



HÖGSKOLAN  
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Emotionell kompetens

- om möjligheter till utveckling och betydelse  
för ett effektivt ledarskap

Helena Sundberg & Maria Svanström

2014

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Anders Flykt  
Examinator: Mårten Eriksson

---

Emotional competence – about its possibilities for development and importance for an effective leadership.

*Abstract*

Purpose of the study was to illustrate how emotional competence can be important for leadership and to explore the possibility of improving emotion perception ability after training. Participants in this study were 40 managers, divided into control and experimental group, within public administration. The participants implemented a data-based emotion perception test, which were done twice at every occasion, with intervention consisting of information or education between test- and retest. The result showed a clear improvement after intervention, in which no difference was found between control and experimental group, which has been discussed on the basis of the likelihood of a training effect occurred between test-retest. Conclusions about emotional competence or leadership ability could not be drawn from the results of the emotion perception test. The possibility of development of emotion perception ability is however worthy of consideration in the planning of leadership training as well as in the recruitment of managers.

Keywords: emotion perception, emotional competence, leadership.

## *Sammanfattning*

Studiens syfte var att belysa hur emotionell kompetens kan ha betydelse för ledarskapet samt att undersöka möjligheten till förbättring av emotionsperceptionsförmågan efter utbildning. Deltagarna i denna studie var 40 chefer, fördelade i kontroll- och experimentgrupp, inom offentlig förvaltning. Deltagarna genomförde ett databaserat emotionsperceptionstest, som gjordes två gånger vid varje tillfälle, med intervention bestående av information eller utbildning mellan före- och eftertest. Resultatet visade en tydlig förbättring efter intervention, där ingen skillnad fanns mellan kontroll- och experimentgrupp, vilket har diskuterats utifrån sannolikheten att en träningseffekt uppstått mellan före- och eftertest. Slutsatser om emotionell kompetens eller ledarskapsförmåga kunde inte göras utifrån resultatet av emotionsperceptionstestet. Möjligheten till utveckling av emotionsperceptionsförmågan är dock värd att beakta vid planering av ledarskapsutbildningar samt vid rekrytering av chefer.

Nyckelord: emotionsperception, emotionell kompetens, ledarskap.

## *Förord*

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Anders Flykt för engagerat stöd vid vårt examensarbete. Vidare vill vi tacka Tanja Bänziger som möjliggjort datainsamling genom tillgång till emotionsperceptionstestet. Slutligen vill vi tacka de chefer som deltagit och gjort studien möjlig. Varmt tack till er alla!

## Introduktion

Emotionell kompetens är en viktig del av ett effektivt ledarskap (Sadri, 2012; Walter, Humphrey & Cole, 2012). Sadri (2012) hävdar att ledare med hög emotionell kompetens har förmågan att identifiera, förutse och reglera såväl egna som medarbetarnas känslor. I interaktioner mellan chef och medarbetare förekommer både verbal och ickeverbal kommunikation. Förmågan att kunna uppfatta emotionella uttryck i såväl ansikte som kroppshållning bidrar med kommunikationens ickeverbala del (Ali, Garner & Magadley, 2011). Emotionsperceptionsförmågan utgör i sin tur en fundamental del av emotionell kompetens (Newman, Joseph & MacCann, 2010). Ledare med hög emotionell kompetens har förmågan att främja positiva interaktioner i arbetsgruppen som gynnar samarbete, laganda och förtroende (Chang, Sy & Choi, 2011). En ledares förmåga att kunna hantera arbetsgruppens emotioner främjar dessutom motivation, kreativitet och handlingskraft (Chang et al., 2011).

