollen. At en beholder roen og kontrollen, synes jeg er grunnleggende”* (Leder 5).

*”Stoisk oppførsel, rolig og ikke reagere, det er regnet for å være profesjonelt”*

(Underordnet 1).

Forelskelse og seksuelle hentydninger var andre emosjonsuttrykk lederne følte de absolutt ikke kunne uttrykke. Det ble lagt vekt på at dette verken ville være heldig for den fremtidige relasjonen mellom lederen og den underordnede eller underordnetes posisjon blant de andre ansatte. Det kunne også skape problemer i forhold til leders ansvar for utvelgelse og belønning av personalet.

*”Jeg ville ikke oppleve det som et overtramp hvis en av mine medarbeidere kom og sa at jeg var tiltrekkende, men motsatt ville jeg sett på det som et overtramp”* (Leder 5).

*”Du kan like eller mislike, men du skal ikke forelske deg i eller ha et...”*

*det synes jeg ikke. Det er en absolutt- ikke-følelse”* (Leder 3).



Flesteparten av både lederne og de underordnete mente det fantes fremvisningsregler som sa at underordnete kan vise mer av sine emosjoner enn det ledere kan.

*”Det er mer akseptabelt å miste hodet og være usaklig når du er underordnet” (Leder 1).*

Dette så ut til å være en gjennomgående tendens knyttet til posisjon. Lederne opplevde nemlig at de kunne uttrykke flere og mer av sine emosjoner overfor sin egen leder enn overfor sine underordnete. Flere av de underordnete mente også at lederne burde kanalisere sine emosjoner oppover langs tjenestelinjene i organisasjonen. En kvinne sa det så sterkt som at en leder ikke bør være til bry for sine medarbeidere. En annen informant mente underordnete burde kunne være en støtte for sin leder, men fortalte at dette stort sett ikke forgikk i praksis.

*”Det er lov å gå til sjefen og si at det er så vanskelig nå at kan jeg få gråte en skvett, sant... Det skal være rom for det. For sjefen sin side til å gråte en skvett, synes jeg skal kanaliseres oppover til sin overordnede og ikke laste det utover medarbeidere”*

(Underordnet 3).

*”Ideelt sett skulle jo medarbeidere kunne støtte en leder, men i realiteten må lederne ofte gå til en over seg igjen. Jeg tror også det er vanskeligere jo lenger opp du kommer og jeg tror min leder ville få trøbbel hvis han skulle få hjelp til den biten der, for jeg tror ikke han har noen å gå til når han føler at det butter i mot” (Underordnet 5).*

Alle informantene opplevde at fremvisningsreglene for emosjoner var forskjellige for ledere og underordnete. De forklarte dette i hovedsak med at lederen er ansatt på andre premisser og har et annet ansvar overfor organisasjonen og den underordnete. Følgende sitater beskriver dette:

*”Før du ble leder kunne du mer gi uttrykk for frustrasjon over organisasjonen, forbannelse og sinne hvis du følte at her var det urettferdige ting ute og gikk... Du skal jo være lojal mot organisasjonen. Før du ble leder, kunne du kanskje uttrykke at du ikke var enig i det organisasjonen bestemte overfor de andre ansatte.*

*Som leder undergraver du bestemmelsene hvis du gjør sånn” (Leder 4).*

*”Når man har en leder ser en ikke bare på han som en som styrer, men som en som skal hjelpe når man har det litt tøft, litt vanskelig og det gjelder ikke like mye andre veien”*

(Underordnet 5).

*”... lederen er ansatt som leder og det er en del av det som følger med lederrollen og det bør man være klar over når man tar jobben. Den underordnete er ikke ansatt for å være den typen støtte for lederen, han er ansatt for å jobbe”* (Underordnet 4).

Nesten alle lederne men ingen underordnete svarte altså at de regulerte emosjoner på grunn av fremvisningsregler og rolleforventninger. I tillegg opplevde alle informantene at det eksisterte emosjonelle fremvisningsregler i relasjonen mellom ledere og underordnete. Disse reglene innebar i første rekke begrensninger for lederne, ved å regulere både hvilke emosjoner som kunne fremvises og hvilke som burde overdrives. Emosjonelle fremvisningsregler for underordnete var det derimot ingen som hadde en opplevelse av. De fleste sa at underordnete kunne uttrykke flere og sterkere emosjoner enn det lederne kunne.

#### *Strategisk hensikt som begrunnelse for emosjonsregulering*

I intervjuene fremkom det også at informantene regulerte emosjonsuttrykk med planlagt motiv om å oppnå eller unngå noe konkret. Dette har vi kalt emosjonsregulering med strategisk hensikt (se Goffman, 1969). Alle lederne fortalte at de brukte emosjoner strategisk for å oppnå for eksempel at de underordnete tok på seg nye oppgaver og mer arbeid. Det var også flere ledere som mente de regulerte emosjoner for å få kontroll over sine underordnete og oversikt over det som foregikk på arbeidsplassen.

*”Hvis jeg ikke er så autoritær, men er sånn at jeg er mer åpen, tar meg tid og ikke viser følelser og irritasjon, så kommer de og jeg har mye større kontroll over dem”* (Leder 3).

Strategisk bruk av emosjonsuttrykk med mål om å unngå noe konkret, ble rapportert av alle de underordnete. Mange av de underordnete fortalte at de ved emosjonsregulering prøvde å unngå å miste fordeler i jobbsituasjonen slik som tilgang på ressurser og medbestemmelse, samt mulighet for å øke egen kompetanse med for eksempel kurs. Enkelte fryktet også at deres videre karriere var avhengig av at de regulerte sine emosjonsuttrykk. Dette forklarte de med at de kunne risikere å ikke bli anbefalt for andre

jobber og heller ikke få en god attest av arbeidsgiver dersom de uttrykte de emosjonene de opplevde.

*”Jeg vet ikke om jeg greier å være det, men jeg prøver å være strategisk i forhold til det jeg uttrykker og det jeg ikke uttrykker... grunnen til at jeg er strategisk, det er jo utrygghet, ikke sant. Jeg føler at hvis jeg er forsiktig, så kommer ikke fjellet i hodet på meg ... så konsekvensen av å vise fram negative følelser vil være å bli satt på sidelinjen, ut i kulden, og det gjelder ikke bare meg, men også de jeg jobber med. Det vil bli mindre moro for meg og mindre kurs på de ansatte. Mine forslag vil kanskje bli dempet en stund fremover”*  
(Underordnet 3).

*”Du får ikke anbefaling, du blir ikke anbefalt. Har du et snev av mentoring, så kan det forsvinne”* (Underordnet 1).

Av mer alvorlige konsekvenser var det hele fire av seks underordnete som fortalte at de regulerte emosjonsuttrykk overfor sin leder fordi de var redde for å bli sagt opp dersom de viste sine opplevde emosjoner. Denne frykten bunnet i erfaringer med at det hadde skjedd med kollegaer tidligere.

*”Deres lojalitetsbegrep var knytta opp mot hvorvidt du viste motstand eller ikke, fikk jeg inntrykk av, samtidig som de skviste folk ut ganske lett”* (Underordnet 2).

*”... så jeg undertrykker fordi jeg tenker at jeg er jo her, jeg har ikke fått noen ny jobb. Jeg har ikke noe å slå i bordet med...”* (Underordnet 3).

De fleste informantene nevnte altså en strategisk hensikt som begrunnelse for å regulere emosjonene sine. Det så ut til at ledere i første rekke regulerte for å oppnå noe av de underordnete, men ingen av dem brukte emosjonsuttrykk bevisst for å unngå noe. Alle de underordnete rapporterte at de regulerte sine emosjonsuttrykk med en strategisk hensikt for å unngå noe.

