

Chefers emotionella kommunikation och dess relation till personalomsättning

Cecilia Jansson & Kajsa Nilsson

2013

Examensarbete, Kandidat nivå, 15 HP
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Anders Flykt
Examinator: Märten Eriksson

Managers Emotional Communication and the Relation to Employee Turnover

Abstract

It is now increasingly common for organisations to work actively with HR issues. Furthermore, it is a constant top priority for organisations to remain profitable. The purpose of this study was to investigate whether so called soft HR values, as manager's communication skills, has an actual impact on hard values in terms of costs for the organisation. Leadership is largely characterised by emotional communication, which together with personnel costs were the main focus of the research. The study was conducted by letting store managers and department heads in shops carry out an emotion perception test and the test results were related to the store/department employee turnover and the number of sick leave hours. The results showed a strong tendency for statistical significance between emotion recognition and the predictors. This suggests that stores, which have low employee turnover and low sick leave hours, can be explained by the manager's capability in emotion perception. The study complements current research by emphasising the importance of emotionally competent managers to operate successful and profitable organisations.

Keywords: emotional intelligence, emotional communication, leadership, employee turnover, sick leave

Sammanfattning

Det är idag allt vanligare för organisationer att arbeta aktivt med HR-frågor. Dock är den största prioriteringen alltid ekonomiska lönsamheten. Syftet med denna studie var att undersöka om så kallade mjuka HR-värden, så som chefers kommunikation, har en faktisk påverkan på hårda värden i fråga om kostnader för organisationen. Ledarskap präglas till stor del av emotionell kommunikation, vilket tillsammans med personalkostnader utgjorde huvudfokus i studien. Studien genomfördes genom att låta butikschefer och avdelningschefer i butiker göra ett emotionsperceptionstest där testresultatet sedan relaterades till butikens/avdelningens personalomsättning och antal sjukskrivningstimmar. Resultatet visade en stark tendens till statistisk signifikans mellan emotionsperception och prediktorerna. Detta tyder på att butiker som har låg personalomsättning och lågt antal sjukskrivningstimmar kan förklaras med hjälp av chefers goda förmåga till emotionsperception. Studien kompletterar aktuell forskning genom att poängtera vikten av emotionellt kompetenta chefer för att driva framgångsrika och lönsamma organisationer.

Nyckelord: emotionell intelligens, emotionell kommunikation, ledarskap, personalomsättning, sjukskrivning

Förord

Tack till vår handledare Anders Flykt som trodde på vår idé redan från början och som hjälpt och stöttat oss genom hela processen. Tack också till alla butikshefer och avdelningschefer som ställt upp och gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie, vi hade aldrig fått ihop något examensarbete utan er. Stort tack!

Cecilia Jansson och Kajsa Nilsson
Gävle 14 maj 2013

Introduktion

Kommunikation består av några grundläggande kommunikativa färdigheter, som förmåga att sända budskap (kodning), förmåga att tolka budskap (avkodning), samt förmåga att reglera eller kontrollera kommunikation (Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003). Riggio et al. (2003) menar att det finns två olika dimensioner av kommunikation, en verbal och en ickeverbal, emotionell dimension. Emotionella aspekter är en central del av den ickeverbala dimensionen. Den emotionella dimensionen skulle således handla om att kunna identifiera emotioner i bland annat ansikten, röster och hållningar hos människor (Mayer, Roberts & Barsade, 2008) och är både en medveten och omedveten informationsbearbetningsprocess (Bucci, 2001). Liksom annan kommunikation handlar den emotionella kommunikationen både om att kunna uttrycka sig emotionellt (kodning) och att känna igen emotioner (avkodning), alltså att visa tydliga känslomässiga signaler och att tydligt kunna uppfatta känslomässiga signaler hos andra (Elfenbein, Der Foo, Mandal, Biswal, Eisenkraft, Lim & Sharma, 2010).

