

**MARTA ADAMCZYK**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: adamczyk\_marta96@gmail.com

**AGNIESZKA SPRINGER**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: agnieszka.springer@pozn.merito.pl

## **Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym – systematyczny przegląd literatury<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Poniższa praca ma na celu zidentyfikowanie związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Metodą badawczą, jaką wybrano dla zrealizowania wspomnianego celu, jest systematyczny przegląd literatury. W wyniku analizy 18 prac empirycznych udowodniono, że temat inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego cieszy się sporym zainteresowaniem. Ponadto znaczna część badanych opracowań wskazuje na związek dwóch wspomnianych kwestii. Z analizowanej literatury wynika, że posiadanie inteligentnych emocjonalnie liderów przynosi wiele korzyści dla organizacji i biznesu. Inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym pozytywnie wpływa na sukces projektu, zaangażowanie pracownika, wydajność pracy czy zamiar pozostania w danym zawodzie.

**Słowa kluczowe:** inteligencja emocjonalna, style przywództwa, przywództwo transformacyjne, systematyczny przegląd badań

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1961>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym – systematyczny przegląd literatury”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Springer, prof. Uniwersytetu WSB Merito.

## 1. Wprowadzenie

Inteligencja emocjonalna i przywództwo transformacyjne to dwa zagadnienia z obszaru psychologii w biznesie. Emocje i zarządzanie nimi są obszernym tematem poruszonym zarówno w literaturze naukowej, jak i praktyce psychologicznej. Ponadto kwestię przywództwa w kontekście paradygmatów, teorii czy stylów chętnie podejmują osoby związane z zarządzaniem. Koncepcja inteligencji emocjonalnej wydaje się stosunkowo nowa i choć pewnie znana psychologom, nie jest ona tak powszechna w praktyce zarządczej w różnych organizacjach. Ten rodzaj inteligencji wydaje się jednak szczególnie ważny w kontekście przywództwa, co jest uzasadnieniem dla podjęcia tego tematu. Na potrzeby tego artykułu uszczegółowiono zagadnienie przywództwa i skupiono się na przywództwie transformacyjnym. Wybór jest poparty faktem, iż przywództwo transformacyjne charakteryzuje się emocjonalnym podejściem i relacją na płaszczyźnie lider – podwładny. Przywódca transformacyjny jest zazwyczaj osobą charyzmatyczną, posiada wizję, potrafi zmotywować pracowników, wpłynąć na ich zaangażowanie, cechuje się indywidualnym podejściem do członków swojego zespołu, a także koncentruje się na budowaniu relacji i jest świadomy ich znaczenia zarówno dla dobrostanu pracownika, jak i sukcesu organizacji. W związku z tym samoświadomość, zarządzanie emocjami, umiejętność odczytywania emocji innych, zarządzanie relacjami z innymi – czyli składowe inteligencji emocjonalnej – wydają się idealnie wpisywać w ten rodzaj przywództwa.

Celem artykułu jest zatem identyfikacja zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną (IE) oraz przywództwem transformacyjnym, a także wskazanie kluczowych konsekwencji organizacyjnych posiadania przez liderów wysokiej IE. Aby zrealizować wskazany cel, jako metodę badawczą wybrano systematyczny przegląd literatury, a analizie poddano opublikowane przez ostatnie 10 lat i dostępne prace empiryczne. W trakcie wyszukiwania publikacji wykorzystano naukową międzynarodową bazę danych Scopus, a w procesie analizy uwzględniono wszystkie teksty, do których biblioteka Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu zapewniała dostęp w wersji pełnotekstowej.

## 2. Podstawy teoretyczne

### 2.1. Inteligencja emocjonalna

Pierwszą osobą, która zaczęła dostrzegać fakt, iż istnieją różne rodzaje inteligencji, był Howard Gardner, który spopularyzował koncepcję inteligencji wielora-

kiej (*multiple intelligences*). Według Gardnera istnieje osiem typów inteligencji: logiczno-matematyczna, lingwistyczna, przyrodnicza, muzyczna, przestrzenna, kinestetyczna, interpersonalna i intrapersonalna (Gardner, 1983). To pokazuje zróżnicowane postrzeganie inteligencji, która nie powinna być sprowadzana do wyniku standardowych testów na wysokość IQ. Inteligencję winno się rozumieć jako szerokie pasmo uzdolnień wykraczających poza klasyczny kanon umiejętności związanych z logicznym myśleniem. Pojęcie inteligencji emocjonalnej (EI – *Emotional Intelligence* lub EQ – *Emotional Quotient*) zostało bliżej nakreślone i zdefiniowane przez Daniela Golemana w 1995 roku, jednakże w literaturze pojawiało się już wcześniej. Termin inteligencji emocjonalnej został po raz pierwszy użyty w 1985 roku przez amerykańskiego badacza – Wayne Payne’a (1985). Za twórców i prekursorów ogólnej koncepcji inteligencji emocjonalnej uważa się dwóch amerykańskich psychologów – Petera Saloveya i Johna Mayera, którzy w 1990 roku opublikowali artykuł pt. „Emotional Intelligence” i zdefiniowali EI jako „umiejętność monitorowania własnych i innych uczuć oraz emocji, ich rozróżniania i wykorzystywania tych informacji do kierowania własnym myśleniem i działaniami” (Salovey i Mayer, 1990). Owa publikacja stała się inspiracją dla Daniela Golemana, który zagłębił się w ten temat i szerzej go opisał.

Według Golemana „inteligencja emocjonalna odnosi się do zdolności rozpoznawania uczuć własnych i innych, motywowania siebie oraz dobrego zarządzania emocjami w sobie i naszych związkach z innymi. Opisuje zdolności różniące się od inteligencji akademickiej, a jednocześnie ją uzupełniające, czyli czysto poznawcze zdolności mierzone przez IQ” (Goleman, 1998, s. 317). Goleman zidentyfikował również pięć wymiarów EI, do których należą: 1) samoświadomość (*self-awareness*), 2) samokontrola (*self-regulation*), 3) motywowanie emocji innych (*motivation*), 4) empatia (*empathy*) oraz 5) umiejętności o charakterze społecznym (*social skills*) (Goleman, 1998). Co najważniejsze, kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej to nie wrodzone talenty, ale umiejętności, których można się nauczyć (Goleman i in., 2002). W literaturze przedmiotu istnieje kilka modeli inteligencji emocjonalnej, które rozkładają ten konstrukt na czynniki pierwsze. Wyróżnia się: (1) model inteligencji emocjonalnej na podstawie zdolności (Salovey i in., 2004), (2) model inteligencji emocjonalnej na podstawie cech osobowości (Petrides i in., 2018) i (3) model mieszany (Goleman, 1998; *Mixed Models of Emotional Intelligence*, b.d.).

