

Hvorfor er effektiv ledelse så sjelden?

Helene Tronstad Moe

Høyskolen Kristiania

Abstract: Leaders do not always lead effectively. Barriers to effective leadership exist both within organizations and within every human being. Barriers to effective leadership may cause organizations to select the wrong people for high-ranking positions, and may be an important reason for organizational ineffectiveness, poor group dynamics and lack of self-regulation. One plausible explanation for the existence of such barriers is fluctuations in hormone levels among leaders and followers, a hypothesis that needs further study. Levels of testosterone, cortisol, adrenaline and oxytocin are of interest, and longitudinal studies correlating hormone data with measures of leadership effectiveness are one way of establishing why leaders do not more often utilize effective leadership techniques. Hormone analysis technology has advanced tremendously in recent years, and low-barrier testing may be conducted for some of these hormones by extracting saliva samples in near real-life scenarios.

Keywords: leadership effectiveness, hormone data, barriers to effective leadership, testosterone, cortisol

Introduksjon

Lederskap er en generell menneskelig atferd (Bass & Stogdill, 1990; Hollander, 1985), og menneskelige hierarkier ligner andre primaters sosiale rangordninger (Sapolsky, 2017). Begrepet lederskap er definert på forskjellige måter. En vanlig definisjon er ledelse som utøvelse av innflytelse over andre for å nå visse mål. Yukl definerer ledelse som prosessen med å

Sitering av denne artikkelen: Moe, H. T. (2020). Hvorfor er effektiv ledelse så sjelden? I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 11, s. 279–301). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch11>
Lisens: CC-BY 4.0.

påvirke andre til å forstå og være enige om hva som må gjøres og hvordan man skal gjøre det, og prosessen med å tilrettelegge for individuelle og kollektive bestrebelser for å oppnå delte mål (2013, s. 7).

Psykologifeltet gir oss normative svar på spørsmålet om hva som utgjør effektiv leder- og organisasjonsutvikling. Denne artikkelen vil peke på diskrepansen mellom de enorme mengdene forskning og ledelsesteorier som forteller oss hva som er adekvat ledelsesatferd, og lederes faktiske rolleutøvelse. Med andre ord: Hvorfor gjør ikke ledere i praksis det de har lært gjennom utdanning og kursing – hvorfor er effektiv ledelse så sjelden? Det er mulig at forklaringen av dette misforholdet ligger i miljøkompleksitet eller ulike bias knyttet til læring, men dette kapitlet vil hevde at den underliggende forklaringen kan ligge et annet sted, nemlig i praksis. I dette kapitlet vil noen årsaker til lederineffektivitet bli gjennomgått. Deretter vil ulike barrierer for effektivt lederskap som eksisterer både i organisasjoner og individer diskuteres. Slike barrierer kan føre til at organisasjoner ikke velger de rette menneskene til høyere lederstillinger, og kan være en viktig årsak til organisatorisk ineffektivitet, dårlig gruppedynamikk og mangel på selvregulering. En plausibel forklaring på eksistensen av slike barrierer er svingninger i hormonnivåer blant ledere og medarbeidere. Kapitlet bidrar med å forklare at dårlig eller ineffektivt lederskap ikke er et resultat av dårlige intensjoner eller manglende kunnskap om adekvat lederatferd, men snarere et resultat av et komplekst samspill mellom biologiske, hormonelle og situasjonelle faktorer.

Litteraturen inkluderer mange teorier og funn om effektivt lederskap, og antyder trekk, egenskaper, ferdigheter og atferd hos effektive ledere (Antonakis & Day, 2018). Yukl (2013) hevder for at kjennetegn ved effektivt lederskap er evnen til å tolke betydningen av hendelser; bygge engasjement; optimisme; gjensidig tillit og samarbeid; styrke kollektiv identitet; organisere aktiviteter; legge til rette for kollektiv læring; skaffe ressurser; utvikle og styrke mennesker; sosial rettferdighet; moralske standarder. Et annet eksempel på effektiv lederatferd er transformasjonsledelse (Bass, 1985, 1996; Burns, 1978; Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018). Transformasjonsledelse viser til en lederatferd som viser tillit, lojalitet og respekt, og følgelig inspirerer folk til å gjøre mer enn det som ellers kunne vært tilfelle.

Nye organisasjonsformer har blitt utforsket de siste tiårene, for eksempel flate organisasjoner, holakrati, mentorordninger og empatiske organisasjoner. Effektiv ledelse ser imidlertid ut til å være et ideal som er vanskelig å realisere. Arbeidsmiljøundersøkelser viser ofte at 60–70 % av de ansatte opplever stress i kommunikasjonen med lederne sine (Hogan, 2006), og rundt 60 % av amerikanske ledere mislykkes i rollene sine (Hogan & Kaiser, 2005). Ineffektiv ledelse kan delvis forklare hvorfor bare 30 % av de ansatte er opptatt av arbeidet sitt, 50 % er ikke-engasjerte og 20 % kan karakteriseres som kontraproduktive – dvs. at de bidrar negativt (Gallup, 2013). En studie fra Storbritannia fant at bare 43 % av de ansatte var fullt ut engasjert i arbeidet sitt (TUC, 2008). En annen undersøkelse i Storbritannia viste at 70 % av de ansatte hadde forlatt en jobb på grunn av lederen, og at 54 % av de spurte på et tidspunkt hadde hatt et problem med lederens lederstil (Telfer, 2013). I Norge avslørte en undersøkelse at 34 % av de ansatte ikke var fornøyd med resultatene til lederne sine (Ennova, 2013).

Hvorfor er så mange ledere ineffektive?

En plausibel forklaring på omfanget av ulike grader av ineffektiv ledelse kan være miljøkompleksitet. Det er ikke samsvar mellom de idealiserte ledelsesscenariene fra teoriene om effektivt lederskap, og lederes hverdagsituasjon (Alvesson, 2019; Carlson, 1991; Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz, 1988; Mintzberg, 1973; Stewart 1988; Tengblad, 2013). Man kan hevde at mange av disse modellene er av begrenset verdi i lederes hverdagsliv, hvor de må takle forskjellige krav samt stor grad av kompleksitet og usikkerhet på daglig basis. Ledelse skjer oftere i miljøer der det foreligger motstridende forventninger, og hvor lederens arbeid er mer preget av usikkerhet, fragmentering og et hektisk tempo, enn av orden og kontroll (Tengblad, 2013). Ifølge Alvesson (2019) må ledelsesstudier være mer realistiske, og diskutere problemer som kognitive bias, kognitiv dissonans og tautologier i stedet for elitisme og ukritisk produksjon og reproduksjon av leder-tilhenger-identiteter.