Att tolka människors känslomässiga uttryck är en grundläggande aspekt av begreppet emotionell intelligens (EI) (Mayer et al., 2008; Riggio et al., 2003). Begreppet innefattar i sin helhet förmågan att tolka och förstå människors emotionella uttryck och att kunna använda emotioner på ett korrekt sätt (Mayer et al., 2008; Riggio et al., 2003). Mayer et al. (2008) delar upp EI i fyra hierarkiskt ordnade delar: (1) emotionsperception (det vill säga förmågan att känna igen känsloutryck - avkodning), (2) användandet av emotioner för att framkalla en tanke, (3) förståelse av emotioner och (4) emotionsreglering (förmåga att ändra emotioner/emotionella uttryck). De övriga delarna är avhängiga emotionsperceptionsförmågan (Mayer et al., 2008) och det är därför sannolikt att emotionsperceptionsförmågan ger en god bild av vad som avses med EI.

I arbetslivet har det visat sig att förmågan till EI påverkar både den egna individens och dennes medarbetares välbefinnande och prestation. Personer med hög EI tenderar att nå högre framgång då denne kan använda sin förmåga att bevara goda relationer på arbetsplatsen (Farh, Seo & Tesluk, 2012; Zhang & Wang, 2011; Yu & Yuan, 2008). Även Mayer et al. (2008) visar att människor med en hög EI är lättare att tycka om, tack vare deras förståelse för andras emotioner. En stor del i detta kan

förklaras med hjälp av emotionsperception, eftersom det är den process som hanterar den intrapersonella delen av EI (Saklofske, Austin, Mastoras, Beaton, & Osborne, 2012). EI kan alltså beskrivas som en kompetens som baserar sig till stor del på individens förmåga till emotionell avkodning. Det är därför rimligt att anta att chefers kommunikation är beroende av dennes förmåga till emotionsperception vilket i sin tur kan påverka hur pass framgångsrik en affärsenhet eller avdelning är.

Kommunikation har en central roll inom ledarskap, där både verbal och icke-verbal kommunikation har lyfts fram som betydande byggstenar i effektivt ledarskap (de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010; Riggio et al., 2003). Som chef är det inte bara viktigt att vara medveten om och kunna hantera sina egna emotioner, utan också att kunna hantera emotioner hos andra (George, 2000). Bucci (2001) betonar vikten av chefers kommunikationsförmåga då denna påverkar medarbetarna på många olika sätt. Förmågan att förstå och hantera uttryck och emotioner hos andra (avkodning) och sig själv (kodning) bidrar till effektivt ledarskap i organisationer (George, 2000). Även kunskaper i mellanmänsklig kommunikation nämns som en viktig del för att bedöma en chefs effektivitet (Riggio et al., 2003). Arbetsgrupper där personalen känner sig sedd och hörd av sin chef och där chefen skapar en god stämning i gruppen sägs göra bättre resultat än grupper där personalen inte känner sig sedd och chefen inte bidrar till att skapa en god stämning (George, 2000). Det finns även organisatoriska fördelar med att tillhöra ett team med hög EI (Whiteoak & Manning, 2012) där emotionell kommunikation har en betydande roll. Vidare menar Whiteoak och Manning (2012) att dessa fördelar för den enskilda individen som det innebär att jobba i en arbetsgrupp där individerna har en hög EI även tycks påverka de organisatoriska resultaten genom ökad omsättning och ökad produktivitet. de Vries et al. (2010) hävdar att en av de centrala delarna i ett ledarskap är chefens mellanmännsliga kommunikationsstil, vilket kan knytas till olika emotionella färdigheter som chefen besitter. Dessa egenskaper skulle enligt Whiteoak och Manning (2012) vara bland andra empati och självkänedom. Empati sägs inspirera arbetsgruppen på ett djupare plan, samt öka arbetsglädjen, medan självkänedom anses vara avgörande för en chefs effektivitet då förmågan att identifiera hur emotioner påverkar ens eget beteende, tankar och mål har visat sig resultera i högre betyg för effektivitet – både för chefen och för arbetsgruppen.

