Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 6 : Numéro 2

Intelligence émotionnelle du manager et performance adaptative de l'employé : Le rôle médiateur du « servant » leadership

Emotional intelligence of the manager and adaptive performance of the employee: The mediating role of the "servant" leadership

BALTI Mariem
Enseignante chercheur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis
Université de Tunis El Manar
Laboratoire de recherche Innovation, Stratégie, Entrepreneuriat, Finance et Economie - ISEFE
Tunisie
mariem.balti@fsegt.utm.tn

KAROUI-ZOUAOUI Samia
Professeur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis
Université de Tunis El Manar
Laboratoire de recherche Innovation, Stratégie, Entrepreneuriat, Finance et Economie - ISEFE
Tunisie
samia.zouaoui@fsegt.utm.tn

Date de soumission : 02/03/2023

Date d'acceptation : 14/04/2023

Pour citer cet article :

BALTI. M & KAROUI-ZOUAOUI. S (2023) «Intelligence émotionnelle du manager et performance adaptative de l'employé : Le rôle médiateur du « servant » leadership», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 168 - 192

Résumé

Dans cet article, nous étudions l'impact de l'intelligence émotionnelle du manager et du servant leadership sur la performance adaptative individuelle. Nous avons pour objectif de tester un modèle de médiation multiniveaux pour évaluer le rôle médiateur du leadership serviteur dans la relation entre l'intelligence émotionnelle du manager et la performance adaptative de l'employé. De cette manière, nous cherchons à approfondir la compréhension de l'importance de ces deux variables clés dans un contexte organisationnel.

Nous avons collecté des données auprès d'un échantillon de 57 cadres (managers) et de 204 collaborateurs (employés) travaillant dans 24 entreprises multinationales appartenant à différents secteurs d'activité.

Les résultats de notre étude ont révélé que l'intelligence émotionnelle du manager a un effet direct sur la performance adaptative de l'employé. En outre, nous avons démontré un effet indirect de l'intelligence émotionnelle sur la performance adaptative de l'employé, par l'intermédiaire du servant leadership. Nous avons également mené une discussion sur les implications théoriques et pratiques de ces résultats.

Mots clés : Intelligence émotionnelle du manager ; performance adaptative de l'employé ; servant leadership ; analyse multi-niveaux ; entreprises multinationales.

Abstract

In this article, we examine the impact of manager emotional intelligence and servant leadership on individual adaptive performance. Our objective is to test a multilevel mediation model to evaluate the mediating role of servant leadership in the relationship between manager emotional intelligence and employee adaptive performance. In this way, we seek to deepen the understanding of the importance of these two key variables in an organizational context.

We collected data from a sample of 57 managers and 204 employees working in 24 multinational companies from various sectors. The results of our study revealed that manager emotional intelligence has a direct effect on employee adaptive performance. Furthermore, we demonstrated an indirect effect of emotional intelligence on employee adaptive performance, through the mediation of servant leadership. We also conducted a discussion on the theoretical and practical implications of these findings

Keywords: Emotional intelligence of the manager; adaptive performance of the employee; serving leadership; multi-level analysis; multinational companies.

Introduction

Le changement de la nature du travail, provoquée par l'évolution rapide de la technologie, le recours croissant aux équipes autogérées et semi-autonomes et la transition d'une gestion hiérarchique, un travail basé sur la réciprocité, à une gestion basée sur les employés ont conduit à la nécessité d'une main-d'œuvre de plus en plus adaptative. Bien encore de nouveaux problèmes et événements imprévus se produisent fréquemment, les employés doivent être de plus en plus capables de s'adapter et la performance adaptative est devenue une exigence essentielle de leur rôle. Manifestement, la capacité d'adapter efficacement les comportements pour répondre aux besoins changeants de l'organisation intéresse les responsables et constitue un domaine important qui nécessite une étude plus approfondie (Campbell, 1999; Neal & Hesketh, 1999; Pan & Sun, 2018; Pulakos et al., 2000; Sweet et al., 2015).

D'autre part, le changement du système existant génère une série d'émotions alors que l'adaptation d'un employé au changement organisationnel intègre à la fois des aspects cognitifs et émotionnels. Des chercheurs antérieurs ont reconnu le rôle des émotions dans la gestion du changement organisationnel (Kumar et al., 2017). Ainsi, les recherches sur le rôle des émotions dans la prédiction de la performance des employés se développent (Ramachandran et al., 2011). De surcroît, les développements théoriques sur l'intelligence émotionnelle ont considérablement progressé. Les chercheurs et les praticiens ont reconnu l'importance de l'intelligence, dans les deux perspectives ; cognitive et émotionnelle, et sa contribution au développement organisationnel. Ils ont souligné, tout en assimilant les émotions à la cognition, que l'intelligence émotionnelle avait une signification plus large pour déterminer la productivité (Kumar et al., 2017).

En effet, l'unanimité des travaux sur ces deux concepts, intelligence émotionnelle et performance adaptative, nous incite à combler cette insuffisance théorique et à contribuer à leurs enrichissements dans ce travail de recherche. Afin de combler ces lacunes théoriques et empiriques et de contribuer au débat sur l'importance des émotions dans un cadre organisationnel, nous posons la question de recherche suivante:

Quels sont les effets de l'intelligence émotionnelle du manager et de celle de l'employé sur la performance adaptative individuelle dans un contexte de « servant leadership » ?

Afin de répondre à cette question, nous présenterons dans la première partie une revue de la littérature portant sur l'intelligence émotionnelle, le servant leadership, la performance

adaptative ainsi qu'une analyse de la littérature procédée par notre hypothèse de recherche. La deuxième partie se concentrera sur la méthodologie de recherche. La troisième partie présentera les résultats obtenus suivi d'une discussion. Enfin, une dernière partie abordera les contributions et les limites de notre recherche, ainsi que les domaines à explorer à l'avenir.

1. Revue de la littérature

1.1. L'intelligence émotionnelle en management

L'intelligence émotionnelle est un sujet de plus en plus abordé par les psychologues sociaux et organisationnels. Des débats académiques ont eu lieu pour savoir si l'intelligence émotionnelle est un concept insaisissable sur ses dimensions et s'il devrait être considéré comme une dimension de l'intelligence (Law et al., 2004). Il existe deux approches de l'intelligence émotionnelle, l'EI-habileté et l'EI-trait. La première conception définit l'intelligence émotionnelle comme la capacité d'effectuer un raisonnement précis sur les émotions et la capacité d'utiliser les émotions et les connaissances émotionnelles pour améliorer la pensée, tandis que la deuxième conception le considère comme un concept générique qui englobe une constellation de traits de personnalité, d'affects et de capacités auto-perçues (Joseph et al., 2015).

