

Samskipti án orða. Tengsl óyrtrar hegðunar yfirmanns og tilfinningalegrar líðan starfsfólks

Hildur Vilhelmsdóttir og Auður Hermannsdóttir¹

Ágrip

Líðan starfsfólks getur haft rekstrarleg áhrif á fyrirtæki og því er mikilvægt fyrir stjórnendur að leggja áherslu á að starfsfólki líði vel. Yfirmenn geta aukið líkur á því með því að leggja áherslu á að eiga í góðum samskiptum við það. Markmið rannsóknarinnar var að kanna tengsl á milli upplifunar af óyrtum samskiptum yfirmanns og tilfinningalegri líðan starfsfólks. Einblínt var á þrjár gerðir tilfinningalegrar líðan sem eru mikilvægar þegar kemur að líðan starfsfólks í vinnu; tilfinningalegan stuðning, tilfinningalega vinnu og tilfinningalegt gildi. Í gegnum rafrænt hentugleikaúrtak fengust svör frá 802 einstaklingum á vinnumarkaði. Niðurstöðurnar sýndu að upplifun á óyrtum samskiptum yfirmanna hefur jákvæð tengsl við tilfinningalegan stuðning sem felst m.a. í því að yfirmenn séu aðgengilegir og hlusti á starfsfólk. Upplifun á jákvæðum óyrtum samskiptum yfirmanna reyndist jafnframt draga úr skynjun starfsfólks á tilfinningalegri vinnu en slík vinna getur verið óæskileg og haft neikvæð áhrif á starfsfólk. Að auki sýndu niðurstöðurnar að skynjun starfsfólks á tilfinningalegu gildi er jákvæðara ef það upplifir jákvæð óyrt samskipti frá yfirmanni sínum, en fyrri rannsóknir hafa sýnt að jákvætt tilfinningalegt gildi hefur jákvæð áhrif á starfsánægju og leiðir til jákvæðrar hegðunar inni á vinnistöðum. Miðað við niðurstöður rannsóknarinnar eru það fyrst og fremst óyrt samskipti sem snúa að andlitstjáningu og líkamstjáningu sem skýra tilfinningalega líðan starfsfólks. Yfirmenn ættu því að leggja áherslu á að halda augnsambandi við starfsfólk sitt þegar samskipti eiga sér stað og sýna jákvæð svipbrigði eins og bros. Jafnframt ætti að leggja áherslu á afslappaða en líflega líkamsstöðu, t.d. með því að nota hendurnar þegar talað er. Rannsóknin styrkir fræðilegar undirstöður varðandi samskipti á vinnustað og veitir innsýn í lítið rannsakað viðfangsefni á sviði stjórnunar.

Abstract

Employees' well-being can influence companies' performance and therefore it is important for managers to do what they can so their employees are feeling well at work. Supervisors can increase the likelihood of their employees well-being by putting an emphasis on engaging in good communication with them. The purpose of the study was to investigate the relationship between how employees perceive their supervisors' nonverbal communication and the emotional well-being of employees. The focus was on three types of emotional well-being when it comes to

¹ Hildur Vilhelmsdóttir er M.Sc. í mannauðsstjórnun. Netfang: hildurvil@gmail.com. Auður Hermannsdóttir er aðjúnkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: audurhermannsdottir@hi.is.

employees well-being at work; emotional support, emotional work, and emotional valence. Through an online convenience sample answers were collected from 802 individuals in the labor market. The results show a positive relationship between how employees perceive their supervisors' nonverbal communication and perceived emotional support which involves supervisors being accessible and listen to their employees. Furthermore, if supervisors' nonverbal communication is perceived positive it diminishes employees emotional work, but emotional work can be disadvantageous and have negative effect on employees. Additionally, the results show that employees emotional valence is higher if they perceive their supervisors' nonverbal communication as positive, but previous studies have shown that emotional valence has a positive effect on job satisfaction and positively effects behaviour within the workplace. According to the findings, it is first and foremost nonverbal communication related to bodily and facial expression that explains employees emotional well-being. Emphasis should therefore be put on keeping eye contact and on showing positive facial expression like smiling when communicating with employees. Likewise, supervisors should pay attention to their body position and try to be relaxed but spirited, for example by using their hands and arms to gesture while talking to others. The study offers an empirical contribution to strengthen the theoretical foundation regarding communication in the workplace and offers an insight into a field of management that has not been empirically studied to much extend.

JEL flokkun: M12, M54, D9

Lykilord: Óyrt samskipti, starfsfólk tilfinningaleg líðan, tilfinningalegur stuðningur, tilfinningaleg vinna, tilfinningalegt gildi.

Keywords: Nonverbal communication, employees, emotional well-being, emotional support, emotional work, emotional valence.

Communicating without words. The relationship between supervisors' nonverbal communication and employees' emotional well-being

1 Inngangur

Það eru ekki bara persónulegir hagsmunir starfsfólks að þeim líði vel í vinnunni heldur getur líðan þeirra beinlínis haft rekstrarleg áhrif á fyrirtæki. Starfsfólk sem líður vel í vinnunni sýnir betri afköst, minni streitu, er ólíklegra til að verða fyrir kulnun og tekur færri veikindadaga heldur en það starfsfólk sem ekki líður vel, auk þess sem vellíðan starfsfólks dregur úr starfsmannaveltu (Decker og Borgen, 1993; Landy og Conte, 2013). Það er því ljóst að það eru hagsmunir fyrirtækja að starfsfólki þeirra líði vel og því ætti vellíðan að vera áhersluatriði stjórnenda.

Líðan starfsfólks getur í grófum dráttum annars vegar tengst líkamlegri heilsu og hins vegar andlegri heilsu, en hvort um sig getur falið í sér fjölda undirþátta (sjá t.d. Arnold, Turner, Barling, Kelloway og McKee, 2007; Grebner, Semmer og Elfering, 2005; Keyes, Shmothkin og Ryff, 2002; Schimmack, Radhakrishnan, Oishi, Dzokoto og Ahadi, 2002). Einn þáttur sálfræðilegrar heilsu er tilfinningaleg líðan (*emotional well-being*) starfsfólks. Slík líðan vísar til tilfinningalegra viðbragða við aðstæðum í vinnuumhverfinu (Mottet, Frymier og Beebe, 2006; Parkinson, Totterdell, Briner og Reynolds, 1996), til dæmis upplifun á stuðningi frá yfirmanni (Beehr o.fl., 2003; Jia o.fl., 2017; Miceli, 2009) og mat á bæði vinnuumhverfinu í heild eða einstaklingum innan þess (Nixon, 2009).

Samskipti á vinnustaðnum er einn af þeim grundvallarþáttum sem hafa áhrif á hvernig fólk líður í vinnunni, bæði samskipti starfsfólks í milli en ekki síður samskipti starfsfólks við yfirmann sinn (Nohe, Michaelis, Menges, Zhang og Sonntag, 2013; Yukl, 2002). Samskipti fela í grunninn í sér að skilaboð eru mótuð af sendanda og í kjölfarið send til

móttakanda sem túlkar þau, en þessi skilaboð geta bæði verið mótuð með orðum en geta jafnframt verið án orða (Gillard og Johansen, 2004), þ.e.a.s. skilaboðin geta ýmist verið yrt eða óyrt.