### *Emotioner*

Emotioner kan definieras som inre tillstånd bestående av känsla (upplevelse) och tanke, innehållande såväl kognitiva som fysiologiska och beteendemässiga komponenter (Goleman, 2007). Emotioner kan värderas kognitivt som trevliga eller obehagliga men innehåller även affektiva dimensioner i form av valens och upphetsning (Nicolle & Goel, 2012) där valens beskrivs som känslan av behag eller obehag inför en händelse eller ett objekt medan upphetsning mer refererar till ett fysiologiskt tillstånd som genererar handlingsberedskap. Mulligan och Scherer (2012) konstaterar att det saknas en vetenskaplig entydig definition på begreppet emotioner och menar att emotioner rör sig om kortvariga fenomen som alltid härrör till konkreta situationer, händelser eller objekt och varaktigheten är begränsad till kortare episoder. Goleman (2007) har också denna syn på begrepps innebörden och menar att en emotion som varar över längre tid är mer lågmäld och definieras hellre som sinnesstämning än emotion. För att en emotion ska kvarstå över längre tid än en kortare episod, så krävs återkommande stimulans av vad som från början var dess utlösande faktor (Goleman, 2007).

Förmågan att uppfatta och förstå en annan persons situation, tankar och känslor samt förmågan till inlevelse i andra människors situation är grundläggande för en empatisk förmåga (Kellet, Humphrey & Sleeth, 2006; Humphrey, 2002). Empati anses dessutom som en nödvändighet för mellanmänsklig kommunikation vilket underlättar för förändring och problemlösning och har betydelse för såväl ledarskap som emotionell kompetens (Humphrey,

2002). En god empatisk förmåga är dessutom troligt förenat med en god perceptionsförmåga gällande att kunna läsa av ansiktsuttryck hos andra människor (Morand, 2001).

### *Emotionell kompetens*

Emotionell kompetens innebär förmågan att förstå och kunna hantera egna känslor samt att förstå och kunna hantera andras känslor (Humphrey, 2002). Aristoteles uppmärksammade redan på sin tid, 300 år f. Kr, betydelsen av att kunna ”*vara arg på rätt person, till rätt grad, vid rätt tidpunkt, för rätt syfte och på rätt sätt*” (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal & Sass, 2004, s. 221). Förmågan att kunna uppfatta och hantera emotioner anses vidare som en av ledarskapets viktigaste komponenter, som kan påverka medarbetarnas attityder gentemot arbetsuppgifter och prestationer (Ali et al., 2011) och utgör en viktig förmåga idag då många organisationer ställs inför snabba förändringar på grund av ny teknologi och förändrade krav från kunder (Haver, Akerjordet & Furunes, 2013). En ledare som kan använda känslöstämningar och känslomässiga uttryck kan motivera och inspirera medarbetarna (Riggio & Reichard, 2008). Vidare så har en ledares emotionella uttrycksförmåga positiv inverkan på arbetsresultat och medarbetarnas trivsel. Ur ett ledarskapsperspektiv kan det vara betydelsefullt att utveckla skickligheten att kunna identifiera och tolka emotioner, det som kallas emotionsperceptionsförmåga (Kellet et al., 2009; Morand, 2001).

### *Emotionsperceptionsförmåga*

Emotionsperceptionsförmåga innebär förmågan att i sociala interaktioner uppfatta och tolka känslomässiga tillstånd hos andra människor (Bänziger, Grandjean & Scherer, 2009). Emotionsperceptionsförmågan utgör enligt Mayer, Salovey & Caruso (2008) en grundläggande del av emotionell kompetens vilket är en förmåga som möjliggör identifiering, förståelse och reglering av emotioner. Riggio och Reichard (2008) pekar på följande tre emotionella förmågor som särskilt betydelsefulla hos en ledare; (1) emotionell ickeverbal uttrycksförmåga, vilket innebär att ickeverbalt kunna motivera och inspirera sina medarbetare, (2) emotionell känslighet; uppfattning och tolkning av icke-verbala, känslomässiga uttryck hos andra människor och (3) emotionell kontroll; hantering av icke-verbala och känslomässiga uttryck samt reglering av olämpliga känslor och dess uttryck. Riggio och Reichard (2008) menar vidare att följande tre sociala förmågor också är av betydelse; (1) social uttrycksförmåga, vilken omfattar verbal kommunikation och förmåga att engagera och samspela med andra, (2) social känslighet som innebär lyssnande såväl aktivt som effektivt

samt (3) att kunna läsa sociala situationer och ha kännedom om sociala normer och regler. De emotionella och sociala förmågorna kompletterar varandra och utgör tillsammans grundläggande egenskaper för ett effektivt ledarskap. Kruml och Yockey (2011) menar också att emotionell kompetens bidrar till effektivt ledarskap samt att utveckling av emotionell kompetens är möjlig.