Personalomsättning är ett mått på hur snabbt en organisation vinner och förlorar medarbetare (Currie & Hill, 2012). Personalomsättning är en stor kostnad

för en organisation, inte bara ekonomiskt i form av nyrekrytering och upplärning, utan även organisatoriskt då kunskap om organisationen, dess historia och kultur går förlorad då personal slutar (Llorens & Stazyk, 2011; Vardaman, Allen, Renn & Moffitt, 2008; Blatter, Muehlemann & Schenker, 2012). Även Obiero (2012) trycker på personalomsättning och rekrytering som en produktivitetspåverkande process för en organisation. Det är av yttersta vikt att hålla denna kostnad så låg som möjligt genom att försöka behålla och vårda den befintliga personalen.

Mot given bakgrund kan det förmodas att personalomsättningen i en organisation kan påverkas av chefens emotionella kommunikation. Det är då troligt att chefens förmåga att förstå och visa empati mot sina medarbetare har en stark inverkan på hur väl personalen trivs och hur bra de presterar, och därmed huruvida de stannar på arbetsplatsen eller inte.

Det är välkänt att arbetsmiljö starkt påverkar vårt välmående, både psykiskt och fysiskt (Norlund, Reuterwall, Höög, Nordin, Edlund & Birgander, 2011). Då chefer som har en god förmåga till emotionell kommunikation bidrar till att skapa en god stämning på arbetsplatsen kan man även anta att detta påverkar arbetsmiljön och personalens hälsa. Ledarskap och ledarskapsstil kan bland annat påverka sjukskrivningarna i en organisation (Aas, Ellingsen, Lindøe & Möller, 2008). Studier visar att bra ledarskap minskar sjukfrånvaron för medarbetare med lätta depressiva symptom (Munir, Burr, Hansen, Rugulies & Nielsen, 2011). Det har även i en amerikansk studie visat sig att nyblivna mödrar kan tänka sig att avstå från att ta ut föräldraledighet och istället arbeta om de har en sympatisk chef (Morgan & King, 2012). Om man som medarbetare har en chef med en väl utvecklad förmåga till emotionell kommunikation skulle man kunna anta att man som medarbetare är mindre benägen att sjukskriva sig eftersom arbetsmiljön är mer tillfredsställande.

Det som behövs för att kontrollera och förhoppningsvis minska personalkostnaderna är tydliga indikationer på hur chefens EI faktiskt har en direkt inverkan på organisationens kostnader. Det kan vara av vikt att organisationer investerar i att anställa och utveckla emotionellt kompetenta chefer för att motverka höga personalkostnader längre fram.

Syfte och hypotes

Studiens syfte är att undersöka om personalomsättning och antal sjukskrivningstimmar är beroende av så kallade mjuka HR-värden, nämligen chefers emotionella kommunikation. Hypotesen är att personalomsättning och antal sjukskrivningstimmar hos medarbetarna kan predicera chefers emotionsperceptionsförmåga.

Metod

Urval och deltagare

Deltagarna i studien var butikshefer eller avdelningschefer i olika butiker. För att butikshefen/avdelningschefen skulle bli aktuell för deltagande i studien skulle denne innehaft tjänsten i minst sex månader, samt att de skulle ha en daglig kontakt med de personer de ansvarade över. Potentiella deltagare kontaktades via mail, telefonsamtal och personliga möten. I en del fall kontaktades butiksheferna/avdelningscheferna direkt, i andra fall kontaktades ägaren för butikerna i första hand.

Totalt deltog 35 butikshefer och avdelningschefer från 35 olika butiker i studien, varav 20 var kvinnor (57.14%) och 15 män (42.86%). Deltagarna var mellan 21 och 61 år gamla, med en medelålder på 30.2 år. De har personalansvar för från tre medarbetare upp till 16 stycken.

Ett bortfall i data bestod i att inga sjukskrivningstimmar rapporterades från en av butikerna.

Material

I studien användes tre olika mått; personalomsättning för år 2012 (i procentsats, antal medarbetare/antal som slutat), antal sjukskrivningstimmar för år 2012 för butikerna/avdelningarna samt emotionsperceptionsprestationen hos cheferna. För detta ändamål användes ett mätinstrument som baserar sig på Geneva Multimodal Emotion Portrayals Core Set (GEMEP-CS, Bänziger, Mortillaro & Scherer, 2012). Testet avser att mäta människors emotionsperception och består av tre delar, vardera innehållande 24 presentationer. Den första delen visar rörliga bilder på en person

som uttrycker en viss känsla. Den andra delen innehåller ljuduppspelningar då en person uttrycker en känsla på ett, av lingvister vid Universitet i Geneve, språkneutral konstruerat låtsasspråk. Den sista delen är en kombination av de tidigare delarna, innehållande både rörlig bild och ljuduppspelning. Efter varje enskilt presentation visades samma 12 emotionsord som svarsalternativ.

