

Nowack, K. (2006). Emotional Intelligence: Leaders Make a Difference. *HR Trends*, 17, 40-42

What is Emotional Intelligence?

The most widely accepted model of emotional intelligence (EI) has been influenced by several scientists and researchers. Robert Sternberg's and Howard Gardner's (1983) theory of multiple intelligences suggests that interpersonal and intrapersonal intelligence are unique and different from the mathematical and logical type recognized today as "IQ" or general intelligence. Peter Salovey and John Mayer first proposed their own theory of EI in 1990 and Reuven Bar-On (1988) has placed EI in the context of personality, health and well-being.

Daniel Goleman (1998) reformulated EI in terms of a theory of organizational and job performance. All these models, however, share a common core of basic concepts including Self-Awareness, Self-Management, Social Awareness, and Relationship Management. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (www.eiconsortium.org) is a useful website that serves as a resource portal on the topic of emotional intelligence including information on measures, current findings and EI resources.

Research on EI and Performance

A growing research literature suggests that EI may play a far more important role in career success and job performance than general intelligence (cognitive ability). A recent meta-analysis of 69 independent studies explored the predictive validity of emotional intelligence with diverse job performance outcomes (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Results suggested diverse measures of EI correlated .23 with job performance ($k=19$, $N=4158$) and .22 with general mental ability.

These correlations suggest that EI can be considered a moderate predictor of job performance and success, relative to other types of personnel selection techniques including interviews, personality inventories and assessment centers. Other recent EI research studies suggest that:

- Highly conscientious employees who lack social and emotional intelligence perform more poorly than those high in conscientiousness and emotional intelligence.
- On average, strengths in purely cognitive capacities are approximately 27 percent more frequent in high performers than in the average performers, whereas strengths in social and emotional competencies are 53 percent more frequent.
- The highest performing managers and leaders have significantly more "emotional competence" than other managers.
- Poor social and emotional intelligence are strong predictors of executive and management "derailment" and failure in one's career.

Leadership Makes a Difference

Leadership and relationships play a key role in organizational success. Recent research on the association between employee satisfaction and job performance suggests that the single most important contributor to the feelings of employee engagement, empowerment and satisfaction is based on the relationship they have with the leaders of the organization. A recent meta-analysis of over 7,939 business units in 38 companies explored the relationship at the business-unit level between employee satisfaction-engagement and the business-unit outcomes of customer satisfaction, productivity, profit, employee turnover, and accidents (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Generalizable relationships, large enough to have substantial practical value, were found between unit-level employee satisfaction-engagement and these business-unit outcomes suggesting that management practices that affect satisfaction can have bottom line results on productivity and profit.

A recent 2005 survey of 7,600 employees in diverse industries in the US by Career Systems International (Training and Development, April 2005) on the top “retention drivers” found that third on the list at 41.8% was “relationships and working with great people” (exciting work/challenge was first with 48.4% followed by career growth, learning and development 42.6%). In another survey with 2 million employees in 700 US companies Gallop found that employee tenure and productivity are directly related to relationships between employees and their supervisors and not salary.

In today’s global economy where outsourcing, downsizing and acquisitions are common place, companies must compete to find, attract, develop and retain the best talent. Given estimates that the costs of replacement of highly skilled workers and those in leadership roles can run up to 200% of the employee’s salary, plus the cost of losing valued employees—sometimes even to competitors—the incentive for selecting and retaining talent is of enormous importance to employers. Furthermore, turnover is now a principal concern of CEOs because it can directly affect the bottom line.