La définition de Mayer et Salovey (1997) et la taxonomie de Davies et al. (1998) de l'intelligence émotionnelle, ont permis à Wong et Law (2002) à développer un concept à quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle. Les dimensions de l'intelligence émotionnelle sont l'évaluation des émotions personnelles, l'évaluation des émotions d'autrui, l'utilisation des émotions et la régulation des émotions. Les managers émotionnellement intelligents doivent être capables de différencier l'expérience d'une émotion et l'influence d'être dans une certaine humeur, ce qui nécessite de grandes compétences, connaissances et pratiques. Le concept d'intelligence émotionnelle est devenu populaire après la publication du best-seller de Goleman, "L'intelligence émotionnelle: pourquoi il peut être plus important que le QI".

1.2. La performance adaptative

De nos jours, les entreprises opèrent dans des environnements dynamiques et changeants, ce qui rend l'adaptation essentielle à tous les niveaux de l'organisation. L'adaptation permet aux employés d'élargir leurs compétences et de devenir capables d'occuper différents postes, tout en facilitant la sélection par les managers des personnes qui sont souvent choisies pour des

emplois basés sur le travail en équipe. Par conséquent, les exigences en matière de performances adaptatives peuvent se manifester à la fois au niveau individuel et au niveau collectif (White et al., 2006).

Plusieurs études (Charbonnier Voirin & Roussel, 2012 ; El kiassi et Jahidi, 2022 ; Han & Williams, 2008 ; Johnson, 2001 ; Pulakos et al., 2000 ; Rosen et al., 2011 ; Şahin & Gürbüz, 2014) démontrent que la performance adaptative est une composante de la performance au travail, qui peut être distinguée de la performance à la tâche et de la performance contextuelle. La capacité à s'adapter au changement est une condition de la durabilité des systèmes de travail (Ramos-Villagrasa et al., 2012). En outre, l'adaptation sur le lieu de travail est un phénomène à plusieurs niveaux, composé d'individus et d'équipes, qui peut être décrit en termes de performance en tant qu'action, de performance adaptative ou de résultat de la performance ; résultat adaptatif. La performance adaptative peut être définie comme un processus émergent dans lequel un ou plusieurs individus interagissent par des actions directes, cognitives et comportementales pour répondre aux exigences de l'environnement (Marques-Quinteiro et al., 2015). Charbonnier Voirin et Roussel (2012), Jundt et al. (2015), et Pulakos et al. (2000) ont lié la performance adaptative à la volonté ou à la capacité de changer tout en adoptant des comportements orientés vers le changement. De même, bien que le suffixe "capacité" soit généralement appliqué aux différences individuelles, l'adaptabilité a été utilisée pour désigner le comportement adopté ainsi que les différences individuelles en termes de volonté ou de capacité d'adaptation (Jundt et al., 2015).

Les performances adaptatives sont issues de la théorie de l'adaptation au travail, qui considère le travail comme un processus interactif et réciproque entre l'individu et l'environnement de travail. Pulakos et al. (2000) ont identifié huit dimensions de la performance adaptative, dont la gestion des situations d'urgence, la résolution créative des problèmes et l'adaptabilité interpersonnelle. La multi-dimensionnalité de la performance adaptative a été largement corroborée par d'autres études, comme celle de Charbonnier Voirin et Roussel (2012), qui proposent cinq facteurs.

1.3. Le servant leadership : Une philosophie orientée vers le service des autres

La théorie du leadership serviteur de Greenleaf (1970) est unique dans sa mise au point sur la façon dont les comportements des dirigeants qui manifestent un engagement à donner la priorité au service des autres au-dessus de l'auto-influence des contributions des employés dans la relation de travail (Liden et al., 2015).

Le servant leadership en tant que théorie ressort du travail de Greenleaf (1977). Il a déclaré que la mission première du leader-serviteur était de servir, et en deuxième lieu, le choix conscient amène à aspirer à diriger. En outre, Greenleaf a déclaré que les dirigeants qui aspirent à diriger en premier lieu, au lieu de servir, le font par nécessité de parvenir à un contrôle ou à un pouvoir et à un gain personnel.

Les travaux de Greenleaf (1998), de Liden et al. (2008) et de Chiniara et Bentein (2016), témoignent que le «servant leadership» est une technique non managériale, reflétant plutôt un mode de vie, qui commence par un sentiment naturel que l'on veut servir, le sentiment de servir d'abord. Pa choix conscient, le leader aspire alors à diriger, tout en incarnant des impératifs éthiques et un profond engagement à mettre les besoins les plus prioritaires de ses subordonnés avant ses besoins.

Joseph et Winston (2005) ajoutent que le «servant leadership» suppose l'existence d'une hypothèse collectiviste : il faut soumettre sa volonté individualiste au bien collectif pour être un servant leader. L'exemple le plus significatif nous est fourni par Patterson (2003) qui, selon lui un servant leader est toute personne qui dirige une organisation en se concentrant sur ses subordonnées. En effet, les subordonnées représentent la principale préoccupation du leader alors que les problèmes de l'organisation sont périphériques. Il convient de mentionner que les servant leaders conduisent et servent avec l'altruisme, l'autonomisation des employées, l'humilité, l'amour d'exposition, la conduite d'un service, la confiance, et la vision de leurs subordonnées.

La théorie des processus de comparaison sociale (Wood, 1996) fournit un cadre permettant de comprendre les effets des caractéristiques du leadership sur la perception des employés sur la relation leader-suiveur dans un groupe de travail. Elle explique comment, dans une entité sociale composée d'individus interconnectés et interdépendants, tels qu'une équipe de travail, les individus font naturellement des comparaisons et des catégorisations sociales.

L'agrégation du servant leadership au niveau du groupe est reliée à des résultats individuels clés. En effet, l'omniprésence avec laquelle les dirigeants s'engagent dans le comportement du servant leadership influence chaque individu appartenant à leurs groupes de travail à être plus engagé dans l'organisation, à être plus performant à des niveaux plus élevés, et à être plus actif au service de la communauté dans laquelle l'organisation est située (Liden et al., 2008).

Le modèle relationnel de la justice (Tyler & Lind, 1990) est approprié pour comprendre les réponses des membres du groupe aux comportements du leader au niveau du groupe. Ce modèle, qui met l'accent sur les liens sociaux et les relations, suggère que les attitudes et les

comportements des membres individuels du groupe sont influencés non seulement par leurs propres relations avec le leader, mais aussi par la mesure dans laquelle ils estiment que le leader traite équitablement tous les membres du groupe. Dans ce cas, l'agrégation du servant leadership saisit le traitement global des membres du groupe.

