

LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMENAMA

LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT

dr Slavko Arsovski¹⁾

Rezime: U 21. veku promene su sve češće, usložnjavaju poslovanje i zahtevaju razvoj snažne liderske funkcije. U radu su analizirani uzroci promena, lidersko shvatanje krize, emocije lidera u kriznim situacijama i kompetencije lidera za vođenje organizacije u kriznim uslovima.

Gljučne reči: liderstvo, upravljanje promenama, kriza, liderske kompetencije

Abstract: In the 21. century changes are more frequent generated, business are more complex and that needs strong leadership. In the paper are analyzed sources of change, leadership understanding of crisis, leadership emotions in crisis situations and competencies of leaders needed for leading the organization in crisis conditions.

Key words: leadership, change management, crisis, leader competence

1. UVOD

Promene sveta oko nas i nas samih su praktično svakodnevne. Čovek kao individua je prihvatio njihovu neminovnost i prilagodio se tako da zadrži željeno stanje ili najmanje nepoželjno stanje. To se dešava i šire, na nivou porodice, organizacije, lokalne zajednice, države i svetske civilizacije. Problem nastaje kada promene postaju enormno brze, ljudski mozak i čula ih ne prepoznaju, ili kasno prepoznaju, ne znaju njihov uzrok, a još manje način borbe sa promenama i iznalaženja optimalnog rešenja u datim i novim uslovima.

Na nivou ekonomskih i društvenih sistema promene su uglavnom uslovljene globalizacijom tržišta i rastućom konkurencijom. Globalna ekonomija stvara više opasnosti, ali i izazova i mogućnosti za svakoga, podstiče organizacije (i ljude) da čine značajna, često dramatična unapređenja, ne samo da bi bili konkurentni, već često da bi se održali.

Procesi globalizacije dalje se ubrzavaju bržim razvojem i promenama u oblasti:

- Tehnologije:
 - ✓ brža i bolja komunikacija,
 - ✓ brži i bolji transport,
 - ✓ globalne mreže.
- Međunarodne ekonomske integracije:
 - ✓ manje barijere (npr. EU tržište, CEPTA, itd.),
 - ✓ fleksibilna monetarna politika zasnovana na promenljivom deviznom kursu,
 - ✓ više kapitala na globalnom tržištu.
- Zasićenje tržišta u razvijenim zemljama:

- ✓ sporiji rast BNP-a,
- ✓ agresivniji izvoznici,
- ✓ pojačana deregulacija.
- Tranzicija bivših socijalističkih zemalja:
 - ✓ više zemalja sa prelazom na kapitalistički sistem,
 - ✓ više privatizacija.
- Razvoj novih ekonomskih džinova:
 - ✓ gubitak monopola USA,
 - ✓ značajan novi ekonomski i politički uticaj,
 - ✓ uticaj na cene, tržišno učešće, kurs itd.,
 - ✓ uticaj na životnu sredinu.

Ovi pokretači promena utiču tako da povećavaju opasnosti (veća konkurencija, veća brzina odziva), istovremeno daju mogućnosti (veće tržište, manje barijere) za transformaciju organizacija. „Klasične“ metode transformacije preduzeća obuhvataju:

- Reinženjering,
- Restrukturiranje/refrejmig,
- Programe kvaliteta,
- Menadžere i akvizitore,
- Strategijske promene, i
- Kulturne promene.

J. Kotter-u [1] organizacije su uglavnom nespremne za odgovor na brze promene u okruženju i organizaciji, iz više razloga, od kojih se izdvajaju:

- Suviše samozadovoljstva,
- Nepostojanje dovoljno snažne koalicije,
- Nedovoljno jaka vizija,
- Nedovoljno prenošenje vizije,
- Dozvoljavanje blokiranja nove vizije,

1) dr Slavko Arsovski, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, mail: cqm@kg.ac.rs

*) Ovaj rad je nastao kao rezultat istraživanja na projektu TR 44010 koga finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

- Nedovoljno stvaranje kratkoročnih uspešnih rezultata,
- Prerano objavljivanje pobede, i
- Nedovoljno uključivanje promena u korporativnu kulturu.