En annen mulig forklaring på utbredelsen av ineffektiv ledelse kan være mangel på riktig ledertrening og utdanning. En forklaring relatert

til mangelen på riktig ledertrening forutsetter at ledelse er noe som kan kodes, oppsummeres, pakkes og læres i løpet av relativt kort tid. I treningsprogrammer blir ledelse ofte presentert som en ordnet og kontrollerbar aktivitet. En slik antakelse kan kritiseres, da ledelse heller bør forstås som en kreativ handling som både ledere og underordnede er forberedt på og skolert til gjennom livslang læring (Kellerman, 2012). Men selv om dette var tilfellet, har forskning vist at til tross for at ledere vet hva de bør gjøre i teorien, er de ikke nødvendigvis i stand til å overføre denne kunnskapen til virkelige situasjoner (Pfeffer & Sutton, 2000). Dweck (2006) konkluderte med at menneskers iboende ønske om å vise det de kan har en tendens til å forårsake fastlåste tankesett blant ledere – som igjen kan hindre dem i å lære av feil og videreutvikle seg. Ifølge Dweck har ledere en tendens til å bruke styrkene sine for å oppnå raske resultater, uten å ta sine egne svakheter i betraktning.

Ledere er ikke alltid i stand til å transformere medarbeidernes innsats, motivasjon og engasjement til koordinerte, målrettede handlinger. De skaper ikke alltid organisatorisk likestilling, og bygger heller ikke alltid engasjement, gjensidig tillit eller samhold (Cardona, 2000; Kotter, 1999; Rose, Shuck, Twyford & Bergman, 2015). Ledertrening som sikrer at ledere innehar de nødvendige ferdigheter og kunnskaper om hvordan man kan praktisere effektiv ledelse har blitt foreslått (Breaux, Perrewé, Hall, Frink & Hochwarter, 2008; Harris, Harvey & Kacmar, 2011), men lederopplæring har fremdeles et begrenset anvendelsesområde (Rose et al., 2015).

Det kan derfor hevdes at forskere stiller feil spørsmål knyttet til ledelse. I stedet for å spørre hva det er som utgjør effektivt lederskap, vil det kanskje være mer interessant å spørre: Gitt all kunnskapen knyttet til hva som utgjør effektivt lederskap, hvorfor er så få ledere i stand til å lede effektivt? (Karp, 2018).

Birkinshaw (2013) stilte et lignende spørsmål, og argumenterte for at det er et misforhold mellom ledelsesretorikk og virkelighet. Birkinshaws råd til ledere er at de skal imøtekomme behovene til de ansatte, som opprinnelig anbefalt av Greenleaf (1977). Medarbeiderskap og lederskap har endret seg over tid. På grunn av kulturell evolusjon og teknologiske revolusjoner har maktbalansen mellom medarbeidere og ledere endret seg.

De som blir ledet har blitt betydelig sterkere, og lederne har blitt svekket i løpet av de siste 40 årene (Kellerman, 2012).

Psykologifeltet har gitt oss normative anbefalinger for hvordan vi kan optimalisere lederutdanning og organisasjonsutvikling, men har ikke tatt opp misforholdet mellom teoretiske anbefalinger og ledernes evne til å prestere i det virkelige liv. Så hvorfor anvender ikke ledere ferdighetene som er nødvendige for effektivt lederskap i dag? I det følgende vil forskjellige barrierer for å praktisere effektivt lederskap diskuteres.

Barrierer for effektivt lederskap

Det eksisterer hindringer for effektivt lederskap i moderne organisasjoner og, enda viktigere, i ethvert menneske. Evolusjonspsykologi, utviklingspsykologi og de raskt voksende fagområdene nevrovitenskap og endokrinologi kan gi relevant innsikt. Ved å benytte disse fagfeltene som referanse, vil jeg argumentere for at det eksisterer barrierer som forhindrer utøvelse av effektiv lederatferd i moderne organisasjoner. Mulige barrierer for effektivt lederskap inkluderer ønsker om å dominere andre, manglende evne til å takle stress og press, utilstrekkelige sosiale ferdigheter, utilstrekkelige kommunikasjonsferdigheter, ulike bias i beslutningsprosesser samt mangel på selvdisiplin. Jeg vil diskutere disse mulige hindringene individuelt og vurdere dem opp mot effektiv ledelse.

Et ønske om å dominere andre

De fleste ledelsesforskere er enige om at et ønske om makt er en ønskelig kvalitet hos en leder, men en leders effektivitet avhenger også av hvordan dette ønsket kommer til uttrykk. Eksperimenter i sosialpsykologi har vist at maktmisbruk kan oppstå når mennesker får økt makt (Kipnis, 1972; Lammers, Galinsky, Gordijn & Otte, 2008; Milgram, 1963). Slike overtramp kan finne sted når ledere øker eller konsoliderer sitt maktgrunnlag, og kommer til syne gjennom korrupsjon, bestikkelser, nepotisme eller ved å gi fordeler til mennesker som står dem nær. Forskning indikerer at ledere kan initiere en konflikt hvis de tror at deres stilling er truet (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), og studier viser også at ledere

har en tendens til å eliminere rivaler for å befeste sin stilling. I tillegg til overgrep, kan andre vanlige konsekvenser av dominans i organisasjoner inkludere tilbakeholdelse av informasjon, samt å klandre eller fordømme andre mennesker (Magee & Galinsky, 2008; Nissen, 1945). Alle disse faktorene vil skape dårlige arbeidsmiljøer hvor de ansatte vil oppleve stress, angst, nedsatt produktivitet og ineffektiv ledelse. I moderne organisasjoner er ofte lønningene til topplederne mange ganger høyere enn for den gjennomsnittlige ansatte. Lederstillinger er ofte svært attraktive på grunn av de omfattende privilegiene, og et resultat av dette er at det er skarp konkurranse om disse stillingene. Denne konkurransen vil kunne favorisere dominerende ledere, selv om slike ledere ikke nødvendigvis vil ha effektive lederegenskaper (Padilla et al., 2007).