Pó svo að rannsóknir hafa sýnt hversu veigamikill þáttur óyrt samskipti eru í daglegu lífi er skortur á slíkum rannsóknum í tengslum við vinnuumhverfið í heild (Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan og Chiochio, 2016; Darioly og Schmidt, 2014; Fuller o.fl., 2011; Gkorezis, Bellou og Skemperis, 2015; Jia, Cheng og Hale, 2017). Aðeins nokkrar rannsóknir hafa snúið að viðhorfi starfsmanna í tengslum við óyrta hegðun yfirmanns (Teven, 2007) en þar má nefna, ánægju með yfirmann (Riggio, Salinas, Riggio og Cole, 2003), upplifun á frammistöðu yfirmanns (Riggio o.fl., 2003) og áhrif töfrandi forystu yfirmanns (Awamleh og Gardner, 1999; Gardner, 2003). Í nýbirtri rannsókn Jia o.fl. (2017) komu fram sterk tengsl milli óyrtra samskipta yfirmanns og tilfinningalegrar líðan starfsfólks. Í ljósi þess hversu fáar rannsóknir hafa verið birtar sem snúa að óyrtri hegðun yfirmanna og í ljósi vísindalegs mikilvægis þess að endurtaka rannsóknir til að auka alhæfingargildi niðurstaðna þeirra og styrkja fræðilegar undirstöður er þörf á fleiri rannsóknum á viðfangsefniinu. Markmið rannsóknarinnar er að kanna tengsl milli upplifunar á óyrtum samskiptum yfirmanns og tilfinningalegrar líðan starfsfólks. Rannsókninni svipar því að miklu leiti til rannsóknar Jia o.fl. (2017) en þó er í þessari rannsókn farið dýpra í skoðun á tengslum við tilfinningalega líðan starfsfólks. Í rannsókn Jia o.fl. (2017) voru tvær víddir tilfinningalegrar líðan skoðaðar; tilfinningalegur stuðningur og tilfinningaleg vinna. Í þessari rannsókn er hins vegar farið dýpra í tilfinningalega líðan með því að bæta við þriðju víddinni; tilfinningalegu gildi.

Rannsókninni er ætlað að styrkja fræðilegar undirstöður varðandi samskipti á vinnustað og veita innsýn í lítið rannsakað viðfangsefni á sviði stjórnunar. Auk hins fræðilega framlags er hagnýtt framlag rannsóknarinnar mikilvægt. Rannsóknin gefur stjórnendum upplýsingar um hvort og hversu mikið óyrt samskipti þeirra skýra af tilfinningalegri líðan starfsmanna. Í ljósi þess að líðan starfsfólks getur haft bein áhrif á rekstrarlegan árangur fyrirtækja er vitneskja um með hvaða hætti sé hægt að aðlaga hegðun til að auka líkur á að hafa jákvæð áhrif á líðan gagnleg stjórnendum.

2 Óyrt samskipti yfirmanna

Samskipti eru órjúfanlegur hluti af því að vera mannlegur þar sem við sendum stöðugt frá okkur bein eða óbein skilaboð til annars fólks, ýmist meðvitað eða ómeðvitað (Moss, 2008). Ef starfsfólk upplifir yfirmann sinn sýna jákvæða hegðun í samskiptum telja þeir sig almennt við betri andlega heilsu (Gilbreath og Benson, 2004) á meðan neikvæð hegðun yfirmanna getur leitt til neikvæðrar upplifunar og jafnvel örmögnunar starfsfólks (Fitness, 2000; Fox og Stallworth, 2005; Frone, 2000; Glomb, 2002; LeBlanc og Kelloway, 2002) ásamt því að hafa neikvæð áhrif á frammistöðu þeirra (Rayner, Hoel og Cooper, 2002; Robertson og Flint-Taylor, 2008)

Óyrt samskipti eru öll þau skilaboð sem við sendum frá okkur fyrir utan tungumálið sjálft, t.d. í gegnum svipbrigði, augnsamband, raddblæ, tónhæð, handahreyfingar og snertingu (Ambady og Weisbuch, 2010; Burgoon, Guerrero, og Manusov, 2011), en talið er að slík samskipti séu allt að 90% af öllum samskiptum (Birdwhistell, 1970). Þegar um óyrt samskipti er að ræða er ekki endilega til staðar ætlun um að senda ákveðin skilaboð (Burgoon o.fl., 2011) heldur er stór hluti óyrtrar hegðunar ómeðvituð (Dimberg, Thunberg og Elmehed, 2000) sem gerir það að verkum að erfitt getur verið að stjórna henni (DePaulo 1992; Ekman og Friesen, 1969, 1974). Að því sögðu er ekki þar með sagt að öll óyrt hegðun sé ómeðvituð og óstjórnanleg. Hægt er að stjórna ákveðinni líkamshegðun eða svipbrigðum meðvitað, líkt og brosi í ákveðinn tíma eða í ákveðnum aðstæðum en sú stjórnun er ekki stöðug yfir tíma né aðstæður (Porter, Brinke og Wallace, 2012).

Hið óyrta leikur lykilhlutverk í félagslegum samskiptum (Burgoon, Buller og Woodall, 1996) og er talið að fólk reiði sig almennt frekar á það sem það sér heldur en talað mál

þegar það myndar sér skoðanir á öðru fólki (Burgoon, Blair og Strom, 2008). Darioly og Schmid (2014) staðhæfa að óyrt samskipti séu mikilvægari heldur en yrt mál þegar kemur að starfi stjórnandans. Í gegnum ýmiss konar óyrt samskipti getur stjórnandi þannig haft áhrif á starfsfólk. Til að mynda getur óyrt hegðun líkt og nánd og viðeigandi snerting styrkt tengsl yfirmanns við undirmenn sína (Bonaccio o.fl., 2016) og haft jákvæð áhrif á upplifaðan stuðning þeirra (Fuller o.fl., 2011; Marler, Cox, Simmering, Bennett og Fuller, 2011). Einnig getur slík nánd haft jákvæð áhrif á starfsánægju (Richmond og McCroskey, 2000) og viðhorf undirmanna til síns yfirmanns (Hinkle, 2001; Teven, 2007, 2010).

3 Tilfinningaleg líðan starfsfólks

Tilfinningar eru viðbragð við aðstæðum eða áreiti í umhverfinu, til að mynda hegðun annarra (Mottet o.fl., 2006; Parkinson o.fl., 1996) og snúa fyrst og fremst að upplifun á tilteknum aðstæðum eða áreiti (Andersen, 1979). Það er því upplifunin á aðstæðunum eða áreitinu sem kallar fram tilfinningar hjá einstaklingum og þeirra tilfinningalegu líðan. Þegar um tilfinningalega líðan starfsfólks er að ræða snýr slík líðan fyrst og fremst að tilfinningalegum viðbrögðum við aðstæðum í vinnuumhverfinu (Mottet, Frymier og Beebe, 2006; Parkinson o.fl., 1996). Slíkar aðstæður geta til dæmis snúið að upplifun á stuðningi frá yfirmanni (Beehr o.fl., 2003; Jia o.fl., 2017; Miceli, 2009) eða heildrænu mati á vinnuumhverfinu eða einstaklingum innan þess (Nixon, 2009). Það eru því ýmsir þættir sem geta fallið undir tilfinningalega líðan starfsfólks en í þessari rannsókn er einblínt á þrjár gerðir; tilfinningalegan stuðning (e. emotional support), tilfinningalega vinnu (e. emotional work) og tilfinningalegt gildi (e. emotional valence).