Ali et al. (2011) menar att emotionell kompetens förklarar individuell framgång i högre utsträckning än vad intelligens (IQ) gör. Även Sadri (2012) framhåller den emotionella kompetensens betydelse för ledarskapet framför intelligensens (IQ). Hur, van der Berg och Wilderom (2011) ser dessutom ett samband mellan emotionell kompetens och transformellt ledarskap genom dess fokus på motivation och kommunikation som främjas av förmågan att hantera emotioner. Weinberger (2009) drar paralleller mellan transformellt ledarskap och emotionell kompetens inte minst genom förmågan att effektivt kunna anpassa sitt ledarskap till olika situationer vilket är av största vikt idag då många organisationer genomgår snabba förändringar. Goleman (2007) menar att det finns en gemensam nämnare hos personer som utövar ledarskap på ett effektivt sätt; de har alla en ökad grad av emotionell kompetens.

Emotionell kompetens kan mätas genom olika typer av prestationsbaserade tester eller självrapportbaserade tester, vilka skiljer sig åt på flera sätt. Självrapporter med skattning av emotionell kompetens ger en mindre objektiv bedömning av förmågan och kan påverkas av sociala motiv som exempelvis önskat beteende (Goldenberg, Matheson and Mantler, 2010). Vidare kan fördelarna med prestationsbaserade tester vara flera, inte minst genom möjligheten att objektivt värdera svaren utifrån förbestämda responskriterier men även för undersökningens validitet. Goldenberg et al. (2010) menar också att ett prestationsbaserat test ger ett mer direkt svar gällande individens nivå av emotionell kompetens än självrapporterad förmåga som avspeglar en uppfattning mer än en faktisk nivå av kompetensen. Walter et al. (2002) framhåller möjligheten att använda sig av prestationsbaserade tester för emotionell kompetens vid rekrytering av chefer och delar uppfattningen om fördelarna med prestationsbaserade tester framför självskattning av emotionell kompetens då ett test, med förutbestämda riktiga eller felaktiga svar, kan bidra med en mindre subjektiv bild av förmågan hos individen.

### *Syfte och hypotes*

Syftet med den experimentella studien har varit att belysa den emotionella kompetensens betydelse för ledarskapet. Begreppet emotionell kompetens har problematiserats genom att undersöka om emotionsperceptionsförmågan kan utvecklas efter en kortare utbildning i emotionsigenkänning.

Hypotes: - emotionsperceptionsförmågan förbättras mer efter en kortare utbildning i emotionsigenkänning än efter en information om emotionell kompetens och dess betydelse.

## **Metod**

### *Deltagare och urval*

Deltagare i studien var 40 chefer inom offentlig förvaltning i två kommuner belägna i Mellansverige. Genom strategiskt urval, och med respektive förvaltnings godkännande om studiens genomförande, riktades förfrågan till förvaltningarnas chefer gällande intresse av deltagande. Via telefonkontakt träffades överenskommelse om tid för personliga möten. Emotionsperceptionstest och intervention genomfördes på respektive chefs arbetsplats. Via slumpmässigt urval genom lottdragning delades deltagarna in till en av två grupper, kontrollgrupp och experimentgrupp, där interventionen för kontrollgruppen innebar allmän information om emotionell kompetens mellan före- och eftertest medan experimentgruppens intervention bestod av en utbildningsdel innehållande bilder på referenspunkter i ansikten för igenkänning av olika typer av emotioner. Deltagarna bestod av 34 kvinnor och 6 män med åldersfördelningen 32 till 62 år.

### *Material*

För chefernas emotionsperceptionstest användes ett urval från Geneva Multimodal Emotion Portrayals Core Set (GEMEP-CS: Bänziger, Mortillaro & Scherer, 2011). Testet var datorbaserat varför dator och hörlurar medtogs till varje testtillfälle. Testet bestod av tre olika delar där emotionerna presenterades (1) visuellt, (2) auditivt och (3) visuellt och auditivt i kombination med 24 sekvenser i varje del, där testet bestod i att tolka olika emotioner och välja ett av 12 svarsalternativ som överensstämde med den känsla som uttrycktes (Bänziger et



al., 2011).