Når menn og kvinner jobber sammen i grupper, viser eksperimenter at menn er raskere med å hevde seg som ledere, selv når de ikke er kvalifiserte (Mezulis, Abramson, Hyde & Hankin, 2004). Det er også mer sannsynlig at de inntar lederroller når de blir observert av kvinner (Jensen-Campbell, Gleason, Adams & Malcolm, 2003). Makt ser også ut til å appellere til individer som er selvsentrerte, statusbesatte, følelsesmessig kalde og med en aggressiv personlighet. Forskning har vist at slike personlighetsprofiler uforholdsmessig ofte er representert blant ledere (Babiak & Hare, 2009). Dominans motiverer ledere til å bruke tid og energi på å sammenligne seg med andre ledere og markere seg selv, i stedet for å arbeide for å bli mer effektive ledere (Dweck, 2006).

Forskning innen endokrinologi har vist at høye nivåer av testosteron er relatert til dominanstendenser hos både menn og kvinner (Archer, 2006; Colarelli & Arvey, 2015; Eisenegger, Haushofer & Fehr, 2011). Studier har vist at personer som får en økning i sosial status (f.eks. får en lederposisjon) reagerer generelt med en økning i testosteron og en reduksjon i kortisolnivåer (Mazur, 1985; Sherman et al., 2012). I møte med dominante statussignaler vil testosteron bidra til økt følelsesmessig årvåkenhet, men redusert oppmerksomhet som svar på underdanige signaler (Knight & Mehta, 2014.) Den forskningen som foreligger per i dag antyder at testosteronnivåer påvirker en persons status-søkende motivasjon (Mehta, Jones & Josephs, 2008). Mange forskere hevder også at ledere med høye testosteronnivåer mest sannsynlig vil ha vanskeligheter med å føle empati

med andre (Josephs, Sellers, Newman & Mehta, 2006; Ronay & Carney, 2013). Testosteron kan muligens føre til antisosial atferd i en kontekst relatert til status og dominans (Zitzman & Nieschlag, 2001). Funnene viser imidlertid også at atferd relatert til testosteron er kontekstuekt avhengig (Winslow, Ellingboe & Miczek, 1988). Mens hormonet kan spille en rolle i konkurrerende og antisosial atferd når utfordringer og trusler er fremtredende, kan det også bidra til pro-sosial atferd som bidrar til høy status og et godt omdømme der slike utfordringer og trusler er fraværende (Boksem et al., 2013). Det har også vist seg at etter fylte 40 år begynner testosteronnivåene å synke både hos menn og kvinner (Feldman et al., 2002; Szulc, Hofbauer, Heufelder, Roth & Delmas, 2001). Disse funnene kan gi et mer balansert syn på effekten av testosteron, og illustrerer at hormoner er dynamiske signaler koblet til sosial atferd og personlighetstrekk.

Interaksjon mellom mennesker har en tendens til å bli styrt av praktiske situasjoner snarere enn forutgående strategiske hensyn (Karp & Johannessen, 2010). Derfor kan effektive ledere være de som kan reagere pragmatisk på en gitt situasjon som dukker opp, og som er i stand til å identifisere hva som må gjøres videre (Holmberg & Tyrstrup, 2010). Et aktuelt perspektiv er at det ikke er noe samsvar mellom ønsket om å dominere andre og ønsket om å innta en lederposisjon. For eksempel har noen eksperimenter vist at de som scorer høyt på dominans ikke nødvendigvis ender opp som faktiske ledere (Kremer & Mack, 1983). Andre studier har imidlertid funnet at ledere på en eller annen måte må dominere visse situasjoner for å kunne lede (Karp & Johannessen, 2010). Fra et lederperspektiv er det forskjell mellom det å inneha et ønske om å dominere andre og det å øve innflytelse i spesifikke situasjoner hvor mennesker trenger veiledning.

Manglende evne til å takle stress på arbeidsplassen

Et stort antall studier innen ledelsesforskningen finner at stresstoleranse er assosiert med ledereffektivitet (Bass, 1990; Bass & Bass, 2009; Howard & Bray, 1988). Høy stresstoleranse hjelper ledere til å takle et hektisk tempo, lange arbeidsdager, motstridende forventninger og høye krav til leveranse. Når ledere opplever høy grad av stress, vil kroppene deres

reagere med en kraftig økning i frigjøring av hormonene kortisol og adrenalin. Disse to hormonene interagerer, og kan resultere i en respons som innebærer økt blodsirkulasjon og det som populært kalles fight or flight-reaksjon (Sapolsky, 1999). Kortisolnivået varierer som en del av døgnrytmen, og er vanligvis på topp om morgenen når vi våkner og kroppen settes i aktivitet (Chung, Son & Kim, 2011). Overeksponering for kortisol forstyrrer tilbakekoblingsløyper, noe som fører til syklisk økende kortisolkonsentrasjoner og muligens dysfunksjonelle fysiologiske responser (Kamin & Kartes, 2017). Det har vist seg at høy sosioøkonomisk status korrelerer med lave kortisolnivåer (f.eks. Garcia et al., 2008; Steptoe et al., 2003), noe man også har funnet hos militære ledere og næringslivsledere (Sherman et al., 2012).

En følelse av kontroll ser ut til å være viktig for lederne. Når de er under stress, kan mangel på kontroll føre til betydelig økning i produksjonen av kortisol (Dickerson & Kemeny, 2004). Å være på toppen av et hierarki kan gi en følelse av kontroll (Fast, Greuenfeld, Siyanathan & Galinsky, 2009), men ledere innehar imidlertid ikke alltid den grad av kontroll de tror de har (Tengblad, 2013). Mange ledere har et sterkt ønske om kontroll, og søker følgelig lederstillinger for å oppfylle dette behovet. De stiger ofte i gradene i organisasjoner fordi de i de tidlige stadiene av karrieren er i stand til å utøve kontroll (Binney, Wilke & Williams, 2005). I teorien skal det å føle at man har kontroll dempe kortisolresponsen når man opplever en stressfaktor. Dette er det interne kontrollområdet: en evne som er relevant for ledereffektivitet (Rotter, 1966). Mennesker med en sterk indre overbevisning om at de har kontroll, tror at hendelser i deres liv blir bestemt av deres egne handlinger, snarere enn ved tilfeldigheter eller faktorer de ikke har kontroll over. Følelsen av indre kontroll over omstendigheter og menneskelige forhold kan altså redusere kortisolresponsen (Cohen et al., 2006; Sherman et al., 2012). Med andre ord, følelsen av kontroll kan ha en direkte effekt på en redusert produksjon av kortisol og de negative effektene dette kan føre til. Dette kan også være relatert til å opprettholde en følelse av optimisme og fleksibilitet ved eksponering for stressfaktorer; personer som innehar disse egenskapene har også vist seg å ha lavere kortisolproduksjon (Lindfors & Lundberg, 2002; Ryff, Singer & Love, 2004). Et sterkt internt kontrollområde korrelerer med

ledereffektivitet, men kontroll over underordnede kan vise seg å være ineffektivt i organisasjoner (Falk & Kosfeld, 2006).