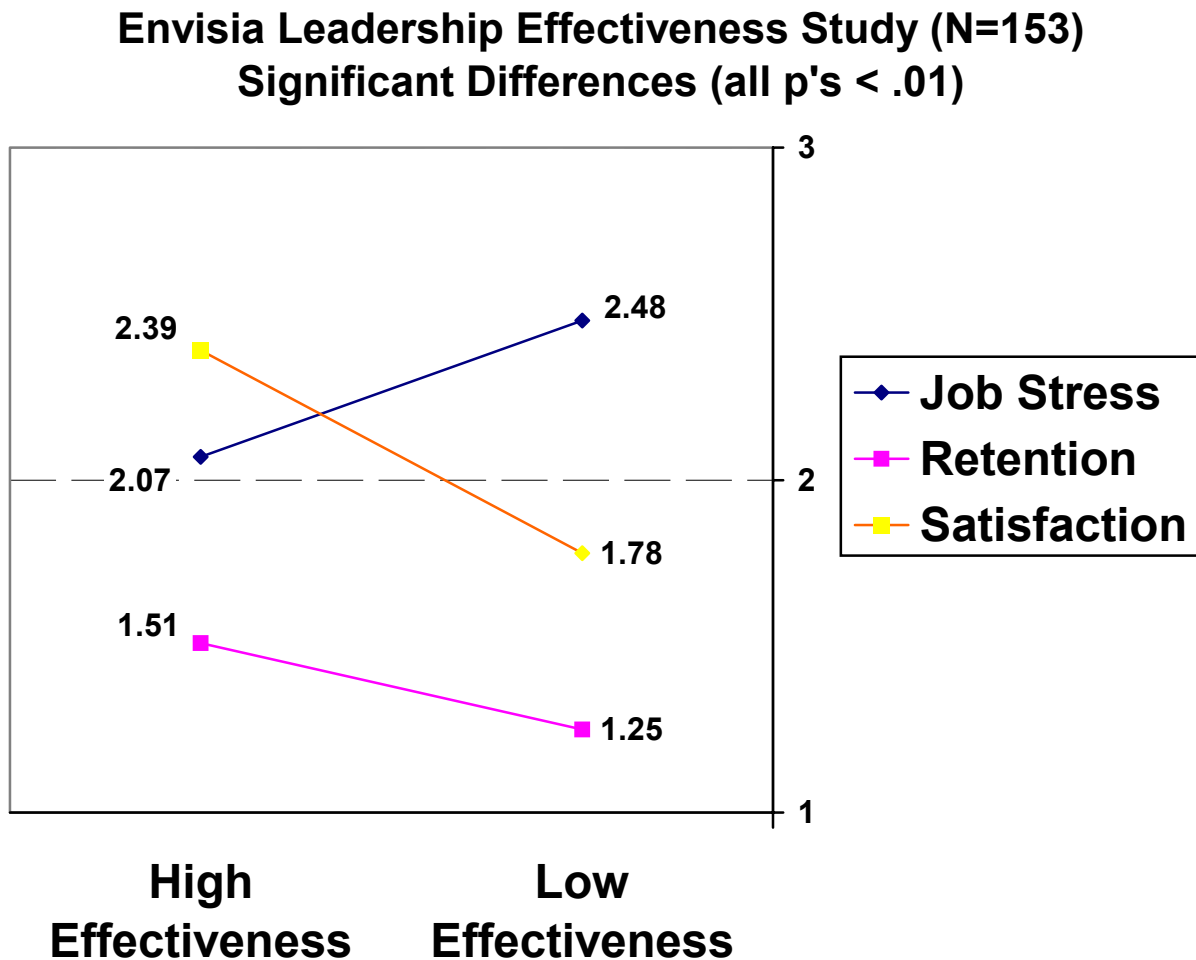
In a recent study sponsored by both Unifi Network (a division of Pricewaterhouse Coopers) and Roper Starch Worldwide Network, Inc., turnover has a direct and negative impact on both customer service and satisfaction. Their survey results suggest that employee turnover has a direct effect on customer retention, loyalty and defection. More than 80% of those responding perceived employee retention as a problem. As a result, many companies in the US are taking a more serious look at the principles of talent management and the impact of leadership effectiveness on retention.

Envisia Learning Leadership Study

A recent study by Envisia Learning explored the relationship between leadership effectiveness (measured as a composite set of nine specific emotional intelligence oriented management practices) and several specific organizational outcomes including employee retention, job satisfaction, employee engagement and perceived stress in a large food service company as part of their annual employee satisfaction surveys over a two year period. The employee surveys were distributed to all corporate and field employees in both 2002 and 2004. Single item measures were used to assess perceptions of stress, job satisfaction, engagement, perceived sensitivity to work and family issues, and retention (likeliness of leaving within the next 12 months).

Employees who rated leaders in the organization as more emotionally intelligent and effective were significantly less likely to consider leaving within 12 months, were more engaged and satisfied with work and reported significantly less stress compared to those who rated leadership practices as less effective overall (Figure 1).

Figure 1



This study provides support for the hypothesis that emotionally intelligent leadership effectiveness, defined as involvement oriented and sensitive management practices can have a significant impact on employee’s commitment to the organization, perceptions of work stress and intentions to remain with the company.