Model zdolnościowy jest definiowany jako „zestaw zdolności umożliwiający postrzeganie i wyrażanie emocji, przyswajanie tych emocji w myślach, rozumienie i uzasadnianie emocji, a także ich regulowanie w stosunku do siebie i innych” (Salovey i in., 2004, s. 82). W tym ujęciu wyróżnia się cztery filary, które tworzą podstawę opisywanego modelu. Pierwszym z nich są umiejętności związane z po-

strzeganiem i wyrażaniem emocji. Drugi filar stanowią zdolności emocjonalnego wspomagania myślenia, w tym kierowanie uwagą czy przyjmowanie różnych punktów widzenia w celu oceny sytuacji. Kolejnym, trzecim poziomem są zdolności, które umożliwiają zrozumienie i argumentowanie emocji. Czwarty, jak to określają autorzy modelu, najwyższy poziom, zajmują zdolności związane z zarządzaniem i regulacją emocji – swoich i innych. Oznacza to, że osoba potrafi się uspokoić, po tym jak została rozszoszczona, lub jest w stanie załagodzić niepokój drugiej osoby (Salovey i in., 2004).

Drugim modelem inteligencji emocjonalnej, który opiera się na cechach osobowości (*trait EI*) jest teoria Konstantina Vasily'ego Petridesa i in. (2018). Petrides uważa, że inteligencja emocjonalna „opisuje postrzeganie naszego świata emocjonalnego: jakie są nasze dyspozycje emocjonalne i jak dobrzy jesteśmy w zakresie postrzegania, rozumienia, zarządzania i wykorzystywania emocji własnych i innych ludzi” (Petrides i in., 2018, s. 50). Ta teoria stoi w opozycji do wyżej opisywanego modelu inteligencji emocjonalnej opartej na zdolnościach. Petrides sugeruje, że ludzie mają szereg cech emocjonalnych, które rozpatrują na swój własny sposób, i jest to część ich osobowości. Tak jak model zdolnościowy uważany jest za uniwersalnie adaptacyjny, tak w tym przypadku nie ma zachowań, reakcji, sposobu postrzegania świata i innych, które są ogólnie poprawne lub najlepsze.

Trzecią kategorią teorii inteligencji emocjonalnej są modele mieszane – pierwszy z nich to koncepcja Bar-Ona (1997, 2000), drugi – Daniela Golemana (1998). Bar-On definiuje inteligencję emocjonalną jako „szereg pozapoznawczych możliwości, kompetencji i umiejętności (*capabilities, competencies and skills*), które wpływają na zdolność jednostki do radzenia sobie z wymaganiami i naciskami środowiskowymi” (Matczak i Knopp, 2013, s. 16). Ten model zakłada, iż inteligencja emocjonalna rozwija się z czasem, a także może być doskonalona na drodze terapii i szkolenia. Opracowany przez Golemana model mieszany został zainspirowany koncepcją inteligencji emocjonalnej Johna Mayera i Petera Saloveya. Goleman zasugerował, że inteligencja emocjonalna jest zbudowana na pięciu filarach. Są to: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne (Daniel Goleman's Emotional Intelligence Theory Explained, 2013; Sfetcu, 2020). Warto też zaznaczyć, że definicja i postrzeganie inteligencji emocjonalnej przez Golemana ewoluowały i aktualnie zakłada on istnienie czterech elementów inteligencji emocjonalnej: samoświadomości (*self-awareness*), samokontroli (*self-management*), świadomości społecznej (*social awareness*) i zarządzania relacjami (*relationship management*). Goleman zaznacza, że człowiek posiada dwa rodzaje inteligencji – racjonalną i emocjonalną – i są to inteligencje komplementarne, wzajemnie się uzupełniające. W istocie, nie można osiągnąć pełni intelektu bez inteligencji emocjonalnej (Goleman, 2007). Mimo powyższej wiedzy inteligencja

emocjonalna jest wciąż niedoceniana, a posługiwanie się tym terminem – nie tak powszechne jak korzystanie z pojęcia ilorazu inteligencji, rozumianego jako wartość liczbową (wskaźnik) odnosząca się do inteligencji intelektualnej.

## 2.2. Wybrane teorie przywództwa

Na przestrzeni lat wyłoniło się wiele teorii przywództwa. Jedną z pierwszych, która zdominowała ówczesne postrzeganie przywództwa, jest koncepcja wielkiego człowieka (*the Great Man theory*), której początki datuje się na lata czterdzieste XIX wieku. Sądzono, że niektóre osoby są urodzonymi liderami, z wrodzonymi cechami przywódczymi, umożliwiającymi im kierowanie innymi. Teoria wielkiego człowieka stała się pretekstem do ukształtowania idei – teorii cech (Benmira i Agboola, 2021). Teoria cech ma swoje początki w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku i, jak nazwa wskazuje, skupiała się na konkretnych cechach, które odróżniały liderów od nieliderów. Obecnie niektóre firmy wykorzystują w rekrutacji narzędzia psychometryczne, które wpisują się w teorię cech. Te narzędzia pozwalają określić kluczowe cechy osobowości, które mogą być przydatne na danym stanowisku (Benmira i Agboola, 2021).

Kolejnym sposobem widzenia przywództwa jest teoria behawioralna (lata czterdzieste XX wieku), oparta na naukach o zachowaniu. Ta teoria stoi w opozycji do poprzednich, ponieważ zakłada, że bycia liderem można się nauczyć. W tym przypadku jest położony nacisk na rzeczywiste zachowanie lidera i jego działania. Behawioralna teoria przywództwa mówi o tym, że aby być skutecznym i efektywnym przywódcą, należy przyswoić określony zestaw zachowań (Benmira i Agboola, 2021).

Punktem zwrotnym, który doprowadził do powstania kolejnej teorii, stało się postrzeganie roli środowiska. Wysłano wnioski, iż w rozumieniu przywództwa należy poddać analizie szerszy obraz – nie tylko samej osoby lidera, ale również otoczenia, w którym ta rola jest realizowana. Ten czynnik spowodował powstanie teorii przywództwa sytuacyjnego, której autorstwo przypisuje się Kenowi Blanchardowi i Paulowi Herseyowi (1969). Z tej perspektywy przywództwo jest elastyczne, albowiem nie ma konkretnych cech i zachowań, które byłyby uniwersalne i pasowały do dobrego lidera.

Z kolei postępująca globalizacja, ciągłe innowacje technologiczne, dynamiczne środowisko doprowadziło do powstania teorii transformacyjnej i transakcyjnej. Uznano, że skupienie się na jednym wymiarze przywództwa nie jest wystarczające do analizy i zrozumienia tego tematu. Przeszto wyznaczać wyraźną granicę pomiędzy przywódcą a jego podwładnymi, a zaczęto skupiać się na znaczeniu interakcji na płaszczyźnie lider–pracownik oraz na środowisku,

które podlega ciągłym zmianom, niosąc za sobą złożoność wyzwań. Zarówno przywództwo transakcyjne, jak i przywództwo transformacyjne są w dużej mierze oparte na relacjach pomiędzy liderem a członkiem grupy i to jest główna cecha, która odróżnia te teorie od innych. Jednakże między jedną a drugą występują drobne różnice. Przywództwo transakcyjne polega na relacji wymiany zachodzącej pomiędzy liderem a członkami grupy. Podwładny realizuje powierzone mu zadania i oczekiwania przywódcy, a w zamian za to zostają zaspokojone jego potrzeby. Przywództwo transformacyjne z kolei wychodzi z pewnych ram i formalnych warunków, jakie są ustalone na przykład w umowie o pracę. W tym przypadku lider zachęca swój zespół do podjęcia dodatkowych starań, inicjatyw, które nie są stricte wpisane w umowę. Dochodzi do sytuacji, gdzie pobudzone są zachowania obywatelskie, przywódca stara się wpłynąć pozytywnie na osoby pracujące w swoim zespole, wzmacniać poczucie kompetencji, a także budować dobrą samoocenę. Tacy liderzy mają zdolności przekonywania innych do tego, że ich praca jest ważna i ma głębszy sens, co prowadzi do sytuacji, w której podwładni czują większą satysfakcję, są bardziej zmotywowani, więcej się angażują i odnoszą lepsze wyniki (Marzec, 2020).