### *Tillvägagångssätt*

Första testomgången genomfördes i samtliga fall med enbart information om testets konstruktion som förberedelse. Mellan före- och eftertest så fick experimentgruppen en kortare utbildning innehållande bilder på givna referenspunkter i ansiktet för att tolka olika typer av emotioner medan kontrollgruppen fick ta del av en allmän information om emotionell kompetens. Efter intervention genomfördes samma emotionsperceptionstest (GEMEP-CS) ytterligare en gång med såväl kontrollgrupp som experimentgrupp. Före- och eftertest genomfördes vid ett och samma tillfälle. Testerna utfördes individuellt i ostörd miljö.

### *Design och analys*

Studiens design var 2 intervention (utbildning eller information) x 2 mätning (före och efter intervention) där tid för mätning var inompersonsvariabel och intervention var mellanpersonsvariabel. Antal rätt på emotionsperceptionstestet var beroendev variabel. Data analyserades i SPSS version 20 genom en variansanalys, 2 x 2 ANOVA mixad design.

### *Forskningsetiska överväganden*

Deltagandet i studien var frivilligt och anonymitet garanterades till deltagarna. Varje deltagare tilldelades en kod med bokstav och siffror i kombination där koden endast visade grupp tillhörighet, före- (1) eller eftertest (2) samt vilken försöksledare som data informationen tillhörde. Deltagarna informerades om rätten att avbryta sitt deltagande om så önskades.

## **Resultat**

Resultatet visar medelvärden och standardavvikelser för båda grupperna före och efter intervention (se tabell 1). Resultatet av en 2-tid (före och efter intervention) x 2-grupp (kontroll- och experimentgrupp), med tid som inompersonsvariabel och grupp som mellanpersonsvariabel, visade en förbättring av emotionsperceptionsförmågan mellan före ( $m = 39.05$ ,  $stdv = 7.45$ ) och efter ( $m = 42.65$ ,  $stdv = 7.10$ ) intervention.

Detta visades av en huvudeffekt av tid;  $F(1, 38) = 22.83$ ,  $p < .01$ ,  $\eta_p^2 = .38$ .

Inga andra effekter visades.

Tabell 1. Medelvärde (M) och standardavvikelse (Stdv.) för tid före (1) och efter (2) intervention.

Grupp	Före intervention	Efter intervention
Kontrollgrupp	M = 37,90 (Stdv. = 8,73)	M = 42,35 (Stdv. = 7,98)
Experimentgrupp	M = 40,20 (Stdv. = 5,92)	M = 42,95 (Stdv. = 6,30)

## Diskussion

Resultatet visade att oberoende av om grupperna fick ta del av utbildning eller information så förbättrades emotionsperceptionsförmågan mellan före- och eftertest. Hypotesen om att emotionsperceptionsförmågan kan utvecklas efter en kortare intervention bestående av utbildning kunde däremot inte bekräftas då det inte förelåg någon skillnad mellan kontroll- och experimentgrupp.

Avsaknaden av skillnad mellan grupperna kan möjligen förklaras av att experimentgruppens deltagare inte hunnit tillgodogöra sig utbildning då tiden mellan före- och eftertest varit för kort för att kunskapen från utbildningen ska ha hunnit praktiseras. Det är även rimligt att anta att tiden varit för kort för att minneskonsolidering ska ha skett och förbättringen som uppstod i båda grupperna mellan före- och eftertest kan antas bero på en träningseffekt.

Resultatet hade rimligtvis kunnat se annorlunda ut om genomförandet av eftermätningarna gjorts vid ett senare tillfälle för att ge utrymme för praktisk användning av kunskaper och för minneskonsolidering. Fenn och Hambrick (2012) konstaterar i sin studie att sömnen är viktig för minneskonsolideringen men att antalet sömntimmar inte har någon avgörande betydelse. I vår studie gjordes eftermätningen direkt efter utbildning och information varför inget annat än direkta effekter av interventionen skulle kunna ta sig uttryck i resultatet.