Studier av effekten av testosteron og kortisol er likevel inkonsekvente fordi testosteron og kortisol kan interagere, og påvirke atferd. Testosteron er knyttet til atferd for å søke høyere status når nivåene av kortisol er lave (Mehta & Josephs, 2011), men hvis kortisolnivåene er høye, vil testostero-
neffekten av å søke høyere status bli forhindret. Forholdet mellom testosteron og kortisol kan også fortelle oss noe om oppnåelse av høy status gjennom dominans: Høye nivåer av testosteron korrelerer med dominans og høyere status blant personer med lave nivåer av kortisol, men ikke blant personer med høye nivåer av kortisol. Ut fra et evolusjonært perspektiv kan dette forklares med at stressende situasjoner begrenser effekten av testosteron på reprodutiv atferd, f.eks. konkurranse og dominans, fordi slik oppførsel kan være for krevende ut fra metabolske hensyn. Det er når stressnivået er lavt at atferd relatert til statusøkning vil være av betydning.

Mangel på sosiale ferdigheter

Sosiale ferdigheter kan forstås som et flerdimensjonalt begrep bestående av følgende delvis integrerende, overlappende og supplerende komponenter: 1) samhandlingsferdigheter; 2) kommunikasjonsevner; 3) deltakelsesferdigheter; 4) emosjonelle ferdigheter; 5) ferdigheter i sosial erkjennelse (Jurevičiene, Kaffemaniené & Ruškus, 2012). Forskning har vist at mellommenneskelige ferdigheter forbedrer effektiviteten av relasjonsorientert atferd (Yukl, 2013). I tillegg anses en leders evne til å veksle mellom henholdsvis oppgave, relasjonelt og endringsorientert atferd som effektiv (Hemphill & Coons, 1957; Yukl, Gordon & Taber, 2002).

Ledere har måttet tiltrekke seg og beholde tilhengere, og sosiale ferdigheter har hjulpet dem i denne forbindelse. Studier viser at oksytocin er positivt relatert til menneskelig interaksjon (Grewen, Girdler, Amico & Light, 2005; Tops, van Peer, Korf, Wijers & Tucker, 2007), selv om studier også viser at hormonet kan signalisere et ønske om mer menneskelig kontakt (Taylor et al., 2006; Turner, Altemus, Enos, Cooper & McGuinness, 1999). Forskning har også indikert at hormonet øker tilliten, rausheten

og samarbeidet i økonomiske beslutningsprosesser (Kosfeld, Heinrichs, Zak, Fischbacher & Fehr, 2005), samt bidrar til en oppfatning av andres troverdighet (Zak, Kurzban & Matzner, 2005). Eksogent oksytocin forbedrer kognisjonen, inkludert ansiktsgjenkjenning og empati (Lischke, 2013).

I sosiale sammenhenger ser det ut til at oksytocin bidrar til pro-sosial atferd overfor andre medlemmer i gruppen (de Dreu, 2012). Man finner for eksempel en tendens til at menn vil allokere egne ressurser til andre medlemmer i gruppen i konkurransepregede situasjoner, spesielt når et gruppemedlem er truet (de Dreu et al., 2010). Det synes også som om hormonet bidrar til å forbedre tilliten til at andre gruppemedlemmer vil respondere med lignende sjenerøse oppførsel, men det er ingen tilsvarende mistillit til mennesker som ikke tilhører gruppen. Denne omfattende pro-sosiale atferden kan indikere at et individs raushet og ressursbruk overfor gruppemedlemmer også kan bidra til at de øvrige gruppemedlemmene tildeler individet høyere altruistisk status (Hardy & Van Vugt, 2006).

I sum indikerer tidligere studier at oksytocin har en positiv effekt med hensyn til prososial atferd i grupper, og forbedrer inn-gruppens status kontra øvrige grupper. I tillegg kan oksytocin påvirke en rekke sosiale faktorer som tillit, samarbeid, generøsitet, empati og sosial kognisjon som alle er egenskaper og atferd som er viktige for ledelse. Ledelsesforskning har gjentatte ganger bekreftet effektiviteten av slike sosiale ferdigheter uavhengig av situasjonen (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; Martin, 2019).

Mangel på direkte samhandling

I dag vanskeliggjør komplekse hierarkier nærhet, noe som kan bidra til attribusjonsfeil om ledernes personligheter og agendaer (Hackman & Wageman, 2007). Noe forskning indikerer også at 150 er det maksimale antallet mennesker som kan fungere som en gruppe uten bruk av noen former for makt (Dunbar, 1993). Organisatorisk kompleksitet representerer derfor en utfordring for moderne ledere, spesielt når de bruker en stadig større andel av tiden sin på administrative spørsmål. Når det gjelder

hormoner, kan denne mangelen på interaksjon påvirke kortisol- og oksytocinnivåer og forårsake mistillit, stress og dårlige forhold mellom mennesker. Dette skyldes at ulike hormoner stimuleres eller hemmes av eksempelvis fysisk berøring og øyekontakt som oppstår ved menneskelig interaksjon.