Employees who rated leaders in the organization as more emotionally intelligence were less likely to consider leaving within 12 months, were more engaged and satisfied with work and reported significantly less stress compared to those who rated leadership practices as less effective overall.

Considerable evidence suggests that leaders and organizations that understand and respond to both the complexities of the business environment and to the basic needs of their people consistently outperform their less wise competitors by 30% to 40% in the United States (Pfeffer, 1998). This appears to be true for all industries, regardless of their size, age or type. For example, Fortune's "100 Best" companies to work for are more likely to have cultures in which employee's grow and have half the turnover rate (12.6% vs. 26%) and nearly twice the applications for employment of companies not on the list (Work and Family Newsbrief, 1999).

Developing a Psychologically Healthy Workplace: What Leaders Can Do

Emotionally intelligent leadership appears to be one key contributor to the development of a psychologically healthy workplace. Leaders can directly influence morale, retention, commitment, satisfaction and perceptions of stress. A variety of approaches exist for emotionally intelligent leaders to consider employing in the development of a healthy workplace. These include:

- Gather feedback about strengths/development areas from other senior team leaders, direct reports and internal/external stakeholders by using a multi-rater feedback instrument
- Conduct a senior leadership team analysis of strengths/development areas using interviews or team based multi-rater feedback tools
- Conduct annual employee engagement surveys to better understand how leaders can change policies, procedures, processes, systems and management practices to enhance satisfaction
- Employ a department wide "balanced scorecard" to measure and monitor internal customer satisfaction of talent within your department
- Constructively and consistently manage the performance of underperforming talent
- Create and utilize employee teams to increase participation of employees in problem solving, decision making and planning processes
- Analyze exit interviews for trends and develop strategies to increase retention of high potential talent
- Support and implement work balance and family friendly policies, procedures and programs to enhance engagement (e.g., telecommuting, child care, flex time, wellness/health promotion programs)

Despite some recent criticisms about EI (confusion about the definition, diverse approach to measurement, overstated claims, overlap with personality), developing highly effective leaders who are involvement oriented, relationship focused and capable of managing his/her emotions appear to have strong associations with both performance and retention of high potential talent. Despite exactly how EI is conceptualized and measured, effective leadership makes a difference to the “bottom line” and will continue to be important for companies to be competitive in a global market today.

REFERENCES

- Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Goleman, D. (1998a). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2):268-79.
- Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*, second edition (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press, (2000).
- Nowack, K. (1999). 360-Degree feedback. In DG Langdon, KS Whiteside, & MM McKenna (Eds.), *Intervention: 50 Performance Technology Tools*, San Francisco, Jossey-Bass, Inc., pp.34-46.
- Nowack, K., Hartley, G, & Bradley, W. (1999). Evaluating results of your 360-degree feedback intervention. *Training and Development*, 53, 48-53.
- Nowack, K. (1997). Congruence between self and other ratings and assessment center performance. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12, 145-166
- Nowack, K. (1993). 360-degree feedback: The whole story. *Training & Development*, 47, 69-72.
- Nowack, K. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resources Development Quarterly*, 3, 141-155.
- Sternberg, R. J. (2003). A broad view of intelligence: The theory of successful intelligence. *Consulting Psychology Journal*, 55, 139-154.
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Seligman, Martin E. P. and Csikzentmihalyi, Mihalyi, *Positive Psychology: An introduction. American Psychologist*, January, 2000.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.

Contact:

Kenneth Nowack, Ph.D.
Chief Research Officer
Envisia Learning
www.envisialearning.com

Συναισθηματική νοημοσύνη: Μόδα ή ουσία;

Ανεξάρτητα από τον ακριβή ορισμό και τον τρόπο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ηγεσία που τη διαθέτει αυξάνει την απόδοση της εταιρείας και θα συνεχίσει να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.



του **Dr. Kenneth Nowack**, Ψυχολόγου και Chief Research Officer, ConsultingTools USA Inc.