Tillvägagångssätt

Datainsamlingen inleddes med att kontakta butikschefen och avdelningschefen via mail, telefonsamtal eller personliga möten. I vissa fall kontaktades ägaren över ett antal butiker/butikskedja i första hand. Alla deltagare informerades om studiens syfte och tillvägagångssätt, vad deras medverkan innebar och hur resultatet på testet kunde användas för att hjälpa butikscheferna/avdelningscheferna i deras dagliga arbete. För de som valde att delta i studien bokades ett möte in mellan 2/4-3/5 2013 för att genomföra testet. Vid testtillfället tilldelades butikschefen/avdelningschefen en personlig kod innehållande en bokstav och två siffror, eller två bokstäver och två siffror att använda sig av istället för namn då de genomförde testet. Detta för ett anonymt deltagande i testet. Deltagarna fick lämna data för personalomsättning och sjukskrivningstimmar vid tillfället för testet på en lapp märkt med den personliga koden och sedan lägga lappen i ett omärkt kuvert. För några deltagare skedde mailkontakt med butikskedjans huvudkontor för att få tillgång till aktuell data. I dessa fall har huvudkontoret tilldelats rätt antal koder och sedan själva delat ut koderna till butikerna/avdelningarna.

Butikscheferna/avdelningscheferna genomförde testet individuellt och ostört, oftast inne i butikens personalrum. Vid utförande av testet fick deltagarna i uppgift att efter varje presentation välja ett av de 12 emotionsord som bäst överensstämde med vilken känsla emotion personen i presentationen uttryckte.

Design och dataanalys

Även om antagandet om kausalitet uttrycks som att emotionsperceptionsförmågan hos cheferna påverkar sjukskrivningstimmar och personalomsättning, kommer sjukskrivningstimmar och personalomsättning att användas som prediktorvariabler för chefers emotionsperceptionsförmåga i en multipel regressionsanalys. Analysen gjordes i SPSS version 20.0. Som gränsvärde för statistisk signifikans användes .05 i enlighet med APA's amerikanska riktlinjer.

Forskningsetiska överväganden

Deltagandet i studien var helt anonymt, vilket säkerställts genom användandet av ett kodsysteem. Varje butik tilldelades en randomiserad kod bestående av antingen en bokstav och två siffror, eller två bokstäver och två siffror. Även uppgifter om butikens personalomsättning och antal sjukskrivningssiffror kodades med samma kod för att kunna koppla ihop butik med aktuell data, men inte till den fysiska butiken. Deltagarna informerades om att deltagande i studien var helt frivilligt och när som helst kunde avbrytas om så önskades. De informerades även om att materialet endast avsåg att användas i studiesyfte.

Resultat

Först presenteras bivariata korrelationer mellan alla i studien ingående variabler, och sedan presenteras resultatet av den multipla regressionsanalysen.

Korrelationen mellan personalomsättning och antal sjukskrivningstimmar indikerar ingen multikolinjäritet (se Tabell 1). Modellen visar att det finns en stark tendens till att personalomsättning och antal sjukskrivningstimmar kan predicera chefernas förmåga till emotionsperception bättre än slumpen, $F(2, 31) = 3.19$, $p < .06$. Variationen i personalomsättningsmättet och antal sjukskrivningstimmar förklarar 17% ($R = .41$, $R^2 = .17$, korrigerad $R^2 = .12$) av variansen av resultatet i emotionsperceptionstestet. Det är dock endast måttet på personalomsättning som signifikant bidrar till modellen (se Tabell 2).

