

Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva

Inga Minelgaitė¹, Eglė Vaičiukynaitė²

¹Islandijos universitetas, Gimli vid Saemundargata, 101 Reykjavikas, Islandija

El. paštas inm@hi.is

²Kauno technologijos universitetas, Gedimino g. 50, Kaunas, Lietuva

El. paštas: egle.vaiciukynaitė@ktu.lt, egle.vaiciukynaitė@gmail.com

The article has been reviewed.

Received on 25 August 2017, accepted on 15 November 2017

Anotacija

Į sekėją orientuotas požiūris, kuris atskleidžia sekėjo svarbą, yra vienas iš naujausių požiūrių lyderystės tyrimuose. Šiame procese sekėjo ir lyderio emocijos atlieka pagrindinį vaidmenį ir lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Nepaisant sekėjo svarbos lyderystėje, daugelis ankstesnių lyderystės studijų pagrindinį dėmesį skyrė tik lyderio emocijoms. Pastarosios tyrimų kryptys nepaaiškina emocijų svarbos lyderio-sekėjo sąveikoje. Todėl pagrindinis šio straipsnio tikslas – remiantis naujausiais įvairių disciplinų (neuromokslų, neuroliderystės, psichologijos) tyrimų rezultatais paaiškinti lyderio ir sekėjo sąveiką per emocijų užkrečiamumo teoriją ir atskleisti šių žinių integracijos svarbą lyderystės teorijos vystymuisi. Straipsnyje yra pasitelkiami analitinio, interpretacinio, lyginamojo tyrimo metodai. Gauti rezultatai rodo, kad emocijų užkrečiamumo teorija įgalina paaiškinti dvipusę įtakos lyderio-sekėjo sąveiką, pagrindinį dėmesį fokusuojant į sukuriama emocijų krūvį. Straipsnyje pateikti teoriją apibendrinantys teiginiai gali būti panaudojami sekėjo-lyderio sąveikos modelio kūrimui ir jo empiriniam vertinimui taikant tarpdisciplininės tyrimų prieigos metodologiją. Šie straipsnio rezultatai įgalins paskatinti akademines diskusijas apie naujausius pokyčius vadovavimo srityse, padės pritraukti lyderystės tyrėjų dėmesį į tarpdisciplininių žinių ir paradigmų integraciją, siekiant lyderystės teorijų plėtojimo.

Pagrindiniai žodžiai: į sekėją orientuota (sekėjo-centriška) lyderystė, emocijų užkrečiamumo teorija, neuromokslai, lyderis, sekėjas

Įvadas

Nors lyderystė yra svarbi dėl jos reikšmės žmogaus pasiekimams, mokslo žinios apie šią sritį yra ribotos, todėl mokslinių tyrimų srityje lyderystė vis dar išlieka dėmesio centre (Barker, 1997). Lyderystė svarbi darbuotojų gerovei ir organizacijos

veiklos rezultatams (Ilies, Morgeson ir Nahrgang, 2005, Uhl-Bien, Riggio, Lowe ir Carsten, 2014). Vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriais susiduria lyderystę tiriantys mokslininkai, yra lyderystės apibrėžimų ir teorijų įvairovė (Steers, Sanchez-Runde ir Nardon, 2012; Schein, 2010). Daugelis lyderystės apibrėžimų paprastai išryškina vieną aspektą kitų aspektų atžvilgiu, tačiau tuo pat metu apibrėžimų įvairovė pasižymi ir keliais bendrais bruožais, pavyzdžiui, lyderystės definicijos pabrėžia keturis bendrus lyderystės elementus: lyderį, sekėją, procesą (komunikacija / interakcija) ir tikslą (Northouse, 2013). Komunikacija ar bendravimo procesas tarp lyderio ir sekėjo yra itin svarbus dėl to, kad jis lemia, kaip sėkmingai bus pasiektas bendras organizacijos tikslas / tikslai. Remiantis paminėtais teiginiais, šiame straipsnyje dėmesys bus skiriamas *dualistinei lyderio ir sekėjo komunikacijai*.

Lyderystės tyrimai ilgą laiką rėmėsi į lyderį orientuotu požiūriu (angl. *leader-centrism*), kuris yra kritikuotinas dėl sekėjo vaidmens ignoravimo ar nelygiavėčio sekėjo svarbos vertinimo lyderystės procese (Kellerman, 2013, Uhl-Bien et al, 2014, Snaebjornsson, 2016, Carsten, Uhl-Bien ir Huang, 2017). Toks sekėjo vaidmens nereprezentavimas lyderystės teorijų kontekste atima galimybę tirti lyderystę kaip dualistinį procesą, tinkamai įvertinant sekėjo vaidmens svarbą (Shamir, 2007, Andreescu ir Vito, 2010). Kaip pastebi Kellerman (2013), paskutiniu metu sekėjas turi daugiau galios nei dabartinis lyderis. Šiame straipsnyje siekiama iš dalies atsakyti į šią kritiką, atkreipiant dėmesį į sekėjo ir lyderio santykį iš į sekėją orientuotos perspektyvos ir vystant mokslinėje literatūroje (Snaebjornsson ir Vaiči-

ukynaitė, 2016) pristatomą *dualistinę* lyderystės proceso prigimtį.

Daug tyrimų, sietinų su individų emocijomis, atlieka psichologai, rečiau – lyderystės tyrėjai. Bono ir Ilies (2006) pažymi, kad psichologijoje tyrimai daugiausia yra atliekami tiriant teigiamų individų emocijų poveikį organizacijoms. Mokslininkų dėmesys emocijoms lyderystės kontekste buvo atkreiptas visai neseniai ir dažniausiai yra siejamas su specialiuoju numeriu žurnale „Leadership Quarterly“ (Humphrey, Burch ir Adams, 2016, Bono ir Ilies, 2006). Pažymėtina, kad emocijų tyrimai lyderystės kontekste taip pat dažniausiai atliekami tik individualiu lygmeniu, rečiau – grupės lygmeniu (Sy ir Choi, 2013, Barsade, 2002). Svarbu pažymėti, kad emocijų svarba lyderio-sekėjo sąveikoje nėra iki galo atskleista. Kaip pastebi Humphrey et al (2016), daugelis klausimų, sietinų su lyderyste ir emocijomis, vis dar yra neišspręsti.