Partiske beslutningsprosesser

En rekke forskningsbidrag indikerer at menneskelig beslutningstaking kan være partisk (f.eks. Epley & Gilovich, 2006; Harris & Sen, 2019; Tversky & Kahneman, 1974; Wason, 1960). Beslutningstaking i grupper, felles eierskap til viktige prosesser og delt informasjon sikrer at dominerende individer ikke har full kontroll over beslutningsprosesser, og vi unngår dermed såkalt «gruppetenkning» (Janis, 1972). Det er sannsynlig at mennesker tar gale beslutninger ved vurderingen av premisser, noe som kan ha kostbare konsekvenser (Haselton & Nettle, 2006; Van Vugt & Ronay, 2013). Overmot kan bidra til å gi ledere større fordeler og økt sosial status, og dermed evolusjonære fordeler (Anderson, Brion, Moore & Kennedy, 2012). I følge Von Hippel og Trivers (2011) kan overmot resultere i skjevheter, illusjoner om kontroll og eskalerende forpliktelser. Overmot, spesielt kombinert med kognitive bias eller personlighetstrekk som karisma, kan bidra til at relativt ufaglærte personer oppnår illusorisk overlegenhet (Kruger & Dunning, 1999), noe som kan være skadelig for organisasjoner. Når det gjelder hormoner, kan testosteron igjen spille en rolle i å forsterke slike bias hos ledere, men her kan også effekten av adrenalin så vel som kortisol være av betydning. Mellommenneskelig interaksjon hvor det står mye på spill, vil eksempelvis bidra til å øke testosteronnivåene til de som opplever at de eller deres lag «vinner», mens det motsatte vil kunne forekomme hos de som opplever nederlag.

Noe som kan redusere ledereffektiviteten er når ledere må fatte beslutninger i komplekse situasjoner, gjerne på mangelfullt faktagrunnlag. Nevrologisk kan det hevdes at alle individer har en form for bias knyttet til beslutningstaking grunnet vårt limbiske system i hjernen (de Martino, Kumaran, Seymour & Dolan, 2006). Menneskelig intelligens er avhengig av hukommelsens evne til problemløsning og den prefrontale cortex.

Forskning har vist at hjernecellene danner bedre assosiasjoner når den prefrontale cortex beholder informasjon over lengre tid (Colom, Rebollo, Palacios, Juan-Espinosa & Kyllonen, 2004). For å gjøre dette, trenger hjernen å filtrere ut ineffektive tanker. Denne behandlingen foregår i den prefrontale cortex. Denne delen av hjernen var imidlertid ikke designet for å håndtere enorme datamengder. Følgelig prøver den prefrontale cortex å konsolidere informasjon for å håndtere datamengden og parallell prosessering (Dijksterhuis, 2004). Når cortex er overbelastet, kan dette føre til villedende snarveier, og folk kan ha problemer med å fatte beslutninger. Studier har vist at den første reaksjonen kan bli dominerende (Bechara, Damasio, Tranel & Damasio, 1997; Knutson, Rick, Wimmer, Prelec & Lowenstein, 2007). Bechara og kolleger (1997) bruker naturlig utvalg som en metafor for denne «konkurransen» i hjernen, hvor de sterkere følelser får et konkurransefortrinn over de svakere følelsene. Denne konkurransen er for det meste ubevisst (Kimura, Kubota, Hirose, Yumoto & Salakihara, 2004), dvs. at ubevisst bearbeiding påvirker folks atferd, i tillegg til å være en mulig kilde til bias i beslutningstagning.

Mangel på selvdisciplin

Selvdisciplin er den egenskapen som gjør at noen kan fortsette å gjøre noe, selv om det er både strevsomt eller kjedelig. Mennesker har evnen til å overstyre sine impulser, endre sin indre sinnstilstand, påvirke tankene og på andre måter endre sin atferd. Selvdisciplin er en sentral dimensjon av domenet viljestyrke, som blir sett på som en av de mest karakteristiske menneskelige evnene (Baumeister & Tierney, 2011; Brooks, 2008). Fra et lederperspektiv har mange forskere diskutert evnen til beslutsomhet (Collins, 2001) og utførelse (Bruch & Ghoshal, 2004) som trengs for å oppnå mål i organisasjoner. Egenskaper som er forbundet med selvdisciplin er blant annet hardt arbeid og utholdenhet, som ofte blir sett på som viktige egenskaper for ledere (Yukl, 2013). Studier har vist at viljestyrke kan være viktig i situasjoner der ledelse blir tatt eller mistet, fordi den mest målbevisste personen i gruppen vil ha en tendens til å lede an (Karp, 2015). Det kan derfor hevdes at ledelseshandlinger er et resultat av hendelsesstyrte situasjoner. Dette er særlig uttalt når en situasjon er utfordrende

eller usikker, fordi folk da er villige til å la seg lede, ifølge evolusjonspsykologer (Hollander, 1992).

Forskning har identifisert både fysiske og mentale forandringer hos individer som utfører handlinger som krever viljestyrke. Disse kan føre til at impulser hindres midlertidig, og dermed hjelpe til med å fokusere på å oppnå mål til tross for hindringer (Segerstrom & Nes, 2007). Denne mekanismen påvirkes trolig også av testosteron og kortisol. Funn indikerer også at store endringer i hjerterytmen når man blir stilt overfor en utfordring antyder en stressmotstand i form av økt evne til fokusert oppmerksomhet samtidig som man beholder roen (Appelhans & Luecken, 2006).

Diskusjon

Hvorfor er effektiv ledelse så sjelden? Effektiv ledelse karakteriseres av allsidighet: evnen til å påta seg flere, til og med motstridende, roller og ansvarsoppgaver (Kaiser, Lindberg & Craig, 2007). Dette legger et enormt press på individer i lederstillinger og kan bidra til at så mange mislykkes og den høye utskiftningen av toppledere (Stein & Capape, 2009).

Lederutviklingskurs har blitt tilbudt ledere for å effektivisere utøvelsen av lederrollen. Denne type trening bygger på en antakelse om at ledelse er noe som faktisk kan læres. Kanskje bør man også stille spørsmål ved hvorvidt alle kan lære å bli gode ledere, og om hormoner kan bidra til å styre atferd og impulser som vanskelig kan læres eller avlæres.

Det er også andre kilder til makt i organisasjoner bortsett fra ledelsen. Studier viser at ledelseshandlinger ser ut til å være mer sjeldne og subtile enn ofte antydnet (Karp, 2013). Fenomenet ledelse, og hva det er mulig for ledere å lære og oppnå, kan hevdes å være romantisert (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Longitudinelle, eksperimentelle, multiple og utforskende studier av ledelse er sjeldne, og nye tilnærminger kan være nødvendige for å fremskaffe ny kunnskap.