De senaste årens forskning gällande emotionell kompetens och ledarskap pekar i samma riktning (se t. ex Chang et al., 2011; Haver et al., 2013; Hur et al., 2011; Sadri, 2012); emotionell kompetens kan vara en viktig del för ledarskapets effektivitet. Ett ledarskap som influeras av emotionell kompetens har inverkan på medarbetarnas motivation och prestation, vilket i förlängningen gagnar organisationens måluppfyllelse och resultat (Haver et al. 2013). Ett effektivt ledarskap kan underlätta vid omorganisationer då det är betydelsefullt att kunna anpassa ledarskapet till aktuell situation och ha förmåga att motivera medarbetarna inför och genom en förändringsprocess. Sadri (2012) menar även att en ledares emotionella kompetens har en positiv inverkan på arbetsgruppens kreativitet och vilja att ta sig an svåra uppgifter som problemlösning vid konflikter. Haver et al. (2013) menar att ledare som är glada, entusiastiska och energiska är mer benägna att skapa ett positivt arbetsklimat. De hävdar vidare att ledare som är bra på att uttrycka positiva känslor och har förmågan att främja positivt beteende anses av medarbetarna som bättre ledare vilket gör att medarbetarna lättare kan ta negativ kritik.

Från den aktuella studiens resultat går det inte att dra slutsatser om emotionell kompetens eller effektivitet i ledarskapet. Resultatet visar dock att utveckling av emotionsperceptionsförmågan, vilket är en grundläggande del av emotionell kompetens (Mayer et al., 2008), är möjlig. Resultatet kan därmed motivera för utbildning och träning av emotionsperceptionsförmågan som en del i ledarskapsutvecklingsprogram.

Thiel, Connelly & Griffith (2012) beskriver hantering av emotioner som en svår och komplex uppgift som kräver både kunskap och träning. Sadri (2012) betonar vikten av emotionell kompetens som en del i ledarskapsutvecklingsprogram och utbildningar. Walter et al. (2012) framhåller även möjligheten att bedömning av emotionell kompetens kan ingå vid rekrytering av chefstjänster och att förmågan hellre undersöks objektivt genom test än genom självskattning. Resultatet kan användas som komplement till övriga kriterier för aktuell tjänst. Baserat på den senaste forskningen (se t.ex. Chang et al., 2011; Haver et al., 2013; Hur et al., 2011; Sadri, 2012), gällande ledarskap och emotionell kompetens, är det rimligt att anta att ledarskapets effektivitet, oavsett intelligens, betyg och erfarenhet, kan påverkas av en bristande förmåga att hantera egna och andras känslor i interaktionen med medarbetarna. Resultatet av den aktuella studien, som visar en utvecklingsmöjlighet av emotionsperceptionsförmågan, utgör värdefull information för kommande rekryteringar och utbildningar av chefer.

Vid kommande studier i ämnet är det lämpligt att planera för längre tid mellan intervention och eftertest för att skapa utrymme för minneskonsolidering (Fenn & Hambrick,

2012). En längre utbildningsdel skulle med fördel kunna utvecklas och utbildning kan genomföras vid flera tillfällen för att möjliggöra tillämpning av kunskaper praktiskt mellan utbildningstillfällen och därmed även användning av arbetsminnets kapacitet. Enligt Fenn och Hambrick (2012) har arbetsminnet visat sig vara källan till individuella skillnader i intelligens och av betydelse för kognitiva förmågor som läsförståelse, beslutsfattande och problemlösning. Forskningen har även visat att arbetsminnet hör ihop med långtidsminnet och kan förknippas med minneskonsolidering under sömn (Fenn & Hambrick, 2012).

Limbrecht-Ecklund, Sheck, Jerg-Bretzke, Walter, Hoffman och Traue (2013) pekar på möjligheten att för utbildningsändamål använda stimulumaterial från emotionsperceptionstest. Detta kan tyckas vara en god intention men det är rimligt att anta att det leder till förbättring av resultatet från det aktuella testet mer än förbättring av emotionsperceptionsförmågan.