#### *Hensyn til arbeidsmiljøet som begrunnelse for emosjonsregulering*

Den tredje forklaringen har vi kalt hensyn til arbeidsmiljøet som begrunnelse for emosjonsregulering. Informantene beskrev dette i form av hensyn til den enkeltes trivsel

samt hensyn til miljøet på arbeidsplassen som helhet. Begrunnelsen for denne formen for emosjonsregulering ble beskrevet av fire ledere, men ingen underordnete.

Av hensyn til arbeidsmiljøet som helhet fortalte lederne om å regulere emosjoner for å unngå dårlig stemning på arbeidsplassen. Uttalelsene kan reflektere at lederne følte et ansvar for hele miljøet, men at de underordnete ikke opplevde dette ansvaret i samme grad. Det kan altså være et rollespesifikt ansvar.

*”Det ville vært et utrolig surt miljø hvis jeg hele tiden skulle fortalt hva jeg syntes.*

*Det ville være en ulevelig arbeidsplass, uhyggelig, trasig” (Leder 2).*

Mange ledere var redde for å gi så mye faglig negativ respons at den underordnete ikke ville klare å takle dette. Det ble også lagt vekt på at det å motta negativ tilbakemelding, selv om det var fortjent, ville være nedbrytende for de underordnete og ikke bidra til den enkeltes mestringsfølelse.

*”Hun ville fått dårlig respons fra meg, for mye negativ respons” (Leder 2).*

*”Jeg kan si at nå blir jeg sint eller skuffet, men å vise sinne det kan oppfattes som veldig negativt og veldig sårende” (Leder 3).*

To ledere mente faktisk at de måtte regulere sine emosjonsuttrykk for å hindre at underordnete ble syke. Misnøyen gikk hovedsakelig på det lederne opplevde som lav faglig kompetanse, motvilje mot endringer og ansvarsfraskrivelse i oppgavesammenheng. Følgende utsagn illustrerer hvor store og alvorlige konsekvenser mange opplevde at fremvisning av emosjoner kunne ha:

*”Jeg tror hun hadde mistrikket veldig på jobb. Hun hadde nok søkt seg vekk, blitt syk ut av det. Til tider var hun veldig tander. Det hadde nok blitt en langtidssykmelding, det ja”*

*(Leder 6).*

*”Jeg er redd for at han ville blitt syk, ikke tålt det, og det er jo ikke det jeg ønsker heller, tross alt” (Leder 5).*

Noen ledere la stor vekt på at alle underordnete bør bli sett på som like og bli behandlet deretter. De forklarte derfor at de måtte begrense sine positive emosjonsuttrykk

for å ikke gjøre forskjell på de ansatte. Vi kunne altså registrere noe som kunne tolkes som bevissthet rundt utfordringene med å ha dyader med sine underordnete, og konsekvenser av at disse dyadene kan være av ulik kvalitet (se Townsend, Phillips og Elkins, 2000). En leder begrunnet emosjonsreguleringen med redsel for sjalusi mellom de ansatte. En annen var derimot mer bekymret for hvordan den underordnete ville bli behandlet av de andre på arbeidsplassen dersom hun hadde en for god relasjon til lederen.

*”Det som jeg er redd for er at det kan bli nærmest sånn søskensjalusi mellom mine ansatte og at noen føler at det blir mer elsket enn andre. I enkelte tilfeller er ikke det bra, tror jeg”*

(Leder 3).

*”Jeg tror det kan slå uheldig ut for henne, du skal på en måte ikke ha en for positiv relasjon til din overordnede, fordi kulturen er på en måte veldig sånn, alle skal være like, i hvert fall på mitt kontor, alle skal være like på avdelingen”* (Leder 6).

Alle lederne regulerte emosjoner med tanke på å gjøre ulike aspekter ved arbeidsmiljøet bedre. Lederne rapporterte at de opplevde det å regulere emosjoner som positivt for arbeidsmiljøet, både for den enkelte og miljøet som helhet. Dette tydeliggjør hvordan emosjonsregulering kan føre med seg noe positivt og være en fordel i mange sammenhenger. Det var ingen underordnete som begrunnet sin emosjonsregulering med hensyn til arbeidsmiljøet. Dette kan være forbundet med at de ikke opplever å ha ansvar for arbeidsmiljøet i samme grad som lederne (Forslin, 2000).

*Ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner som begrunnelse for emosjonsregulering*

Den siste forklaringskategorien for å regulere emosjoner, tar for seg den enkeltes redsel for personlig ubehag forbundet med å uttrykke ulike emosjoner. Mange av informantene fortalte at de kunne vegre seg for å vise fram sine emosjoner fordi de ville slippe ubehaget knyttet til en eventuell konfrontasjon eller konflikt. Andre beskrev redsel og ubehag forbundet med hva andre ville tro om dem dersom de uttrykte emosjoner. De antok at dette ville kunne bli brukt mot dem senere, og det innebar blant annet tanker om deres evner til å samarbeide samt redsel for å ikke bli akseptert. Halvparten av lederne mente ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner overfor sine underordnete var en av grunnene til egen emosjonsregulering.

*”Det å undertrykke følelser går nok også en del på at jeg er usikker på hvordan bli akseptert hvis jeg viser fram de følelsene jeg har. Hvordan blir jeg mottatt hos de andre hvis jeg viser fram de følelsene” (Leder 5).*

*”For du kan fort komme i det forholdet at du får det stemplet på deg at du ikke klarer å samarbeide i det hele tatt, derfor overser man veldig mye også” (Leder 4).*

Sammenfattende så vi altså at lederne og de underordnete i dette utvalget hadde forskjellige begrunnelser for å regulere sine emosjoner i relasjonen til hverandre. Lederne rapporterte begrunnelser som emosjonelle fremvisningsregler, strategi for å oppnå noe fra de underordnete, hensyn til arbeidsmiljøet eller frykt for ubehag forbundet med å uttrykke emosjonene. Alle de underordnete derimot, begrunnet sin regulering av emosjonsuttrykk med en strategi som tok utgangspunkt i personlige interesser.

*Hvilke konsekvenser opplever ledere og underordnete at emosjonell dissonans har?*

Hochschild (1983) definerte emosjonell dissonans som det å ikke ha overensstemmelse mellom den emosjonen man opplever og den emosjonen man uttrykker. Det å regulere emosjoner ved surface acting innebærer opplevelse av emosjonell dissonans. Grandey (2000) påpekte at konsekvenser av emosjonsarbeid kan sees både hos den ansatte og hos organisasjonen. På individnivå omhandler hun opplevelse av jobbtilfredshet og utbrenthet, mens organisasjonen kan påvirkes ved at arbeidsprestasjoner og tilbaketrekningsatferd påvirkes. Vi har kategorisert informantenes svar etter konsekvenser for arbeidsprestasjoner, tilbaketrekningsatferd, jobbtilfredshet og helse.

På spørsmål om hvordan det opplevdes å eventuelt ikke ha overensstemmelse mellom opplevd og uttrykt emosjon, svarte halvparten av lederne og samtlige underordnete at dette påvirket dem negativt. Ingen sa at det påvirket dem positivt. Fem av seks ledere la imidlertid vekt på at emosjonell dissonans kun påvirket dem på svært kort sikt og ikke hadde noen former for langtidskonsekvenser. En leder sa derimot at hun opplevde store og varige konsekvenser av å ikke kunne uttrykke det hun opplevde i relasjonen til sin underordnete. Hun rapporterte om smerter i rygg og nakke som hun helt klart relaterte til dette.