1.4. Les déterminants de la performance adaptative de l'employé : analyse multi-niveaux

Une perspective évolutive et un besoin accru de servant leaders mettent davantage l'accent sur leurs suiveurs, ce qui est nécessaire pour identifier les antécédents pouvant être utilisés pour sélectionner, former et développer ces leaders. La revue de la littérature démontre que l'intelligence émotionnelle est un antécédent potentiel du leadership. L'intelligence émotionnelle est la capacité à surveiller ses propres sentiments, les croyances ainsi que les états internes des autres et à utiliser les informations obtenues pour guider la réflexion et les actions de soi et des autres (Goleman, 1996; Salovey et Mayer, 1990).

Bien entendu, plusieurs études ont avancé que l'intelligence émotionnelle ne représente pas une nouveauté dans le domaine du leadership puisque qu'ils l'ont déjà identifiée comme antécédent à divers types de leadership (Barbuto et Burbach, 2006; Clarke, 2010; Harms et Credé, 2010; Ramchunder et Martins, 2014; Vasilagos et al., 2017). La nouveauté est dans le fait que l'intelligence émotionnelle, définie comme les capacités cognitives d'une personne en relation avec son expérience émotionnelle (Mayer et al., 2016), puisse être un élément important affectant le servant leadership (Lee, 2018).

L'implication de l'intelligence émotionnelle au «servant leadership» se fait à deux niveaux : un niveau théorique et un niveau pratique. En théorie, et parce que le «servant leadership» se concentre sur les autres, la sensibilité d'un leader aux sentiments des autres, à leurs croyances et états internes devrait influencer son désir à adopter une idéologie de «servant leadership» et des comportements de leadership cohérents avec cette idéologie. En pratique, l'intelligence émotionnelle est considérée comme une qualité de caractère et de compétence, ce qui la rend potentiellement utile pour la sélection, la formation et le développement des leaders (Barbuto et al., 2014).

Les leaders les plus efficaces possèdent de grandes réserves d'empathie, de sagesse, de conscience de leurs propres sentiments et une prise de conscience de leur impact sur les autres, mais ce qui les distinguent surtout, c'est qu'ils appliquent judicieusement ces capacités au mieux. La clé de ceci est l'autorégulation. Posséder un niveau minimum de ces

intelligences émotionnelles aidera ainsi à être efficace en tant que leader, à condition qu'elles soient canalisées de manière appropriée (Mittal et Sindhu, 2012). En effet, la capacité à convaincre ou influencer leurs subordonnées par des moyens non coercitifs nécessite souvent l'utilisation de l'intelligence émotionnelle et la création d'un lien avec les subordonnés qui soit basé sur la confiance (Kotagal et Pellegrini, 2015). Du Plessis et al. (2015) supposent que le servant leadership est un style de leadership relationnel où il peut s'attendre à ce que la perception des suiveurs qui ont des supérieurs adoptant des comportements de servant leadership soit plus grande si le manager avait des niveaux d'intelligence émotionnelle supérieurs. Les dirigeants dotés d'une forte intelligence émotionnelle peuvent utiliser des stratégies plus efficaces pour se contrôler et gérer leurs émotions impulsives. Cette capacité leur permet de retarder la satisfaction au profit de leurs employés et d'y faire passer les intérêts et les besoins au-dessus des leurs. Ces dirigeants qui peuvent utiliser leurs émotions pour motiver les autres peuvent répondre rapidement et avec précision aux besoins de leurs suiveurs et motiver ces suiveurs de manière individualisée. Ainsi, ces dirigeants démontrent une grande capacité à responsabiliser leurs suiveurs et à les motiver à œuvrer pour les objectifs de l'organisation. Un dernier argument consiste au fait que l'intelligence émotionnelle s'est associée aux comportements pro sociaux et négativement aux comportements déviants (Lee, 2018).

Le servant leadership est une approche holistique de leadership qui englobe les dimensions rationnelles, relationnelles, affectives, morales et spirituelles de relations leader-employés où les employés améliorent et développent leurs capacités, et développent ainsi un sentiment de leurs propres valeurs comme résultat (Yoshida et al., 2014).

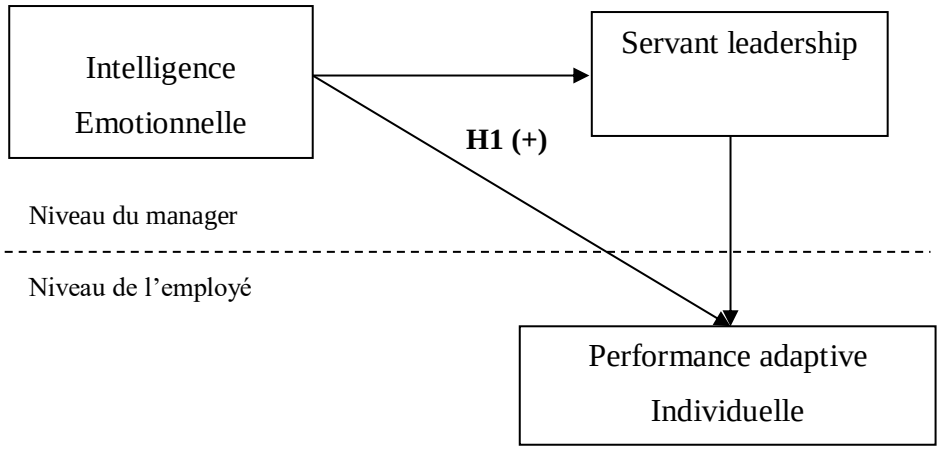
Walter et al., (2012) ont affirmé que l'intelligence émotionnelle délivre le potentiel de leadership. Ce constat prouve que les leaders affichent un score d'intelligence émotionnelle supérieur à celui des suiveurs, ce qui a amené à conclure que l'intelligence émotionnelle du manager est positivement liée à l'émergence du leadership, à la performance des comportements de leadership efficaces et à l'efficacité globale du leadership d'une manière générale (Miao et al., 2018), et au servant leadership particulièrement (Barbuto et al., 2014). Ainsi, les leaders émotionnellement intelligents sont de bons communicateurs, ceci peut être expliqué par l'expression précise de l'émotion qui garantit que ces personnes soient en mesure de communiquer efficacement avec les autres pour répondre à leurs besoins et permettre d'atteindre leurs buts ou objectifs. Grâce à leur meilleure communication et à leur expressivité émotionnelle, les personnes émotionnellement intelligentes sont perçues comme ayant un