Tilfinningalegur stuðningur felur í sér að einstaklingi er sýnd væntumþykja, áhugi, skilningur og samkennd (Miller, 2009). Slíkur stuðningur hefur oftast verið tengdur við fjölskyldumeðlimi eða nána vini (Miller, 2009), hins vegar hafa rannsóknir sýnt fram á mikilvægi slíks stuðnings innan vinnustaða (Colquitt og LePine, 2000; Jia og Soham, 2012), sér í lagi frá valdameiri einstaklingum líkt og yfirmönnum (Beehr o.fl., 2003; Jia o.fl., 2017; Miceli, 2009). Tilfinningalegur stuðningur frá yfirmanni snýr að því að hann sé aðgengilegur, hlusti, gefi ráð og veiti almennan stuðning, hvort sem það er varðandi málefni sem eru með beinum eða óbeinum hætti tengd vinnunni (Miceli, 2009). Stuðningurinn getur því falist í orðum en miðað við niðurstöður Jia o.fl. (2017) geta yfirmenn jafnframt veitt stuðning í gegnum óyrt samskipti. Stuðningur frá yfirmanni hefur áhrif á upplifun starfsfólks á því hvort skipulagsheildin sem það starfar hjá metur framlag þess og er annt um velferð þess ásamt því að hafa víðtæk áhrif á frammistöðu, almenna líðan, starfsánægju og streitu (Beehr o.fl., 2003; Galletta o.fl., 2011; Gibson o.fl., 2009; Jenkins og Elliott, 2004; Nagami o.fl., 2010; Rhoades og Eisenberger, 2002; Selvarajan o.fl., 2013; Willemse, Jonge, Smit, Depla og Pot, 2012). Lítil stuðningur frá yfirmanni getur aftur á móti leitt til andlegra heilsufarsvandamála eins og þunglyndis (Rugulies, Bültmann, Aust og Burr, 2006), sálræns álags og kvíða (Beehr o.fl., 2003; Sinokki o.fl., 2009) og kulnunar (Gibson o.fl., 2009). Að auki er lítil stuðningur frá yfirmanni talinn auka starfsmannaveltu (Galletta o.fl., 2011; Willemse o.fl., 2012) og getur þar með verið kostnaðarsamur fyrir fyrirtæki. Í ljósi framangreindrar umfjöllunar er tilgáta 1 sett fram:

T1: Jákvæð tengsl eru á milli upplifunar á óyrtum samskiptum yfirmanns og skynjunar starfsfólks á tilfinningalegum stuðningi

Tilfinningaleg vinna snýr að því að stjórna meðvitað þeim tilfinningum sem sýndar eru innan vinnustaðar (Buzzanell og Turner, 2003; Kruml og Geddes, 2000; Miller, 2007) og getur slíkt krafist mikillar andlegrar orku (Grandey, 2000; Kruml og Geddes, 2000). Með tilfinningalegri vinnu getur starfsfólk ýmist bælt niður eða þvingað fram ákveðna hegðun og tilfinningar (Buzzanell og Turner, 2003; Kruml og Geddes, 2000; Miller, 2007), t.d. fé-

lagslega samþykkt hegðun líkt og bros þegar slík tilfinning er ekki til staðar (Grandey, 2000; Pugh, Groth, og Hennig-Thurau, 2011). Ef mikil tilfinningaleg vinna á sér stað í daglegum samskiptum innan vinnustaðar getur slíkt verið streituvaldandi og aukið líkur á óánægju, andlegu álagi og kulnun (Kruml og Geddes, 2000; Jia o.fl., 2017; Nixon, 2009; Pugh o.fl., 2011; Zapf, 2002). Slíkt getur einnig leitt til neikvæðra tilfinninga gagnvart vinnustaðnum (Nixon, 2009) og jafnvel leitt til þess að starfsfólk ákveði að yfirgefa vinnustaðinn (Grandey, 2000; Jia o.fl., 2017; Pugh o.fl., 2011). Í gegnum jákvæð óyrt samskipti virðast yfirmenn þó geta dregið úr upplifun starfsfólks á tilfinningalegri vinnu (Jia o.fl., 2017). Því er tilgáta 2 sett fram:

T2: Neikvæð tengsl eru á milli upplifunar á óyrtum samskiptum yfirmanns og skynjunar starfsfólks á tilfinningalegri vinnu

Tilfinningalegt gildi er jákvætt eða neikvætt mat einstaklings á umhverfi sínu eða einstaklingum innan þess (Nixon, 2009). Eðli máls samkvæmt er starfsánægja fólks almennt meiri ef tilfinningalegt gildi er jákvætt og því er tilfinningalegt gildi talið hafa áhrif á bæði hegðun og viðhorf fólks til vinnunar (Brockner og Higgins, 2001). Hegðun annarra í tilteknu umhverfi getur haft áhrif á tilfinningalegt gildi til umhverfisins sjálfs. Rannsókn Teven (2007) sýndi að ef yfirmaður sýnir jákvæða óyrta hegðun í samskiptum þá leiði það til jákvæðrar upplifunar starfsfólks af vinnunni og viðkomandi yfirmanni. Í svipuðum dúr sýndu niðurstöður Titsworth, Mckenna, Mazer og Quinlan (2013) að hegðun kennara geti leitt til þess að nemendur upplifi neikvætt tilfinningalegt gildi gagnvart námi. Gera má ráð fyrir að samband kennara og nemenda annars vegar og samband yfirmanns og undirmanna hins vegar geti að mörgu leiti verið sambærilegt að því leiti að ákveðið valdaójafnvægi er oft til staðar þar sem kennarar og yfirmenn eru í valdameiri stöðu gagnvart nemendum og undimönnum. Í ljósi framangreindrar umræðu um niðurstöður fyrri rannsókna má leiða líkur að því að hegðun yfirmanns geti leitt til neikvæðs tilfinningalegs gildis starfsfólks gagnvart vinnunni. Í ljósi framangreinds er tilgáta 3 sett fram:

T3: Jákvæð tengsl eru á milli upplifunar á óyrtum samskiptum yfirmanns og skynjunar starfsfólks á tilfinningalegu gildi

4 Aðferð

Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvort tengsl væru á milli upplifunar starfsfólks á óyrtum samskiptum yfirmanns og þriggja tegunda tilfinningalegrar líðan, þ.e. tilfinningalegum stuðningi, tilfinningalegri vinnu og tilfinningalegu gildi. Settar voru fram þrjár tilgátur sem snúa að þessum tengslum. Fjallað verður um þátttakendur rannsóknarinnar, mælitækið ásamt því að framkvæmdinni verður lýst.

4.1 Þátttakendur

Notast var við rafrænt hentugleikaúrtak og lögð áhersla á að ná til sem fjölbreyttasta hóps þátttakenda. Alls tóku 802 einstaklingar þátt í rannsókninni. Töluverður meirihluti þátttakenda voru konur eða 70,9%, hins vegar var aldursdreifing nokkuð góð. Kyn yfirmanna þátttakanda skiptist nokkuð jafnt, karlkyns yfirmenn voru 46,9% og kvenkyns yfirmenn 53,1%. Frekari upplýsingar um þátttakendur er að finna í töflu 1.

Tafla 1. Aldur, menntun og mánaðartekjur þátttakenda.

| Aldur | | Menntun | | Mánaðartekjur | |
|-----------------|-------|------------------------------|-------|-----------------------|-------|
| 25 ára og yngri | 7,8% | Grunnskólapróf | 10,5% | 200.000 eða lægri | 5,7% |
| 26 til 30 ára | 22,7% | Stúdentspróf | 12,9% | 200.001 til 400.000 | 14,3% |
| 31 til 35 ára | 15,3% | Iðnpróf | 9,0% | 400.001 til 600.000 | 35,2% |
| 36 til 40 ára | 12,6% | Háskólapróf á grunnstigi | 32,9% | 600.001 til 800.000 | 27,3% |
| 41 til 45 ára | 10,0% | Háskólapróf á framhaldsstigi | 32,4% | 800.001 til 1.000.000 | 11,6% |
| 46 til 50 ára | 11,1% | Annað | 2,3% | 1.000.001 eða hærri | 5,9% |
| 51 til 60 ára | 15,0% | | | | |
| 61 árs og eldri | 5,5% | | | | |

4.2 Mælitæki

Mælitækið skiptist í tvo hluta. Í fyrri hlutanum var upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns mæld og í seinni hlutanum var tilfinningaleg líðan starfsmannsins mæld. Í upphafi birtust þátttakendum þó tvær síuspurningar. Annars vegar spurning sem snéri að því hvort viðkomandi væri í starfi eða ekki og hins vegar spurning sem snéri að því hvort viðkomandi væri með yfirmann. Í ljósi markmiða rannsóknarinnar var nauðsynlegt að einstaklingar svöruðu báðum spurningum játandi til að geta tekið þátt.