*”Det setter seg i kroppen, og kroppen registrerer alt og den husker det. Den forteller meg det med en gang. Den minner meg om at hvis jeg holder jeg på for lenge med dette her, at*

*det er skjæring mellom det jeg opplever og det jeg uttrykker, da bærer det galt av sted. For meg” (Leder 2).*

Resten av lederne opplyste at de verken viet dette temaet spesielt mye tid eller oppmerksomhet. De understrekte at det å være ærlig ikke var det samme som å si fra om alt som irriterte dem eller som ikke var bra. En leder beskrev en opplevelse av å ha lært seg å håndtere ubehaget knyttet til emosjonell dissonans:

*”Nå har jeg gjort det noen ganger. Det er verst første gangen og du er bevisst på det. Nå er det liksom ikke så galt lenger. Det er litt motstridig det å ikke kommunisere, men ærlighet er ikke bare svart- hvitt, det er greit å holde noe tilbake. Det er ikke spesielt problematisk for meg, nei” (Leder 6).*

Samtlige underordnete fortalte om mer langvarige konsekvenser og større grad av plager enn det lederne gjorde. Enkelte opplevde at relasjoner hjemme ble skadelidende ved at de tok med seg konflikter hjem. Flere fortalte at de i hjemmesituasjonen ofte fikk utløp for emosjoner som opprinnelig var forbundet med hendelser på arbeidsplassen. I motsetning til lederne opplevde de det som en tilleggsfrustrasjon i jobbtilværelsen å ikke kunne uttrykke det de følte. De satte det i sammenheng med ærlighet på en annen måte enn lederne gjorde:

*”En er jo ganske bevisst på at en uttrykker noe annet enn det man sitter inne med. Jeg merker at det krasjer der. Det blir en tilleggsfrustrasjon at du ikke gir beskjed og at du faktisk gir uttrykk for noe du ikke helt mener, at du ikke er helt ærlig” (Underordnet 2).*

Fem av seks underordnete opplevde at uoverensstemmelsen mellom opplevd og uttrykt emosjon medførte reduserte arbeidsprestasjoner. De fortalte blant annet at arbeidsdagen deres ble påvirket i form av nedsatt motivasjon, effektivitet og kvalitet på arbeidet de utførte. Enkelte fortalte om konsentrasjonsvansker som et resultat av å bruke mye energi på å undertrykke emosjoner. Flere beskrev også at de kunne ha samarbeidet mye bedre med andre på jobb hvis de kunne få uttrykke sine emosjoner.

*”Jeg er ikke så effektiv og får så mye unna som jeg gjorde tidligere” (Underordnet 4).*

De fleste fortalte også om tilbaketrekningssatferd som omfattet å bruke arbeidstiden til utenomfaglige aktiviteter som en konsekvens av emosjonell dissonans. Dette omfattet å

forlate arbeidsplassen for å håndtere emosjoner, samt å bruke tid på noe annet enn det faktiske arbeidet en var satt til å gjøre. Dette kan påvirke hvor mye den ansatte får utført på arbeidsplassen og kan ha negative konsekvenser for bedriftens verdiskaping.

*”... det baller på seg og så blir du irritert på det. Og så får du ikke gjort noe for man er irritert og så blir man bare mer irritert og så bruker man tid på å sitte og gremmes, ikke sant” (Underordnet 3).*

*”Jeg tar en tur ut, besøker en kunde eller setter på kaffe og te...” (Underordnet 6).*

Fire av de underordnete rapporterte at opplevelsen av emosjonell dissonans også hadde konsekvenser for jobbtilfredshet. De fortalte at det kunne ha negativ påvirkning på humøret deres og medføre nedsatt trivsel på arbeidsplassen. For flere gikk det så langt at de ønsket å skaffe seg ny jobb. En underordnet hadde reflektert mye over akkurat dette og sa:

*”Jeg var egentlig i ferd med å søke meg vekk. Jeg mista lyst på jobb. Alt ble et ork” (Underordnet 4).*

Flesteparten av de underordnete opplevde også at helsen deres ble påvirket som følge av den emosjonelle dissonansen de opplevde. De nevnte særlig somatiske plager som muskelsmerter og ryggplager. Enkelte beskrev opplevelser av økt stress og frustrasjon, samt søvnproblemer. En beskrev også psykiske plager i form av endret stemningsleie. Følgende sitater eksemplifiserer disse momentene:

*” Jeg fikk kink i nakken og ryggen. Var fullstendig låst...Jeg merket det gikk utover søvnen også” (Underordnet 2).*

*”Så de merker at jeg ikke er så sprudlende, så smilende, så imøtekommende og de ser at det er ting som plager meg” (Underordnet 4).*

Avslutningsvis kan man si at det klare mønstret som fremstår i utvalget er at de underordnete opplevde at misforholdet mellom opplevd og uttrykt emosjon påvirket dem i større grad og på flere måter enn det lederne rapporterte. De underordnete opplevde mer langvarige og negative konsekvenser for arbeidsprestasjoner, helse og jobbtilfredshet samt økt tilbaketrekningssatferd.



## Diskusjon

### *Oppsummering*

Hovedmålsetningen med denne studien var å utvide kunnskapen om emosjoner og emosjonsregulering i relasjonen mellom ledere og underordnete. Lederne og de underordnete i dette utvalget rapportert at de opplevde en rekke emosjoner i denne relasjonen og at de regulerte mange av dem overfor hverandre. Undertrykking var den mest benyttede emosjonsregulerende teknikken, men mange rapporterte at de tillegg overdrev og simulerte. Det var en klar tendens at negative emosjoner ble undertrykt mens positive emosjoner ble overdrevet eller simulert.

Alle informantene beskrev emosjonelle fremvisningsregler som styrende for atferd i denne relasjonen. De mente imidlertid at disse reglene kun gjaldt for ledere. Reglene omfattet begrensninger for hvilke emosjoner ledere kunne vise og la føringer for hvilke han eller hun burde overdrive. Informantene fortalte imidlertid at det var rom for å uttrykke både positive og negative emosjoner på arbeidsplassen, men at de negative burde kanaliseres oppover i systemet. Underordnete opplevde at de kunne gi uttrykk for negative emosjoner overfor sin nærmeste leder, men var ikke villige til å la leder gjøre det samme overfor dem. De mente altså at ledere burde gå til sin egen overordnete for å gi uttrykk for eventuelle negative emosjoner.

Lederne ga fire ulike grunner for å regulere emosjoner: de følger emosjonelle fremvisningsregler, det er en strategi for å oppnå noe fra de underordnete, de ønsker å ta hensyn til arbeidsmiljøet samt at de frykter for ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner. De underordnete begrunnet emosjonsreguleringen kun som en strategi de brukte for oppnå noe konkret. Det var altså en tendens at lederne regulerte emosjoner for å ta både personlige og generelle hensyn, mens underordnete regulerte av egen interesse og for å nå personlige mål.

De underordnete opplevde negative konsekvenser av emosjonsreguleringen for jobbtilfredshet, arbeidsprestasjoner, helse og økt tilbaketrekningssatferd. Til sammenlikning var det bare en leder som beskrev negative konsekvenser av emosjonsreguleringen. De øvrige lederne opplevde reguleringen som uproblematisk.

### *Opplevelse av emosjoner*

Glede, omtenksomhet og sinne ble nevnt av flest informanter i denne studien. Det er de samme emosjonene som ble rapportert av flest i surveyundersøkelsen gjennomført av Glasø og Einarsen (2002). Informantene i deres survey rapporterte imidlertid at de opplevde langt flere emosjoner enn det som fremkom i våre intervjuer. Dette kan ha sammenheng med at Glasø og Einarsen benyttet seg av spørreskjema der emosjoner allerede var listet. I intervjusituasjonen måtte informantene betegne emosjoner uten slike visuelle ledetråder. Dette krever mer av gjenhentingsevne, bevissthet om egne emosjonelle opplevelser, samt vokabular til å sette ord på disse opplevelsene.

Å fylle ut spørreskjema kan i følge Robson (1993) gi en følelse av anonymitet. Dette kan ha gjort det lettere for informantene i Glasø og Einarsens studie å være åpne om alle typer emosjoner. Vi observerte imidlertid at informantene i vår studie rapporterte flere emosjoner utover i intervjuene. Dette er en indikasjon på at tillit til intervjuer økte etter hvert, og at informantene opplevde at de kunne være åpne om sine opplevelser i denne situasjonen også.