Viena iš naujausių tendencijų lyderystės tyrimų srityje atkreipia dėmesį į naujų perspektyvų ir paradigmu integracijos poreikį (Anderson, Krajewski, Goffin ir Jackson, 2008). Šis poreikis yra ypač aktualus šiandien, kai mokslo sritys, pavyzdžiui, socialinė psichologija, neuromokslai, pristato tyrimų rezultatus (apie veidrodinių ir antiveidrodinių (angl. *anti-mirror*) neuronų veiklą, žr. Rizzolatti, 2005; Keyzers, Gazzola, 2010; Watson ir Greenberg, 2011), kurie yra naudingi lyderystės teorijai.

Siekiant prisidėti prie paradigmu integracijos lyderystės srityje, šiame straipsnyje lyderio procesas (lyderio – sekėjo diada) analizuojamas vadovaujantis emocijų užkrečiamumo teorija. Atsižvelgiant į tai, šio straipsnio tikslas – remiantis naujausiais tarpdisciplininiais tyrimų rezultatais, paaiškinti lyderio ir sekėjo sąveiką per emocijų užkrečiamumo teoriją, atskleisti šių žinių integracijos svarbą lyderystės teorijos vystymuisi. Šio straipsnio tyrimo metodika yra mokslinės tarpdisciplininės literatūros analizė ir sintezė, siekiant pagrįsti lyderio ir sekėjo sąveiką per emocijų užkrečiamumo teoriją, svarų tarpdisciplininių žinių indėlį lyderystės teorijų plėtojimui, todėl pirmiausia aptariamas į sekėją orientuotas požiūris lyderystės tyrimuose, vėliau apibūdinama emocijų užkrečiamumo teorija, pateikta hipotetinių teiginių. Paskutinis skyrius atskleidžia pagrindines straipsnio išvadas.

Į sekėją orientuotas požiūris lyderystės tyrimuose

Į lyderį orientuotų tyrimų dominavimas lyderystės srityje yra akivaizdus (Shamir, 2007; Snabjornsson, 2016). Tačiau į sekėją orientuotas požiūris yra svarbus kai kuriems lyderystės aspektams, pavyzdžiui, požiūriui į lyderio efektyvumą, jo įvertini-

mui (Andreescu ir Vito, 2010, Uhl-Bien et al, 2014). Literatūroje įsigali požiūris, kad sekėjas yra lyderystės kūrėjas, teigiama, kad lyderystė tampa lyderyste tik tada, kai sekėjas ją pripažįsta kaip tokią (Meindl, 1993, Van Knippenberg ir Hogg, 2003, Stech, 2004, Goethals, 2005, Jackson ir Parry, 2011). Vienas iš naujausių požiūrių pristato sekėją kaip lyderį lyderystės procese (pavyzdžiui, pasidalytoje lyderystėje (angl. *shared leadership*)). Šis požiūris nepaiso lyderio ir sekėjo skirtumų ir laiko lyderystę funkcija, kuria galima dalintis (žr. Hock, 1999, Gronn, 2002, Raelin, 2003, Toegel ir Jonsen, 2016). Į sekėją orientuoti lyderystės literatūros šaltiniai akcentuoja sekėjų svarbą lyderio procese ir lyderio įtaką sekėjams. Sekėjai yra matomi kaip lyderystės vertintojai: kadangi jiems tenka su tuo susidurti kasdien, jie sugeba itin tiksliai įvertinti lyderį ir prisideda prie lyderystės efektyvumo (Hunter, Bedell-Avers ir Mumford, 2007).

Literatūroje galima išskirti tris pagrindines į sekėją orientuotų tyrimų kryptis ir sekėjo vaidmenį jose (Shamir, Pillai, Bligh ir Uhl-Bien, 2007). Shamir et al (2007) tipologijoje sekėjai yra lyderystės *bendrakūrėjai*. Tai platus požiūris (žr. Messick, 2004, Hollander, 1958), apimantis tokias teorijas kaip tarnystės lyderystė (Greenleaf ir Spears, 2002), lyderio-nario apsikeitimo teorija (angl. *leader-member exchange*, LMX) (Graen ir Uhl-Bien, 1995) ir kitas.

Pirmoji Shamir et al (2007) tipologijoje išskiriama į sekėją orientuotų tyrimų kryptis apibrėžia sekėją kaip lyderio įtakos priėmėją, sekėjas atlieka pasyvų vaidmenį. Šiame požiūryje lyderystė yra apibrėžiama tarsi linijinis vienpusis procesas (Jackson ir Parry, 2011). Į lyderį orientuotuose ankstesniuose lyderystės požiūriuose sekėjas matomas kaip asmuo, sąmoningai ir laisvai apsisprendęs įsipareigoti lyderiui ir derinti savo tikslus, veiksmus su lyderio tikslais ir veiksmais (Šilingienė, 2012). Antroji į sekėją orientuotų tyrimų kryptis atitinka lyderystės atsitiktinumo teorijas (House, 1971, Vroom ir Yetton, 1973) ir pristato sekėją kaip lyderio poveikio moderatorių. Pastarasis požiūris išryškina konteksto svarbą lyderystės procese. Trečioji į sekėją orientuotų tyrimų kryptis identifikuoja sekėją kaip pakaitą lyderystėje, taip sumenkinama lyderio svarba (Kerr ir Jermier, 1978). Šis požiūris kritikuojamas dėl nepakankamai sekėjo vaidmens detalizavimo lyderystės procese.