leadership plus élevé et sont plus susceptibles de devenir des leaders (Miao et al., 2018). Mieux encore, l'intelligence émotionnelle implique non seulement la reconnaissance des émotions en soi et chez les autres, mais également de savoir comment et quand les émotions se manifestent et de les utiliser en conséquence. Ainsi, les leaders capables de réguler leurs émotions ont plus de chances de s'adapter Sur un autre plan, les servant leaders gagnent l'appréciation des autres. En effet, ces leaders dont le niveau d'intelligence émotionnelle est élevé sont décrits comme possédant une expertise dans la création et la rétention de talents et une sensibilité interculturelle et comme étant axés sur le service. Ceci étant possible car un leader qui dispose d'une intelligence élevée a déjà atteint un niveau d'auto-validation et il est donc plus susceptible de se concentrer sur les besoins et le développement des employés, ce qui est cohérent avec le rôle du «servant leader». Le servant leader est une personne empathique ce qui le conduit vers une orientation sur le développement lorsqu'il est en relation avec d'autres employés. Les leaders bénéficiant d'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle et de fortes compétences sociales associées sont de ce fait efficaces dans l'établissement des relations et trouvent plus facilement des points communs entre les employés. Cela leur permet de mieux établir et gérer leurs relations sur le lieu de travail (Hannay et Fretwell, 2010). Les employés ont tendance à imiter les actions de service de leurs leaders, ils affichent le comportement de serviteur, et deviennent conséquemment des employés serviteurs (Liden et al., 2014). Cette caractéristique leur permet de mieux gérer leurs stress et de s'adapter facilement aux changements. En effet, selon Bennis (2003), les individus dotés d'une capacité d'adaptation peuvent surmonter des événements difficiles, acquérir de la force et tirer des leçons importantes de leurs expériences. La capacité d'adaptation se présente ainsi comme une compétence clé, c'est la capacité de réagir rapidement et intelligemment à un changement sans répit. Elle est considérée comme une sorte de créativité qui permet de trouver des solutions aux problèmes et de mettre rapidement en branle les activités nécessaires à sa réalisation (Bennis, 2003).

Ces différents constats avancent le rôle médiateur du «servant leadership» dans la relation entre l'intelligence émotionnelle du manager et la performance adaptative de l'employé, ce qui nous permet d'énoncer notre hypothèse :

H 1 : Le «servant leadership» aurait un rôle médiateur dans la relation entre l'intelligence émotionnelle du manager et la performance adaptative de l'employé.

Figure N°1 : Modèle Conceptuel



2. Méthodologie

Nous avons retenu un cadre épistémologique post-positiviste suite à la richesse et la complexité qui forment la réalité de toutes les expériences humaines, notamment celle caractérisant les organisations. Pour mener cette étude, 147 managers et 470 membres de l'équipe ont été contactés. De ce nombre, 57 gestionnaires et 204 membres de l'équipe ont fourni des réponses utilisables au sondage. Après avoir jumelé les membres de l'équipe avec leur manager et éliminé les questionnaires des managers qui ne satisfont pas aux exigences, l'échantillon comptait 57 gestionnaires et 204 membres de l'équipe. Cette étude a interrogé des managers ainsi que des membres de leurs équipes dans des entreprises multinationales et tunisiennes opérant dans différents secteurs.

Les membres de l'équipe ont été informés des objectifs de l'étude par leur manager. Nous avons communiqué avec les managers en face à face. Ils ont été informés que l'étude était à des fins de recherche seulement et que les données demeureraient confidentielles. Nous avons demandé aux membres de l'équipe ce qu'ils pensaient du servant leadership de leur manager, de leur performance adaptative, tandis qu'on a demandé aux gestionnaires ce qu'ils pensaient de leur intelligence émotionnelle et de leur style de leadership. Les questionnaires pour les managers et les membres de l'équipe ont été codés pour s'assurer que les réponses des mêmes équipes pouvaient être appariées.

Le questionnaire contenait une série de questions pour mesurer le servant leadership, l'intelligence émotionnelle du manager et la performance adaptative. Le questionnaire des membres de l'équipe contenait des mesures du servant leadership et de la performance

adaptative. Une échelle de Likert de 7 points (de 1 = Tout à fait en désaccord à 7 = Tout à fait d'accord) a été utilisée pour l'intelligence émotionnelle et la performance adaptative. Une échelle de Likert de 5 points (0 = Pas du tout à 4 = Fréquemment, sinon toujours) a été utilisée pour le servant leadership. Le questionnaire des managers contenait des mesures de l'intelligence émotionnelle et du servant leadership. Une échelle de Likert de 7 points (de 1 = Tout à fait en désaccord à 7 = Tout à fait d'accord) a été utilisée pour l'intelligence émotionnelle et une échelle de Likert de 5 points (de 0 = Pas du tout à 4 = Fréquemment, sinon toujours) a été utilisée pour le servant leadership.

Comme l'étude a été menée en français, les éléments de l'échelle de l'intelligence émotionnelle et du servant leadership qui ont été élaborés à l'origine en anglais ont été traduits en utilisant une procédure de traduction et de rétro traduction suivant la méthode de Brislin (1980).

L'intelligence émotionnelle du manager (α = 0 891) a été mesurée à l'aide d'une échelle de 16 éléments élaborée par Wong et Law (2002), qui comprend quatre dimensions, à savoir l'évaluation des émotions de soi, l'évaluation des émotions des autres, l'utilisation des émotions et la régulation des émotions. Chaque dimension a été mesurée à l'aide de quatre items.

Le servant leadership (α= 0 940) a été mesuré à l'aide d'une échelle de 23 éléments élaborée par Barbuto et Wheeler (2006) qui comprend cinq dimensions, à savoir l'altruisme (4 éléments), la guérison émotionnelle (4 items), la sagesse (6 items), la cartographie persuasive (4 items) et l'intendance organisationnelle (5 items).

La performance adaptative des employés (α= 0 933) a été mesuré à l'aide d'une échelle de 19 éléments élaborée par Charbonnier Voirin et Roussel (2012), qui comprend cinq dimensions, à savoir : la résolution de nouveaux problèmes (4 items), la gestion de situations imprévisibles et d'urgences (4 items)., l'adaptabilité interpersonnelle et culturelle (4 items), le développement des compétences (4 items) et la gestion du stress (3 items).

Concernant l'analyse des données, nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires à l'aide du logiciel Mplus (Asparouhov et Muthén 2014) pour examiner la validité discriminante des concepts. Ensuite, nous avons utilisé la modélisation linéaire hiérarchique (HLM) pour tester notre hypothèse. Comme dans les études antérieures de Judge et al. (2006) ont retiré toute la variance entre personnes des variables indépendantes de niveau 1, nous les avons centrées sur la moyenne individuelle respective, tandis que les variables

indépendantes de niveau 2 étaient centrées sur la moyenne générale. Nous avons estimé les modèles en utilisant la probabilité maximale.