Upplifun á óyrtri hegðu yfirmanns var mæld með kvarðanum Nonverbal Immediacy Scale (NIS), þróuðum af Richmond, McCroskey og Johnson (2003). Áreiðanleiki eldri kvarða sem notaðir hafa verið við mælingar á óyrtri hegðun var talinn of lítill sem var hvatinn á bak við að Richmond o.fl. (2003) þróðu NIS.

Kvarðinn sem samanstendur af 26 atriðum; 13 jákvæðum fullyrðingum og 13 neikvæðum fullyrðingum tekur til ýmissa þátta sem fyrri rannsóknir hafa sýnt að séu mikilvægir þegar kemur að óyrtri hegðun á vinnustöðum, þ.e. líkamlegri tjáningu (7 atriði), nánd (8 atriði), raddblæs (4 atriði) og andlitstjáningu (7 atriði). Í töflu 2 má sjá atriði kvarðans en tekið skal fram að röð atriða í töflunni er ekki sú sama og birtist þátttakendum heldur var lögð áhersla á að dreifa atriðum sem snéru að sambærilegum þáttum til að draga úr líkum á að svör þátttakenda yrðu fyrir of miklum áhrifum af nærstandandi atriðum í mælitækinu. Þátttakendur tóku afstöðu til fullyrðinganna á 5 punkta Likert kvarða þar sem allir svarkostir voru merktir með orðgildum til að auka áreiðanleika. Svarkostirnir voru (1) mjög sjaldan, (2) sjaldan, (3) stundum, (4) oft og (5) mjög oft.

Við mat á tilfinningalegri líðan starfsmanna var notast við kvarðann Classroom Emotional Scale (CES) þróuðum af Titsworth, Quinlan og Mazer (2010), en einu atriði bætt við kvarðann til að ná betur utan um víddina tilfinningalegt gildi. Auk tilfinningalegs gildis (3 atriði), mælir kvarðinn tilfinningalegan stuðning (8 atriði) og tilfinningalega vinnu (4 atriði). Þátttakendur tóku afstöðu til fullyrðinganna 15 á 5 punkta Likert kvarða þar sem allir svarkostir voru merktir með orðgildum til að auka áreiðanleika. Svarkostirnir voru (1) mjög ósammála, (2) ósammála, (3) hvorki né, (4) sammála og (5) mjög sammála. Í töflu 3 má sjá atriði kvarðans en líkt og í tilfelli NIS í töflu 1 er röð atriða í töflunni ekki sú sama og birtist þátttakendum heldur var lögð áhersla á að dreifa atriðum sem snéru að sambærilegum þáttum til að draga úr líkum á að svör þátttakenda yrðu fyrir of miklum áhrifum vegna nástöðu annarra atriða.

Báðir kvarðarnir voru þýddir af höfundum yfir á íslensku. Sex einstaklingar voru fengnir til að forprófa mælitækið með tilliti til orðalags og skilnings. Smávægilegar athugasemdir komu fram í forprófun sem tekið var tillit til.

4.3 Framkvæmd

Spurningalistanum var dreift rafrænt á samfélagsmiðlinum Facebook og var lögð áhersla á að ná til fjölbeytts hóps þátttakenda. Samfélagsmiðillinn Facebook er í síauknum mæli notaður við gagnaöflun, m.a. vegna vinsælda og mikillar útbreiðslu miðilsins. Rannsóknir hafa leitt í ljós að notkun miðilsins við gagnaöflun sé ákjósanleg og jafnvel fýsilegri en aðrar aðferðir við öflun hentugleikaúrtaks (Casler, Bickel og Hackett, 2013; Rife, Cate, Kosinski og Stillwell, 2016; Thorntorn o.fl., 2016).

Áður en þátttakendur gátu hafist handa við að svara könnuninni birtust þeim upplýsingar um markmið rannsóknarinnar ásamt því að þeir voru upplýstir um að svör yrðu ekki rakin til þeirra.

5 Niðurstöður

Við greiningu á niðurstöðum rannsóknarinnar verður byrjað á að greina frá lýsandi niðurstöðum sem snúa að upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns. Í kjölfarið verður greint frá lýsandi niðurstöðum sem snúa að tilfinningalegri líðan. Að lokum verða tilgátur rannsóknarinnar kannaðar þar sem tengsl á milli upplifunar á óyrtri hegðun yfirmanns og tilfinningalegri líðan starfsfólks verða greind.

5.1 Upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns

Í töflu 2 má sjá lýsandi tölfræði hvers atriðis sem notað var til að mæla upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns. Í töflunni er atriðum kvarðans raðað saman eftir tegundum óyrtrar hegðunar. Áreiðanleiki þáttanna fjögurra; líkamleg tjáning ($\alpha = ,712$), nánd ($\alpha = ,705$), raddblær ($\alpha = ,832$) og andlitsjáning ($\alpha = ,828$), mældum með Chronbach's Alpha (α) reyndist í öllum tilvikum ásættanlegur. Áreiðanleiki kvarðans í heild reyndis góður ($\alpha = ,903$). Við sameiningu atriða hvers þáttar var neikvætt orðuðu fullyrðingunum snúið við og eru þær stjörnumerktar í töflunni. Í töflu 2 er lýsandi tölfræði þeirra atriða þó birt eins og hún var fyrir snúning.