Ved direkte spørsmål om opplevelse av emosjoner, beskrev lederne positive emosjoner i gode relasjoner og negative emosjoner i dårlige relasjoner. Når vi tar hensyn til alle emosjonene som ble beskrevet i løpet av intervjuets gang, rapporterte de imidlertid både positive og negative emosjoner uavhengig av kvaliteten på relasjonen de beskrev. Dette kan være et tegn på at mange trenger tid for å øke bevisstheten om egne opplevelser og emosjoner. I lys av dette var intervju en hensiktsmessig tilnærming til innsamling av data.

### *Emosjonsregulering*

Det var kun små forskjeller på hvilke emosjoner lederne og de underordnede i dette utvalget opplevde å regulere og hvilke teknikker de benyttet seg av. Alle informantene mente at de undertrykte, og dette kan tyde på at denne teknikken er mest vanlig å bruke. En alternativ forklaring kan være at undertrykking medfører høyere fysiologisk aktivering enn de øvrige teknikkene for emosjonsregulering og dermed fører til større bevissthet når man anvender den (Gross og Levenson, 1997).

Halvparten av informantene rapporterte at de brukte alle de tre teknikkene for emosjonsregulering. Enkelte informanter overdrev emosjoner, men simulerte ikke. Andre rapporterte at de simulerte, men ikke overdrev. Dette indikerer at Manns (1999) fokus på

simulering og undertrykking ikke er en dekkende beskrivelse av teknikker for surface acting. Grandeys (2000) skille mellom undertrykking, overdrivelse og simulering ser ut til å gi en bedre beskrivelse av emosjonsregulering og bør derfor benyttes for å gi et fullstendig bilde av prosessene involvert.

### *Grunner for å regulere emosjoner*

Dataene avdekket at lederne og de underordnete begrunnet sin emosjonsregulering ulikt. Vi hadde i utgangspunktet forventet at emosjonelle fremvisningsregler ville være en fremtredende forklaring på hvorfor informantene regulerte sine emosjoner. Dette fordi fremvisningsregler er blitt vektlagt som en av de viktigste situasjonelle variablene for å utføre emosjonsarbeid (se Grandey, 2000; Morris og Feldman, 1996; Ashforth og Humphrey, 1995). Vi fant det derfor overraskende at det bare var lederne som forklarte at de regulerte emosjonsuttrykk for å handle i tråd med emosjonelle fremvisningsregler. Alle informantene hevdet at det eksisterer slike regler for uttrykk av emosjoner i denne relasjonen, men at disse kun er førende for leders atferd og ikke gjelder for underordnete. Fremvisningsreglene omfattet at ledere bør begrense sine emosjonelle uttrykk og skjule emosjoner som sinne og vemod. I tillegg bør de overdrive eller simulere kontroll og beherskelse. Dette er ikke i overensstemmelse med Manns (1999) påstand om at ledere har flere emosjonelle frihetsgrader enn underordnete og kan tillate seg å uttrykke det de føler.

Hensyn til arbeidsmiljøet ble nevnt som grunn for emosjonsregulering av alle lederne, men ingen underordnete. Dette kan ha sammenheng med at lederrollen innebærer et ansvar for arbeidsmiljøet og lederens plikter overfor de ansatte er eksplisitt nedfelt i Arbeidsmiljøloven. Ledere er også avhengige av underordnete for å nå organisatoriske mål, og å ha et godt og effektivt arbeidsmiljø kan gjøre dette lettere (Hellesøy, 1990; McColl-Kennedy og Anderson, 2002).

De fleste lederne grunnga i tillegg emosjonsreguleringen med at det var en strategi for å oppnå spesifikke handlinger fra sine underordnete. Det kan altså tolkes som at lederne bevisst gikk inn for å bruke emosjoner for å regulere omgivelsene. Dette er i samsvar med Goffmans (1969) beskrivelse av strategisk bruk av emosjoner i mellommenneskelig interaksjon. Slik strategisk regulering kan på den ene siden medføre at den underordnete føler seg manipulert og presset til å for eksempel påta seg mer arbeid eller ytterligere

ansvar. Fordelen kan imidlertid være at de underordnete får positiv tilbakemelding. Dette kan igjen føre til at de føler seg verdsatt og yter mer (se Briner, 1999).

Lederne i vårt utvalg fortalte også at de regulerte emosjoner på grunn av frykt forbundet med ubehag ved å fremvise den emosjonen de opplevde. De nevnte frykt for en eventuell konfrontasjon, samt hva andre ville tenke om dem etterpå. Clark og Fisher (1979) hevdet at det å uttrykke emosjoner kan bli oppfattet som å ha et behov, og kommuniserer dermed indre psykisk tilstand som mange kan ønske å holde skjult i en arbeidssituasjon. Frykt for hva andre på arbeidsplassen ville tenke om dem i etterkant kan ha sammenheng med at relasjonene de beskrev har stor grad av utvekslingsstyrke og lite fellesskapsstyrke. En konsekvens av dette er ofte at man undertrykker negative emosjoner (Clark og Brissette, 2000).

De underordnete i vårt utvalg begrunnet sin emosjonsregulering kun som en strategi for å bli hørt eller å unngå noe konkret. Disse funnene kan ses i lys av Fitness' (2000) påstand om at underordnete regulerer sine emosjoner fordi lederen oftest har kontroll over deres sanksjoner og premiering. Slik kan emosjonsregulering brukes i forsøk å unngå tap av goder og sikre eventuelle fremtidige bonuser. De underordnetes emosjonsregulering var således først og fremst personlig motivert, heller enn orientert mot arbeidsmiljøet eller mot organisasjonen som helhet. Dette kan indikere at de underordnete ikke opplever et ansvar for arbeidsmiljøet eller for å nå organisasjonens mål i samme grad som lederne (se Forslin, 2000).

Vi fant det oppsiktsvekkende at både lederne og de underordnete hevdet at det ikke eksisterer emosjonelle fremvisningsregler for underordnetes atferd i denne relasjonen. Dette kan ha vært et utslag av den organisasjonskulturen som de ulike informantene arbeidet i. Det er likevel mulig at de underordnete opplever at fremvisningsregler for emosjoner også gjelder for dem, men at disse gjør seg gjeldene i andre relasjoner enn til leder. Dette kan underbygges av at lederne mente de kunne uttrykke emosjoner friere i samhandling med egen leder enn overfor underordnete. Dette viser videre hvordan emosjonsregulering kan være påvirket av statusforskjeller i relasjonen (se Tiedens, 2000).

I følge Grandey (2000) er emosjonsarbeid regulering av emosjoner for å nå organisasjonen mål. Dersom vi følger denne definisjonen, er det bare lederne i vårt utvalg som utfører emosjonsarbeid, fordi de underordnete kun oppgir at de regulerer emosjoner med bakgrunn i personlige interesser. Å regulere emosjoner med dette målet faller dermed

utenfor definisjonen av emosjonsarbeid. At definisjonen på emosjonsarbeid er så vidt snever, kan være forårsaket av at det meste av forskningen på feltet har fokusert på relasjonen mellom ansatt og kunde. Relasjonen mellom leder og underordnet er vanligvis mer langvarig og stabil enn relasjonen mellom ansatt og kunde. I tillegg er det ubalanse i makt og status mellom partene (Lewis, 2000; Fitness, 2000). Dette kan være med på å forklare hvorfor våre informanter oppgav flere grunner for sin emosjonsregulering enn det som er foreslått tidligere ved studier av samhandling mellom ansatte og kunder.