### **2.3. Rola inteligencji emocjonalnej w przywództwie**

Goleman już w pierwszym rozdziale książki pt. *Primal Leadership* zaznacza, że efektywność dobrego lidera zazwyczaj jest postrzegana przez pryzmat świetnych pomysłów, strategii, wizji, natomiast nie jest to do końca właściwe rozumienie. Według autora wspaniałe przywództwo ma bardziej pierwotną podstawę, którą są emocje. Większe znaczenie ma w tym ujęciu sposób, czyli to, jak coś zrobi lider, niż to, co faktycznie zrobi. Nawet najbardziej dopracowana strategia czy plan mogą legnąć w gruzach, jeżeli pominie się kwestię pobudzenia emocji w zespole. Rozumienie siły emocji (które są jeszcze czasami postrzegane jako coś personalnego) w miejscu pracy jest kluczowym czynnikiem, który pozwala znaleźć się wśród najlepszych przywódców. To z kolei pozytywnie wpływa na osiąganie korzystnych wyników finansowych organizacji, a także efektywne zarządzanie motywacją oraz zaangażowaniem pracowników (Goleman i in., 2013).

Lider chcący stworzyć rezonans wspierający rozwój, motywację, pasję i optymizm powinien posiadać konkretne kompetencje i umiejętności, które zostały ujęte w czterech domenach inteligencji emocjonalnej Golemana (czyli samoświadomość, samokontrolę, świadomość społeczną oraz umiejętność zarządzania relacjami) i które są ściśle ze sobą połączone, przenikają się. Lider, który nie rozumie siebie, swoich emocji (nie ma samoświadomości), nie może nimi dobrze zarządzać. Jeżeli taka osoba nie posiada samokontroli, będzie mieć również prob-

lemy w zarządzaniu relacjami. Goleman zwraca szczególną uwagę na samoświadomość oraz świadomość społeczną w wywoływaniu rezonansu. Emocje liderów są porównywane do fali dźwiękowych, które wpływają na stany emocjonalne ludzi w ich otoczeniu. Przeciwnieństwem są negatywnie nastawieni liderzy, którzy nie potrafią poradzić sobie z własnymi emocjami i tym samym tworzą dysonans (Goleman i in., 2013). Warto podkreślić, że kompetencje ujęte w modelu inteligencji Golemana nie są wrodzonymi talentami, można je nabyć, nauczyć się określonych umiejętności, dlatego też każdy przywódca ma możliwości rozwoju.

Podsumowując, warto zauważyć, że koncepcja przywództwa jest obszerna i znajduje się w polu zainteresowań badaczy, przez co wiedza z tego zakresu jest stale modyfikowana i aktualizowana. Jedną z istotniejszych modyfikacji teorii przywództwa jest dodanie koncepcji inteligencji emocjonalnej oraz inteligentnego emocjonalnie lidera. To stwarza stosunkowo nową perspektywę, z jakiej może być rozpatrywane przywództwo. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym, biznesowym, menadżerskim jest wciąż niedoceniane i niezbyt rozpowszechnione. W procesach rekrutacji wyznacznikami są częściej konkretne umiejętności i doświadczenie niż kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej. Niemniej jednak, jak zaznaczono wyżej, inteligencja emocjonalna jest niezwykle ważna i ma realny wpływ na funkcjonowanie pracowników, zespołów, działów i organizacji. W związku z tym należy poddać analizie zrealizowane do tej pory i opublikowane badania na temat związku przywództwa transformacyjnego i inteligencji emocjonalnej.

W nawiązaniu do wyżej nakreślonego problemu i celu pracy postawiono następujące pytania badawcze:

1. W jakiego typu organizacjach prowadzone są badania nad inteligencją emocjonalną liderów?
2. Jaką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym?
3. Jakie konsekwencje organizacyjne posiadania liderów z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej zostały zaobserwowane w badaniach?

### **3. Metoda badawcza**

W celu zidentyfikowania, przeanalizowania i zweryfikowania obecnego stanu wiedzy na temat związku między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym został wykorzystany systematyczny przegląd literatury (Page i in., 2021). Odwołanie się do istniejących badań naukowych pozwala na upo-

rządkowanie stanu wiedzy z danego obszaru oraz otwiera perspektywy konieczności dalszych badań w określonym kierunku. W pierwszym etapie została wyodrębniona baza danych – Scopus, która służyła jako wyszukiwarka artykułów naukowych. Drugi etap polegał na wyselekcjonowaniu artykułów naukowych według określonych kryteriów. W wyszukiwarce Scopus użyto następujących haseł: „emotional”, „intelligence”, „transformational”, „leadership”. Zakres został ograniczony do wyszukania wspomnianych słów kluczowych w tytule artykułu za pomocą operatora „and”. Zapytanie sformułowano następująco: TITLE (emotional AND intelligence AND transformational AND leadership). Pominięto wyszukiwanie wspomnianych wyrażen w słowach kluczowych i abstrakcie, aby skupić się na pracach, których głównym problemem jest temat przywództwa transformacyjnego i inteligencji emocjonalnej. W rezultacie uzyskano 78 publikacji. Trzecim krokiem było zawężenie wyników do tych najbardziej adekwatnych i użytecznych z punktu widzenia postawionego celu – dlatego też zostały zastosowane dodatkowe kryteria.

Pierwszym z nich był czas publikacji: zawężono go do ostatnich 10 lat, czyli skupiono się na latach 2013–2022. Wybór ten jest uzasadniony faktem, iż postęp w metodach badawczych, a także rozwój nauki, a przede wszystkim zmiany na rynku pracy i w sposobach zarządzania ludźmi mogły spowodować, że przegląd i analiza badań sprzed 2013 roku mogłyby być obciążone ryzykiem niskiej trafności. Kolejnym kryterium był typ dokumentu (*document type*): artykuł (wykluczono referat konferencyjny – *conference paper*), następnie wskazano źródło (*source type*): czasopismo naukowe. Z uwagi na możliwości językowe wśród kryteriów znalazł się język : angielski. Spośród znalezionych 46 publikacji 45 napisanych było w języku angielskim, a 1 praca w języku hiszpańskim. Następnym etapem było przejrzanie owych 45 prac w celu weryfikacji tematyki podjętej w artykule. Z powodu braku dostępu do niektórych artykułów (bazowano na dostępie gwarantowanym przez Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu) liczba publikacji została zminimalizowana do 20. W związku z tym, że jest to stosunkowo niewielka liczba prac, postanowiono nie zawężać tych wyników do konkretnych dziedzin lub branży.