## Referenser

- Ali, O.E., Garner, I. & Magadley, W. (2012). An Exploration of the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance in Police Organizations. *J Police Crim Psych*, 27:1-8. doi: 10.1007/s11896-011-9088-9
- Bänziger, T., Grandjean, D. & Scherer, K.R. (2009). Emotion Recognition From Expression in Face, Voice and Body: The Multimodal Emotion Recognition Test (MERT). *Emotion*, 9 (5), 691-704. doi: 10.1037/a0017088
- Bänziger, T., Mortillaro, M. & Scherer, K.R. (2011). Introducing the Geneva Multimodal Expression Corpus for Experimental Research on Emotion Perception. *Emotion*, 12 (5), 1161-1179. doi: 10.1037/a0025827
- Chang, J.W., Sy, T. & Choi, J.N. (2011). Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research*, 43 (1), 75-104. doi: 10.1177/1046496411415692
- Fenn, K.M. & Hambrick, D.Z. (2012). Individual Differences in Working Memory Capacity Predict Sleep-Dependent Memory Consolidation. *Journal of experimental psychology*. 141 (3), 404-410. doi: 10.1037/a0025268
- Goldenberg, I., Matheson, K. & Mantler, J. (2010). The assessment of Emotional Intelligence: A comparison of Performance-Based and Self-Report Methodologies. *Journal of Personality Assessment*, 86 (1), 33-45. doi: 10.1207/s15327752jpa8601\_05
- Goleman, D. (2007). *Känslans intelligens: om att utveckla vår emotionella kapacitet för ett tryggare och mänskligare samhälle*. (H. du Rietz, övers.) Stockholm: Wahlström & Widstrand. (Originalarbetet publicerat 1996).
- Haver, A., Akerjordet, K. & Furunes, T. (2013). Emotion Regulation and Its Implications for Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20 (3), 287-303. doi: 10.1177/1548051813485438
- Humphrey, R.H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 493-504. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00140-6
- Hur, Y., van den Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The leadership Quarterly*, 22, 591-603. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.002

- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. & Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 146-162. doi: .1016/j.leaqua.2005.12.003
- Kruml, S.M, & Yockey, M.D. (2011). Developing the Emotionally Intelligent Leader: Instructional Issues. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8 (2), 207-215. doi: .1177/1548051810372220
- Limbrecht-Ecklundt, K., Scheck, A., Jerg-Bretzke, L., Walter, S., Hoffman, H. & Traue, H. (2013). The effect of forced choice on facial emotion recognition: A comparison to open verbal classification of emotion labels. *GMS Psycho-Social-Medicine*, 10, 1-8. doi: 10.3205/psm000094
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2008). Emotional Intelligence. New Ability or Eclectic Traits. *American Psychologists*, 63 (6), 503-517. doi: 10.1037/0003-066X.63.6.503
- Morand, D.A. (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of a nonverbal measure of “people skills”. *Journal of business and psychology*, 16 (1), 21-33. doi: 10.1023/A:1007831603825
- Mulligan, K. & Scherer, K. R. (2012). Toward a Working Definition of Emotion. *Emotion Review*, 4 (4), 345-357. doi: 10.1177/1754073912445818
- Newman, D.A., Joseph, D.L. & MacCann, C. (2010). Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational psychology*, 3, 159-164.
- Nicolle, A. & Goel, V. (2013). Differential impacts of beliefs on valence and arousal. *Cognition and emotion*, 27 (2), 263-272. doi: 10.1080/02699931.2012.704351
- Offermann, L.R., Bailey, J.R., Vasilopoulos, N.L., Seal, C. & Sass, M. (2004). The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance. *Human Performance*, 17 (2), 219-243. doi: 10.1207/s15327043hup1702\_5
- Riggio, R.E., & Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 169-185. doi: 10.1108/02683940810850808
- Sadri, G. (2012) Emotional intelligence and leadership development. *Public personal management*, 41(3), 535-548. doi: 10.1177/009102601204100308

- Thiel, C.E., Connelly, S. & Griffith, J.A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23, 517-533. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.005
- Walter, F., Humphrey, R.H. & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational dynamics*, 41, 212-219. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.03.002
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 11 (6), 747-772. doi: 10.1177/15234223093608