Nye funn innen fagfelt som nevrovitenskap og endokrinologi kan kaste nytt lys på vår forståelse av ledelse. Av spesiell interesse er spesifikke hormoner, hormoninteraksjoner og deres koblinger til lederatferd. Tidligere har dyreforsøk undersøkt effekten av hormoner på fysiologi og

atferdsendring. I dag har hormonforskningen beveget seg til å omfatte mer kompleks atferd, inkludert sosiale prosesser som ledelse og det å bli ledet (Mehta & Josephs, 2011; Sapolsky, 2017). Slike studier kan gi ny innsikt i hvorfor mange ledere er ineffektive. Hormondata kan sammenstilles med resultatene fra vitenskapelige eksperimenter, observasjoner og evalueringer av situasjoner med lederskap og medarbeiderskap, slik at forskere kan utforske hypoteser for å forklare lederatferd videre. Fremtidig forskning bør derfor i økende grad studere hvorvidt ledelseffektivitet korrelerer med svingninger i hormonnivåer, og en leders evne til å håndtere hendelsesstyrte situasjoner som involverer kompleksitet, usikkerhet og motstridende forventninger i et hektisk og tvetydig arbeidsmiljø.

Konklusjon

Ledere leder ikke alltid effektivt. Barrierer for effektivt lederskap eksisterer både i organisasjoner så vel som i ethvert menneske. Barrierer for effektivt lederskap kan føre til at organisasjoner ikke velger de rette menneskene til høyere lederstillinger, og kan være en viktig årsak til organisatorisk ineffektivitet, dårlig gruppedynamikk og mangel på selvregulering.

En plausibel forklaring på eksistensen av slike barrierer er svingninger i hormonnivåer blant ledere og medarbeidere. Denne hypotesen trenger videre undersøkelse. Nivåer av testosteron, kortisol, adrenalin og oksytocin er av interesse, og longitudinelle studier som studerer sammenhengen mellom hormondata og mål for ledelseffektivitet er en metode for å øke forståelsen for hvorfor ledere ikke oftere benytter seg av effektive lederteknikker. Teknologien for å måle hormonnivåer har blitt mer avansert de siste årene, og det er mulig å måle hormonnivåer både ved bruk av spytt- eller hårprøver for flere hormoner.

Aktører som tilbyr lederutvikling, som f.eks. prestisjetunge universiteter og konsultentselskaper, tilbyr utdannings- og lederutviklingsprogrammer til dem som har råd til å betale. Det kan imidlertid hevdes at ikke alle nødvendigvis er i stand til å bli en effektiv leder. Det finnes grenser for hva utdanning og opplæring kan rette opp i når det kommer til menneskelig bias, atferd og beslutningsfeil. Prosesser som innebærer menneskelig samhandling i organisasjoner har selvfølgelig en sentral

sosial komponent, men i vår iver etter å undersøke og forstå de sosiale aspektene ved ledelse, har mange forskere unnlatt å utforske de biologiske komponenter fullt ut.

Referanser

- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–3. <https://doi.org/10.1177/1742715017736707>
- Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A. & Kennedy, J. A. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 718–735. <https://doi.org/10.1037/a0029395>
- Antonakis, J. & Day, D. V. (Red.). (2018). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Appelhans, B. M. & Luecken, L. J. (2006). Heart rate variability as an index of regulated emotional responding. *Review of General Psychology*, 10(3), 229–240. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.10.3.229>
- Archer, J. (2006). Testosterone and human aggression: An evaluation of the challenge hypothesis. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30(3), 319–345. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2004.12.007>
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2009). *Snakes in suits*. New York: Harper Collins.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon & Schuster.
- Baumeister, R. F. & Tierney, J. (2011). *Willpower. Rediscovering the greatest human strength*. New York: The Penguin Press.
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D. & Damasio, A. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science*, 275(5304), 1293–1295. Hentet fra <https://science.sciencemag.org/content/275/5304/1293>
- Binney, G., Wilke, G. & Williams, C. (2005). *Living leadership. A practical guide for ordinary heroes*. Harlow: Pearson Education.
- Birkinshaw, J. (2013). *Becoming a better boss. Why good management is so difficult*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Boksem, M. A. S., Mehta, P. H., Van den Bergh, B., van Son, V., Trautmann, S. T., Roelofs, K., Smidts, A. & Sanfey, A. G. (2013). Testosterone inhibits trust, but promotes reciprocity. *Psychological Science*, 24(11), 2306–2314. <https://doi.org/10.1177/0956797613495063>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D. & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 111–122. <https://doi.org/10.1177/1548051808321787>
- Brooks, D. (2008, 6. juni). The art of growing up [Kronikk]. *New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/2008/06/06/opinion/06brooks.html>
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004). *A bias for action*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: HarperCollins.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>
- Carlson, S. (1991). *Executive behaviour* (med H. Mintzberg & R. Stewart). Uppsala; Sweden: Studia Oeconomiae Negotiorum. (Utgitt 1951.)
- Chung, S., Son, G. H. & Kim, K. (2011). Circadian rhythm of adrenal glucocorticoid: Its regulation and clinical implications. *Biochimica et Biophysica Acta (BBA)-Molecular Basis of Disease*, 1812(5), 581–591. <https://doi.org/10.1016/j.bbadis.2011.02.003>
- Cohen, S., Schwartz, J. E., Epel, E., Kirschbaum, C., Sidney, S. & Seeman, T. (2006). Socioeconomic status, race, and diurnal cortisol decline in the coronary artery risk development in young adults (CARDIA) study. *Psychosomatic Medicine*, 68(1), 41–50. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000195967.51768.ea>
- Colarelli, S. M. & Arvey, R. D. (Red.). (2015). *The biological foundations of organizational behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76. Hentet fra <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2>
- Colom, R., Rebollo, I., Palacios, A., Juan-Espinosa, M. & Kyllonen, P. C. (2004). Working memory is (almost) perfectly predicted by *g*. *Intelligence*, 32(3), 277–296. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2003.12.002>
- De Dreu, C. K. (2012). Oxytocin modulates cooperation within and competition between groups: An integrative review and research agenda. *Hormones and Behavior*, 61(3): 419–428. <https://doi.org/10.1016/j.yhbeh.2011.12.009>
- De Dreu, C. K., Greer, L. L., Handgraaf, M. J., Shalvi, S., Van Kleef, G. A. & Baas, M. (2010). The neuropeptide oxytocin regulates parochial altruism in intergroup