3. Résultats

3.1. Analyse d'agrégation

Pour justifier l'agrégation du servant leadership au niveau du manager en utilisant les membres de l'équipe comme source d'analyse, nous avons calculé l'accord inter-évaluateurs en utilisant l'indice rwg (j) (James et al., 1984). La valeur moyenne de l'erreur (j) pour le servant leadership au niveau du manager était de 0,627, ce qui est un résultat acceptable. De plus, il révèle une entente modérée entre les membres de l'équipe sur ce style de leadership (LeBreton et Senter 2008). L'entente entre les évaluateurs dans le cadre de notre recherche est modeste comparativement aux ententes antérieures sur le servant leadership. En effet, Jaiswal et al. (2017) avaient un indice relativement proche du nôtre, à savoir rwg(j) = 0,61, tandis que Kwak et al. (2015) ont rapporté rwg(j) = 0,82 et Yoshida, Sendjaya et al. (2014) ont trouvé un rwg(j) = 0,97, ce qui est un indice presque parfait.

Nous avons également jugé les corrélations intra-classe ICC (1) et ICC (2) du servant leadership. La CCI (1) était de 0,28. La CCI (2) était de 0,98. Compte tenu de ces valeurs, les scores du servant leadership ont été agrégés au niveau du gestionnaire.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que, bien qu'il puisse y avoir une certaine variation dans les perceptions du servant leadership parmi les membres de l'équipe, il y a un niveau d'accord relativement élevé dans l'ensemble, et les scores du "servant leadership" peuvent être agrégés de manière fiable au niveau du manager. Toutefois, il est important de noter que le niveau d'accord peut varier en fonction du contexte spécifique et de l'échantillon étudié.

En comparant nos résultats à ceux des travaux antérieurs, nous pouvons considérer que les nôtres sont satisfaisants. En effet, Yoshida et al. (2014) ont trouvé une valeur de la CCI (1) du servant leadership égale à 0,41, tandis que la valeur de la CCI (2) de cette variable était de 0,65. Les travaux sur le servant leadership au niveau du manager ne sont pas trop approfondis, ce qui a limité la comparaison de nos résultats de recherche à ceux obtenus par ces auteurs.

3.2. Validité discriminante

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire à plusieurs niveaux (AFCM) pour évaluer l'ajustement du modèle. L'AFCM est susceptible de fournir de nouvelles informations, nécessitant une analyse plus approfondie des mesures existantes du servant leadership, qui

utilise un cadre à plusieurs niveaux pour la collecte de données. Ce modèle semblait généralement plausible, mais n'était pas très bien adapté. Plus précisément, la statistique de la qualité de l'ajustement du chi carré était importante comparativement aux degrés de liberté, X2(5) = 181,63, p < 0,001, bien que les valeurs du CFI, du RMSEA et du SRMR se situaient dans une plage suggérant un ajustement adéquat. Les résultats de l'étape "Total" sont basés sur la matrice entre les niveaux qui ont été éliminés de la matrice de covariance utilisée, les analyses de l'étape "Within" ont contribué à un meilleur ajustement du modèle de l'étape "Total". A l'étape "Within", le modèle antérieur permet une amélioration de l'ajustement, X^2 (39) = 281,75, p < 0,001. Il est intéressant de noter que les valeurs khi-carré du modèle à l'étape "Total" sont plus petites, plus adaptées, pour le même nombre de degrés de liberté que les valeurs à l'étape "Within". En d'autres termes, il a montré un soutien pour les concepts opérant au niveau de l'analyse à l'intérieur du niveau.

L'ajustement du modèle antérieur de l'étape "Between" est significativement plus mauvais que celui de l'étape précédente. En particulier, le RMSEA = 0,20 et la CFI = 0,89 indiquent que des améliorations sont possibles. La valeur du khi-carré, X^2 (19) = 35,63, p < 0,001, est beaucoup plus petite que celle observée aux étapes "Total" et "Within". Ce résultat s'explique en partie par la taille beaucoup plus petite de l'échantillon utilisé à l'étape « Between », c'est-à-dire le nombre de manager par rapport au nombre d'employés. Puisqu'il s'agit d'une des méthodes utilisées par les chercheurs pour analyser les constructions au niveau du groupe; nous concluons que la structure des facteurs proposée ne correspond pas très bien aux données.

Les résultats d'un essai du modèle multiniveau de l'étape « multiniveau » suggèrent un ajustement adéquat au niveau intérieur, mais légèrement insuffisant au niveau intermédiaire indiqué par la MRRS de 0,05.

3.3. Statistiques descriptives et corrélations

Les résultats des statistiques descriptives et des corrélations pour les variables de l'étude au niveau du Manger, y compris l'intelligence émotionnelle et le leadership des serviteurs, sont liés (r = 0,40, p < 0,01).

L'affirmation donnée indique qu'il existe une corrélation positive statistiquement significative (r = 0,40) entre l'intelligence émotionnelle et le servant leadership au niveau des managers. Cela signifie que plus l'intelligence émotionnelle augmente, plus le servant leadership a tendance à augmenter, et vice versa.

Les statistiques descriptives et des corrélations pour les variables de l'étude au niveau du Manger, y compris l'intelligence émotionnelle et le leadership des serviteurs sont résumées dans le tableau N°1 présenté ci-dessous.

Tableau N°1 : Statistiques descriptives et corrélations

Variables	Means	SD	1	2	3	4
Performance adaptive Individuelle	5,86	1,204	0,76**	(0,93)		
Intelligence Emotionnelle du Manager	2,57	0,948	-	0,76**	(0,89)	
Servant leadership	2.77	0,893	-	0,40**	0,39**	(0,94)

Note. **p<0.01, Reliability estimates (Cronbach's α), where available, are shown in parentheses along the diagonal.

Source: SPSS 22

3.4. Test d'hypothèse

La première étape avant de tester l'hypothèse, être sûr de la variabilité de la variable dépendante est nécessaire en utilisant HLM. Nous examinons le test du Khi carré (X^2), le résultat est statistiquement significatif, il confirme l'existence d'une variance dans la variable dépendante par les regroupements de niveau 2 et fournit une justification statistique pour les analyses HLM. Les résultats indiquent que X^2 (54) = 236,86, p < 0,001, donc la variabilité de la variable dépendante a été confirmée à l'aide d'un test du chi carré, ce qui soutient l'utilisation du modèle HLM pour l'analyse des données. Il s'agit d'une étape importante pour mener une analyse rigoureuse et s'assurer que les résultats sont fiables et significatifs.

De plus, l'ICC peut être calculé pour déterminer quel pourcentage de la variance de la performance adaptative est attribuable au fait d'être au niveau du gestionnaire et quel pourcentage est au niveau de l'employé. Dans la présente étude, le coefficient CCI est de 0,490 ≈ 0,5. Ce résultat suggère que 50 % de la variance de la performance adaptative se situe au niveau du manager et 50 % au niveau de l'employé. Ce qui signifie que les employés et leur manager ont un impact égal sur la variance de la performance adaptative.