Tafla 2. Lýsandi niðurstöður um upplifun starfsfólks af óyrtri hegðun yfirmann

| | M | sf | n |
|---|-------------|-------------|------------|
| Líkamleg tjáning | 3,68 | 0,66 | 767 |
| Yfirmaður minn notar hendurnar til þess að leggja áherslu á orð sín á meðan hann/hún talar við fólk | 2,89 | 1,18 | 801 |
| Yfirmaður minn notar hreyfingar til þess að leggja áherslu á orð sín þegar hann/hún talar við fólk | 2,91 | 1,16 | 796 |
| Yfirmaður minn forðast að nota hreyfingar til þess að leggja áherslu á orð sín þegar hann/hún talar við fólk* | 1,97 | 0,98 | 789 |
| Yfirmaður minn er lífleg/ur þegar hann/hún talar við fólk | 3,82 | 1,08 | 786 |
| Yfirmaður minn er stíf/stífur þegar hann/hún talar við fólk* | 1,97 | 1,07 | 791 |
| Yfirmaður minn er með afslappaða líkamsstöðu á meðan hann/hún talar við fólk | 3,87 | 1,09 | 795 |
| Yfirmaður minn er með spennta/stífa líkamsstöðu á meðan hann/hún talar við fólk* | 1,84 | 1,08 | 795 |
| Nánd | 3,24 | 0,61 | 743 |
| Yfirmaður minn snertir aðra á öxlina eða handlegginn á meðan hann/hún talar við viðkomandi | 1,71 | 1,01 | 798 |
| Yfirmaður minn forðast að snerta fólk á meðan hann/hún talar við það* | 2,97 | 1,31 | 779 |
| Yfirmaður minn færir sig frá fólk þegar það snertir hann/hana á meðan viðkomandi talar* | 1,61 | 0,91 | 783 |
| Yfirmaður minn situr eða stendur nálægt fólk á meðan hann/hún talar við viðkomandi | 3,15 | 1,21 | 793 |
| Yfirmaður minn færir sig nær fólk á meðan hann/hún talar við það | 2,86 | 1,09 | 792 |
| Yfirmaður minn hallar sér nær fólk sem hann/hún talar við | 2,67 | 1,06 | 787 |
| Yfirmaður minn reynir að vera ekki mjög nálægt fólk þegar hann/hún talar við viðkomandi* | 2,18 | 1,01 | 786 |
| Yfirmaður minn hallar sér frá fólk á meðan hann/hún talar við það* | 1,82 | 0,93 | 789 |
| Raddblær | 3,88 | 0,90 | 774 |
| Yfirmaður minn notar einhæfan og daufan tón á meðan hann/hún talar við fólk* | 1,77 | 1,02 | 795 |
| Rödd yfirmanns míns er einhæf og dauf þegar hann/hún talar við fólk* | 1,70 | 1,03 | 798 |
| Yfirmaður minn notar fjölbreyttan talanda þegar hann/hún talar við fólk | 3,43 | 1,19 | 793 |
| Yfirmaður minn notar fjölbreyttan raddblæ þegar hann/hún talar við fólk | 3,52 | 1,20 | 787 |
| Andlitstjáning | 4,13 | 0,68 | 770 |
| Yfirmaður minn lítur framhjá eða burtu frá fólk á meðan hann/hún talar við viðkomandi* | 1,73 | 1,01 | 798 |
| Yfirmaður minn forðast augnsamband á meðan hann/hún talar við fólk* | 1,57 | 0,94 | 796 |
| Yfirmaður minn horfir beint á fólk á meðan hann/hún talar við það | 4,01 | 0,89 | 795 |
| Yfirmaður minn heldur augnsambandi við fólk á meðan hann/hún talar við það | 4,01 | 0,94 | 784 |
| Yfirmaður minn sýnir lítil sem engin svipbrigði þegar hann/hún talar við fólk* | 1,98 | 0,99 | 796 |
| Yfirmaður minn grettir sig þegar hann/hún talar við fólk* | 1,70 | 0,99 | 799 |
| Yfirmaður minn brosir þegar hann/hún talar við fólk | 3,83 | 1,03 | 785 |

* Atriði snúið við þegar atriðin voru sameinuð í viðeigandi þátt

Við mat á styrkleika tengsla var horft til viðmiða Field (2005). Sterk jákvæð fylgni reyndist vera á milli upplifunar þátttakenda á þáttum óyrtrar hegðunar yfirmanns. Ef upplifun á líkamlegri tjáningu var jákvæð, var upplifun á nánd nokkuð mikil, $r(728) = ,547; p < 0,001$, ásamt því að bæði raddblær, $r(751) = ,650; p < 0,001$, og andlitstjáning, $r(748) = ,658; p < 0,001$, voru metin á jákvæðan hátt. Ef nánd var metin mikil var jafnframt jákvæð upplifun á raddblæ, $r(727) = ,464; p < 0,001$ og andlitstjáningu, $r(748) = ,658; p < 0,001$. Einnig reyndist andlitstjáning vera metin á jákvæðan hátt ef raddblærinn var metinn jákvæður, $r(753) = ,672; p < 0,001$.

5.2 Tilfinningaleg líðan

Í töflu 3 má sjá lýsandi tölfræði hvers atriðis sem notað var til að mæla tilfinningalega líðan. Áreiðanleiki þáttanna þriggja; tilfinningalegs stuðnings ($\alpha = ,911$), tilfinningalegri vinnu ($\alpha = ,789$) og tilfinningalegs gildis ($\alpha = ,846$), mældum með Chronbach's Alpha (α), reyndist í öllum tilvikum ásættanlegur;. Tveimur atriðum sem tilheyra tilfinningalegum stuðningi var snúið við þegar atriðin voru sameinuð en í töflu 3 eru lýsandi niðurstöður þeirra birtar fyrir snúning.

Tafla 3. Lýsandi niðurstöður um tilfinningalega líðan starfsfólks

| | M | sf | n |
|--|-------------|-------------|------------|
| Tilfinningalegur stuðningur | 3,72 | 0,92 | 783 |
| Ég fæ þá andlegu hjálp og stuðning sem ég þarf frá yfirmanni mínum | 3,54 | 1,21 | 798 |
| Yfirmaður minn er reiðubúinn til þess að hjálpa mér að taka ákvarðanir tengdar vinnu | 4,01 | 1,05 | 796 |
| Yfirmaður minn er reiðubúinn að ræða um tilfinningar mínar og líðan gagnvart vinnunni | 3,71 | 1,17 | 794 |
| Ég get stólað á yfirmann minn þegar upp koma erfiðleikar í mínu persónulega lífi | 3,76 | 1,21 | 789 |
| Ég get talað við yfirmann minn um mín persónulegu vandamál | 3,50 | 1,22 | 791 |
| Yfirmaður minn er ekki móttækilegur fyrir áhyggjum mínum og líðan* | 2,25 | 1,21 | 793 |
| Ég get treyst á yfirmann minn þegar eitthvað fer úrskeiðis í tengslum við vinnuna | 3,97 | 1,09 | 793 |
| Ég get ekki talað um mín persónulegu vandamál við yfirmann minn* | 2,46 | 1,26 | 792 |
| Tilfinningaleg vinna | 2,58 | 0,99 | 784 |
| Að eiga samskipti við yfirmann minn krefst mikillar andlegrar orku | 2,44 | 1,28 | 795 |
| Þegar ég tala við yfirmann minn verð ég að leynd tilfinningum mínum eða gera mér upp líðan | 2,09 | 1,16 | 793 |
| Ég vildi að ég gæti tjáð líðan mína betur við yfirmann minn | 2,60 | 1,24 | 791 |
| Að vera á þessum vinnustað krefst mikillar andlegrar orku | 3,17 | 1,38 | 792 |
| Tilfinningalegt gildi | 3,98 | 0,91 | 780 |
| Á heildina litið myndi ég lýsa tilfinningum mínum gagnvart yfirmanni mínum sem jákvæðum | 3,94 | 1,14 | 790 |
| Á heildina litið myndi ég lýsa tilfinningum mínum gagnvart vinnustaðnum sem jákvæðum | 3,99 | 0,96 | 793 |
| Á heildina litið líður mér vel í vinnunni | 4,00 | 1,02 | 791 |

* Atriði snúið við þegar atriðin voru sameinuð í videigandi þátt

Sterk fylgni reyndist vera á milli allra þátta tilfinningalegrar líðan. Þátttakendur sem upplifa tilfinningalegan stuðning eru afar ólíklegir til að upplifa tilfinningalega vinnu, $r(775) = -,726$; $p < 0,001$, en eru mjög líklegir til að upplifa tilfinningalegt gildi, $r(769) = ,747$; $p < 0,001$. Að sama skapi eru þeir sem upplifa mikla tilfinningalega vinnu ólíklegir til að upplifa tilfinningalegt gildi, $r(769) = -,655$; $p < 0,001$.