Anksčiau aprašyta į sekėją orientuoto požiūrio įvairovė lyderystės procese nurodo sekėjo vaidmens supratimą lyderystėje ir pastangas atitinkamai iš naujo apibrėžti lyderystės teorijas. Į sekėją orientuotas dėmesys lyderystės tyrimuose sukūrė dvi tyrimų sroves, kurios turi labai skirtingus ats-

kaitos taškus ir esmines prielaidas. Pirmoji srovė yra sekėjystė (angl. *followership*), ji kyla iš kritinio teorizavimo srauto (Alvesson ir Spicer, 2012, Kelley, 2008) ir yra orientuota į sekėjų vaidmenų sekėjystėje tyrimus. Ši tyrimų kryptis labiausiai kritikuojama dėl to, kad yra priklausoma nuo vienintelės esminės filosofinės paradigmos (kritinės teorijos) ir sutelkia dėmesį tik į vieną lyderystės aspektą (sekėjo vaidmenį). Antroji srovė yra į sekėją orientuota lyderystė. Ši srovė žvelgia į lyderystę iš sekėjo perspektyvos (Meindl, 1993) ir taip pagilina į lyderį orientuotą analizę (Weick, 2007). Tai yra pasiekama iškeliant klausimus sekėjams, o ne lyderiams, dėl to formuojasi nauji požiūriai (Bligh, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderis turi įtakos sekėjams, o jie lyderystės procese labai svarbūs. Lyderis siekia savo tikslų sekėjams padedant. Tačiau sekėjai turi ir svarbų kasdienės patiriamos lyderystės vertintojų vaidmenį, kaip tik todėl jie yra tiksliausi šio proceso vertintojai. Galiausiai, sekėjai yra tikrieji lyderio efektyvumo vertintojai, nes lyderis yra efektyvus tik tiek, kiek efektyvus jis yra matomas sekėjų akyse.

Į sekėją orientuotos lyderystės literatūros apžvalga atskleidžia, kad į sekėją orientuotos lyderystės teorijos nesiremia pačiais naujausiais tyrimais iš kitų mokslo sričių (pavyzdžiui, neuromokslų, psichologijos), todėl kai kuriems esminiams lyderio ir sekėjo bendravimo aspektams (pavyzdžiui, kontekstui) nėra pateikta svarių paaiškinimų. Kaip tik todėl šiame straipsnyje sekėjo-lyderio sąveika analizuojama pasitelkiant emocijų užkrečiamumo teoriją, kuri lyderystės diskurse yra itin svarbi.

Emocijų užkrečiamumas: emocinis lyderystės proceso kontekstas

Neuromokslų, (socialinės) psichologijos ir (neuro)lyderystės tyrėjai pripažįsta, kad emocijos yra glaudžiai susijusios su individų motyvacija ir veikia individų elgesį. Parkinson ir Manstead (2015) akcentuoja, kad emocijos yra neatsiejamos nuo socialinio konteksto. Pavyzdžiui, individas gali greitai perimti teigiamą nuotaiką, jei kitas individas demonstruoja aiškų teigiamą nusiteikimą. Minėtas pavyzdys atskleidžia emocijų užkrečiamumo fenomeno atsiradimą.

Emocijų užkrečiamumo (angl. *emotion contagion*) procesas lyderystėje tarp lyderio ir sekėjo yra apibrėžiamas kaip emocijų keitimasis tarpusavyje. Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinėje literatūroje figūruoja du terminai: tiek „emocijų užkrečiamumas“, tiek „emocinis užkrečiamumas“ (angl. *emotional contagion*), tiek „nuotaikų užkrečiamumas“ (angl. *mood contagion*). Pavyzdžiui, lyderystės tyrėjai pasitelkia „nuotaikų užkrečiamumo“ terminą (Sy

ir Choi (2013), kiti – „emocinio užkrečiamumo“ terminą (Tee, 2015, Iliès et al, 2005, Barsade, 2002). Takoskyra tarp šių terminų yra būtina, nes emocijos ir nuotaikos skiriasi savo prigimtimi.

Emocijos žymi trumpalaikius, situacinius individo išgyvenimus (Barsade, 2002) ir dažnai yra susijusios su objektu, o nuotaikos, priešingai, pasižymi individo subjektyvumu ir nebūtinai yra susijusios su objektu. Be to, emocijos ir nuotaikos skiriasi savo kokybinėmis charakteristikomis – intensyvumu ir trukme. Pavyzdžiui, emocijos trunka labai trumpai, pasižymi aukštu intensyvumu (Barsade, 2002), o nuotaikų trukmė ilgesnė, tačiau jos yra ne tokios intensyvios. Emocijos ir nuotaikos dar gali būti skirstomos į teigiamas ir neigiamas (Humphrey et al, 2016). Pavyzdžiui, teigiamos emocijos yra džiaugsmas ir optimizmas, o neigiamos – frustracija ir pyktis (McCull-Kennedy ir Anderson, 2002). Atkreiptinas dėmesys, kad emocijos gali būti nuotaikų priežastis, tačiau ne *vice versa*. Pažymėtina, kad nepaisydami kokybinių skirtumų tarp emocijų ir nuotaikų kai kurie tyrėjai pasitelkia „nuotaikų“ terminą kaip *skėtinį*, kuris apima ir emocijas, ir nuotaikas (žr. Bono ir Iliès, 2006). Pastarasis požiūris yra dažnesnis lyderystės teorijoje analizuojant emocijas grupės lygmeniu.

Kitas svarbus emocijų užkrečiamumo aspektas žymi sudėtingus procesus arba apima kelių lygmenų (angl. *multilevel*) fenomeną, susiejantį skirtingus procesus: psichofiziologinius, elgsenos, socialinius (Hatfield, Cacioppo ir Rapson, 1994). Pavyzdžiui, naujausi tyrimai atskleidė neurologinio emocijų užkrečiamumo pagrindą, remdamiesi veidrodinių neuronų išsidėstymu (Rizzolatti, 2005). Šie neuromokslų rezultatai atskleidė, kaip individai gali stebėti ir imituoti kito asmens veiksmus, „pagauti“ emocijas bendraudami (Rizzolatti, 2005; Hatfield, Bensman, Thornton ir Rapson, 2014). Remiantis minėtais rezultatais, galima teigti, kad lyderis gali sąmoningai nesuvokdamas daryti įtaką sekėjams savo emocijomis *per se*.