Cette constatation a des implications importantes pour les organisations, car elle suggère que des interventions au niveau individuel et au niveau du groupe sont nécessaires pour améliorer la performance adaptative. Les managers peuvent fournir des conseils, un soutien et des ressources à leurs employés afin d'améliorer leurs performances d'adaptation, tandis que les

employés peuvent s'engager activement dans l'apprentissage, la formation et la résolution de problèmes afin d'améliorer leurs propres performances d'adaptation. Par conséquent, les organisations doivent se concentrer sur le développement de stratégies individuelles et collectives pour améliorer la performance adaptative, ce qui peut en fin de compte conduire à de meilleurs résultats pour l'organisation.

L'étape suivante consiste à tester la signification de la relation entre la variable prédictrice de niveau 2 et la variable dépendante. Un coefficient de régression est estimé et, comme précédemment, sa signification confirme la relation entre la variable prédictive de niveau 2 et la variable de résultat (au niveau 1). La relation entre EIm et AP et LSM est significative (b = 5,24, p < 0,001). Cette constatation suggère que les managers dotés d'une intelligence émotionnelle élevée ont tendance à afficher des niveaux plus élevés de performance adaptative et de servant leadership. Les résultats sont présentés ci-dessous dans les tableaux N° 2 et N°3.

Tableau N°2: HLM results predicting manager and employee emotional intelligence and employee adaptive performance

ed Effect	Coefficient	Standard error	*t*-ratio	Approx.*d.f*	*p*-value
For INTRCPT1, *β0*					
INTRCPT2, *γ00*	5.242666	0.074338	70.525	55	<0.001
IE, *γ01*	0.325414	0.104274	3.121	55	0.000
SL, *γ02*	0.409964	0.146090	2.806	55	0.000
For IE slope, *β1*					
INTRCPT2, *γ10*	0.746299	0.076457	9.761	57	<0.001
Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	d.f.	$\chi 2$	p-value
INTRCPT1, u0	0.50670	0.25674	54	236.867355	<0.001
IE slope, u1	0.20714	0.04290	56	56.09993	0.471
level-1, r	0.51771	0.26802			

Note. IE = intelligence emotionnelle, SL = Servant leadership,

Source: HLM 7.0

Tableau N° 3: HLM Reliability Estimate

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
INTRCPT1,*β0*	0.761
IE,*β1*	0.124

Note: The reliability estimates reported above are based on 57 units that had sufficient data for computation. Fixed effects and variance components are based on all the data.

Source: HLM 7.0

À partir de ces résultats, nous confirmons que la performance adaptative de l'employé est affectée par l'intelligence émotionnelle du manager puisque les résultats de nos tests démontrent une relation positive et significative. Par la suite, pour évaluer la médiation, nous avons utilisé le test de Sobel. Notre médiation s'inscrit dans le modèle 2-2-1, donc une variable indépendante de niveau 2 a un impact sur un médiateur de niveau 2, ce qui, à son tour, a un impact sur un indépendant de niveau 1. En supposant la normalité de la distribution d'échantillonnage de â^b, ce rapport est distribué comme une variable aléatoire normale standard sous l'hypothèse nulle de â^b = 0, de sorte qu'une valeur p peut facilement être calculée. En outre, les intervalles de confiance pour l'effet indirect peuvent être calculés en utilisant : â^b ± 2σâb^b où Zα/2 est la valeur pour laquelle (2) 100 pour c

En supposant la normalité de la distribution d'échantillonnage de â^b, ce rapport est distribué comme une variable aléatoire normale standard sous l'hypothèse nulle de â^b = 0, de sorte qu'une valeur p peut facilement être calculée. En outre, les intervalles de confiance pour l'effet indirect peuvent être calculés en utilisant : â^b ± Zα/2σâb^b où Zα/2 est la valeur pour laquelle (α/2) 100 pour cent de la distribution normale standard.

Le résultat du test de Sobel est significatif à 10 pour cent pour médier le servant leadership dans la relation entre EIm et APe (z=1,903, p<0,1). Il confirme ainsi la présence d'une médiation entre l'intelligence émotionnelle du manager et la performance adaptative à travers le servant leadership, d'où notre hypothèse confirmée.

- *H1 pris en charge.*

4. Discussion

Cette recherche porte sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le développement de la performance adaptative individuelle. À travers l'analyse du comportement des managers et

des salariés des mêmes entreprises, notre objectif était d'étudier et d'expliquer la relation entre l'intelligence émotionnelle au niveau du manager et la performance adaptative de l'employé.

En faisant référence à l'effet positif de l'intelligence émotionnelle du manager sur la performance adaptative de l'employé, nous renforçons quatre méta-analyses qui ont suggéré que l'intelligence émotionnelle du manager est liée à la performance individuelle (Van Rooy et Viswesvaran 2004, Joseph et Newman 2010, O'Boyle et al. 2011, Miao, Humphrey et al. 2018). En se référant à Mia et al. (2018), nous expliquons nos résultats par la présence d'une composante clé de l'intelligence émotionnelle qui est la capacité de se calmer quand on est bouleversé ou de calmer les autres qui sont bouleversés quand on dirige des groupes. Sur la base de cette vision, nos résultats peuvent être comparés à des études qui considèrent que les dirigeants émotionnellement intelligents peuvent être en mesure de réguler les humeurs de leurs employés parce qu'ils sont efficaces pour exprimer leurs propres émotions et pour rendre les connexions empathiques. Dans cet esprit, nos résultats montrent que les dirigeants émotionnellement intelligents peuvent tirer parti de cet avantage pour motiver leurs employés en raison de leur nature humaine et de leur capacité à influencer les émotions des autres. Par conséquent, ils sont susceptibles de savoir quels sentiments mènent à des performances élevées. Ils doivent être en mesure de partager ces connaissances avec leurs employés.

L'étude du leadership et de son impact sur les employés est un domaine d'application très pertinent. Se concentrant uniquement sur les efforts de leadership sans tenir compte de leur impact sur les individus soulève des questions importantes, y compris la façon dont ces efforts affectent le rendement individuel et les compromis qui peuvent se produire lors de la gestion des individus et des équipes. Notre recherche se concentre sur un style particulier de leadership, qui est « serviteur leadership. Ce style de leadership et son impact sur les organisations prennent de l'ampleur dans le monde universitaire. La recherche empirique sur le « leadership des serviteurs » dépasse un niveau. Au niveau du groupe en particulier, le « leadership serviteur » est considéré comme un climat ou un « stimulus ambiant » (Hackman 1992), en répondant au critère d'agrégation.