#### *Opplevde konsekvenser av emosjonell dissonans i denne relasjonen*

Alle de underordnede, men kun en leder rapporterte at opplevelsen av emosjonell dissonans, hadde negative konsekvenser for dem. Konsekvenser som ble nevnt var redusert jobbtilfredshet, nedsatte arbeidsprestasjoner, negative helsekonsekvenser og økt tilbaketrekningsatferd. I tråd med Affective Events Theory kan også affektive hendelser på arbeidsplassen føre til redusert jobbtilfredshet (Weiss og Cropanzano, 1996). Det kan derfor ikke utelukkes at det er konsekvenser av affektive hendelser som informantene rapporterte og ikke konsekvenser av den emosjonelle dissonansen alene. I følge Gross og Levenson (1997) er emosjonsregulering en aktiv og bevisst prosess som rettes mot emosjonsopplevelser. Emosjonsregulering og emosjonsopplevelser er således to ulike prosesser, men foregår oftest simultant. Det kan derfor ha vært vanskelig for informantene å skille disse fra hverandre.

De konsekvensene våre informanter rapporterte at de opplevde av emosjonell dissonans, er likevel i tråd med gjeldende teori (se Grandey, 2000; Gross, 1998; Zapf, 2002; Brotheridge og Lee, 2002; Totterdell og Holman, 2003). Det var likevel overraskende at kun en leder opplevde negative konsekvenser av dette. I tråd med Gross (1998) og Zapf et al. (1999) hadde vi forventet at emosjonell dissonans i seg selv ville ha negative følger for individet, uavhengig av rolle og status. En mulig forklaring på dette kan være at ledere ikke regulerer emosjoner i stor nok grad til at det får konsekvenser. I følge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) er det imidlertid et trekk ved velfungerende ledere at de kan holde hodet kaldt under stress. Det er derfor mulig at lederne i vårt utvalg opplevde at de ikke kunne fortelle om negative konsekvenser av emosjonell dissonans fordi dette kunne være som en innrømmelse av å ikke håndtere påkjenninger og stress forbundet med lederrollen. Det kan heller ikke utelukkes at ledere er bedre til å håndtere

emosjonell dissonans enn underordnede og således unngår de negative konsekvensene som er forbundet med dette. Glasø (2002) vektlegger at gode emosjonsregulerende ferdigheter som et aspekt av emosjonell intelligens, er viktige ferdigheter for ledere. Å inneha slike ferdigheter kan igjen være en av årsakene til at de er blitt ledere, og kan også være en forutsetning for å kunne trives som leder.

### *Metodiske betraktninger*

Styrken til kvalitativ metodikk ligger i den muligheten metoden gir til å undersøke individets særegne opplevelse av et fenomen, og å trekke slutninger ut fra dette. Det ligger likevel enkelte klare metodiske begrensninger i bruken av kvalitativ metode.

Validitet, generaliserbarhet, reliabilitet og objektivitet diskuteres ofte i kvantitativ forskning som mål eller kriterier for datas vitenskapelige holdbarhet (Robson, 1993). I kvalitativ forskning hevder Robson (1993) at disse begrepene bør erstattes av troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og konformabilitet (confirmability).

### *Troverdighet*

Troverdighet refererer til hvorvidt det studerte individet, fenomenet eller gruppen ble beskrevet og identifisert på en fullgod måte (Robson, 1993). I følge Lincoln og Guba (1985) kan troverdighet økes ved blant annet triangulering. Det vil si at man undersøker det fenomenet man er interessert i fra ulike vinkler ved for eksempel å benytte forskjellige undersøkere. Vi brukte tre forskjellige intervjuere for å unngå for stor grad av subjektiv bias. Alle har gjennomgått kurs i intervjueteknikk som del av psykologutdanningen. Glasø har også holdt en rekke kurs innenfor temaet.

Vi brukte intervjuguiden som hjelp til å holde fokus under intervjuene. Vi ba også informantene om å fokusere på en spesifikk person og å utdype sine utsagn ved konkrete hendelser samt at vi påpekte det dersom informanten endret fokus i intervjusituasjonen. Det var likevel enkelte informanter som hadde vanskelig for å skille mellom emosjoner rettet mot den andre i relasjonen og emosjoner forbundet med jobbsituasjonen i sin helhet.

Det er også viktig å være klar over vansker knyttet til å samle inn data om emosjoner fordi det er et svært personlig tema. Sosial ønskerdighet og mellommenneskelige faktorer

som tillit og grad av åpenhet, vil spille inn på de opplysningene som kommer fram under intervjuet. De aller fleste informantene fortalte at de syntes det var vanskelig å finne ord for emosjonene og ga uttrykk for at de hadde reflektert lite over emnet i jobbkontekst tidligere.

Mann (1999) hevdet at emosjoner er best å studere ved bruk av spørreskjema, fordi emosjoner er personlige og kan være utfordrende å snakke om. Hun mente anonymiteten som datainnsamling ved spørreskjema gir, er avgjørende for at informantene skal rapportere både positive og negative opplevelser. I gjennomføringen av våre intervjuer, søkte de fleste informantene feedback fra intervjuer for å klargjøre begreper, opplevelser og emosjonsbetegnelser gjennom hele intervjuet. De beskrev også flere emosjoner utover i intervjuet. Dette indikerer at den umiddelbare rapporteringen av emosjoner man kan få ved bruk av spørreskjema, ikke alltid vil være dekkende og fullstendig. Vi mener derfor at intervjuet var en god datainnsamlingsteknikk for denne studien og at vi kunne mistet mye informasjon dersom vi kun hadde benyttet for eksempel spørreskjema eller utført kortere intervjuer.

### *Overførbarhet*

Overførbarhet refererer til dataenes generaliserbarhet. I utgangspunktet kan man ikke generalisere til andre populasjoner og kontekster når man benytter en kvalitativ forskningsmetode (Robson, 1993). Vi har dessuten intervjuet et relativt lite utvalg. I følge Robson kan man likevel ha god generaliserbarhet i en kvalitativ studie ved at man beskriver i detalj hva som er gjort og spesifiserer det teoretiske rammeverket studien er basert på. Lincoln og Guba (1985) utdypte dette og hevdet at man i kvalitativ forskning kun kan fremsette arbeidshypoteser sammen med en beskrivelse av tid, sted og kontekst for hvor denne informasjonen ble samlet inn. De sier ”*Det er ikke forskerens ansvar å lage en indeks for hvilke kontekster dataene er overførbare til. Det er forskerens plikt å presentere datagrunnlaget på en slik måte at avgjørelser om mulig overførbarhet kan tas av andre som vil benytte seg av funnene*” (Lincoln og Guba, 1985, s. 316. Vår oversettelse). Vi har beskrevet både hvem vi intervjuet, hvor og når, og lagt ved intervjuguiden som var utgangspunktet for intervjuet. I tillegg har vi lagt ved kodebok i appendix. Dette mener vi bidrar til å øke muligheten for at andre kan vurdere våre datas overførbarhet.

### *Pålitelighet*

Pålitelighet referer til hvorvidt dataene er replikerbare og er nødvendig for at undersøkelsen skal kunne være valid. Det er altså ingen troverdighet (credibility) uten pålitelighet (dependability) og metodene som er anbefalte for å vurdere disse to kriteriene er ganske like. Lincoln og Guba (1985) hevdet at hvis man har demonstrert troverdighet trenger man ikke bevise undersøkelsens pålitelighet. I kvalitativ forskning vil dette vurderes ved hvorvidt den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen er så nøyaktig beskrevet at prosedyrene kan følges på den samme måten av noen andre. Ved bruk av intervju er det likevel viktig å være klar over at interaksjonen mellom intervjuer og informant potensielt vil kunne påvirke de svarene informanten gir (Kvale, 1997).

Vi har i første rekke forsøkt å ivareta undersøkelsens pålitelighet ved utformingen av intervjuguiden. Den er skrevet med tanke på at alle hovedemnene skal dekkes og med forslag til oppfølgingsspørsmål dersom man ikke synes man har fått fullgode svar. Det var likevel opptil den enkelte intervjuer å vurdere hvilke temaer som burde eksploreres videre og hvor mye tid de enkelte spørsmålene skulle vies. Grad av samsvar mellom intervjuerne ble kontrollert ved at vi gikk igjennom alle intervjuene og registrerte hvordan hver enkelt intervjuer hadde forholdt seg til intervjuguiden. Vi kom fram til at alle informantene var blitt spurt om samtlige hovedproblemstillinger, men at en intervjuer i større grad enn de to andre hadde forfulgt informantens svar heller enn intervjuguiden.