Celem tej pracy jest zintegrowanie wyników badań empirycznych, w związku z czym na dalszym etapie wykluczono prace o charakterze teoretycznym. Po wstępnej lekturze tytułu oraz abstraktu stwierdzono, że 18 z 20 prac to prace empiryczne, a co za tym idzie, zostały zakwalifikowane do dalszej analizy. Pozostałe dwie prace na tym etapie odrzucono. Opisany proces z poszczególnymi etapami został zobrazowany na rysunku 1.



Identyfikacja publikacji wg słów kluczowych w tytule „emotional”, „intelligence”, „transformational”, „leadership” w bazie danych Scopus n = 78



Zawężenie wyników do publikacji z lat 2013–2022; n = 51



Zawężenie wyników do typu dokumentów: artykuł; n = 46



Zawężenie wyników do źródła dokumentu: czasopismo naukowe; n = 46



Zawężenie wyszukiwania do publikacji w języku angielskim; n = 45



Wstępny przegląd artykułów pod kątem dostępności pełnego tekstu; n = 20



Wybór prac empirycznych; n = 18

Rys. 1. Proces identyfikacji publikacji do systematycznego przeglądu literatury

Źródło: opracowanie własne

Wyselekcjonowane artykuły poddano analizie frekwencyjności ze względu na słowa kluczowe. Pozwala to na wskazanie obszarów i tematów prac, które zostały wzięte pod uwagę w przeglądzie literatury. Do najczęstszych należały: *Transformational leadership* (17), *Emotional intelligence* (14), *Organization Commitment* (3), *Leadership* (2), *Project success* (2), *Mediation* (2). Pozostałe, takie jak np. *Group emotional intelligence*, *Work settings*, *Services sector*, *Job satisfaction*, pojawiły się raz.

#### 4. Charakterystyka zgromadzonych publikacji

Tabela 1 obrazuje charakterystykę analizowanych publikacji, która ma na celu przybliżenie zarysu i konkretnych cech prac, takich jak typ organizacji, w której zostało przeprowadzone badanie, wielkość próby, kraj oraz rok publikacji.

**Tabela 1.** Charakterystyka ze względu na typ organizacji, próbę, kraj i rok publikacji

| Lp. | Tytuł publikacji  | Typ organizacji   | Próba   | Kraj                            | Rok  |
|-----|---|---|---|---------------------------------|------|
| 1   | Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach   | nieokreślony  | 104 kierowników   | Norwegia                        | 2013 |
| 2   | Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings?   | 52 różne prywatne i publiczne organizacje   | 272 podwładnych   | Hiszpania                       | 2017 |
| 3   | Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership                                      | 16 organizacji profit i non-profit  | 177 kierowników niskiego i średniego szczebla   | Chorwacja                       | 2020 |
| 4   | Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment  | nieokreślony  | 325 kierowników projektów, którzy ukończyli co najmniej jeden projekt   | Wietnam                         | 2020 |
| 5   | Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Managers in Manufacturing Companies  | firmy produkcyjne   | 50 kierowników  | Malezja                         | 2018 |
| 6   | When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay  | służba zdrowia — pielęgniarstwo   | 535 pielęgniarek  | Chiny                           | 2017 |
| 7   | Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector   | sektor usługowy — m.in. telekomunikacja, bankowość, służba zdrowia, instytucje edukacyjne | 267 kierowników, głównie średniego szczebla   | Pakistan                        | 2014 |
| 8   | Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers  | przemysł budowlany  | 73 kierowników projektów, którzy ukończyli średnie lub duże projekty w ciągu ostatnich 3 lat  | Wielka Brytania i Nowa Zelandia | 2018 |
| 9   | Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership?                       | głównie instytucje edukacji wyższej i bankowość   | 267 respondentów — 85 liderów i 182 zwolenników liderów   | Afryka Południowa               | 2021 |
| 10  | The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan | organizacje publiczne tj. służba zdrowia, policja, urząd podatkowy, uniwersytety          | 382 respondentów, w tym kierownicy projektów, członkowie zespołu, interesariusze pracujący nad projektami dot. technologii, budownictwa, IT, inżynierii | Pakistan                        | 2021 |
| 11  | The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence                             | teleinformatyka   | 338 pracowników pełnoetatowych  | Palestyna                       | 2019 |
| 12  | The influence of emotional intelligence on employee's counterwork behavior and organizational commitment: Mediating role of transformational leadership               | prywatne uniwersytety   | 302 pracowników   | Irak                            | 2020 |

| Lp. | Tytuł publikacji  | Typ organizacji                           | Próba   | Kraj              | Rok  |
|-----|---|---|---|-------------------|------|
| 13  | The Roles of Emotional Intelligence, Interpersonal Skill, and Transformational Leadership in Improving Construction Safety                        | trzy duże organizacje z branży budowlanej | 273 respondentów na różnych stanowiskach przy zarządzaniu projektem | Australia         | 2013 |
| 14  | The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective                              | duże instytucje finansowe                 | 226 kierowników   | Afryka Południowa | 2020 |
| 15  | The impact of an emotional intelligence training on transformational leadership   | służba zdrowia — pielęgniarstwo           | 45 pielęgniarek na stanowisku kierowniczym                          | Stany Zjednoczone | 2021 |
| 16  | Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator                                  | instytucje szkolnictwa wyższego           | 220 pracowników uczelni   | Pakistan          | 2017 |
| 17  | Walk the Talk: Bringing Spirituality to Workplace through Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Higher Education Institutions | instytucje szkolnictwa wyższego           | 252 pracowników z 5 różnych publicznych uniwersytetów               | Pakistan          | 2019 |
| 18  | What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors    | instytucje szkolnictwa wyższego           | 299 studentów w wieku 17–36 lat                                     | Kanada            | 2021 |

Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej prac badawczych, które zostały zakwalifikowane do analizy, opublikowano w 2020 i 2021 roku — po cztery publikacje dla każdego rocznika. Następnym pod względem liczby analizowanych prac jest rok 2017 (trzy publikacje). W latach 2013, 2018 i 2019 pojawiają się po dwie publikacje na każdy rok. Jedna praca została opublikowana w 2014 roku.

W zidentyfikowanych pracach badacze w przeważającej mierze wykorzystali dla diagnozy IE skalę Inteligencji Emocjonalnej Wonga i Lawa WLEIS, a do przywództwa transformacyjnego skalę MLQ (szczegółowy opis narzędzi zawiera tab. 2).