5.3 Tengsl upplifunar á óyrtri hegðun yfirmanns og tilfinningalegri líðan starfsfólks

Þrjár tilgátur voru settar fram sem snéru að því að upplifun starfsfólks af óyrstum samskiptum yfirmanns hefðu jákvæð tengsl við tilfinningalegan stuðning (tilgáta 1), neikvæð tengsl við tilfinningalega vinnu (tilgáta 2) og jákvæð tengsl við tilfinningalegt gildi (tilgáta 3). Niðurstöðurnar sýndu sterk tengsl á milli óyrtrar hegðunar í heild og allra þriggja þátta tilfinningalegrar líðan (sjá töflu 4). Eftir því sem upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns er jákvæðari, því meiri tilfinningalegan stuðning, $r(691) = ,603$; $p < 0,001$, og hærra tilfinningalegt gildi, $r(686) = ,519$; $p < 0,001$, upplifir starfsfólk. Að sama skapi dregur jákvæð upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns úr tilfinningalegri vinnu starfsfólks, $r(691) = -,490$; $p < 0,001$. Niðurstöðurnar styðja því allar tilgátur sem settar voru fram.

Tafla 4. Tengsl milli allra mældra þátta

| Þættir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| 1. Líkamleg tjáning | 1 | | | | | | |
| 2. Nánd | ,547*** | 1 | | | | | |
| 3. Raddblær | ,650*** | ,464*** | 1 | | | | |
| 4. Andlitstjáning | ,658*** | ,494*** | ,672*** | 1 | | | |
| 5. Tilfinningalegur stuðningur | ,558*** | ,330*** | ,498*** | ,619*** | 1 | | |
| 6. Tilfinningaleg vinna | -,441*** | -,236*** | -,409*** | -,564*** | -,726*** | 1 | |
| 7. Tilfinningalegt gildi | ,464*** | ,270*** | ,400*** | ,560*** | ,747*** | -,655*** | 1 |

***p < 0,001

Til að kanna þessi sambönd betur og fá þannig nákvæmari upplýsingar um hvers konar óyrtr hegðun er líkleg til að skýra tilfinningalega líðan starfsfólks voru framkvæmdar margvíðar aðhvarfsgreiningar þar sem óháðu breytur voru fjórir þættir óyrtrar hegðunar, þ.e. líkamleg tjáning, nánd, raddblær og andlitstjáning. Forsendur aðhvarfsgreininganna voru kannaðar. Hvorki reyndist vera sjálffylgni né marglínuleiki í gögnunum, frávikin í fylgibreytunum voru normaldreifð og punktaritin sýndu enga misdreifni. Því stóðust forsendur aðhvarfsgreiningar í öllum tilvikum. Við framkvæmd aðhvarfsgreininganna var leiðrétt fyrir kyni þátttakenda, aldri þeirra, menntun og tekjum ásamt kyni yfirmanns.

Upplifun á óyrtri hegðun yfirmanns skýrði í öllum tilvikum nokkurn hluta tilfinningalegrar líðan eða frá $R^2 = ,328$ upp í $R^2 = ,417$ og voru heildaráhrif líkananna í öllum tilvikum marktæk, $p < 0,001$ (sjá töflu 4).

Tafla 5. Niðurstöður aðhvarfsgreininga

| | Líkamleg tjáning | Nánd | Raddblær | Andlitstjáning | R2 |
|-----------------------------|------------------|---------|----------|----------------|------|
| | β | β | β | β | |
| Tilfinningalegur stuðningur | ,250*** | -,048 | ,073 | ,420*** | ,417 |
| Tilfinningaleg vinna | -,123** | ,063 | -,036 | -,487*** | ,328 |
| Tilfinningalegt gildi | -,190*** | -,053 | ,006 | ,464*** | ,352 |

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Upplifun af óyrtri hegðun yfirmanns í gegnum andlitstjáningu reyndist í öllum tilvikum hafa sterkastan skýringarmátt á tilfinningalega líðan þátttakenda. Líkamleg tjáning reyndist jafnframt skýra alla þrjá þætti tilfinningalegrar líðan en hvorki nánd né raddblær reyndust skýra tilfinningalega líðan starfsfólks.

6 Umræða

Það eru rekstrarlegir hagsmunir fólgnir í því fyrir fyrirtæki að starfsfólki líði vel í vinnunni. Afköst verða meiri, það dregur úr streitu, ólíklegra er að fólk verði fyrir kulnun í starfi auk þess sem vellíðan starfsfólks dregur úr starfsmannaveltu (Decker og Borgen, 1993; Landy og Conte, 2013). Yfirmenn geta aukið líkur á að starfsfólki líði vel með því að leggja áherslu á að eiga í góðum samskiptum við það, en þar sem aðeins í kringum 10% samskipta felast í því sem sagt er (Birdwhistell, 1970) skiptir máli að huga að hinu ósagða, þ.e. óyrstum samskiptum, og mögulegum áhrifum þess á líðan starfsfólks.

Markmið rannsóknarinnar var að kanna tengsl upplifunar á óyrstum samskiptum yfirmanna og tilfinningalegri líðan starfsfólks. Settar voru fram þrjár tilgátur sem snúa að þessum tengslum og voru þær allar studdar. Niðurstöðurnar sýndu að upplifun á óyrstum samskiptum yfirmanna hefur jákvæð tengsl við tilfinningalegan stuðning og er það í samræmi við niðurstöður Jia o.fl. (2017). Tilfinningalegur stuðningur frá yfirmönnum felst m.a. í því að þeir séu aðgengilegir, hlusti á starfsfólk og gefi því ráð, hvort sem það er

varðandi málefni sem eru með beinum eða óbeinum hætti tengd vinnunni (Miceli, 2009). Slíkur stuðningur er mikilvægur innan fyrirtækja (Colquitt og LePine, 2000; Jia og Soham, 2012) og hefur víðtæk áhrif á frammistöðu starfsfólks (Beehr o.fl., 2003; Galletta o.fl., 2011; Gibson o.fl., 2009; Jenkins og Elliott, 2004; Nagami o.fl., 2010; Rhoades og Eisenberger, 2002; Selvarajan o.fl., 2013; Willemse, Jonge, Smit, Depla og Pot, 2012) og miðað við niðurstöður rannsóknarinnar jafnframt á líðan þeirra.

Upplifun á jákvæðum óyrstum samskiptum yfirmanna getur, miðað við niðurstöðurnar, dregið úr skynjun starfsfólks á tilfinningalegri vinnu. Það er í samræmi við niðurstöður rannsókna Jia o.fl. (2017). Mikil tilfinningaleg vinna starfsfólks getur krafist mikillar andlegrar orku (Grandey, 2000; Kruml og Geddes, 2000) sem getur leitt til streitu og óánægju (Kruml og Geddes, 2000; Jia o.fl., 2017; Nixon, 2009; Zapf, 2002; Pugh, Groth, og Hennig-Thurau, 2011). Því er ávinningur í því fyrir bæði starfsfólk og ekki síður fyrirtæki í heild að reynt sé að draga úr tilfinningalegri vinnu með jákvæðum samskiptum.

Miðað við niðurstöður rannsóknarinnar er skynjun starfsfólks á tilfinningalegu gildi jákvæðara ef það upplifir jákvæð óyrst samskipti frá yfirmanni sínum. Jákvætt tilfinningalegt gildi eykur líkur á starfsánægju og almennt jákvæðri hegðun í vinnunni (Brockner og Higgins, 2001). Því er ástæða til og æskilegt að yfirmenn leggi sig fram um að hafa áhrif á það í gegnum jákvæð óyrst samskipti.