Tabell 1. Korrelationer för emotionsperception (*emo. perc.*), personalomsättning (*pers. oms.*) och sjukskrivningstimmar (*sjuk. tim.*)

		Emo. perc.	Pers. oms.	Sjuk. tim.
Emo. perc	Pearson Correlation	1		
Pers. oms.	Pearson Correlation	-.370*	1	
Sjuk. tim.	Pearson Correlation	-.223	.11	1

*Korrelationen är signifikant på .05 nivå (2-tailed)

Tabell 2. Koefficienter^a för personalomsättning (pers. oms.) och antal sjukskrivningstimmar (sjuk. tim.)

	Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Pers. oms.	-0.134	.063	-.35	-2.126	.042
	Sjuk. tim.	-0.003	.003	-.185	-1.122	.271

a. Beroendevariabel: Emotionsperception

Diskussion

Resultatet visar att variationen i butikschefers prestation på emotionsperceptionstestet i viss utsträckning (17%) kan förklaras av variationen i butikens nivå av personalomsättning. Endast personalomsättningen bidrog signifikant till modellen, vilket innebär att resultatet därmed delvis stödjer hypotesen. Resultatet visar på vikten av så kallade mjuka HR-värden i form av emotionsperceptionskompetens då denna verkar inverka på personalomsättningen.

Som beskrivits i resultatet (se Tabell 2) bidrar endast personalomsättning signifikant till modellen. Detta resultat är förvånande då tidigare forskning bland annat visar på att ett bra ledarskap kan minska sjukskrivningarna för medarbetare med lättare depressiva symptom (Munir et al., 2011), samt att risken för långtidssjukskrivningar ökar om medarbetare upplever ett bristfälligt ledarskap samt lågt stöd från sina chefer (Aas et al., 2008). Utifrån detta skulle man kunna anta att ett starkt stöd och gott ledarskap från chefer påverkar medarbetares benägenhet att sjukskriva sig. Anledningen till skillnaden i resultatet i denna studie och tidigare forskning kan exempelvis bero på det låga deltagandet i studien. Med fler deltagare hade resultatet kunnat bli ett annat och då överensstämt med tidigare forskning. Andra tänkbara alternativ till skillnaden som visade sig i denna studie kan vara att butikscheferns/avdelningscheferns ledarskap inte påverkar medarbetarna på förväntat

sätt. Forskning visar att brist på stöd från sin chef ökar risken för kvinnor att sjukskriva sig, medan bristen på stöd från medarbetare ökar risken för män att sjukskriva sig (Aas et al., 2008). Detta skulle kunna vara en förklaring till utslaget i studien. Eventuellt upplever de manliga medarbetarna brister i chefens emotionella kommunikation (i kodning och/eller avkodning) men känner ett starkt och positivt stöd från sina medarbetare, vilket leder till att de inte väljer att sjukskriva sig på grund av eventuella brister hos chefen.

Tidigare forskning som styrker att personalomsättning har ett samband med chefers emotionsperception är i det närmaste obefintligt. Dock finns studier som visar på ett samband mellan chefers emotionsperception och medarbetarnas livstillfredsställelse (Bohlin & Bäckström, 2012). Det är rimligt att anta att medarbetare som är nöjda med livet även trivs på sin arbetsplats och därför stannar kvar på arbetsplatsen länge. Chefers förmåga att kunna avläsa och uppfatta emotionella signaler hos andra (avkodning) kan därmed utifrån denna studie förklaras som betydelsefullt eftersom resultatet indikerar en lägre personalomsättning då chefer presterat bra på emotionsperceptionstestet. En arbetsmiljö där medarbetarna känner sig förstådda av sin chef skulle alltså kunna bidra till att personalen stannar längre på arbetsplatsen. Dessa argument kan ytterligare styrkas utifrån tidigare undersökningar som visar att emotionellt intelligenta personer har en förmåga att hålla goda relationer på arbetsplatsen (Farh et al., 2012; Zhang & Wang, 2011; Yu & Yuan, 2008) och att dessa människor även är lättare att tycka om (Mayer et al., 2008).