**Tabela 2.** Narzędzia wykorzystane w badaniach

| Lp. | Tytuł publikacji  | Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej   | Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego  |
|-----|---|--|---|
| 1   | Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach | MSCEIT 2.0 — Test Inteligencji Emocjonalnej Mayer-Salovey-Caruso ( <i>The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test</i> ) | MLQ 5X — Wieloczynnikowy Kwestionariusz Przywództwa autorstwa Avolio, Bassa i Junga ( <i>Multifactor Leadership Questionnaire 5X</i> ) — 16-elementowy kwestionariusz mierzący 4 składowe przywództwa transformacyjnego |

| Lp. | Tytuł publikacji   | Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej   | Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego   |
|-----|--|--|--|
| 2   | Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings?  | WEIP-S — Grupowy Profil Inteligencji Emocjonalnej w skróconej wersji autorstwa Jordana i Lawrence'a ( <i>Workgroup Emotional Intelligence Profile</i> ) — kwestionariusz złożony z 16 elementów identyfikujący 4 elementy EI: 2 z nich odnoszą się do zdolności intrapersonalnych w obszarze świadomości i zarządzania swoimi emocjami. Pozostałe 2 elementy odnoszą się do zdolności interpersonalnych, świadomości emocji innych i zarządzania emocjami innych.                                  | Skrócona hiszpańska wersja MLQ — kwestionariusz badający 4 składowe przywództwa transformacyjnego  |
| 3   | Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership | ESCQ-45 — Kwestionariusz Umiejętności i Kompetencji Emocjonalnych wg Takšič, Mohorič i Duran ( <i>Emotional Skills and Competence Questionnaire</i> ) — 45-elementowy kwestionariusz, podzielony na 3 skale mierzące: zdolność postrzegania i rozumienia emocji, zdolność do wyrażania i nazywania emocji, zdolność do zarządzania i regulowania emocji<br>VET-3 — Test Słownictwa Emocjonalnego Takšič i innych ( <i>Vocabulary Emotions Test</i> ), mierzący jeden aspekt EI — rozumienie emocji | MLQ-X5   |
| 4   | Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment               | WLEIS — Skala Inteligencji Emocjonalnej Wonga i Lawa ( <i>Wong and Law Emotional Intelligence Scale</i> ) — skala obejmuje 16 pytań z 4 obszarów EI: samoocena emocjonalna, ocena emocjonalna innych, regulowanie emocji i używanie emocji   | Skala przywództwa transformacyjnego autorstwa Aga i innych ( <i>the scale of transformational leadership</i> ) składająca się z 13 pytań   |
| 5   | Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Managers in Manufacturing Companies                                 | Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej zaadaptowany z modelu umiejętności wg Mayera, składający się z 30 elementów, badający 4 sfery EI: postrzeganie emocji, wykorzystanie emocji w celu ułatwienia myślenia, rozumienie emocji, zarządzanie emocjami   | MLQ  |
| 6   | When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay                             | WLEIS  | Chińska wersja skali przywództwa transformacyjnego autorstwa Li i Shi (2005), składająca się z 26 elementów i mierząca 4 aspekty: moralność, indywidualne podejście, artykułowanie wizji, charyzmę |

| Lp. | Tytuł publikacji  | Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej  | Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego  |
|-----|---|---|---|
| 7   | Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector   | WLEIS   | MLQ złożony z 20 elementów  |
| 8   | Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers  | WLEIS   | MLQ-5X  |
| 9   | Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership?                       | ESCI — Inwentarz Kompetencji Emocjonalnych i Społecznych ( <i>The Emotional and Social Competency Inventory</i> ) autorstwa Boyatzis i Golemana, badający 4 kompetencje: samoświadomość, zarządzanie swoimi emocjami, świadomość społeczną i zarządzanie relacjami    | MLQ — sekcja dotycząca przywództwa transformacyjnego  |
| 10  | The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan | Model Kompetencji Inteligencji Emocjonalnej Golemana ( <i>Goleman's Emotional Competency Model</i> ), składający się z 18 elementów i mierzący 4 konstrukty EI: samoświadomość, samoregulację, świadomość społeczną i zarządzanie relacjami                           | MLQ-5X  |
| 11  | The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence                             | Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej Genos ( <i>The Genos Emotional Intelligence Inventory</i> ) — złożony z 39 elementów  | MLQ-5X  |
| 12  | The influence of emotional intelligence on employee's Counterwork behavior and organizational commitment: Mediating role of transformational leadership               | Skala Meta-Nastroju Cechy — <i>Trait Meta Mood Scale</i> (TMMS), składająca się z 16 elementów opisujących 3 wymiary EI: interpersonalne czynniki uwagi emocjonalnej, naprawę emocjonalną, klarowność emocjonalną   | 23 elementy zaadaptowane i zmodyfikowane z MLQ  |
| 13  | The Roles of Emotional Intelligence, Interpersonal Skill, and Transformational Leadership in Improving Construction Safety  | Ocena Inteligencji Emocjonalnej — <i>Emotional Intelligence Appraisal</i> wg Bradberry i Greavesa — samoocena oparta na umiejętnościach opracowana jako miara zachowania kompetentnego emocjonalnie, która zapewnia oszacowanie inteligencji emocjonalnej danej osoby | Skala Globalnego Przywództwa Transformacyjnego — <i>Global Transformational Leadership</i> (GLT) autorstwa Carless i innych, mająca 7 elementów |
| 14  | The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective  | Krótsza wersja Genos  | MLQ   |
| 15  | The impact of an emotional intelligence training on transformational leadership   | Kwestionariusz TEIQue opierający się na teorii inteligencji emocjonalnej jako cechy <i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire</i> w formie skróconej  | MLQ-5X  |

| Lp. | Tytuł publikacji  | Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej           | Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego   |
|-----|---|--|--|
| 16  | Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator                                  | WLEIS  | MLQ złożony z 20 elementów   |
| 17  | Walk the Talk: Bringing Spirituality to Workplace through Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Higher Education Institutions | WLEIS  | MLQ złożony z 20 elementów, badający 4 wymiary przywództwa   |
| 18  | What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors    | Kwestionariusz TEIQue w skróconej formie składający się z 30 elementów | Skala Zachowań Lidera opracowana przez Podsokffa i innych — <i>The Leader Behaviour Scale</i> (LBS), ma 20 elementów mierzących 6 wymiarów przywództwa transformacyjnego |

Źródło: Opracowanie własne

## 5. Analiza zebranego materiału pod kątem postawionych pytań badawczych

### 5.1. W jakiego typu organizacjach prowadzone są badania nad inteligencją emocjonalną liderów?

W tym miejscu należy wspomnieć, iż z racji tego, że autorzy kilku publikacji nie precyzują typu organizacji, w których są przeprowadzane badania, odpowiedź na wyżej wymienione szczegółowe pytanie badawcze może być obciążona błędem. Wśród publikacji poddanych analizie znajdują się cztery prace, w których rodzaj badanych branż czy organizacji nie został określony w ogóle lub został bliżej niezdefiniowany, np. „52 różne prywatne i publiczne organizacje”, „16 organizacji profit i non-profit”. Podczas analizy zidentyfikowane zostały także artykuły, które odnoszą się do szerszego, mniej konkretnego i mało szczegółowego typu organizacji. Są to prace dotyczące sektora usługowego, obejmującego wiele różnych działalności, m.in. takich jak telekomunikacja, bankowość, edukacja, czy też prace dotyczące organizacji publicznych, takich jak służba zdrowia, policja, urząd podatkowy, uniwersytety. Jednakże spośród artykułów, w których autorzy sprecyzowali typ organizacji, najwięcej badań zostało przeprowadzonych w instytucjach edukacji wyższej. W tej kategorii znajdują się cztery prace, natomiast warto dodać, że istnieją również inne publikacje, w których próba badawcza została wybrana wśród różnych organizacji publicznych i prywatnych, w tym także uniwersytetów, co w efekcie daje jeszcze większą liczbę prac, których podmiotem badań są pracownicy akademicy. Kolejnymi kategoriami organizacji, w których

prowadzone są badania w zakresie relacji IE i przywództwa, są firmy związane z przemysłem budowlanym (2 publikacje), usługami pielęgniarstwowymi (2), finansami (2), produkcją (1) i telekomunikacją (1).