- conflict among humans. *Science*, 328(5984), 1408–1411. <https://doi.org/10.1126/science.1189047>
- De Martino, B., Kumaran, D., Seymour, B. & Dolan, R. J. (2006). Frames, biases and rational decision-making in the human brain. *Science*, 313(5787), 684–687. <https://doi.org/10.1126/science.1128356>
- Dickerson, S. S. & Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin*, 130(3), 355–391. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.3.355>
- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality & Social Psychology*, 87(5), 586–598. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.5.586>
- Dunbar, R. I. M. (1993). Coevolution of neocortex size, group size and language in humans. *Behavioral and Brain Sciences*, 16(4), 541–553. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00032325>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset. The new psychology of success. How we can learn to fulfil our potential*. New York: Ballantine Books.
- Eisenegger, C., Haushofer, J. & Fehr, E. (2011). The role of testosterone in social interaction. *Trends in Cognitive Sciences*, 15(6), 263–271. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2011.04.008>
- Ennova. (2013). European employee index 2013 (Norge 2013, 14. årgang). Hentet 24. mars 2015 fra <http://no.ennova.com/>
- Epley, N. & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17(4), 311–318. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01704.x>
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96(5): 1611–1630. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1611>
- Fast, N. J., Gruenfeld, D. H., Sivanathan, N. & Galinsky, A. D. (2009). Illusory control: A generative force behind power's far-reaching effects. *Psychological Science*, 20(4), 502–508. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02311.x>
- Feldman, H. A., Longcope, C., Derby, C. A., Johannes, C. B., Araujo, A. B., Coviello, A. D., ... & McKinlay, J. B. (2002). Age trends in the level of serum testosterone and other hormones in middle-aged men: Longitudinal results from the Massachusetts male aging study. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 87(2), 589–598. <https://doi.org/10.1210/jcem.87.2.8201>
- Gallup. (2013). The state of the American workplace: Employee engagement insights for U.S. business leaders (Rapport). Hentet 24. mars 2015 fra www.gallup.com/services/176708/state-american-workplace.aspx
- Garcia, M. C., de Souza, A., Bella, G. P., Grassi-Kassisse, D. M., Tacla, A. P. & Spadari-Bratfisch, R. C. (2008). Salivary cortisol levels in Brazilian citizens of

- distinct socioeconomic and cultural levels. *Annals of the New York Academy of Sciences* 1148(1), 504–508. <https://doi.org/10.1196/annals.1410.065>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grewen, K. M., Girdler, S. S., Amico, J. & Light, K. C. (2005). Effects of partner support on resting oxytocin, cortisol, norepinephrine, and blood pressure before and after warm partner contact. *Psychosomatic Medicine*, 67(4), 531–538. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000170341.88395.47>
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62(1), 43–47. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.43>
- Hardy, C. L. & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1402–1413. <https://doi.org/10.1177/0146167206291006>
- Harris, K. J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.020>
- Harris, A. P. & Sen, M. (2019). Bias and judging. *Annual Review of Political Science*, 22, 241–259. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051617-090650>
- Haselton, M. G. & Nettle, D. (2006). The paranoid optimist: An integrative evolutionary model of cognitive biases. *Personality and Social Psychology Review*, 10(1), 47–66. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1001_3
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. I R. M. Stogdill & A. E. Coons (Red.), *Leader behaviour: Its description and measurement* (s. 6–38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hogan, R. (2006). *Personality and the fate of organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. I G. Lindzey & E. Aronson (Red.), *Handbook of social psychology* (s. 485–537). New York: Random House.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71–75. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep11509752>
- Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2010). Well then: What now? An everyday approach to managerial leadership. *Leadership*, 6(4), 353–372. <https://doi.org/10.1177/1742715010379306>

- Howard, A. & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jensen-Campbell, L. A., Gleason, K. A., Adams, R. & Malcolm, K. T. (2003). Interpersonal conflict, agreeableness, and personality development. *Journal of Personality*, 71(6), 1059–1086. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.7106007>
- Josephs, R. A., Sellers, J. G., Newman, M. L. & Mehta, P. H. (2006). The mismatch effect: When testosterone and status are at odds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 999–1013. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.6.999>
- Jurevičienė, M., Kaffemanienė, I. & Ruškus, J. (2012). Concept and structural components of social skills. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, 3(86). <https://doi.org/10.33607/bjs.shs.v3i86.266>
- Kaiser, R. B., Lindberg, J. T. & Craig, S. B. (2007). Assessing the flexibility of managers: A comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 40–55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00366.x>
- Kamin, H. S., & Kertes, D. A. (2017). Cortisol and DHEA in development and psychopathology. *Hormones and behavior*, 89, 69–85.
- Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership*, 9(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1742715012447007>
- Karp, T. (2015). Is willpower important for acts of leadership? *Leadership*, 11(1), 20–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013498406>
- Karp, T. (2018). We are asking the wrong question about leadership: The case for ‘good-enough’ leadership. I M. F. Brandebo & A. Alvinus (Red.), *Dark sides of organizational behavior and leadership*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.74842>
- Karp, T. & Johannessen, J. A. (2010). Earning the right to lead in defining moments: The act of taking leadership. *Journal of Values-based Leadership*, 3(1), 42–60. Hentet fra <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol3/iss1/4>
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York: HarperCollins Publishers.
- Kimura, I., Kubota, M., Hirose, H., Yumoto, M. & Sakakihara, Y. (2004). Children are sensitive to averted eyes at the earliest stage of gaze processing. *NeuroReport*, 15(8), 1345–1348. <https://doi.org/10.1097/01.wnr.0000129574.43925.59>
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 33–41. <https://doi.org/10.1037/h0033390>
- Knight, E. L. & Mehta, P. H. (2014). Hormones and hierarchies. I J. T. Cheng, J. L. Tracy & C. Anderson (Red.), *The psychology of social status* (s. 269–302). New York: Springer.
- Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G. E., Prelec, D. & Lowenstein, G. (2007). Neural predictors of purchases. *Neuron*, 53(1), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2006.11.010>

- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U. & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042): 673–676. <https://doi.org/10.1038/nature03701>
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kremer, J. & Mack, D. (1983). Pre-emptive game behavior and the emergence of leadership. *British Journal of Social Psychology*, 22(1), 19–26. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1983.tb00561.x>
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.77.6.1121>
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H. & Otte, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science*, 19(6), 558–564. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02123.x>
- Lindfors, P. & Lundberg, U. (2002). Is low cortisol release an indicator of positive health? *Stress and Health*, 18(4), 153–160. <https://doi.org/10.1002/smi.942>
- Lischke, A. (2013). *Oxytocin effects on emotion recognition under conditions of unlimited and limited awareness* (Doktorgradsavhandling, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg). <https://doi.org/10.11588/heidok.00016010>
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Magee, J. C. & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management annals*, 2(1), 351–398. <https://doi.org/10.5465/19416520802211628>
- Martin, M. A. (2019). *Servant leadership characteristics and empathic care: Developing a culture of empathy in the healthcare setting* (Doktorgradsavhandling, Antioch University). Hentet fra <https://aura.antioch.edu/etds/525/>
- Mazur, A. (1985). A biosocial model of status in face-to-face primate groups. *Social Forces*, 64(2), 377–402. <https://doi.org/10.2307/2578647>
- Mehta, P. H. & Josephs, R. A. (2011). Social endocrinology: Hormones and social motivation. I D. Dunning (Red.), *Frontiers of social psychology: Social motivation* (s. 171–190). New York: Psychology Press.
- Mehta, P. H., Jones, A. C. & Josephs, R. A. (2008). The social endocrinology of dominance: basal testosterone predicts cortisol changes and behavior following victory and defeat. *Journal of personality and social psychology*, 94(6), 1078–1093. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.6.1078>
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102. <https://doi.org/10.2307/2392813>

- Mezulis, A., Abramson, L., Hyde, J. S. & Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positively bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130(5), 711–746. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.5.711>
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–387. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper Row Publishers.
- Nissen, I. (1945). *Psykopatenes diktatur*. Oslo: Aschehoug.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, vulnerable followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ronay, R. & Carney, D. R. (2013). Testosterone's negative relationship with emphatic accuracy and perceived leadership ability. *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), 92–99. <https://doi.org/10.1177/1948550612442395>
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D. & Bergman, M. (2015). Skunked an integrative review exploring the consequences of the dysfunctional leader and implications for those employees who work for them. *Human Resource Development Review*, 14(1), 64–90. <https://doi.org/10.1177/1534484314552437>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Ryff, C. D., Singer, B. H. & Love, G. D. (2004). Positive health: Connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions-Royal Society of London Series B Biological Sciences*, 359(1449), 1383–1394. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1521>
- Sapolsky, R. M. (1999). Glucocorticoids, stress, and their adverse neurological effects: Relevance to aging. *Experimental Gerontology*, 34(6), 721–732. [https://doi.org/10.1016/s0531-5565\(99\)00047-9](https://doi.org/10.1016/s0531-5565(99)00047-9)
- Sapolsky, R. M. (2017). *Behave: The biology of humans at our best and worst*. London: Penguin.
- Segerstrom, S. C. & Nes, L. S. (2007). Heart rate variability reflects self-regulatory strength, effort, and fatigue. *Psychological Science*, 18(3), 275–281. [10.1111/j.1467-9280.2007.01888.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01888.x)
- Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J. & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(44), 17903–17907. <https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109>

- Stein, G. & Capape, J. (2009). The factors behind the failure rate of CEOs. *IESE insight*. Hentet 23. oktober 2009 fra <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=1019&ar=20>
- Stephoe, A., Kunz-Ebrecht, S., Owen, N., Feldman, P. J., Willemsen, G., Kirschbaum, C. & Marmot, M. (2003). Socioeconomic status and stress-related biological responses over the working day. *Psychosomatic Medicine*, 65(3), 461–470. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000035717.78650.a1>
- Stewart, R. (1988). *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time* (2. utg.). Basingstoke: The Macmillan Press. (Utgitt 1967.)
- Zsulc, P., Hofbauer, L. C., Heufelder, A. E., Roth, S. & Delmas, P. D. (2001). Osteoprotegerin serum levels in men: Correlation with age, estrogen, and testosterone status 1. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 86(7), 3162–3165. <https://doi.org/10.1210/jcem.86.7.7657>
- Taylor, S. E., Gonzaga, G. C., Klein, L. C., Hu, P., Greendale, G. A. & Seeman, T. E. (2006). Relation of oxytocin to psychological stress responses and hypothalamic-pituitary-adrenocortical axis activity in older women. *Psychosomatic medicine*, 68(2), 238–245. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000203242.95990.74>
- Telfer, J. (2013, 1. mars). Bosses behaving badly. *Training Journal*, 44–48. Hentet fra <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/bosses-behaving-badly>
- Tengblad, S. (2013). *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tops, M., van Peer, J. M., Korf, J., Wijers, A. A. & Tucker, D. M. (2007). Anxiety, cortisol, and attachment predict plasma oxytocin. *Psychophysiology*, 44(3), 444–449. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.2007.00510.x>
- TUC. (2008, september). *What do workers want?* (Rapport fra meningsmåling). Hentet fra <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/tuc-what-do-workers-want.pdf>
- Turner, R. A., Altemus, M., Enos, T., Cooper, B. & McGuinness, T. (1999). Preliminary research on plasma oxytocin in normal cycling women: Investigating emotion and interpersonal distress. *Psychiatry*, 62(2), 97–113. <https://doi.org/10.1080/00332747.1999.11024859>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under certainty: Heuristic and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Van Vugt, M. & Ronay, R. (2013). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/2041386613493635>
- Von Hippel, W. & Trivers, R. (2011). The evolution and psychology of self-deception. *Behavioral and Brain Sciences*, 34(1), 1–16. <https://doi.org/10.1017/S0140525X10001354>
- Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12, 129–140. <https://doi.org/10.1080/17470216008416717>

- Winslow, J. T., Ellingboe, J. & Miczek, K. A. (1988). Effects of alcohol on aggressive behavior in squirrel monkeys: Influence of testosterone and social context. *Psychopharmacology*, 95(3), 356–363. <https://doi.org/10.1007/BF00181947>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.) Boston: Pearson.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organisation Studies*, 9(1) 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zak, P. J., Kurzban, R. & Matzner, W. T. (2005). Oxytocin is associated with human trustworthiness. *Hormones and Behavior*, 48(5), 522–527. Hentet fra <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.97.6082&rep=rep1&type=pdf>
- Zitzmann, M. & Nieschlag, E. (2001). Testosterone levels in healthy men and the relation to behavioural and physical characteristics: Facts and constructs. *European Journal of Endocrinology*, 144(3), 183–197. <https://doi.org/10.1530/eje.o.1440183>