Kaip pažymi Tee (2015), emocijų užkrečiamumo fenomenas gali apimti tiek sąmoningus, tiek nesąmoningus procesus. Nesąmoningi procesai dar mokslinėje literatūroje vadinami *primityviu emocijų užkrečiamumu* (angl. *primitive emotion contagion*) pagal Hatfield et al (1994). Pasak autorių, *primityvus emocijų užkrečiamumas* nusako automatišką kito individo veido ekspresijos / mimikos, intonacijos / vokalizacijos ar kūno pozų pamėgdžiojimą. Atkreiptinas dėmesys, kad sąvoka „automatiškas pamėgdžiojimas“ (angl. *automatic mimicry*) siejama su skėtinio terminu, kuris apima skirtingų tipų sinchroniškas individo elgsenas. Tai reiškia, kad individas gali demonstruoti motorinį pamėgdžiojimą (atsakingi

motoriniai raumenys), kuris iš dalies yra nesąmoningas procesas, bet taip pat gali būti ir sąmoningai kontroliuojamas. Pavyzdžiui, jei individas atkartoja kito individo kūno pozą – tai vadinama motoriniu pamėgdžiojimu, kuris gali būti paaiškinamas per veidrodinius neuronus. „Automatiškas pamėgdžiojimas“ apima tik nesąmoningus procesus, kurie glaudžiai susiję su automatine nervų sistema (angl. *autonomic nervous system*, ANS) arba fiziologiniais individų procesais (Prochazkova ir Kret, 2017), pavyzdžiui, individų širdies dažnio, hormonine sinchronizacija.

Skirtingai nei primityvus emocijų užkrečiamumas, sąmoningas užkrečiamumas yra paaiškinamas per psichikos teoriją (angl. *Theory of Mind*, ToM), t. y. per galimybę *mentalizuoti* kito žmogaus emocijas, kai jo perspektyvą siekiama suprasti sąmoningai (angl. *consciously*) (Tee, 2015). Vadinausi, emocijų užkrečiamumas vyksta kartu su veidrodinių neuronų ir kognityvinių procesų tarpusavio sąveika / kombinacija (Tee, 2015). Be to, remiantis neurokognityviniu emocijų užkrečiamumo modeliu pagal Prochazkova ir Kret (2017), emocijų užkrečiamumas yra aukštesnis kognityvinis / emocinis konstruktas ir nebūtinai gali būti susijęs tik su viena specifine pamėgdžiojimo forma. Atsižvelgiant į tai, šiame straipsnyje emocijų užkrečiamumas yra suprantamas kaip apimantis tiek primityvų, tiek kognityvinių emocijų užkrečiamumą.

Atkreiptinas dėmesys, kad emocijų užkrečiamumas individų sąveikos metu gali priklausyti ir nuo emocijų kokybinių savybių, t. y. emocijų tipo / valentingumo (teigiamos ir neigiamos), ir nuo intensyvumo (stipraus ar žemo sužadavimo emocijos), nuo paties individo savybių. Pavyzdžiui, individas, pasižymintis įgimtu emociniu jautrumu, greičiau „užsikrės“ atitinkama emocija ir / arba greičiau gebės ne tik atpažinti emociją (emocijas), bet ir ją (jas) valdyti. Tai gali būti paaiškinama per emocinio intelekto koncepciją (daugiau žr. Farnia ir Nafukho, 2016, George, 2000), kuri nusako individo gebėjimą suprasti ir valdyti savas emocijas, suprasti ir valdyti kitų individų emocijas (Lekavičienė ir Antinienė, 2015). Kaip tik todėl lyderiai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, organizacijoje demonstruoja geresnius rezultatus (Elfenbein, 2016). Be to, individai, turintys didelę galią ir aukštą statusą, paveikia sekėjų emocijas (Sy ir Choi, 2013). Atkreiptinas dėmesys, kad lyderiai gali demonstruoti tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas. Pavyzdžiui, teigiamų emocijų demonstravimas gali įkvėpti sekėjus imtis tam tikrų veiksmų ir taip užtikrinti efektyvius organizacijos rezultatus.

Dar vienas svarbus aspektas emocijų užkrečiamumo procesui yra individualūs individų skir-

tumai, sietini su ekspresyvumu, kuris paaiškinamas per ekspresyvius veido dirgiklius – dar kitaip vadinamąją veido animaciją (angl. *facial animation*) (Friedman ir Riggio, 1981). Pavyzdžiui, ekspresyvūs individai daugiau šypsosi, kalba ir gestikuliuoja, tai irgi svarbu emocijų užkrečiamumo proceso metu. Tyrėjai (Friedman ir Riggio, 1981) atskleidė, kad individai, pasižymintys aukštu ekspresyvumu, užkrečia savo nuotaika neekspresyvius individus, tačiau ne *vice versa*.

Apibendrinant galima teigti, kad emocijų užkrečiamumas sąveikoje tarp lyderio ir sekėjo apima du procesus – tiek motorinį pamėgdžiojimo, tiek kognityvinį. Emocijų užkrečiamumui didelę reikšmę gali turėti emocijų kokybinės charakteristikos, individo emocijų reguliavimas ir kiti su individu susiję skirtumai.

Emocijų užkrečiamumas lyderystėje

Ankstesni šio straipsnio teiginiai paaiškina emocijų užkrečiamumo procesą ir apžvelgia lyderystės procesą, kurį apibūdina į sekėją orientuotas požiūris. Vadovaudamiesi tuo, kas jau išdėstyta, galime pasiūlyti teiginius, kurie padėtų paaiškinti lyderio-sekėjo sąveiką per emocijų „užkrečiamumo“ teoriją ir atsakyti į klausimą, kaip per lyderio-sekėjo sąveiką vyksta emocijų užkrečiamumas. Atkreiptinas dėmesys, kad, siekdami paaiškinti lyderio ir sekėjo sąveiką, jų vaidmenis (pavyzdžiui, lyderis turi didesnę galią ir *vice versa*), remsimės konteksto svarba lyderystėje pagal Kellerman (2013).