Nos résultats révèlent un effet médiateur du leadership des serviteurs dans la relation positive entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la performance adaptative de l'employé. En se référant à Chiniara et Bentein (2018), ce résultat s'aligne avec le travail qui a soutenu la nature multiniveau du leadership des serviteurs en confirmant l'existence d'un climat homogène de leadership des serviteurs. Bien que les travaux antérieurs sur l'intelligence émotionnelle mettent en évidence qu'un gestionnaire émotif intelligent a déjà atteint un niveau

d'auto-validation et est, par conséquent, plus susceptible de se concentrer sur les besoins et le perfectionnement des employés, cela est conforme au rôle du chef de service. Ainsi, un dirigeant serviteur est intéressé à répondre aux besoins des employés et à renforcer leurs compétences et leurs aptitudes par des activités de perfectionnement.

En se référant à De Clercq et al. (2014), les employés acquièrent une compréhension plus profonde et plus contextualisée de la façon dont les efforts désintéressés de leurs gestionnaires peuvent profiter à leur situation, bien sûr en termes de la façon dont leurs gestionnaires les aident à résoudre leurs problèmes.

Selon les travaux antérieurs, les employés doivent réagir au changement et s'adapter à différentes situations dans un contexte de grande incertitude et complexité. Le comportement adaptatif implique que les individus réagissent de manière constructive à des circonstances nouvelles et inattendues, ce qui est de plus en plus important pour les employés travaillant dans des environnements en évolution rapide. Par contre, le comportement proactif est un type de comportement plus axé sur le changement qui contribue à l'efficacité lorsque les exigences professionnelles sont imprévisibles (Griffin et al., 2010).

L'étude du leadership et de son impact sur les employés est un domaine d'application très pertinent. Se concentrant uniquement sur les efforts de leadership sans tenir compte de leur impact sur les individus soulève des questions importantes, y compris la façon dont ces efforts affectent la performance individuelle et les compromis qui peuvent se produire lors de la gestion des individus et des équipes. Notre recherche se concentre sur un style particulier de leadership, qui est servant leadership. Ce style de leadership et son impact sur les organisations prennent de l'ampleur dans le monde universitaire. La recherche empirique sur le servant leadership dépasse un niveau. Au niveau du groupe en particulier, le servant leadership est considéré comme un climat ou un stimulus ambiant (Coetzee et Harry, 2014). Cela nous aide à comprendre l'importance de développer l'intelligence émotionnelle dans le contexte particulier du servant leadership serviteur.

Conclusion

Cette recherche permet de combler partiellement le manque de regroupement de recherche dans le même modèle entre le manager et l'employé. Les résultats de cette étude contribuent ainsi à la reconnaissance de l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la performance des employés en général et la performance adaptative en particulier. Ainsi, le développement de l'intelligence émotionnelle est un moyen distinct pour le manager, de favoriser une

adaptabilité significative dans différentes situations. Conformément à la théorie cognitive sociale, des niveaux élevés d'intelligence émotionnelle permettent au manager de déterminer comment gérer et s'adapter à un environnement incertain, d'être plus flexible et de mieux prendre en compte différentes situations de changement.

Limites et recherches futures

Cette recherche, comme tout travail scientifique, a des limites qui peuvent fournir des pistes pour la recherche future. Nous avons souligné la complexité des variables des disciplines de la psychologie et du comportement organisationnel. Ainsi, ces autres variables médiatrices (auto-efficacité, engagement, confiance, expérience, etc.) et/ou modérateurs (facteur temps, taille, sexe, contexte, âge, etc.) peuvent influencer l'intelligence émotionnelle et la relation de performance adaptative de l'employé, la recherche future peut enrichir notre modèle en intégrant ces individus, facteurs personnels et/ou contextuels.

Implications pratiques

Notre travail fournit une base utile pour comprendre les comportements qui peuvent influencer la performance adaptative individuelle en favorisant l'intelligence émotionnelle à différents niveaux dans un contexte de servant leadership. Nous soulignons la nécessité pour les managers de s'assurer non seulement que ces exigences de rendement sont clairement définies, mais aussi que les employés comprennent quelles compétences sont les plus importantes pour satisfaire à ces exigences de performance. Par conséquent, les managers actuels doivent prêter attention aux implications de l'intelligence émotionnelle sur le développement de la performance adaptative. L'utilisation de certaines méthodes qui développent l'intelligence émotionnelle est particulièrement essentielle pour augmenter la performance adaptative de l'employé. Une des méthodes qui permet d'apprendre à se connaître, quand les émotions commencent et pourquoi. Grâce à cette recherche, nous démontrons au milieu des affaires que l'intelligence émotionnelle joue un rôle dans le développement du leadership et la réussite professionnelle. Cette capacité, qui consiste à être intelligent émotionnellement, permet à l'individu de passer d'une situation où il est poussé par ses émotions à une situation où il agit intelligemment après avoir compris ses émotions. Ainsi, les domaines du leadership et de la performance organisationnelle se concentrent principalement sur l'amélioration de l'intelligence émotionnelle. Par conséquent, intégrer l'intelligence émotionnelle dans les différents programmes de formation pour le développement des cadres dans les entreprises est très utile à plusieurs égards. Au premier niveau, les managers pourront mieux connaître et comprendre leurs équipes. Ils peuvent

trouver des méthodes appropriées pour gérer leurs émotions. Deuxièmement, l'intelligence émotionnelle aide et facilite le déploiement d'équipes interculturelles au sein d'une même entreprise. Au troisième niveau, les émotions sont fonctionnelles lorsque les informations qu'elles fournissent sont traitées, interprétées avec précision, intégrées dans la pensée et le comportement, et gérées efficacement

De plus, nos résultats mettent en évidence les habiletés comportementales qui permettent aux gestionnaires d'encourager les membres de l'équipe, au niveau personnel ou collectif, à s'adapter efficacement à des situations en constante évolution. Les résultats de ce travail montrent également que les comportements des managers sont plus efficaces s'ils sont appuyés par une intelligence émotionnelle élevée. Par conséquent, les entreprises ont intérêt à soutenir une combinaison de servant leadership et d'intelligence émotionnelle, car cela se traduit par une adaptabilité accrue. Ce dernier est considéré comme l'un des meilleurs moyens d'aider les entreprises à rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

Asparouhov, T., & Muthén, B. (2014). Auxiliary variables in mixture modeling: Using the BCH method in Mplus to estimate a distal outcome model and an arbitrary secondary model. Mplus web notes, 21(2), 1-22.

Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. The Journal of social psychology, 146(1), 51-64.

Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(3), 315-323.

Bennis, W. (2003). "On becoming a leader (Rev. ed.)." Cambridge, MA: Perseus.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development (pp. 399-429). San Francisco:: Jossey-Bass Publishers.

Campbell, J. P., et al. (1993). "A theory of performance." Personnel selection in organizations 3570: 35-70.