Vi har forsøkt å så nøyaktig som mulig beskrive det vi har gjort i analysen, både i forhold til koding og kategorisering av de ulike svarene vi har fått. Kodeboken er også vedlagt (Appendix D). Alle prosessene er blitt fulgt av to personer for å sikre best mulig pålitelighet.

### *Konformabilitet*

Konformabilitet angir forskerens objektivitet. Det er ønskelig at forskeren ikke har lest materialet selektivt og dessuten kan begrunne sine kategoriske inndelinger og argumentere for dem (Fog, 1994). Dette er for å sikre at de fremlagte funnene stammer fra de opprinnelige data. All kategorisering og analysering ble gjennomført og vurdert av de to forfatterne, først separat, så sammen. Vi har også benyttet mange sitater i resultatpresentasjonen for å vise forbindelsen mellom rådata og våre tolkninger. Dessuten er informantens svar i de to første problemstillingene samt kategoriseringsprosedyrer vist



i tabeller i teksten eller i appendix. Der sitater er benyttet er informantens nummer angitt i parentes. Slik kan leseren se at vi har rapportert informasjon fra alle informantene, samt få et inntrykk av deler av tolkningsgrunnlaget.

### *Datas implikasjoner*

#### *Implikasjoner for videre forskning*

Emosjonsarbeid i relasjonen mellom leder og underordnet bør være fokus for videre forskning, fordi denne relasjonen har vist seg svært viktig for den enkelte ansattes trivsel og helse. Den presenterte studien kan fungere som en pilotstudie, og kan være et utgangspunkt for ytterligere eksplorering av fenomenet.

Videre forskning bør ta for seg større grupper og følge dem over tid. Dette for å få et helhetlig bilde av emosjoner og emosjonsregulering i relasjonen mellom leder og underordnet. Det bør vurderes hvorvidt rammeverket for emosjonsarbeid bør utvides. Dette fordi det er mulig at emosjonsarbeid i relasjonen mellom leder og underordnet er forskjellig fra emosjonsarbeid i relasjonen mellom ansatte og kunder.

#### *Implikasjoner for teori og praksis*

I dag legger de fleste teoretikere forventninger i form av fremvisningsregler for emosjoner til grunn for emosjonsarbeid. Det må avgjøres om emosjonsregulering på arbeidsplassen som begrunnes med noe annet enn emosjonelle fremvisningsregler, også skal omfattes av begrepet emosjonsarbeid. Alternativ kan dette ses på som emosjonsregulering som følge av generell sosialisering heller enn konsekvens av den spesifikke jobbsituasjonen. En begrepsavklaring er viktig for en eventuell utvikling av nye verktøy for å kartlegge forekomst, omfang og konsekvenser av emosjonsarbeid. Det er mulig at Grandeys (2000) modell for emosjonsarbeid, ikke er et fullgodt rammeverk for emosjonsarbeid i relasjonen mellom leder og underordnet, siden hun kun foreslo fremvisningsregler for emosjoner som å ligge til grunn for emosjonsarbeid.

Det vil også være viktig å undersøke hvorvidt sykefravær kan assosieres med emosjonsarbeid. Dersom emosjonsarbeid er en medvirkende årsak til sykefravær, vil gode intervensjonsmetoder for emosjonsarbeid kunne redusere antallet sykemeldinger og dermed medføre samfunnsøkonomisk gevinst.

### *Konklusjon*

Denne studien belyser at ledere og underordnede opplever svært mange emosjoner i relasjonen til hverandre. Mange av disse emosjonene regulerer de i samhandling. Lederne og de underordnede i dette utvalget begrunnet sin emosjonsregulering ulikt. Dataene kan indikere at ledere regulerer emosjoner både av personlige interesser og for å nå organisasjonens mål, mens de underordnede kun regulerer av personlige interesser. Informantene hadde i tillegg en opplevelse av at det finnes emosjonelle fremvisningsregler kun for lederes atferd. Lederne hadde likevel ikke en opplevelse av negative konsekvenser som en følge av uoverensstemmelse mellom opplevd og uttrykt emosjon. Det hadde imidlertid de underordnede. Alle disse momentene kan tyde på at kunnskap om emosjonsarbeid i relasjonen mellom ansatte og kunder, ikke er direkte overførbar til relasjonen mellom leder og underordnet. Emosjonsregulering i relasjonen mellom leder og underordnet bør derfor undersøkes videre. Dersom det fremkommer ytterligere støtte for at emosjonsregulering i denne relasjonen kan ha negative konsekvenser for individet, vil dette kunne gjelde for mange yrkesaktive. Det er derfor viktig at kunnskap om emosjonsregulering økes og tydeliggjøres for ledere og underordnede. Videre forskning er nødvendig for å finne ut av hvordan regulering av emosjoner på arbeidsplassen kan utføres slik at positive konsekvenser fremmes, mens negative hemmes.

## Referanser

- Ashforth, B. E. og Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B. E. og Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. og Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Bailey, J. J. (1996). Service agents, emotional labor, and costs to overall customer service. Poster presented at the 11<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA. I Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bonanno, G. A. og Kaltman, S. (1999). Toward an integrative perspective on bereavement. *Psychological Bulletin*, 125(6), 760-776.
- Brief, A. P. og Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8)3, 323-346.
- Brotheridge, C. M. og Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Clark, M. S. og Brissette, I. (2000). Relationship beliefs and emotion: Reciprocal effects. I Frijda, N. H., Manstead, A. S. R. og Bem, S. (Red.), *Emotions and belief: How feelings influence thoughts*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Clark, M. S. og Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12-24.
- Cornelius, R. R. (1996). *The science of emotion: Research and tradition in the psychology of emotions*. Upper Saddle River, NJ, US: Prentice-Hall Inc.

- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Suckow, K. J. og Grandey, A. A. (2000). Doing justice to workplace emotion. I Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. og Härtel, C. E. J. (2000). *Emotions in the workplace: research, theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekman, P. (1992). Are there basic emotions? *Psychological Review*, 99(3), 550-553.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spesialutgave), 147-162.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag
- Forslin, J. (2002). Underordningens psykologi. I Skogstad, A. og Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Giorgi A. P. og Giorgi B.M. (2003). Descriptive phenomenological psychological method. I Yardley, L., Camic, P. M. og Rhodes, J. E. (Red.). *Qualitative research in psychology: expanding perspectives in methodology and design*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Glasø, L. (2002). Emosjoner i organisasjon og ledelse. I Skogstad, A. og Einarsen, S. *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, L. og Einarsen, S. (2002). *Emotional factors in leader – subordinate relationships*. Forskning ved Institutt for samfunnspsykologi, UiB.
- Glomb, T. M. og Hulin, C. L. (1997). Anger and gender effects in observed supervisor-subordinate dyadic interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 281-307.
- Goffman, E. (1969). *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

- Gosserand, R. H. (2003). An examination of individual and organizational factors related to emotional labor. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 64(3-B), 1533.
- Graen, G. B. og 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Gross, J. J. og Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1), 95-103.
- Grønhaug, K., Kaufmann, G. og Hellesøy, O. H. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guthrie, I. K. (1971). Sitert i Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing or faking it? *European Journal of Work and Psychology*, 8(3), 347-369.
- Hellesøy, O. (1990). Lederstress, sosialt samspill og mestring. I Greve, A. og G. Kaufmann (Red.) *Ledelse: psykologiske og strategiske perspektiver*. Oslo: Tano.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison- Wesley.
- Kemper, T. D. (1990). Social models in the explanation of emotions. I Lewis, M. og Haviland-Jones, J. M. (2000). *Handbook of emotions* (2. utg.). New York: Guilford Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Leiter, M. P og Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spesialutgave), 221-234.
- Lov om arbeidsvern og arbeidsmiljø m.v. 10.04.2004. <http://www.lovdatab.no/all/tl-19770204-004-003.html>.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, California: Sage.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Mayer, J. D. og Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- McCull-Kennedy, J. R. og Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Morris, J. A. og Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A. og Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 801-805.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice* (2.utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rafaeli, A. og Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Repstad, P. (1993). *Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Richards, J. M. og Gross, J. J. (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1033-1044.
- Robson, C. (1993). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell.