Teiginys Nr. 1: sąveikos su lyderiu „akis į akį“ metu sekėjas (sekėjai) demonstruoja emociją (E1) (siuntėjas), kuri yra „perimama“ lyderio (gavėjas).

Į tyrimo klausimą siekiama atsakyti remiantis dualistiniu komunikacijos procesu tarp sekėjo ir lyderio. Pirmasis teiginys apibūdina žingsnį lyderio-sekėjo bendravime, emociniu atžvilgiu kylantį iš sekėjo požiūrio taško. Šis teiginys atspindi pagrindinį emocijų užkrečiamumo aspektą: „perimti“ kito asmens emocijas. Šiuo atveju lyderis „perima“ sekėjo emociją, kurios raiška apima fiziologinius ir kognityvinius procesus.

Remiantis Kellerman (2013) paaiškėja, kad sekėjas gali turėti daugiau galios nei lyderis. Atsižvelgiant į tai, sekėjas gali veikti lyderio emocijas. Šių tyrimų kryptis – vis dar išlieka aktualus tyrimų objektas, nes mokslinėje literatūroje esama tik pavienių studijų, analizuojančių sekėjo emocijų poveikį lyderiui. Pavyzdžiui, naujausia studija Tee, Ashkanasy ir Paulsen (2013) atskleidė, kad sekėjų nuotaika paveikė lyderio nuotaiką ir jo veiklos rezultatus. Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinėje literatūroje nėra aiškios takoskyros tarp terminų *emocijos* ir *nuotaikos* (žr. Emocijų užkrečiamumo poskyrį).

Atlikta literatūrinių šaltinių apžvalga rodo, kad sekėjo emocijų poveikis lyderiui yra per mažai iširtas, ypatingai – fiziologiniu emocijos patyrimo aspektu. Kadangi lyderio-sekėjo komunikacija yra procesas, apimantis bendravimą tarp dviejų individų, reikėtų taip pat atsižvelgti į emocijų užkrečiamumą iš lyderio pozicijos. Todėl suformuluojamas antras teiginys.

Teiginys Nr. 2: sąveikos „akis į akį“ su sekėju metu lyderis demonstruoja emociją (E2) (siuntėjas), kuri yra „perimama“ sekėjo (sekėju) (gavėjas).

Antrasis teiginys apibūdina kitą komunikacijos tarp lyderio ir sekėjo kryptį emocijų užkrečiamumo procese. Šiuo atveju pasekėjas pastebi ir gali interpretuoti lyderio emociją E2, o tai lemia sekėjo elgsenos pokytį – sekėjas demonstruoja lyderio emociją (E2) veide, kuri apima tiek fiziologinius, tiek kognityvinius procesus. Minėtas emocijų užkrečiamumo procesas gali būti paaiškinaamas per suvokimo-elgsenos (angl. *perception-behaviour*) ryšį, kuris atskleidžia, kaip pasekėjas (gavėjas) (Lohmann, Pyka, ir Zanger, 2017; Bargh, Chen ir Burrows, 1996) perima siuntėjo emociją. Šiuo atveju sekėjas „perima“ lyderio emocijas, t. y. individas išgyvena fiziologinių ir kognityvinių procesų pokytį. Atkreiptinas dėmesys, kad lyderis yra pagrindinis sekėjų emocijų šaltinis (Sy ir Choi, 2013). Pavyzdžiui, naujausias Eberly ir Fong (2013) tyrimas atskleidė, kad sekėjai, sąveikaudami su lyderiu, demonstruojančiu teigiamas emocijas, jautė stipresnius pozityvius jausmus ir priėmė lyderį kaip labiau nuoširdų nei tie sekėjai, kurie sąveikavo su neigiamus jausmus demonstruojančiu lyderiu. Taigi, įkvepiantys lyderiai pasitelkia emocijas, siekdami paveikti sekėjų emocijas, lemiančias sekėjų elgsenos ir organizacijų rezultatų pokyčius.

Dar vienas pavyzdys galėtų būti autentiška (angl. *authentic*) lyderystė, kuri glaudžiai susijusi tiek su transformuojančia (angl. *transformational*) lyderyste, tiek su etiška ir charizmatiška lyderystės sąvokomis (Ilies et al, 2005). Pasak autorių, autentiški lyderiai veikia sekėjų gerovę per emocijas. Pažymėtina, kad literatūriniai šaltiniai, nagrinėjantys emocijų užkrečiamumą, nurodo, jog gerai išreikštos ir stiprios emocijos yra labiau užkrečiamos (Barsade, 2002). Be to, svarbų vaidmenį vaidina ir emocijų valentingumas (žr. Eberly ir Fong, 2013). Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad įkvepiantys lyderiai gali būti laikomi tais lyderiais, kurie sekėjus „užkrečia“ intensyviomis teigiamomis emocijomis. Tai atitinka tyrimus, patvirtinančius, kad yra glaudus ryšys tarp lyderio nuotaikos ir pasekėjų nuotaikos. Visa tai lemia pozityvų emocinį sekėjų (grupės) foną (Sy, Côté ir Saavedra, 2005). Atkreiptinas dėmesys, kad teigiamų emocijų demonstravimas gali būti są-

moningas siekiant teigiamų organizacijos rezultatų, pavyzdžiui, emocinio klimato sukūrimo organizacijoje (Rajah, Song ir Arvey, 2011). Akcentuotina, kad mokslinėje literatūroje stinga empirinių tyrimų, pasitelkiant objektyvius emocijų matavimo metodus, kurie galėtų atskleisti daugiau emocijoms būdingų savybių.

Teiginys Nr. 3: lyderio-sekėjo sąveikos metu tiek lyderis, tiek sekėjas „užkrečia“ vienas kitą emocijomis, todėl jų emocijos transformuojasi. Taip atsiranda abipusis emocinis užkrečiamumo procesas.