Charbonnier Voirin, A. and P. Roussel (2012). "Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations." Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration 29(3): 280-293.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. The Leadership Quarterly, 27(1), 124-141.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. The Leadership Quarterly, 29(2), 333-345.

Clarke, N. J. P. m. j. (2010). "Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences." 41(2): 5-20.

Coetzee, M. and N. Harry (2014). "Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability." Journal of vocational behavior 84(1): 90-97.

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. Journal of personality and social psychology, 75(4), 989

De Clercq, D., et al. (2014). "Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital." Human Resource Development Quarterly 25(2): 183-212.

Du Plessis, M., et al. (2015). "The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership." SA Journal of Industrial Psychology 41(1): 01-09.

El kiassi , J. et Jahidi , R.(2022). La performance individuelle au travail -Revu de littérature-. Revue Française d'Economie et de Gestion. 3, 9 (sept. 2022).

Goleman, D. (1996). "Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ." Learning 24(6): 49-50.

Greenleaf, R. K. (1970). "The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K." Greenleaf Center: 1-37.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*: Berrett-Koehler Publishers

Griffin, M. A., et al. (2010). "Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study." Journal of applied psychology 95(1): 174.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. Handbook of industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette and L. M. Hough, Consulting Psychologists Press: 199-267.

Han, T. Y. and K. J. Williams (2008). "Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships." Group & Organization Management 33(6): 657-684.

Hannay, M. and C. Fretwell (2010). Who will be a servant leader? Those with high emotional intelligence please step forward. Academic and Business Research Institute Conference-2010, Las Vegas, NV.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 5-17

Jaiswal, N. K., et al. (2017). "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity."

James, L. R., et al. (1984). "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias." Journal of applied psychology 69(1): 85.

Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. Journal of Applied Psychology, 86(5), 984.

Joseph, D. L., et al. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI, American Psychological Association.

Joseph, D. L. and D. A. Newman (2010). "Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model." Journal of applied psychology 95(1): 54.

Joseph, E.E., & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership & Organization Development Journal, 26, 6-22.

Judge, T. A., et al. (2006). "Charismatische und transformationale Führung: Ein Überblick und eine Agenda für zukünftige Forschungsarbeiten." Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie.

Jundt, D. K., et al. (2015). "Individual adaptive performance in organizations: A review." Journal of Organizational Behavior 36(S1): S53-S71.

Kotagal, M. and C. A. Pellegrini (2015). What Is Leadership? Leadership in Surgery, Springer: 1-13.

Kumar, P. R., et al. (2017). "Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries." Journal of Workplace Learning 29(3): 235-247.

Kwak, W. J., et al. (2015). "Servant leadership and customer service quality at Korean hotels: Multilevel organizational citizenship behavior as a mediator." 43(8): 1287-1298.

Law, K. S., et al. (2004). "The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies." Journal of Applied Psychology 89(3): 483.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. Organizational Research Methods, 11(4), 815-852.

Lee, Y. H. (2018). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. Sport Management Review.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177.

Liden, R. C., et al. (2014). "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance." Academy of Management Journal 57(5): 1434-1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X., Panaccio, A., Henderson, D. J. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. Journal of Business and Psychology, 30, 657-675.

Marques-Quinteiro, P., et al. (2018). "Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership." European Journal of Work and Organizational Psychology: 1-16.

Martin, C. A., et al. (2014). A dynamical systems model of social cognitive theory. American Control Conference (ACC), 2014, IEEE.

Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: implications for educators (pp. 3-31), New York: Basic Books.

Mayer, J. D., et al. (2016). "The ability model of emotional intelligence: Principles and updates." Emotion Review 8(4): 290-300.

Miao, C., et al. (2018). "A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior." Journal of World Business 53(4): 463-474.

Mittal, E. V., et al. (2012). "Emotional intelligence and leadership." 12(16).

Neal, A., & Hesketh, B. (1999). Technology and performance The Changing Nature of performance: Implications for Staffing

O'Boyle Jr, E. H., et al. (2011). "The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis." Journal of Organizational Behavior 32(5): 788-818.

Pan, W. and L.-Y. Sun (2018). "A Self-Regulation Model of Zhong Yong Thinking and Employee Adaptive Performance." Management and Organization Review 14(1): 135-159.

Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University.

Pulakos, E. D., et al. (2000). "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance." Journal of applied psychology 85(4): 612.

Ramachandran, Y., Jordan, P. J., Troth, A. C., & Lawrence, S. A. (2011). Emotional intelligence, emotional labour and organisational citizenship behaviour in service environments. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 4*(2), 136-157.

Ramchunder, Y. and N. J. S. J. o. I. P. Martins (2014). "The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness." 40(1): 1-11.

Ramos-Villagrasa, P. J., Navarro, J., & García-Izquierdo, A. L. (2012). Chaotic dynamics and

team effectiveness: Evidence from professional basketball. European Journal of Work

and Organizational Psychology, 21(5), 778-802

Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. Human Resource Management Review, 21(2), 107-122

Şahin, F., & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. International Area Studies Review, 17(4), 394-413.

Salovey, P. and J. D. Mayer (1990). "Emotional intelligence." Imagination, cognition and personality 9(3): 185-211.

Shoss, M. K., et al. (2012). "When does adaptive performance lead to higher task performance?" Journal of Organizational Behavior 33(7): 910-924.

Sims, C. M. (2018). "The Diversity Intelligent Servant Leader: Developing Leaders to Meet the Needs of a Diverse Workforce." Advances in Developing Human Resources: 1-18.

Singh, S. K. (2007). "Emotional intelligence and organisational leadership: A gender study in Indian context." International Journal of Indian Culture and Business Management 1(1-2): 48-63.

Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers, Wiley.

Sweet, K. M., Witt, L. A., & Shoss, M. M. (2015). The interactive effect of leader-member exchange and perceived organizational support on employee adaptive performance.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1990). Intrinsic Versus Community-Based Justice Models: When

Does Group Membership Matter? Journal of Social Issues, 46(1), 83-94.

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

Vasilagos, T., et al. (2017). Relationship between supervisor's emotional intelligence and transformational leadership in hotel organizations. Strategic innovative marketing, Springer: 91-95.

Walter, F., et al. (2012). "Unleashing leadership potential:: Toward an evidence-based management of emotional intelligence." Organizational Dynamics 41(3): 212-219.

White, S. S., Dorsey, D. W., & Pulakos, E. D. (2006). Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments (pp. 41-71).

Wong, C.-S. and K. S. Law (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study." The Leadership Quarterly 13(3): 243-274.

Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? Personality and

Social Psychology Bulletin, 22(5), 520-537

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. Journal of Business Research, 67(7), 1395-1404.