Gällande eventuella ovidkommande variabler kan det vara värt att notera genomsnittlig ålder på medarbetare i butiker. Med en medelålder på 30 år för deltagarna i denna studie skulle det vara rimligt att anta att medarbetarna ligger runt samma ålder eller kanske till och med något lägre. Det kan därför vara så att personalen inte väljer att avsluta sina tjänster på grund av ett missnöje med chefen, utan istället för att de är intresserade av att börja studera eller åka på en längre resa, något som inte vore förvånande för människor i 20-årsåldern. Detta kan ge missvisande resultat om en av butikerna slumpartat råkat ha flera medarbetare som valt att avsluta sin anställning för att välja en annan väg i livet. Chefernas anställningstid är också en ovidkommande variabel som bör observeras. I vissa fall var deltagarna förhållandevis nya i sin tjänst och deras resultat kan därmed ha varit mer slumpmässiga. Detta kan förklara varför vi endast fick en borderline-effekt och

inte ett tydligt samband.

Bohlin och Bäckström (2012) använde även det GEMEP-CS (Bänziger et al., 2012) baserade emotionsigenkänningstestet som datainsamlingsmetod i sin studie, där resultatet visade att chefernas emotionsperceptionsförmåga och medarbetares livstillfredsställelse har ett positivt samband. Det kan då ses som väntat att det ger ett utfall även i denna studie. Det bör dock uppmärksammas att detta resultat vidare förstärker det faktum att emotionellt intelligenta chefer är viktiga på arbetsmarknaden och att sambanden mellan högpresterande medarbetare och empatiska chefer existerar (Whiteoak & Manning, 2012). Reliabiliteten stärks ytterligare om man ser till tidigare forskning om emotionell kommunikation. Bland annat George (2000) förklarar att mellanmännisklig kommunikation är en avgörande del i ett effektivt ledarskap där medarbetarna känner sig sedda och därmed uppvisar ett bättre resultat i arbetet. Mycket tyder alltså på att emotionell kommunikation (som en del i mellanmännisklig kommunikation) också skulle ha en inverkan i det effektiva ledarskap som får medarbetarna att prestera bättre. Genom denna studie finns nu ytterligare en ingång för HR-området att bli hanterat som en central del i organisationers arbete för ekonomisk framgång.

Användandet av GEMEP-CS (Bänziger et al., 2012) som datainsamlingsmetod kan ha försvårat möjligheten att nå ut till ett stort antal butikshefer, eftersom testet kräver fysisk närvaro av testledaren. Detta har varit både en tidsödande och en kostsam metod. Skulle ett webbaserat test ha använts så hade det förmodligen underlättat insamlingen och vi hade fått en högre svarsfrekvens. Som det är nu är svarsfrekvensen något låg, och detta kan försvaga resultatet. Däremot finns en så stor mängd forskning bakom ämnet emotionell intelligens att det kan balansera den svaga svarsfrekvensen.

Fördelar med testet är att möjligheter till ”fusk” eller att framställa sig själv som bättre än vad man är, är i princip obefintliga. De svar som framkommit är alltså i det närmsta helt sanningsenliga. Data för personalomsättning och sjukskrivningstimmar skulle å andra sidan kunna vara mindre pålitliga då dessa eventuellt kan ha avrundats nedåt för att ge en bättre bild av butiken.

Genom att fortsätta genomföra denna studie med GEMEP-CS (Bänziger et al., 2012) på butikshefer och jämföra med deras siffror för personalomsättning kan det vidare förbättra reliabiliteten för forskningsområdet. Frågan behöver angripas ur en positiv synvinkel, där chefer i butiker med hög personalomsättning kan få bättre

hjälp till att utveckla en bättre emotionell kompetens. Studien behöver inte tolkas som att chefer med lägre emotionell intelligens får medarbetarna att sluta, eller att denne skulle vara en sämre chef.

Som argumenterat finns en stor anledning att vara noggrann i rekryteringen av chefer, då det kan bli kostsamt om inte ledarskapet accepteras av medarbetarna. Det kan också visa sig vara lönsamt att undersöka utvecklingsmöjligheter för befintliga chefer. Investeringar så som kurser i kommunikation och avsatt tid för medarbetarsamtal kan ge mycket goda resultat, både genom att cheferna ökar sin förståelse för andra människor och genom att medarbetarna känner sig mer uppskattade. På detta sätt kan förutsättningar skapas för att nå högpresterande team där personalen mår bra, trivs på arbetsplatsen och uppfyller organisationens ekonomiska mål.