- Rosenhan, D. L. og Seligman, M. E. P. (1995). *Abnormal psychology* (3. utg.). New York: W.W. Norton.
- Schaubroeck, J. og Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spesialutgave), 163-183.
- Scherer, K. R. (1996). Emotion. I Hewstone, M., Stroebe, W. og Stephenson, G. M. *Introduction to social psychology: a European perspective* (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Skogstad, A. og Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sloan, M. (2004). The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace. *Work and Occupations*, 31(1), 38-72.
- Sutton, R. I. og Rafaeli, A. (1988). Entangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tiedens, L. Z. (2000). Powerful emotions: The vicious cycle of social status positions and emotions. I Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. og Härtel, C. E. J. (2000). *Emotions in the workplace: research, theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Totterdell, P. og Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. og Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Weiss, H. M. og Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. I Staw, B. M. (Red.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (s. 1-74). Stamford, CT, US: JAI Press Inc.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. og Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8)3, 371-400.



## Appendix A

## Intervjuguide for gjennomføring av intervju med underordnete

### Demografi

Alder

Kjønn

Utdanning

Hvor lenge har du vært i arbeid?

Ansettelsestid i *nåværende* stilling

Arbeidsområde

Sektor

### 1. Beskrivelse av relasjonen til nærmeste leder

Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder?

Hva er din nærmeste leders kjønn og alder?

Hvor lenge har du hatt ham (eller henne) som nærmeste leder?

I hvilke sammenhenger har dere kontakt?

Hvordan opplever du relasjonens kvalitet?

Eksempel som illustrerer relasjonens kvalitet

### 2. Opplevelse av emosjoner i denne relasjonen

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du opplevd i relasjonen til din nærmeste leder?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

Hvor ofte?

I hvilke situasjoner?

Eksempel på situasjoner

### 3. Emosjonsregulering ved bruk av surface acting

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du **undertrykt** i relasjonen til din leder?

Hvorfor tenkte du at det var nødvendig å gjøre dette?

Hva tror du konsekvensene ville vært hvis du ikke hadde gjort det?

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du **overdrevet** i relasjonen til din leder?

Hvorfor tenkte du at det var nødvendig å gjøre dette?

Hva tror du konsekvensene ville vært hvis du ikke hadde gjort det?

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du **simulert** overfor din leder?

Hvorfor tenkte du at det var nødvendig å gjøre dette?

Hva tror du konsekvensene ville vært hvis du ikke hadde gjort det?

Mulige oppfølgingsspørsmål for samtlige hovedspørsmål under punkt 4:

Hvordan oppleves det?

Hvor ofte?

I hvilke situasjoner?

Eksempel

#### **4. Opplevelse av emosjonell dissonans og konsekvenser av dette**

Hovedspørsmål: Hvordan påvirker det deg å ikke ha overensstemmelse mellom opplevd og uttrykt emosjon i denne relasjonen?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

I hvilke situasjoner?

Eksempel

#### **5. Emosjonelle fremvisningsregler**

Hovedspørsmål: Opplever du at det er regler for uttrykk av emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet? I tilfelle hvilke?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

Gjelder ulike regler for ledere og underordnede?

Er det regler for hvilke emosjoner ledere bør vise fram når de samhandler?

Er det regler for hvilke emosjoner ledere bør la være å vise fram når de samhandler?

Er det regler for hvilke emosjoner underordnede bør vise fram når de samhandler?

Er det regler for hvilke emosjoner underordnede bør la være å vise fram når de samhandler?

#### **6. Reaksjoner på intervjuet**

Hva tror du skal til for at du skal kunne være mer åpen om dine emosjoner i denne relasjonen?

Ville du ønske en slik endring?

Hvordan har det vært for deg å være her i dag og snakke om disse tingene?

Spørsmål eller kommentarer...

Tusen takk!

## Appendix B

## Intervjuguide for gjennomføring av intervju med ledere

Intervjuguiden gjennomgås først en gang med fokus på enten en god eller en dårlig relasjon. Ved andre gjennomgang utelates demografi og punkt 5.

### Demografi

Alder

Kjønn

Utdanning

Hvor lenge har du vært i arbeid?

Ansettelsestid i *nåværende* stilling

Arbeidsområde

Sektor

### 1. Beskrivelse av relasjonen til nærmeste underordnet

Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste underordnet?

Hva er din nærmeste underordnetes kjønn og alder?

Hvor lenge har du hatt ham (eller henne) som nærmeste underordnet?

I hvilke sammenhenger har dere kontakt?

Hvordan opplever du relasjonens kvalitet?

Eksempel som illustrerer relasjonens kvalitet

### 2. Opplevelse av emosjoner i denne relasjonen

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du opplevd i relasjonen til din nærmeste underordnet?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

Hvor ofte?

I hvilke situasjoner?

Eksempel på situasjoner

### 3. Emosjonsregulering ved bruk av surface acting

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du **undertrykt** i relasjonen til din underordnet?

Hvorfor tenkte du at det var nødvendig å gjøre dette?

Hva tror du konsekvensene ville vært hvis du ikke hadde gjort det?

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du **overdrevet** i relasjonen til din underordnet?

Hvorfor tenkte du at det var nødvendig å gjøre dette?  
Hva tror du konsekvensene ville vært hvis du ikke hadde gjort det?

Hovedspørsmål: Hvilke emosjoner har du **simulert** overfor din underordnet?  
Hvorfor tenkte du at det var nødvendig å gjøre dette?  
Hva tror du konsekvensene ville vært hvis du ikke hadde gjort det?

Mulige oppfølgingsspørsmål for samtlige hovedspørsmål under punkt 4:  
Hvordan oppleves det?  
Hvor ofte?  
I hvilke situasjoner?  
Eksempel

#### **4. Opplevelse av emosjonell dissonans og konsekvenser av dette**

Hovedspørsmål: Hvordan påvirker det deg å ikke ha overensstemmelse mellom opplevd og uttrykt emosjon i denne relasjonen?

Mulige oppfølgingsspørsmål:  
I hvilke situasjoner?  
Eksempel

#### **5. Emosjonelle fremvisningsregler**

Hovedspørsmål: Opplever du at det er regler for uttrykk av emosjoner i relasjonen mellom underordnet og underordnet? I tilfelle hvilke?

Mulige oppfølgingsspørsmål:  
Gjelder ulike regler for ledere og underordnete?  
Er det regler for hvilke emosjoner ledere bør vise fram når de samhandler?  
Er det regler for hvilke emosjoner ledere bør la være å vise fram når de samhandler?  
Er det regler for hvilke emosjoner underordnete bør vise fram når de samhandler?  
Er det regler for hvilke emosjoner underordnete bør la være å vise fram når de samhandler?

#### **6. Reaksjoner på intervjuet**

Hva tror du skal til for at du skal kunne være mer åpen om dine emosjoner i denne relasjonen?  
Ville du ønske en slik endring?  
Hvordan har det vært for deg å være her i dag og snakke om disse tingene?  
Spørsmål eller kommentarer...  
Tusen takk!

## Appendix C

## Informert samtykke

Dette intervjuet inngår i et forskningsprosjekt om emosjoner og ledelse. Prosjektet blir gjennomført i regi av Seksjon for arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen. Prosjektansvarlige er Lars Glasø og Ståle Einarsen.