Atsižvelgiant į abu emocijų užkrečiamumo procesus (sekėjo-lyderio ir lyderio-sekėjo), išskyla trečiasis teiginys. Abu šie procesai paaiškina emocijų užkrečiamumą lyderio-sekėjo bendravimo metu per abipusio emocinio užkrečiamumo procesą (angl. *bi-directional*) (Rajah, Song ir Arvey, 2011). Atkreiptinas dėmesys, kad lyderio ir sekėjo abipusis bendravimas gali kisti priklausomai nuo to, kuris iš jų yra aktyvesnis. Kadangi šis procesas yra besitęsiantis ir su besikeičiančiomis emocijomis (dėl kito asmens emocijų „perėmimo“), jis turėtų būti suprantamas kaip tęstinis ir *kuriamas* kartu su besikeičiančiais lyderio ar sekėjo aktyvumo vaidmenimis.

Jau minėti literatūriniai šaltiniai teigia, kad šio abipusio užkrečiamumo proceso metu stipresnė yra lyderio emocinė įtaka sekėjui, o ne sekėjo lyderiui. Tai gali būti paaiškinta tuo, kad lyderio (ypač efektyvaus lyderio) emocijų raiška yra stipresnė (Sy, Côté ir Saavedra, 2005; Michie ir Gooty, 2005). Šis tyrimas rodo, kad charizmatiški ir įkvepiantys lyderiai išreiškia stipresnes emocijas, dėl to jiems geriau sekasi „užkrėsti“ sekėjus savo emocijomis. Todėl, vertinant abu užkrečiamumo procesus (lyderio-sekėjo ir sekėjo-lyderio), sekėjo emocijos yra nepakankamai išreiškiamos, nes nustelbiamos lyderio emocijų.

Abipusio užkrečiamumo proceso metu emocijos transformuojasi. Šis procesas organizacijoje leidžia sukurti teigiamą emocinį klimatą, kuris prisideda prie lyderių ir pasekėjų gerovės (angl. *well-being*) (Rajah, Song ir Arvey, 2011). Pasak autorių, lyderis gali sąmoningai demonstruoti emocijas, kurias nebūtinai pats jaučia. Pavyzdžiui, lyderis gali reguliuoti savo emocijas, t. y. demonstruoti tik teigiamas emocijas, siekdamas teigiamos sekėjų emocinės būsenos. Ši tyrimų kryptis yra sietina su emociniu intelektu ar atskiromis emocinio intelekto dedamosiomis. Be to, emocijų užkrečiamumo procesas gali būti pastebimas ypač transformuojančios, efektyvios lyderystės atvejais (kai lyderio emocinis išraiškingumas yra stipresnis, žr. Sy, Côté ir Saavedra, 2005; Sy ir Choi, 2013), situacijose, kai sekėjas nesijaučia visiškai supastas (emocinis perdavimas / emocinis lygis) arba kai sekėjas jaučiasi nustelbtas lyderio.

Ankstesnėje pastraipoje minėti aspektai apima socialinį kontekstą, kuris vaidina svarbų vaidmenį emocijų užkrečiamumui sąveikoje tarp lyderio ir sekėjo. Pasak Hess ir Fisher (2013), emocijų užkrečiamumas yra intensyvesnis tarp savos grupės narių ar tarp artimesnį ryšį turinčių asmenų (pavyzdžiui, giminystės ryšiai). Pažymėtina, kad lyderio ir pasekėjo emocijoms svarbią reikšmę gali vaidinti jau buvusios tarpusavio akistatos remiantis tyrėjų Fischer ir Van Kleef (2010) darbu. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad daugelis aptartų empirinių tyrimų atlikta pasitelkus subjektyvius emocijų matavimo metodus, kurie iki galo neatskleidžia emocijas lydinčių fiziologinių procesų aspektų. Pavyzdžiui, individas, išgyvendamas teigiamą emociją, gali ne tik ją atspindėti savo veide ar nusakyti verbališkai, tačiau ir patirti fiziologiškai – sumažėjusiu širdies susitraukimų dažniu.

Išvados

Straipsnyje apibūdinti lyderystės procesai iš į sekėją orientuotos perspektyvos, remtasi emocijų užkrečiamumo teorija, atsakyta į mokslininkų kritiką, atkreiptas dėmesys į dualistinę lyderystės proceso prigimtį, t. y. į sekėjo ir lyderio santykį iš į sekėją orientuotos lyderystės perspektyvos. Šiame straipsnyje teigiama, kad dominuojanti tyrimų į sekėją orientuotos lyderystės teorijos srovė atsižvelgia į tai, jog sekėjai pasyviai perima lyderio įtaką ir nėra aktyvūs lyderystės procese. Siekiant išplėtoti požiūrį į lyderystę, įtraukiant ir sekėjocentrišką poziciją, straipsnyje siūlomi teoriniai teiginiai pateikia naują požiūrį, kuris identifikuoja sekėją kaip aktyvų lyderystės gavėją ir bendrakūrėją, pristato matomą ir svarbų sekėjo vaidmenį lyderystės procese. Tyrimai atskleidė, kad, remiantis stipresniu lyderių emociniu poveikiu sekėjui, lyderiai gali turėti didesnę emocijų užkrečiamumo galią. Vadinasi, lyderis turi daugiau įtakos sekėjui negu sekėjas lyderiui, atsižvelgiant į jų bendravime vyraujančią emocijų apsikeitimą ir statusą. Į sekėją orientuotas požiūris lyderystėje, atkreipiant dėmesį į nenumatytus atvejus ir situatyvinius aspektus lyderystės procese, yra taip pat svarbus, norint paaiškinti abipusį emocijų užkrečiamumo procesą tarp lyderio ir sekėjo.