Referenser

- Aas, R. W., Ellingsen, K. L., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership qualities in the return to work process: A content analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation, 18*(4), 335-346. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10926-008-9147-y>
- Blatter, M., Muehleemann, S., & Schenker, S. (2012). The costs of hiring skills workers. *European Economic Review 56* (2012) 20–35
doi:[10.1016/j.euroecorev.2011.08.001](https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2011.08.001)
- Bolin, F., & Bäckström, S. (2012). Emotionsreglering och emotionsperceptions betydelse för hälsofrämjande ledarskap. Gävle: Högskolan i Gävle
- Bucci, W. (2001). Pathways of emotional communication. *Psychoanalytic Inquiry, 21*(1), 40-70. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/07351692109348923>
- Bänziger, T., Mortillaro, M., & Scherer, K. R. (2012). Introducing the Geneva multimodal expression corpus for experimental research on emotion perception. *Emotion, 12*(5), 1161-1179.
doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0025827>
- Currie, E. J., & Hill, R. A. C. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies, 49*(9), 1180-1189.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.01.001>
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 367-380.
doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Elfenbein, H. A., Der Foo, M., Mandal, M., Biswal, R., Eisenkraft, N., Lim, A., & Sharma, S. (2010). Individual differences in the accuracy of expressing and perceiving nonverbal cues: New data on an old question. *Journal of Research in Personality, 44*(2), 199-206.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2010.01.001>
- Farh, C. I. C. C., Seo, M., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 890-900.

- doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0027377>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Llorens, J. J., & Stazyk, E. C. (2011). How Important Are Competitive Wages? Exploring the Impact of Relative Wage Rates on Employee Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration* 2011 31: 111 originally published online 27 October 2010 DOI: 10.1177/0734371X10386184
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
doi:<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Morgan, W. B., & King, E. B. (2012). Mothers' psychological contracts: Does supervisor breach explain intention to leave the organization? *Human Resource Management*, 51(5), 629-649.
doi:<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21492>
- Munir, F., Burr, H., Hansen, J., Rugulies, R., & Nielsen, K. (2011). Do positive psychosocial work factors protect against 2-year incidence of long-term sickness absence among employees with and those without depressive symptoms? A prospective study. *Journal of Psychosomatic Research*, 70(1), 3-9. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.09.014>
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Nordin, M., Edlund, C., & Birgander, L. S. (2011). Work related factors and sick leave after rehabilitation in burnout patients: Experiences from the REST-project. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(1), 23-30. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10926-010-9250-8>
- Obiero, D. (2012). Causes and consequences of employee turnover in a financial institution in Kenya. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, , 4214-4214. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1023197213?accountid=14538>. (1023197213; 2012-99090-495).
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83-103.

doi:<http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>

- Saklofske, D. H., Austin, E. J., Mastoras, S. M., Beaton, L., & Osborne, S. E. (2012). Relationships of personality, affect, emotional intelligence and coping with student stress and academic success: Different patterns of association for stress and success. *Learning and Individual Differences*, 22(2), 251-257. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/968113892?accountid=14538>
- Shangguan, F., & Shi, J. (2009). Puberty timing and fluid intelligence: A study of correlations between testosterone and intelligence in 8- to 12-year-old chinese boys. *Psychoneuroendocrinology*, 34(7), 983-988. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.psyneuen.2009.01.012>
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., & Moffitt, K. R. (2008). Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations November 2008* 61: 1531-1563, doi:10.1177/0018726708096637
- Whiteoak, J., & Manning, R. (2012). Emotional intelligence and its implications on individual and group performance: A study investigating employee perceptions in the united arab emirates. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1660-1687. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.606121>
- Yu, Q., & Yuan, D. (2008). The impact of the emotional intelligence of employees and their manager on the job performance of employees. *Acta Psychologica Sinica*, 40(1), 74-83. doi:<http://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1041.2008.00074>
- Zhang, H., & Wang, H. (2011). A meta-analysis of the relationship between individual emotional intelligence and workplace performance. *Acta Psychologica Sinica*, 43(2), 188-202. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/880999338?accountid=14538>