Under intervjuet ønsker vi informasjon om hvilke følelser som vekkes når ledere og underordnete samhandler og i relasjonen generelt. Det er viktig at du svarer så åpent og oppriktig som du kan, det finnes ingen riktige eller gale svar. Vi er ute etter dine opplevelser som enkeltindivid.

Det vil bli benyttet båndopptaker under intervjuet og opptaket vil senere bli skrevet ut. Du kan få lese gjennom intervjuet og godkjenne det før bruk.

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt, og data oppbevares på forsvarlig vis.

Din deltakelse er frivillig. Du kan trekke deg fra intervjuet både før, underveis og helt fram til rapporten skrives.

Jeg..... har lest og forstått det overnevnte og gir med dette mitt samtykke til å bli intervjuet og at informasjonen kan benyttes i prosjektet.

---

Signatur

---

Sted og dato



## Appendix D

## Kodebok

### **Problemstilling 1a. Opplevde emosjoner i relasjonen mellom leder og underordnet**

Denne problemstillingen omfatter alle emosjoner informantene har svart at de har opplevd i relasjonen til sin leder eller underordnet. Det inkluderer kun svarene gitt på direkte spørsmål om dette. Svarene er kategorisert etter Golemans (1995) kategoriseringssystem og dette er presentert i tabell i teksten på side 30.

### **Problemstilling 2. Hvilke emosjoner oppgir ledere og underordnede at de regulerer overfor hverandre?**

Denne problemstillingen omfatter de emosjoner ledere og underordnede har regulert overfor hverandre. Svarene er kategorisert etter undertrykkelse (vise mindre av eller skjule en opplevd emosjon), overdrivelse (vise en emosjon mer intenst enn den oppleves) og simulering (vise en emosjon som ikke oppleves). Dette er presentert i tabell i teksten på side 33. Disse svarene er videre kategorisert etter Golemans kategoriseringssystem. De emosjonene som ble nevnt under denne problemstillingen, men ikke forrige, ble kategorisert som følger: Sinne: fornærmethet, Vemod: leihet og slitenhet, Glede: Interesse, imøtekommenhet, ros, beherskelse, Omtenksomhet: medfølelse.

### **Problemstilling 3. Hvilke grunner oppgir ledere og underordnede for å regulere emosjoner overfor hverandre?**

Under de ulike kategoriene listes kriteriene for kategoriseringen samt eksempler på utsagn som vil falle inn under de ulike kategoriene.

*Kategori 1. Emosjonelle fremvisningsregler.* Svar som ble kategorisert under kategori 1 var begrunnelser for emosjonsregulering som:

- henspeilte på en følelse av at forventninger fra omgivelsene la føringer på emosjonsuttrykket
- emosjonsregulering begrunnet som rollekongruent atferd
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”Når jeg er satt til å gjøre en sånn jobb, så må jeg gjøre det som er forventet av meg”*

*”Det ligger i lederrollen at du skal gå foran som et godt eksempel”*

*”...jeg føler at jeg som leder ikke skal være sint og ikke vise at jeg er sint...”*

*Kategori 2. Strategisk hensikt.* Svar som ble kategorisert under denne kategorien omfattet planlagt og bevisst regulering av emosjoner som en strategi for å nå spesifikke mål.

- mål som omfattet å unngå noe spesifikt som for eksempel unngå å miste jobben, unngå redusert medbestemmelse og tap av goder
- mål som omfattet å oppnå noe som for eksempel tilgang på ressurser, få kontroll over andre, være sikker på å bli lagt merke til og å påvirke andre til å arbeide mer
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”Jeg var redd for å bli tuppet ut på en like ufin måte som den tidligere sjefen min”*

*”Jeg har gitt ros for å se om jeg kunne få han til å prøve seg på noen nye områder”*

*”Ja, det er for å oppnå goder det, være inne, få tilgang til mer og til andre ting. Få goodwill rett og slett”*

*Kategori 3. Hensyn til arbeidsmiljøet.* Svar som ble kategorisert under denne kategorien omfattet emosjonsregulering for å bedre arbeidsmiljøet og stemningen på arbeidsplassen. Dette omfattet:

- hensyn til den enkelte ansattes trivsel og helse
- hensyn til arbeidsplassen som en helhet i forhold til samarbeidsklima, stemning og konfliktnivå.
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”...ros er mestrings forutsetning”*

*”Det ville vært et utrolig surt miljø”*

*”Det er nesten sånn at de er mine barn og du skal ikke elske noen mer enn noen andre”*

*Kategori 4. Ubehag forbundet med å uttrykke emosjoner.* Svar som ble kategorisert under denne kategorien omfattet grunner for emosjonsregulering for å unngå personlig ubehag knyttet til det å uttrykke emosjoner. Denne kategorien skiller seg fra kategori 2 ved at den ikke omfatter ønske om å unngå noe spesifikt og arbeidsrelatert, men er fokusert på å unngåelse av personlig ubehag og ble beskrevet langt mer diffust.

Kategori 4 omfatter:

- beskrivelser av ubehag knyttet til en eventuell konfrontasjon
- ubehag forbundet med forventede sosiale sanksjoner i etterkant av å ha uttrykt emosjoner. Dette omfattet for eksempel redsel for mobbing og ryktespredning samt redsel for å ikke bli godtatt
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”Det kan være ubehagelig å ta det opp”*

*”Hvordan blir jeg mottatt hos de andre hvis jeg viser frem de følelsene?”*

*”redd for at hun skal oppleve meg som en ubehaglig, pirket, ja, vanskelig person”*

#### **Problemstilling 4. Hvilke konsekvenser opplever ledere og underordnede av emosjonell dissonans i denne relasjonen?**

Omfatter svar som beskriver konsekvenser informantene mener de har hatt av å oppleve emosjonell dissonans i relasjonen til leder eller underordnet. Opplevelsene av konsekvenser er kategorisert i konsekvenser for jobbtilfredshet, helse, arbeidsprestasjoner og tilbaketrekningsatferd.

*Kategori 1. Konsekvenser for jobbtilfredshet.* Kategorien omfatter svar som beskriver konsekvenser for:

- tilfredshet på arbeidsplassen. Dette omfattet konsekvenser for humør, trivsel og fornøydhets på og med jobben.
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*” ... jeg har brukt mye energi på prøve å komme meg vekk”*

*”... at man ikke kan føre en åpen dialog, senker jobbtrivselen...”*

*”... alt ble et ork på jobb...”*

*Kategori 2. Konsekvenser for helse.* Kategorien omfatter svar som beskriver påvirkning på:

- somatisk helse
- psykiske helse som senket stemningsleie, depresjon
- opplevelser av stress og frustrasjon
- langtidssykemeldinger
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”... mistet nattesøvn...”*

*”... det satte seg i kroppen, fikk ondt av det...”*

*”Jeg merker jeg blir stresset...”*

*Kategori 3. Konsekvenser for arbeidsprestasjoner.* Kategorien omfatter svar som beskriver påvirkning på:

- innsatsvilje og motivasjon
- effektivitet
- kvalitet på arbeidet
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”... det legger begrensninger på meg og den jobben jeg gjør”*

*”...jeg er mindre effektiv når jeg ikke har overensstemmelse”*

*”... det er demotiverende og jeg får mindre innsatsvilje...”*

*Kategori 4. Konsekvenser i form av tilbaketrekningssatferd.* Kategorien omfatter svar som beskriver konsekvenser i form av:

- tilbaketrekningssatferd som for eksempel å forlate arbeidsplassen
- å bruke tid på andre aktiviteter enn jobb i løpet av arbeidsdagen og mye utenomfaglig tankevirksomhet
- eksempler på sitater som har blitt kategorisert i denne kategorien:

*”... man bruker tiden på å sitte og gremmes...”*

*”Jeg har brukt mye energi på meg og mitt”*

*”Jeg tar lunsj eller går til en kollega...”*