## **5.2. Jaką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym?**

W zakwalifikowanych pracach częstym przedmiotem badań była inteligencja emocjonalna w roli mediatora, moderatora lub predyktora w związku pomiędzy przywództwem transformacyjnym a inną zmienną. Badania pokazują, że inteligencja emocjonalna jest znaczącym mediatorem w związku pomiędzy przywództwem transformacyjnym a duchowością w miejscu pracy (Majeed i in., 2019), w związku między przywództwem transformacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB – *organizational citizenship behavior*) (Majeed i in., 2017), w związku między przywództwem transformacyjnym a wydajnością pracy (Waglay i in., 2020), a także w związku między przywództwem transformacyjnym a zaangażowaniem pracownika (Milhem i in., 2019).

Pierwsze z wspomnianych badań miało na celu sprawdzenie związku między przywództwem transformacyjnym a duchowością miejsca pracy. W badaniu określono, że istotny statystycznie jest związek między przywództwem transformacyjnym a duchowością w miejscu pracy, gdzie inteligencja emocjonalna odgrywa znaczącą rolę jako mediator. Wykazano, że duchowość w miejscu pracy, przywództwo transformacyjne i inteligencja emocjonalna mogą funkcjonować jako jeden, potwierdzony model teoretyczny. W tymże modelu inteligencja emocjonalna funkcjonuje jako instrument, dzięki któremu przywództwo transformacyjne ostatecznie wpływa na duchowość w miejscu pracy (Majeed i in., 2019).

Inne badanie miało na celu ustalenie związku między przywództwem transformacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji poprzez pośredniczącą rolę inteligencji emocjonalnej nauczycieli. Wyniki wskazują, że związek między przywództwem transformacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji jest statystycznie istotny, przy czym inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę mediatora. Badacze udowodnili, że inteligencja emocjonalna jest mechanizmem pośredniczącym, dzięki któremu przywództwo transformacyjne ostatecznie wpływa na OCB. Ponadto posługiwanie się inteligencją emocjonalną w przywództwie transformacyjnym może zwiększyć lojalność pracownika, podnosić ducha pracy, pozytywnie wpływać na zaangażowanie pracownika, a to przekłada się na wyższy poziom zachowań obywatelskich w organizacji (Majeed i in., 2017).

Kolejna praca dotyczyła roli inteligencji emocjonalnej i autonomii w przywództwie transformacyjnym w perspektywie teorii wymiany członek zespołu–lider

(*leader-member exchange* — LMX). Wyniki sugerują, że przywództwo transformacyjne jest skuteczne w zwiększaniu wydajności dzięki inteligencji emocjonalnej i silnym relacjom LMX. Ponadto wykazano, iż LMX i inteligencja emocjonalna w pełni pośredniczą w związku między przywództwem transformacyjnym a wydajnością pracy. Skuteczność i efektywność liderów transformacyjnych można wytłumaczyć silnymi relacjami LMX, które rozwijają przywódcy, wykorzystując inteligencję emocjonalną jako strategię wywierania wpływu. Wyniki wskazują, że inteligencja emocjonalna jest ważnym mechanizmem wykorzystywanym przez liderów transformacyjnych do budowania silnych zespołów, co ostatecznie skutkuje ich wydajnością (Waglay i in., 2020).

Z kolei w badaniu przeprowadzonym w sektorze teleinformatycznym w Palestynie wykazano, że wpływ przywództwa transformacyjnego na zaangażowanie pracowników jest całkowicie zapośredniczony przez inteligencję emocjonalną lidera w pracy. Innymi słowy, liderzy, którzy wykazują transformacyjne zachowania przywódcze, emocjonalne, inspirujące i motywacyjne, są bardziej skuteczni w angażowaniu pracowników w miejscu pracy (Milhem i in., 2019). W kolejnym z badań została poddana analizie moderująca rola inteligencji emocjonalnej w relacji przywództwa transformacyjnego i zaangażowania organizacyjnego w sektorze usług w Pakistanie. Wyniki dowiodły, że liderzy transformacyjni posiadający kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej mogą przyczynić się do zwiększonego zaangażowania pracowników (Khan i in., 2014).

Jeszcze inną kategorią badań są prace, w których inteligencja emocjonalna odgrywa rolę predyktora przywództwa transformacyjnego. Jedno z badań przeprowadzono na 104 norweskich kierownikach, a uzyskane wyniki pokazują, że IE nie jest predyktorem zastosowania przywództwa transformacyjnego, w przypadku gdy kontrolowano zmienne osobowościowe i ogólną sprawność umysłową. Jednakże wspomniano również, że ograniczeniem badania może być narzędzie pomiarowe, które jest mało rzetelne, o wątpliwej trafności, a wyniki z tego testu są trudne do zinterpretowania (Follesdal i Hagtvæt, 2013).

Warto też zauważyć, że są prowadzone badania, które rozpatrują wpływ przywództwa transformacyjnego na inteligencję emocjonalną (a nie odwrotnie). Jedną z takich publikacji jest praca badawcza, która ma na celu odpowiedzieć na pytanie, czy przywództwo transformacyjne może być predyktorem grupowej inteligencji emocjonalnej w środowisku pracy. Uczestnikami byli podwładni, którzy należeli do różnych organizacji prywatnych i publicznych w Hiszpanii. Wyniki pokazały, że osoby, które oceniają styl swojego lidera jako transformacyjny, mają również wyższy poziom grupowej EI. Jednocześnie zostało nadmienione, że konieczne jest pogłębienie przewidywalności tej relacji z racji tego, że moc predykcji nie była aż tak wysoka, jak tego oczekiwano (Lopez-Zafra i in., 2017).



Jeszcze inni badacze zastanawiali się, czy inteligencja emocjonalna zoperacjonalizowana jako test umiejętności oparty na osiągnięciach lub jako samoopisowa skala zdolności rozumienia emocji może wyjaśnić wyjątkową wariację w przewidywaniu stylu przywództwa transformacyjnego, wykraczającą poza cechy osobowości i zdolności poznawcze. Wyniki pokazują, że inteligencja emocjonalna nie ma związku ze stylem transformacyjnym. Natomiast z analizy regresji hierarchicznej samooceny przywództwa transformacyjnego wynika, że to cechy osobowości, a nie inteligencja emocjonalna były istotnymi predyktorami (Hajnci i Vučević, 2020). Jednocześnie jednak badanie przeprowadzone na 50 menadżerach w Malezji stoi w opozycji do wyżej opisanej publikacji. Wyniki ukazują pozytywny związek pomiędzy inteligencją emocjonalną i przywództwem transformacyjnym. Zmienne dotyczące postrzegania emocji i przywództwa transformacyjnego były istotnie i silnie skorelowane (Chan i in., 2018).