Straipsnyje pristatyti teiginiai ir jais reprezentuojamas požiūris į lyderystės procesą yra naudingiausias svarstant efektyvios lyderystės fenomeną. Efektyvūs lyderiai yra labiau emocionaliai „užkrečiantys“ ir galėtų neutralizuoti (negatyvią) pirminę sekėjo emociją. Dėl pasikeitusios emocijos sekėjui lyderis gali pasirodyti kaip supratingas (arba sugėbantįs paveikti, t. y. „pakeisti“ sekėjo neigiamą emociją į teigiamą). Svarbiausias požiūris į sekėją orien-

tuotoje lyderystėje, atsižvelgiant į emocijų užkrečiamumo teoriją, yra teiginys, kad sekėjas yra lyderystės kūrėjas. Todėl geresnis lyderio-sekėjo bendravimo proceso supratimas, remiantis emocijų užkrečiamumo teorija, galėtų padėti plėtoti į sekėją orientuotos lyderystės teorijas ir prisidėti prie organizacinės lyderystės teorijos plėtojimo.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame straipsnyje pristatytas emocijų užkrečiamumas, orientuotasi į sekėjo perspektyvą, sąveikaujant sekėjui-lyderiui, siekta išplėsti supratimą apie sudėtingą lyderystės reiškinį, į jį integruojant naujausius rezultatus iš kelių disciplinų tyrimų ((socialinė) psichologija, neuromokslai, vadyba). Straipsnis pristato teorinius teiginius, kurie remiasi literatūrinių šaltinių analize ir gali būti naudojami teoriniam-hipotetiniam modeliui konstruoti, jam empiriškai įgyvendinti atliekant empirinį tyrimą, kuriam rekomenduotinas eksperimentinis dizainas. Tikimasi, kad šie rezultatai paskatins naujas mokslines diskusijas lyderio-sekėjo sąveikos kontekste, įkvėps lyderystės teorijos vystymąsi, integruojant į ją naujausius kitų mokslo sričių laimėjimus ir prisidedant prie lyderystės proceso, o kartu ir organizacijų veiklos efektyvumo didinimo.

Literatūra

1. Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
2. Anderson D. W., Krajewski H. T., Goffin R. D., & Jackson D. N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership, *The Leadership Quarterly*, 19(5), 595–608.
3. Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583.
4. Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of personality and social psychology*, 71(2), 230–244.
5. Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human relations*, 50(4), 343–362.
6. Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
7. Bligh, M. C. (2011). Followership and follower-centered approaches. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage handbook of leadership*. Los Angeles, CA: Sage Publications Ltd.
8. Bono, J. E. & Ilies R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334.
9. Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2017). Leader perceptions and motivation as outcomes of

- followership role orientation and behavior. *Leadership*, 0(0)1-26.
10. Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696–711.
 11. Elfenbein, H. A. (2016). Emotional division-of-labor: A theoretical account. *Research in Organizational Behavior*, 36, 1–26.
 12. Farnia, F., & Nafukho, F. M. (2016). Emotional intelligence research within human resource development scholarship. *European Journal of Training and Development*, 40(2), 90–110.
 13. Fischer, A. H., & Van Kleef, G. A. (2010). Where have all the people gone? A plea for including social interaction in emotion research. *Emotion Review*, 2(3), 208–211.
 14. Friedman, H. S., & Riggio, R. E. (1981). Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion. *Journal of Nonverbal Behavior*, 6(2), 96–104.
 15. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027–1055.
 16. Goethals, G. R. (2005). The psychodynamics of leadership: Freud's insights and their vicissitudes. In Messick, D. M., Kramer, R. M., Kimball, W. R. *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. New Jersey: Taylor&Francis.
 17. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
 18. Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
 19. Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In Leithwood, Kenneth A., Hallinger, P. (Eds.) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (653–696). Springer Science & Business Media Dordrecht.
 20. Hatfield, E., Bensman, L., Thornton, P. D., & Rapson, R. L. (2014). New perspectives on emotional contagion: a review of classic and recent research on facial mimicry and contagion. *Interpersona*, 8(2), 159–179.
 21. Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.
 22. Hess, U., & Fischer, A. (2013). Emotional mimicry as social regulation. Personality and *Social Psychology Review*, 17(2), 142–157.
 23. Hock, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 24. Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65(2), 117–127.
 25. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
 26. Humphrey, R. H., Burch, G. F., & Adams, L. L. (2016). The benefits of merging leadership research and emotions research. *Frontiers in psychology*, 7, 1–7.
 27. Hunter, S. T., Bedell-Avers K. E., & Mumford M. D., (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies, *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446.
 28. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
 29. Jackson, B. & Parry K. (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
 30. Kellerman, B. (2013). Leading questions: The end of leadership–redux. *Leadership*, 9(1), 135–139.
 31. Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership, In: Riggio R. E., Chaleff I., Lipman-Blumen J. (Eds.) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (5–16). San Francisco: A Willey imprint.
 32. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22(3), 375–403.
 33. Keysers, C., & Gazzola, V. (2010). Social neuroscience: mirror neurons recorded in humans. *Current biology*, 20(8), 353–354.
 34. Lekavičienė, R., & Antinienė, D. (2015). *Emocinis intelektas: Lietuvos jaunimo tyrimas* (20–21). Mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
 35. Lohmann, K., Pyka, S. S., & Zanger, C. (2017). The effects of smileys on receivers' emotions. *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 489–495.
 36. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
 37. Meindl, J. R. (1993). Reinventing leadership: A radical, social psychological approach. In J. K. Mur-nighan (Ed.). *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research* (159–203). USA: Prentice Hall College Div.
 38. Messick D. M. (2004). On the psychological exchange between leaders and followers, In: Messick D. M. and Kramer R. M. (Eds.), *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research* (81–96). New Jersey: Taylor and Francis.
 39. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
 40. Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and Practice* (6th ed.). USA: Sage Publications Ltd.
 41. Parkinson, B., & Manstead, A. S. (2015). Current emotion research in social psychology: Thinking about emotions and other people. *Emotion Review*, 7(4), 371–380.
 42. Prochazkova, E., & Kret, M. E. (2017). Connecting Minds and Sharing Emotions through Mimicry: A Neurocognitive Model of Emotional Contagion. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 80, 99–114.

43. Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
44. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119.
45. Rizzolatti, C. (2005). The Mirror Neuron System and Imitation, Hurley S., & Chater N. (Eds.), *Perspectives on Imitation: From Neuroscience to Social Science, Volume 1 Mechanisms of imitation and imitation in animals* (55–76). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
46. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
47. Shamir, B. (2007). From Passive Recipients to Active Co-producers: Followers' Roles in the Leadership Process. In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (Eds.). *Follower-centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl* (9–39). Greenwich: Information Age Publishing Inc.
48. Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (2007). Introduction. In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (Eds.). *Follower-centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing Inc.
49. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
50. Snaebjornsson, I. M. (2016). *Leadership in Iceland and Lithuania: a followercentric perspective* (daktaro disertacija, University of Iceland, Haskolaprent).
51. Snaebjornsson, I. M., & Vaiciukynaite, E. (2016). Emotion contagion in leadership: Followercentric approach. *Business and Economic Horizons*, 12(2), 53–62.
52. Stech, E. L. (2004). Psychodynamic approach. In P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (3rd ed.). London: Sage Publications.
53. Steers, R. M., Sanchez-Runde C., & Nardon L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development, *Journal of World Business*, 47(4), 479–482.
54. Sy, T., & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 127–140.
55. Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
56. Tee, E. Y. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654–670.
57. Tee, E. Y. J., Ashkanasy, N. M., & Paulsen, N. (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 496–515.
58. Toegel, G., & Jonsen, K. (2016). Shared Leadership in a Global Context: Challenges of Transferring Control to Team Members. In Joyce S. Osland, Ming Li, Mark E. Mendenhall (Eds.). *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 9)* (151-185). Emerald Group Publishing Limited.
59. Uhl-Bien, M., Riggio R. E., Lowe K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.
60. Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 25, 243–295.
61. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making* (Vol. 110). USA: University of Pittsburgh Press.
62. Watson, J. C & Greenberg, L. S. (2011). Empathetic resonance: A neuroscience perspective, in Decety, J. & Ickes, W. (Eds.) *The social neuroscience of empathy* (125–137). Cambridge, US: Massachusetts Institute of Technology Press.
63. Weick, K. E. (2007). Romancing, following, and sensemaking: James Meindl's legacy. In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M (Eds.). *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (279–291), Greenwich: IAP.

Follower-Centric Leadership and Emotions: an Interdisciplinary Perspective

Summary

In leadership, a follower-centric approach, that emphasizes the importance of the follower in the leadership process presenting one of the latest approaches in leadership research, is considered to be one of the fields that can advance the leadership theory as well as contribute to developing more effective leadership within an organization. During the dyadic interaction between the leader and the follower, emotions play a key role and can enhance the outcomes of the leadership process as well as improve the overall performance of the organization. Despite the importance of the follower in leadership, previous studies have been paying more attention to the leader's emotions and their influence on the follower's performance. Moreover, these studies and leadership literature fail to explain the importance of emotions during the leader-follower interaction and do not include the most recent developments in diverse disciplines, e.g., social neuroscience, psychology. Consequently, there are gaps in literature regarding the interactions between the leader and the follower from the perspective of the exchange of emotions.

A key aspect in the dyadic interaction between the leader and the follower is that the follower's emotions can influence the leader's emotions even though up till now leadership research has been mainly focusing on the effects of the leader's emotions on the follower. Hence, emotions of individuals participating in the communication process are sort of exchange and influence both individuals who are taking part in communication. Literature suggests that emotional contagion develops between the interacting individuals. The emotional contagion theory has captured researchers' from different disciplines, e.g., psychology, neuroscience attention but is still poorly represented in leadership research and literature.

The most recent literature in the field of leadership calls for research integrating perspectives and paradigms (see Anderson et al, 2008) to advance the leadership theory and contribute to more effective leadership in an organization. A need for such research is relevant due to a broad spectrum of fields of science that present the most recent and promising findings regarding the emotional contagion process and can be beneficial to the development of the leadership theory and contribute to its advancement.

Based on the above, the purpose of this article is to explain the dyadic interaction between the leader and the follower through the review of diverse literature on the theory of emotional contagion in e.g., neuroscience, neuroleadership psychology and to lay out the

propositions how to describe the process of emotional contagion between the leader and the follower. Analytical, interpretative and comparative research methods were used.

The findings of this theoretical study suggest that follower-centric approaches vary in leadership depending on the underlying theoretical approach. Literature on follower-centric leadership emphasizes followers' active role in the leadership process and the leader's influence on them, affecting the outcomes of the leadership process. A follower-centric approach presents a different perception of followers as not just sole observers but also as evaluators of leadership. Furthermore, followers are considered to be the main evaluators of the leader and leadership effectiveness since leadership is not leadership unless it is recognized as one by the follower.

Literature from various disciplines revealed that the theory of emotional contagion can be used to explain the dyadic interaction between the leader and the follower and mainly focuses on the leader-follower emotional charge. This article discusses three assumptions regarding the leader-follower interaction process through the theory of emotional contagion. The first assumption is that the follower demonstrates emotions (E1) that are captured by the leader in a dyadic process. In a similar vein, the second assumption is that the leader shows his emotions (E2) that are captured by the follower in a dyadic process. The third assumption covers the whole process of interaction between the leader and the follower and the emotional contagion process; consequently, the primary emotions of both, the leader and the follower, transform. Furthermore, the research findings indicate that the emotional contagion process may depend on the social context. Hence, the leader and the follower can have a bigger influence on each other if they are closer / more familiar. Furthermore, the emotional contagion process may depend on individual differences. A charismatic leader can have a bigger impact on the follower's emotions.

The assumptions proposed in this study can be developed and tested using the most advanced social neuroscience research methods in leadership. The study findings can inspire researchers to carry out research in this domain by paying attention to the integration of interdisciplinary knowledge and thus further develop the leadership theory. Finally, the research findings can contribute to the theories of effective leadership.

Keywords: follower-centric leadership, emotional contagion theory, neuroscience, leader, follower.