Για περισσότερο από δύο δεκαετίες, διακεκριμένοι επιστήμονες και ερευνητές έχουν συνεισφέρει στη δημιουργία ενός αποδεκτού μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης. Η θεωρία πολλαπλών μορφών ευφυΐας των **Robert Sternberg** και **Howard Gardner** (1983) υποδηλώνει ότι η νοημοσύνη που ασκεί κανείς για τις διαπροσωπικές και τις εσωτερικές διεργασίες είναι μοναδική και διαφορετική από τη νοημοσύνη που χρησιμοποιεί για την επίλυση μαθηματικού ή λογικού τύπου ζητημάτων (IQ). Οι **Peter Salovey** και **John Mayer** πρότειναν για πρώτη φορά τη δική τους θεωρία το 1990, ενώ ο **Reuven Bar-On** (1988) εξέτασε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την προσωπικότητα και την ψυχική υγεία του ανθρώπου. Ο **Daniel Goleman** (1998) αναδιαμόρφωσε τον όρο και τον συσχέτισε με την οργανωσιακή και εργασιακή απόδοση.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες μοιράζονται έναν κοινό κορμό βασικών εννοιών, μεταξύ των οποίων η αυτοκριτική, η διαχείριση του εαυτού, η κοινωνική ευαισθησία και η διαχείριση σχέσεων. Η ιστοσελίδα της Κοινοπραξίας για την Έρευνα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org) παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και πηγές για τους τρόπους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών.

Έρευνες για τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης

Μεγάλο μέρος της ερευνητικής βιβλιογραφίας συγκλίνει στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ανέλιξη και την απόδοση στην εργασία απ' ό,τι οι διανοητικές ικανότητες. Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση, 69 ανεξάρτητων μελετών, εξέτασε αν η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει αξιόπιστα τα διάφορα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης

(Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Σύμφωνα με το βασικό της συμπέρασμα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν αρκετά καλό δείκτη πρόβλεψης της αποδοτικότητας και της επιτυχίας στην εργασία, σε σχέση με τις υπόλοιπες πρακτικές επιλογής προσωπικού, όπως οι συνεντεύξεις, τα τεστ προσωπικότητας και τα κέντρα αξιολόγησης.

Σύμφωνα με άλλες πρόσφατες ερευνητικές μελέτες:

- Οι πολύ ευσυνείδητοι εργαζόμενοι, οι οποίοι όμως δεν διαθέτουν κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, εμφανίζουν χαμηλότερη απόδοση σε σχέση με όσους τη διαθέτουν.
- Κατά μέσο όρο, οι καθαρά διανοητικές ικανότητες συναντώνται κατά 27% συχνότερα στους πολύ αποδοτικούς εργαζομένους, ενώ οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες κατά 53% συχνότερα.
- Οι μάνατζερ και ηγέτες ανώτερης απόδοσης διαθέτουν περισσότερη "συναισθηματική δεξιότητα" σε σχέση με άλλους μάνατζερ.
- Η χαμηλή κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν ισχυρούς δείκτες πρόβλεψης του διοικητικού "εκτροχιασμού" και της αποτυχίας στην καριέρα ενός στελέχους.

Η ηγεσία κάνει τη διαφορά

Η ηγεσία και οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή επιτυχία. Πρόσφατη έρευνα για το συσχετισμό ικανοποίησης εργαζομένων και αποδοτικότητας αναφέρει ότι η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τους ηγέτες της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τη δημιουργία συναισθημάτων εργασιακής δέσμευσης, ενδυνάμωσης και ικανοποίησης.

Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση σε 7.939 επιχειρηματικές μονάδες, 38 εταιρειών, εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης-δέσμευσης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων των μονάδων στην ικανοποίηση πελατών, την παραγωγικότητα, την κερδοφορία, τη διατήρηση εργαζομένων και τα εργατικά ατυχήματα (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Παρατηρήθηκε, λοιπόν, ότι οι πρακτικές μάνατζμεντ για την ικανο-

ποίηση επηρεάζουν καίρια την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.

Έρευνα για τους σημαντικότερους παράγοντες διατήρησης εργαζομένων της Career Systems International, η οποία διεξήχθη στην Αμερική το 2005 και συμμετείχαν 7.600 εργαζόμενοι διαφόρων βιομηχανιών (Training & Development, Απρίλιος 2005), δείχνει ότι η "σύναψη σχέσεων και η συνεργασία με εξαιρετικούς ανθρώπους" κατατάσσεται τρίτη στη λίστα των παραγόντων, με ποσοστό 41,8% (πρώτη στη λίστα ήταν η ευχάριστη και προκλητική εργασία με 48,4%, ακολουθούμενη από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης με 42,6%). Σε άλλη έρευνα της Gallup, όπου συμμετείχαν 2 εκατομμύρια εργαζόμενοι 700 αμερικανικών εταιρειών, διαπιστώνεται ότι η παραμονή στην εταιρεία και η παραγωγικότητα επηρεάζονται άμεσα από τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους και όχι από την αμοιβή.

Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, όπου το outsourcing, οι περικοπές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν συνηθισμένα φαινόμενα, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να βρουν, να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ταλέντο. Δεδομένης της εκτίμησης ότι οι δαπάνες αντικατάστασης πολύ ικανών εργαζομένων και όσων βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις ενδέχεται να ξεπεράσουν το 200% της αμοιβής ενός εργαζομένου, συν το κόστος απώλειάς τους για την επιχείρηση - και συχνά εισχώρησής τους στον ανταγωνισμό - το κίνητρο για την επιλογή και διατήρηση ταλέντου είναι ισχυρό για τους εργοδότες. Επιπλέον, η αποχώρηση εργαζομένων αποτελεί πλέον κύρια ανησυχία των CEO, καθώς επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα της εταιρείας.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που χρηματοδοτήθηκε από τις Unifi Network (τμήμα της PricewaterhouseCoopers) και Roper Starch Worldwide Network Inc, η αποχώρηση εργαζομένων έχει άμεση και αρνητική επίδραση τόσο στην εξυπηρέτηση πελατών, όσο και στην ικανοποίηση. Περισσότερο από το 80% των συμμετεχόντων θεώρησε τη διατήρηση εργαζομένων κύριο πρόβλημα. Ως αποτέλεσμα, πολλές αμερικανικές εταιρείες αρχίζουν να προσεγγίζουν με σοβαρότερη διάθεση τις αρχές της διαχείρισης ταλέντου και την επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στη διατήρηση εργαζομένων.

Μελέτη της ConsultingTools USA για την ηγεσία

Πρόσφατη μελέτη της ConsultingTools USA διερεύνησε τη σχέση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας (οροθετημένη ως ένα σετ εννιά ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που απορρέουν από πρακτικές μάνατζμεντ) και διαφόρων οργανωσιακών αποτελεσμάτων, μεταξύ των οποίων η διατήρηση εργαζομένων (πιθανότητα αποχώρησης τους επόμενους 12 μήνες), η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση εργαζομένων και το εργασιακό στρες.

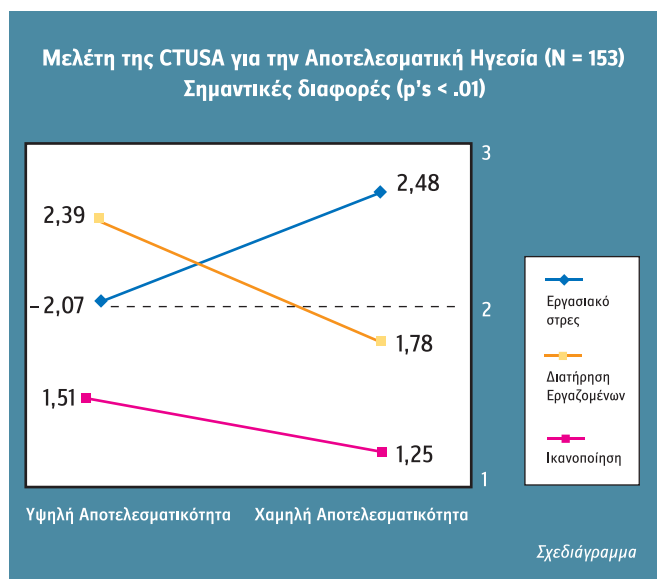
Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε μια μεγάλη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφίμων, σε διάστημα δύο ετών, ως μέρος των ετήσιων ερευνών ικανοποίησης ερ-

“ Οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων, τις αντιλήψεις τους για το εργασιακό στρες και τις προθέσεις τους να παραμείνουν στην εταιρεία ”

γαζομένων της εταιρείας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν το 2002 και το 2004 σε όλους τους εργαζομένους, σε εταιρικό και τοπικό επίπεδο.

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν τους ηγέτες της εταιρείας συναισθηματικά έξυπνους και αποτελεσματικούς ήταν πιο απρόθυμοι να αποχωρήσουν από την εταιρεία τους επόμενους 12 μήνες, ήταν πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ανέφεραν χαμηλά επίπεδα στρες σε σχέση με όσους βαθμολόγησαν τις πρακτικές ηγεσίας στο σύνολό τους ως λιγότερο αποτελεσματικές (βλ. Σχεδιάγραμμα). Συνεπώς, η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίζει την υπόθεση ότι οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων, τις αντιλήψεις τους για την εργασιακό στρες και τις προθέσεις τους να παραμείνουν στην εταιρεία.

Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής οι ηγέτες και οι επιχειρήσεις που κατανοούν και ανταποκρίνονται τόσο στις ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όσο και στις βασικές ανάγκες των ανθρώπων υπερτερούν κατά 30% - 40% των ανταγωνιστών τους (Pfeffer, 1998). Αυτό ισχύει για όλες τις βιομηχανίες, ανεξαρτήτως μεγέθους, ηλικίας και τύπου. Για παράδειγ-



μα, οι 100 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον του Fortune διαθέτουν κουλτούρα ανάπτυξης των εργαζομένων, χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων (12,6% σε σχέση με το ισχύον 26%) και σχεδόν τις διπλάσιες εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκριση με τις εταιρείες που δεν εντάσσονται στη λίστα (Work and Family Newsbrief, 1999).

Πώς να αναπτύξουν οι ηγέτες ένα ψυχολογικά υγιές εργασιακό περιβάλλον

Η ηγεσία που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κύριους συντελεστές για την ανάπτυξη ενός ψυχολογικά υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάσουν άμεσα το ηθικό, τη διατήρηση, την ικανοποίηση και τις αντιλήψεις για το στρες των εργαζομένων.

Υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Μεταξύ αυτών είναι οι εξής:

- Σύλλογή feedback για αναπτυξιακούς σκοπούς από την ανώτερη ηγετική ομάδα, τους άμεσα αναφερόμενους και τους εσωτερικούς/εξωτερικούς shareholders.
- Εκπόνηση ανάλυσης για τις περιοχές ανάπτυξης της ανώτερης ηγετικής ομάδας, μέσω της χρήσης συνεντεύξεων ή εργαλείων ανατροφοδότησης από πολλαπλές πηγές.
- Διεξαγωγή ετήσιων ερευνών δέσμευσης εργαζομένων προκειμένου οι ηγέτες να εντοπίσουν τι χρειάζεται να αλλάξει σχε-

τικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τα συστήματα και τις πρακτικές μάντζιμεντ, ώστε να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

- Χρήση του "balanced scorecard" σε τμηματικό επίπεδο, με στόχο τη μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών και της ύπαρξης ταλέντου στο τμήμα.
- Διαρκής διαχείριση της απόδοσης των ταλαντούχων εργαζομένων, που όμως δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί.
- Δημιουργία και χρήση ομάδων για την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού.
- Ανάλυση των συνεντεύξεων αποχώρησης προκειμένου να εντοπιστούν οι τάσεις των μετακινήσεων και να αναπτυχθούν στρατηγικές για τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.
- Εφαρμογή πρακτικών εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (π.χ. τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο, παιδική φροντίδα κτλ), ώστε να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων.

Παρά την κριτική που έχει ασκηθεί σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη (π.χ. ασάφειες στον ορισμό, διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησής της, επικάλυψη με την προσωπικότητα), η ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών, οι οποίοι προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, ενδιαφέρονται για τις εργασιακές σχέσεις και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης και της διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων. ^

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

Goleman, D. (1998a). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998b). What makes a leader? Harvard Business Review, November-December.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2):268-79.

Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*, second edition (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press, (2000).

Nowack, K. (1999). 360-Degree feedback. In DG Langdon, KS Whiteside, & MM McKenna (Eds.), *Intervention: 50 Performance Technology Tools*, San Francisco, Jossey-Bass, Inc., pp.34-46.

Nowack, K., Hartley, G. & Bradley, W. (1999). Evaluating results of your 360-degree feedback intervention. *Training and Development*, 53, 48-53.

Nowack, K. (1997). Congruence between self and other ratings and as-

essment center performance. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12, 145-166

Nowack, K. (1993). 360-degree feedback: The whole story. *Training & Development*, 47, 69-72.

Nowack, K. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resources Development Quarterly*, 3, 141-155.

Sternberg, R. J. (2003). A broad view of intelligence: The theory of successful intelligence. *Consulting Psychology Journal*, 55, 139-154.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Seligman, Martin E. P. and Csikzentmihalyi, Mihalyi, *Positive Psychology: An introduction*. *American Psychologist*, January, 2000.

Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.