Podobne wyniki zaprezentowano w badaniu przeprowadzonym na 73 menadżerach projektów w branży budowlanej z Wielkiej Brytanii i Nowej Zelandii, w którym udowodniono, że osoby o wyższym poziomie inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako umiejętności, częściej były skłonne zaadaptować styl przywództwa transformacyjnego. Analiza korelacji Pearsona potwierdziła umiarkowane poziomy współzależności dla wszystkich czterech konstruktów inteligencji emocjonalnej ( $p \leq 0,01$ ) z przywództwem transformacyjnym (Potter i in., 2018). Analogicznie również w badaniu Görgensa i współpracowników wykazano, że trzy z czterech badanych komponentów przywództwa transformacyjnego są kształtowane pod wpływem inteligencji emocjonalnej (Gorgens-Ekermans i Roux, 2021).

Ciekawe wyniki dało również badanie, w którym sprawdzono i przeanalizowano wśród 45 pielęgniarek na stanowiskach kierowniczych wpływ treningu z zakresu inteligencji emocjonalnej na przywództwo transformacyjne. Wykazano, że program szkoleniowy z EI, po którym następują regularne przypomnienia podkreślające znaczenie działań inteligencji emocjonalnej, może skutkować zwiększeniem poziomu EI i transformacyjnymi zachowaniami przywódczymi. Dodatkowym wnioskiem z tych badań okazało się twierdzenie, że łączenie liderów z ich rówieśnikami w pary, tak aby obaj mogli rozliczać się nawzajem z praktykowania działań promujących inteligencję emocjonalną, może prowadzić do wzrostu i utrzymania wyższego poziomu EI (Frias i in., 2021).

### **5.3. Jakie konsekwencje organizacyjne posiadania liderów z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej zaobserwowano w badaniach?**

Badania prowadzone nad związkiem inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego pokazują, że rozwój emocjonalnie kompetentnych liderów

transformacyjnych prowadzi do powstania emocjonalnie kompetentnych grup/zespołów, a to może wpływać pozytywnie na wydajność pracy, a także zaangażowanie (Lopez-Zafra i in., 2017). Wykazano, iż inteligencja emocjonalna i przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływają na przebieg projektu, przyczyniając się do jego sukcesu. Emocjonalnie inteligentny lider, który pomaga stworzyć idealne warunki pracy, a także środowisko mają znaczenie dla pomyślnego wyniku projektu. Zrozumienie emocji podwładnych i współpracowników przyczynia się do ulepszenia i efektywności procesów. Ma to miejsce między innymi w sytuacji, kiedy podwładny jest stawiany pod presją pomyślnego ukończenia zadania. Kierownicy projektów powinni umieć odczytywać i przetwarzać zarówno swoje emocje, jak i emocje osób, z którymi pracują przy danym projekcie w celu osiągnięcia postawionego celu. Autorzy wskazują także, że jednym z elementów bycia dobrym liderem jest umiejętność wpływania na pracowników poprzez kompetencje przywódcze. Podziw i szacunek członków zespołu dla lidera projektu może pomóc osiągnąć sukces projektu (Thuy i in., 2020).

Badanie z udziałem pielęgniarek dowodzi, że zarówno przywództwo transformacyjne, jak i inteligencja emocjonalna mają znaczący wpływ na zamiar pozostania we wspomnianym zawodzie. Pielęgniarki, które posiadały wyższy poziom inteligencji emocjonalnej i/lub pracowały dla menadżera reprezentującego styl przywództwa transformacyjnego, wyrażały większą chęć pozostania. Pielęgniarki z wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej mają większą samoświadomość, co może prowadzić do zwiększonej zdolności radzenia sobie z trudnościami w sposób adaptacyjny, prawdopodobnie zwiększając retencję. Wyniki pokazują istotne implikacje dla działu zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. fakt, że szkolenie kierowników pielęgniarek w zakresie korzystania z przywództwa transformacyjnego może być skuteczną strategią zwiększania inteligencji emocjonalnej pielęgniarek (Wang i in., 2018).

Z kolei badanie przeprowadzone wśród sektora usługowego w Pakistanie pokazuje, że lider transformacyjny z inteligencją emocjonalną może zwiększyć zaangażowanie swoich podwładnych. W Pakistanie, kraju charakteryzującym się kulturą kolektywistyczną, przywiązuje się dużą wagę do szacunku i poczucia własnej wartości jednostek, dlatego firmy i organizacje, które oferują wyłącznie korzyści materialne, mogą mieć problemy w kwestii zaangażowania swoich pracowników. Wyniki badania wskazują, że efektywne wykorzystanie inteligencji emocjonalnej może zwiększyć zaangażowanie pracowników (Khan i in., 2014). Potwierdzono również, że liderzy o wysokim stopniu inteligencji emocjonalnej potrafią lepiej niż inni (tj. osoby o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej) kontrolować i zarządzać swoimi emocjami. Ponadto są oni bardziej świadomi swojego otoczenia i korzystnie wpływają na uczucia i emocje współpracowni-

ków. Kierownicy z wyższą inteligencją emocjonalną okazują się lepszymi liderami i są bardziej empatyczni w stosunku do podwładnych. Menadżerowie projektów, którzy posiadają samoświadomość, lepiej zarządzają relacjami, co skutkuje posiadaniem efektywnego zespołu, i są zwykle lepsi w rozwiązywaniu problemów z nowym projektem (Fareed i in., 2021). Jednocześnie, podczas gdy w niektórych organizacjach rozwój relacji na poziomie lider–podwładny jest postrzegany jako nieistotny i czasochłonny proces, wyniki pokazują wagę i duże znaczenie owej relacji dla wydajności pracownika (Waglay i in., 2020).

Konstrukty EI są pozytywnie i bezpośrednio skorelowane z określonymi cechami przywódcy transformacyjnego, co oznacza, że lider o wyższym poziomie inteligencji emocjonalnej powinien skuteczniej wpływać na podwładnych oraz ich motywacje. Przywództwo transformacyjne natomiast jest fundamentalnym elementem pielęgnowania kultury innowacji i zmian, prowadząc pracowników do większego zaangażowania w pracę na rzecz najlepszego interesu organizacji (Frias i in., 2021).

## 6. Wnioski

Z powyższej analizy systematycznego przeglądu literatury wynika kilka wniosków na temat roli inteligencji emocjonalnej w przywództwie transformacyjnym. Pierwszy z nich odnosi się do popularności tematu. Koncepcje inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego są zagadnieniami, które cieszą się sporym zainteresowaniem wśród badaczy. Warto podkreślić, że w ciągu ostatnich lat powstało znacznie więcej publikacji na temat inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego niż w latach wcześniejszych, a zatem wnioskować można, że tematyka ta zyskuje na popularności.

Drugi wniosek nasuwający się po analizie dostępnych publikacji wskazuje na fakt, że w większości badań znaleziono związek między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Nie powinno to być dużym zaskoczeniem z racji tego, że jeśli przyjrzeć się, na czym polega i czym charakteryzuje się przywództwo transformacyjne, można zauważyć znaczenie emocji dla tego typu przywództwa, a co za tym idzie, uwidacznia się rola inteligencji emocjonalnej. Badania pokazują, że połączenie zachowań przywództwa transformacyjnego z umiejętnościami i kompetencjami z zakresu inteligencji emocjonalnej może przynieść znaczne korzyści organizacji. Udowodniono, że inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym odgrywa rolę zmiennej pośredniczącej i ma znaczący wpływ na wydajność pracy, zaangażowanie pracownika, duchowość w miejscu pracy czy zachowania obywatelskie w organizacji.