Miðað við niðurstöður rannsóknarinnar eru það fyrst og fremst óyrst samskipti sem fela í sér annars vegar andlitstjáningu og hins vegar líkamstjáningu sem skýra tilfinningalega líðan starfsfólks. Sé tekið mið af þessu ættu yfirmenn að leggja áherslu á að halda augnsambandi við starfsfólk sitt þegar samskipti eiga sér stað og sýna jákvæð svipbrigði eins og bros. Jafnframt ætti að leggja áherslu á afslappaða en líflega líkamsstöðu, t.d. með því að nota hendurnar þegar talað er. Stór hluti óyrtrar hegðunar á sér stað ómeðvitað (Dimberg, Thunberg og Elmehed, 2000) og því getur verið erfitt að stjórna henni (DePaulo 1992; Ekman og Friesen 1969, 1974). En í ljósi þeirra áhrifa sem þessi tegund samskipta getur haft á starfsfólk er mikilvægt að yfirmenn hugi að og séu meðvitaðir um skilaboðin sem þeir senda frá sér í gegnum andlitstjáningu og líkamlega tjáningu og að þau séu jákvæð. Sé það gert er það líklegt til að hafa jákvæð áhrif á tilfinningalega líðan starfsfólks og um leið jákvæð áhrif á rekstur fyrirtækisins.

Þrátt fyrir að áreiðanleiki mælitækisins hafi reynt góður kann að vera ástæða til að í frekari rannsóknum verði hugað að þróun á staðbundnu mælitæki þar sem tekið er mið af þeirri menningu sem ríkir. Merking og skilningur á óyrstum samskiptum getur verið ólíkur á milli menningarheima (Floyd, 2006) auk þess sem hegðun sem er viðeigandi á einum stað kann að þykja óviðeigandi annars staðar (Addis, 2008). Að auki er vert að hafa í huga að kynjaskipting í úrtakinu var nokkuð ójöfn þrátt fyrir að lögð hafi verið áhersla á að reyna að jafna hlutfallið. Í frekari rannsóknum á efninu væri vert að leggja áherslu á jafnara hlutfall kynjanna og mögulega kanna hvort mögulega sé að finna kynjamun þegar kemur að upplifun á óyrstum samskiptum.

Það kann að vera ákveðin takmörkun að í rannsókninni var ekki mæld eiginleg hegðun þegar kemur að óyrstum samskiptum heldur upplifun þátttakenda á óyrtri hegðun yfirmanns. Slíkt mat kann að vera skekkt og er hugsanlega ekki að mæla raunverulega óyrta hegðun yfirmanns. Á móti kemur að tilfinningar, og þar með tilfinningaleg líðan eins og einblínt var á í rannsókninni, snúa fyrst og fremst að upplifun á tilteknum aðstæðum (Andersen, 1979) og eru viðbragð við þeirri upplifun (Mottet, Frymier og Beebe, 2006; Parkinson, Totterdell, Briner og Reynolds, 1996). Það er því upplifun einstaklinga af aðstæðunum, þar með upplifun starfsfólks af óyrtri hegðun yfirmanna, sem kallar fram tilteknar tilfinningar og tilfinningalega líðan. Engu að síður væri gagnlegt í frekari rannsóknum á efninu að mæla áhrif raunverulegrar óyrtrar hegðunar yfirmanna á starfsfólk, til að mynda með tilraunasniði.

Rannsóknin er mikilvægt framlag til stjórnunarfræðanna þar sem skortur hefur verið á rannsóknun sem snúa að upplifun starfsfólks á óyrtri hegðun yfirmanna. Hagnýtt gildi

rannsóknarinnar er ekki síður mikilvægt þar sem niðurstöðurnar sýna fram á mikilvægi þess að yfirmenn séu meðvitaðir um þau skilaboð sem þeir senda frá sér með óyrstum samskiptum, sér í lagi með andlits tjáningu og líkamlegri tjáningu.

Heimildir

- Ambady, N. og Weisbuch, M. (2010). Nonverbal behavior. Í S. T. Fiske, D. T. Gilbert, G. Lindzey (ritstj.), *Handbook of Social Psychology*: 464-497. Hoboken, NJ: Wiley. doi:10.1002/9780470561119.socpsy001013
- Andersen, J. F. (1979). Teacher immediacy as a predictor of teacher effectiveness. *Communication Yearbook*, 3, 543-559. doi:10.1080/23808985.1979.11923782
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. og McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Awamleh, R. og Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. doi:10.1016/s1048-9843(99)00022-3
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. og Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of occupational health psychology*, 8(3), 220. doi:10.1037/1076-8998.8.3.220
- Birdwhistell, R. (1970) *Kinesics and context*. University of Pennsylvania press, Philadelphia. doi:10.9783/9780812201284
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L. og Chiocchio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42(5), 1044-1074. doi: 10.1177/0149206315621146
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 35-66.
- Burgoon, J. K., Blair, J. P. og Strom, R. E. (2008). Cognitive biases and nonverbal cue availability in detecting deception. *Human Communication Research*, 34(4), 572-599. doi:10.1111/j.1468-2958.2008.00333.x
- Burgoon, J. K., Buller, D. B., og Woodall, W. G. (1996). *Nonverbal communication: The unspoken dialogue*. New York: McGraw-Hill.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., og Manusov, V. (2011). *Nonverbal signals*. Í M. L.
- Buzzanell, P. og Turner, L. (2003). Emotion work revealed by job loss discourse: Backgrounding- foregrounding of feelings, construction of normalcy, and (re)instituting of traditional masculinities. *Journal of Applied Communication Research*, 31, 27-57.
- Casler, K., Bickel, L. og Hackett, E. (2013). Separate but equal? A comparison of participants and data gathered via Amazon's mTurk, social media, and face-to-face behavioral testing. *Computers in human behavior*, 29(6), 2156-2160.
- Colquitt, J. A. og LePine, J. A. (2000). Towards an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Darioli, A. og Schmid Mast, M. S. (2014). The role of nonverbal behavior in leadership: An integrative review. *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, 1771-2335. doi:10.4324/9780203760536
- Decker, P. og Borgen, F. (1993). Dimensions of work appraisal: stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40, 470-478.
- DePaulo, B. M. (1992). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111, 203-243.
- Dimberg, U., Thunberg, M. og Elmehed, K. (2000). Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions. *Psychological Science*, 11(1), 86-89. doi:10.1111/1467-9280.00221
- Ekman, P. og Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1, 48-98.
- Ekman, P. og Friesen, W. V. (1974). Detecting deception from the body or face. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 288-298.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (3. útgáfa). London: Sage.
- 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, 147-162. doi:10.1002/(sici)1099-1379(200003)21:2<147::aid-job35>3.0.co;2-t
- Fox, S. og Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438- 456. doi:10.1016/j.jvb.2004.01.002
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246 -255. doi:10.1037//1076-8998.5.2.246
- Fuller, B., Simmering, M. J., Marler, L. E., Cox, S. S., Bennett, R. J., & Chermie, R. A. (2011). Exploring touch as a positive workplace behavior. *Human Relations*, 64(2), 231-256.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., og Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing and Health Sciences*, 13(2), 184-191. doi:10.1111/j.1442-2018.2011.00596.x

- Gardner, W.L. (2003), "Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity effects of exemplification, delivery, and ethical reputation", *Management Communication Quarterly*, 16(4), 502-527. doi:10.1177/0893318903251324
- Gibson, J. A., Grey, I. M. og Hastings, R. P. (2009). Supervisor support as a predictor of burnout and therapeutic self-efficacy in therapists working in ABA schools. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 39(7), 1024–1030. doi:10.1007/s10803-009-0709-4
- Gkorezis, P., Bellou, V. og Skemperis, N. (2015). Nonverbal communication and relational identification with the supervisor: Evidence from two countries. *Management Decision*, 53(5), 1005-1022. doi:10.1108/md-11-2014-0630
- Gilbreath, B. og Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work og Stress*, 18(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499
- Gillard, S. og Johansen, J. (2004). Project management communication: A systems approach. *Journal of Information Science*, 30(1), 23-29.
- Glomb, T. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20–36. doi:10.1037/1076-8998.7.1.20
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95. doi:10.1037/1076-8998.5.1.95
- Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: a longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 31-43.
- Hinkle, L. L. (2001). Perceptions of supervisor nonverbal immediacy, vocalics, and subordinate liking. *Communication Research Reports*, 18, 128-136. doi:10.1080/08824090109384790
- Jenkins, R. og Elliott, P. (2004). Stressors, burnout and social support: Nurses in acute mental health settings. *Journal of Advanced Nursing*, 48(6), 622–631. doi:10.1111/j.1365-2648.2004.03240.x
- Jia, M., Cheng, J. og Hale, C. L. (2017). Workplace emotion and communication: Supervisor nonverbal immediacy, employees' emotion experience, and their communication motives. *Management Communication Quarterly*, 31(1), 69-87. doi:10.1177/0893318916650519
- Jia, M. Y. og Shoham, M. D. (2012). Communication motives, satisfaction, and social support in the workplace: Are supervisors effective support sources in employee networks? Í *Proceedings of the Forty-Fifth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. New Brunswick doi:10.1109/hicss.2012.164
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. og Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kruml, S. og Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 18-49. doi:10.1177/0893318900141002
- Landy, F. og Conte, J. M. (2013). Work in the 21st century : An introduction to industrial and organizational psychology. (4. útg.). doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00119_2.x
- LeBlanc, M. M. og Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444–453. doi:10.1037/0021-9010.87.3.444
- Marler, L., Cox, S., Simmering, M., Bennett, R. og Fuller, J. (2011). Exploring the Role of Touch and Apologies in Forgiveness of Workplace Offenses. *Journal of Managerial Issues*, 23(2), 144-163. doi:10.1177/0018726710377931
- Miceli, M. (2009). The art of comforting. *New Ideas in Psychology*, 27, 343-361. doi:10.1016/j.newideapsych.2009.01.001
- Miller, K. I. (2007). Compassionate communication in the workplace: Exploring the process of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 223-245. doi:10.1080/00909880701434208
- Miller, K. I. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (5.útg.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning. doi:10.1002/9781405186407.wbieco018
- Moss, B. (2008) *Communication skills for health and social care*, London: Sage. doi:10.1093/bjsw/bcy058
- Mottet, T., Frymier, A. og Beebe, S. (2006). Theorizing about instructional communication. Í T. Mottet, V. Richmond og J. McCroskey (Ritstj.), *Handbook of instructional communication: Rhetorical and relational perspectives*, 255-282. Boston, MA: Pearson Education. doi:10.4135/9781412976152.n22
- Nagami, M., Tsutsumi, A., Tsuchiya, M. og Morimoto, K. (2010). Job control and coworker support improve employee job performance. *Industrial Health*, 48(6), 845–851. doi:10.2486/indhealth.ms1162
- Nixon, D. (2009). 'I can't put a smiley face on': Working-class masculinity, emotional labour and service work in the 'New Economy.' *Gender, Work & Organization*, 16, 300-322. doi:10.1111/j.1468-0432.2009.00446.x
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J.L., Zhang, Z. og Sonntag, K. (2013), "Charisma and organizational change: a multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance", *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378-389. doi:10.1016/j.leaqua.2013.02.001
- Parkinson, B., Totterdell, P., Briner, R.B. og Reynolds, S. (1996). *Changing moods: The psychology of mood and mood regulation*. London: Longman. doi:10.5860/choice.34-4770
- Porter, S., Brinke, L. og Wallace, B. (2012). "Secrets and lies: Involuntary leakage in deceptive facial expressions as a function of emotional intensity". *Journal of Nonverbal Behavior*, 36(1), 23–37. doi:10.1007/s10919-011-0120-7
- Pugh, S. D., Groth, M. og Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: A closer examination

- of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377-394. doi:10.1037/a0021395
- Rayner, C., Hoel, H. og Cooper, C. (2002). *Workplace Bullying*. London: CRC Press, doi:10.1201/b12811
- Richmond, V. P., og McCroskey, J. C. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication monographs*, 67, 85-95. doi:10.1080/03637750009376496
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., og Johnson, A. D. (2003). Development of the nonverbal immediacy scale (NIS): Measures of self-and other-perceived nonverbal immediacy. *Communication Quarterly*, 51(4), 504-517. doi:10.1080/01463370309370170
- Rife, S. C., Cate, K. L., Kosinski, M., & Stillwell, D. (2016). Participant recruitment and data collection through Facebook: The role of personality factors. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(1), 69-83.
- Riggio, R.E., Salinas, C., Riggio, H.R. og Cole, E.J. (2003), "The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83-103. doi:10.1037/1089-2699.7.2.83
- Robertson, I.T. og Flint Taylor, J. (2008), "Leadership, psychological well-being and organizational outcomes", in Cartwright, S. and Cooper, C.L. (Ritsj.), *Oxford Handbook on Organizational Well-being*, Oxford University Press, Oxford. doi:10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0008
- Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rugulies, R., Bültmann, U., Aust, B. og Burr, H. (2006). Psychosocial work environment and incidence of severe depressive symptoms: Prospective findings from a 5-year follow-up of the Danish Work Environment Cohort Study. *American Journal of Epidemiology*, 163(10), 877-887. doi:10.1093/aje/kwj119
- Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzikoto, V., & Ahadi, S. (2002). Culture, personality, and subjective well-being: Integrating process models of life satisfaction. *Journal of personality and social psychology*, 82(4), 582-593.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A. og Singh, B. (2013). Social support and work-family conflict: A test of an indirect effects model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 486-499. doi:10.1016/j.jvb.2013.07.004
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Kivimäki, M., Honkonen, T., Puukka, P., Klaukka, T., Lönnqvist, J. og Virtanen, M. (2009). The association of social support at work and in private life with mental health and antidepressant use: The Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 115(1-2), 36-45. doi:10.1016/j.jad.2008.07.009
- Teven, J. J. (2007). Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly*, 55(2), 155-177. The unspoken dialogue. New York: McGraw-Hill. doi:10.1080/01463370601036036
- Teven, J. J. (2010). The Effects of supervisor nonverbal immediacy and power use on employees' ratings of credibility and affect for the supervisor. *Human Communication*, 13(2), 69-85. doi:10.1080/01463370601036036
- Thornton, L., Batterham, P. J., Fassnacht, D. B., Kay-Lambkin, F., Calear, A. L. og Hunt, S. (2016). Recruiting for health, medical or psychosocial research using Facebook: Systematic review. *Internet Interventions*, 4, 72-81.
- Titworth, S., McKenna, T., Mazer, J. P. og Quinlan, M. M. (2013). The bright side of emotion in the classroom: How teachers influence students' enjoyment, hope, and pride. *Communication Education*, 62, 191-209. doi:10.1080/03634523.2013.763997
- Titworth, S., Quinlan, M. og Mazer, J. (2010). Students' emotional experiences in the classroom: the role of teachers' communication competence, immediacy, and clarity. *Communication Education*, 59, 431-452. doi:10.1080/03634521003746156
- Willemse, B. M., de Jonge, J., Smit, D., Depla, M. F. I. A. og Pot, A. M. (2012). The moderating role of decision authority and coworker- and supervisor support on the impact of job demands in nursing homes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 822-833. doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.02.003
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. doi:10.2307/257314
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268. doi:10.1016/S1053-4822(02)00048-7