W tym miejscu należy wspomnieć, że w opozycji do powyższego pojawiły się także dwie publikacje, których autorzy nie stwierdzili związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Kwestią zasadniczą w tym przypadku może być dobór narzędzi użytych do określenia zakresu i umiejętności inteligencji emocjonalnej. Autorzy już na wstępie kwestionują ważność i niezawodność użytego narzędzia, sugerując zastosowanie alternatywnych pytań, które w sposób bardziej rzetelny mogłyby zbadać poziom inteligencji emocjonalnej. Ich wyniki faktycznie pokazują, że wynik z testu MCSEIT nie stanowi o prawdopodobieństwie występowania przywództwa transformacyjnego. Podobnie wypada badanie z użyciem testu umiejętności opartego na osiągnięciach (VET-3). To pozwala wnioskować, że wybór odpowiedniego narzędzia jest niezwykle ważny w określaniu związku między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Biorąc pod uwagę liczbę badań, które opisują pozytywny związek między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym, w porównaniu do liczby badań, które zaprzeczają jakimkolwiek związkom (jest tych badań znacznie mniej), nasuwa się wniosek, że wybór odpowiedniego narzędzia badawczego, które będzie rzetelne, wiarygodne i niezawodne, jest kluczowy w przeprowadzeniu badania.

Kolejny wniosek odnosi się do sytuacji, w której posiadanie liderów inteligentnych emocjonalnie przynosi wiele korzyści dla biznesu. W żadnym z analizowanych badań nie znaleziono i nie wykazano negatywnego wpływu inteligencji emocjonalnej lidera na pracownika lub organizację. W istocie jest całkowicie odwrotnie. Autorzy publikacji sugerują konieczność poszerzenia wiedzy na temat inteligencji emocjonalnej w przypadku roli lidera. Niejednokrotnie zostało wskazane, że zmodyfikowanie procesu rekrutacji, tak by pozwolił on na zbadanie potencjału kandydata w zakresie EI, przyniosłoby zyski i korzyści dla danej firmy. W tym miejscu warto zaznaczyć i przywołać wnioski z poprzedniego akapitu, dotyczące trafnego wyboru narzędzi psychometrycznych, aby proces rekrutacji był faktycznie skuteczny i odnosił zamierzone cele. Jak już wcześniej wspomniano, inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym pozytywnie wpływa na powodzenie i sukces projektu, zaangażowanie pracownika, wydajność pracy czy zamiar pozostania w danym zawodzie. Jest to bardzo ważny aspekt z perspektywy zarządzania biznesem, dlatego że wymienione zjawiska mają korzystny wpływ na powodzenie i sukces organizacji. Jednocześnie, biorąc pod uwagę wnioski w omawianych publikacjach, w tym wnioski implikacyjne, okazuje się, że wiedza na temat istoty i znaczenia inteligencji emocjonalnej w miejscu pracy jest wciąż niedostateczna.

Na koniec nie można jednak pominąć ograniczeń, jakie niesie ze sobą przeprowadzona analiza. Jednym z istotniejszych był brak dostępności do pełno-

tekstowych wersji wszystkich zidentyfikowanych prac, co mogło spowodować, że wyniki są niekompletne. W dalszych pracach warto byłoby poszerzyć zakres przeszukiwania o kolejne bazy danych, a także przeprowadzić metaanalizę zidentyfikowanych relacji.

## Bibliografia

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Chan, S.W., Omar, S.S., Ramlan, R., Ahmad, F., & Zaman, I. (2018). Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Managers in Manufacturing Companies. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(3.21), 1–4. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.21.17083>
- Daniel Goleman's Emotional Intelligence Theory Explained. (2013, luty). *Resilient Educator*. <https://resilienteducator.com/classroom-resources/daniel-golemans-emotional-intelligence-theory-explained/>
- Fareed, M.Z., Su, Q., & Awan, A.A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>
- Follesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747–761. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.004>
- Frias, A., Hampton, D., Tharp-Barrie, K., & Thomas, J. (2021). The impact of an emotional intelligence training on transformational leadership. *Nursing Management*, 52(2), 18–25. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000731924.03153.df>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Jacek Santorski — Wydawnictwo Biznesowe.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership—Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gorgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>
- Hajncł, L., & Vučenović, D. (2020). Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Psihologijske teme*, 29(1), 119–134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26034.
- Khan, M.I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N.A.B., Shah, S.H.A., Qureshi, M.I., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2(33), 67–92.

- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J.M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings. *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513–538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Majeed, N., Jamshed, S., Nazri, M., & Mustamil, N.M. (2019). Walk the Talk: Bringing Spirituality to Workplace through Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Higher Education Institution. *Jurnal Pengurusan*, 56, 1–19.
- Majeed, N., Mustamil, N.M., Nazri, M., Jamshed, S., & Ramayah, T. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571–590. <http://dx.doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Marzec, I. (2020). Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w kształtowaniu efektywności urzędników gminy. *Przegląd Organizacji*, 11(970), 11–17. <https://doi.org/10.33141/po.2020.11.02>
- Matczak, A., & Knopp, K. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Wydawnictwo Liberi Libri.
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11, 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Mixed models of emotional intelligence: Bar-On. (b.d.). *FutureLearn*. <https://www.futurelearn.com/info/blog> (2024.04.03)
- Page, M.J., Moher, D., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Mckenzie, J.E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372(160), 1–36. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Payne, W. (1985). *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire*. Dissertation. The Union for Experimenting Colleges and Universities. The Union for Experimenting Colleges and Universities.
- Petrides, K., Maria-Jose, S.-R., Siegling, A., Saklofske, D., & Mavroveli, S. (2018). Emotional Intelligence as Personality: Measurement and Role of Trait Emotional Intelligence in Educational Contexts. *Springer International Publishing/Springer Nature*, 49–81. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-90633-1\\_3](https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-90633-1_3)
- Potter, E., Egbelakin, T., Phipps, R., & Balaei, B. (2018). Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 23(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/JFMPC-01-2017-0004>
- Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. (2004). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Dude Publishing.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211
- Sfetcu, N. (2020). Models of Emotional Intelligence–Emotional Intelligence in Research and Education. *SetThings*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.34890.18887>
- Thuy, D.T., Cam, L.N.T., & Dan, T.N.N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(3), 223–233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>

- Waglay, M., Becker, J., & du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(a1762), 1–12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1762>
- Wang, L., Tao, H., Bowers, B., Brown, R., & Zhang, Y. (2018). When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Nursing Management*, 26(4), 358–365. <https://doi.org/10.1111/jonm.12509>

## **The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership — A Systematic Review**

**Abstract.** The following work aims to identify the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. The research method chosen to achieve this goal is a systematic literature review. Eighteen empirical studies were subjected to analysis. The identified articles were analyzed to find answers to the research questions. Through the selected method, it has been demonstrated that the topics of emotional intelligence and transformational leadership are of considerable interest. Furthermore, a significant portion of the results indicates a relationship between these two concepts. Having emotionally intelligent leaders brings many benefits to organizations and businesses. Emotional intelligence in transformational leadership positively influences the success of a project, employee engagement, work efficiency, and intention to remain in a given profession.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership styles, transformational leadership, systematic literature review