Ove greške, više ili manje važe i za druge, više sisteme (lokalna zajednica, region, država). Posledice ovih grešaka su višestruke:

- Nova strategija se ne implementira efektivno,
- Ne ostvaruju se očekivani sinergijski efekti,
- Reinženjering traje previše dugo i suviše košta,
- Smanjivanjem obima aktivnosti (downsizing) ne drže se troškovi pod kontrolom,
- Program kvaliteta ne daju očekivane rezultate.

U 21. veku promene su sve češće, usložnjavaju poslovanje i zahtevaju razvoj snažne liderske funkcije. U radu su analizirani uzroci promena, lidersko shvatanje krize, emocije lidera u kriznim situacijama i kompetencije lidera za vođenje organizacije u kriznim uslovima.

2. LIDERSKO SHVATANJE KRIZE

Zbog svega navedenog je potrebno uključiti liderske veštine i moć u vođenju organizacije u uslovima brzih promena i/ili krize. Prvi problem se pojavljuje već u vezi načina razmišljanja lidera. Prema teorijama liderstva (Yukl, 2002) ključni atributi liderstva (razmatranje, iniciranje strukture, učešće, upravljanje promenama) i relacija poverenja i kvaliteta sa sledbenicima, razvijeni su različiti modeli efektivnog ponašanja lidera, uglavnom namenjenih za inkrementalne promene. U ovim uslovima razmišljanje lidera je prema Marta et al. (2005) uslovljeno:

- Mogućnošću optimizacije izbornog rešenja,
- Složenošću i dvosmislenošću,
- Stepenu novog pristupa resursima i
- Nedostatku društvene/strukturne podrške.

Prvi uslov utiče na performanse lidera i to zavisno od nivoa odlučivanja. Što je viši nivo odlučivanja, složenost, kao i stepen novog lidera treba da

poseduje viši nivo shvatanja i odgovarajuće performanse. U ovoj složenoj interakciji lidera, okruženja i potrebe za adekvatnim odgovorom veliku ulogu ima i stres, kao i nivo inteligencije. Uticaj inteligencije na performanse lidera je veći kod direktivnih lidera, nego kod onih manje direktivnih, koji mogu crpeti ideje i znanja od svojih sledbenika.

Razumevanje lidera vezano je ne samo na zadatak već i domen. To (prema Baer-u, 2003) uslovljava različite tipove shvatanja lidera. Pod tim se podrazumevaju:

- Potrebna znanja i inteligencija,
- Prepoznavanje društvenih posledica odluke,
- Mudrost lidera,
- Potrebno vreme za odluku,
- Sposobnost planiranja.

Posebno značajno za lidera je tacit, iskustveno znanje koje značajno utiče na performanse lidera. Pored toga, za rešavanje složenih problema potrebno je uključiti veštine kreativnog mišljenja. U principu, lideri koji donose dobre odluke ne generišu kreativna rešenja problema (Mumford et al., 2000).

Prethodna analiza pretočena je u odgovarajuće teorije i modele. Priroda ljudskog razmišljanja upućuje na četiri kritična elementa ovih modela: (1) znanje, (2) obrada informacija i znanja, (3) strategije i (4) greške.

Znanje, samo po sebi, nije dovoljno za rešavanje problema, već čitav niz operacija počev od definicije problema, kombinovanja koncepata, generisanja ideja, vrednovanja ideja, što je po Mumford-u kritično za liderstvo (Mumford, 2003). U ovom procesu pojavljuje se veliki broj faktora koji mogu dovesti do pogrešnog odlučivanja lidera (preterana usmerenost na pozitivne elemente, pojednostavljenje problema, nedefinisani uzroci, kontrolabilni uzroci, preuveličavanje emocionalne značajnosti, kratkoročni uspeh, povratna sprega. U tabeli 1 je prikazan status kognitivnih (saznajnih) teorija.

Tabela 1. Status kognitivnih teorija (Mumford et al.)

Model	Klasa problema	Znanje	Proces	Strategija	Greške
Kreativnost	Novost, dvosmislenost, složenost, potrebni resursi	Šematizovano	Specificiran	Ponekad poznata	Neidentifikovane
Mudrost	Dvosmislenost, složenost, optimizacija izbora, potrebni resursi	Autobiografsko	Nespecificiran	Nepoznata	Neidentifikovane
Odlučivanje	Optimizacija izbora	Poznavanje situacije	Specificiran	Poznata	Identifikovane
Intuicija	Optimizacija izbora, dvosmislenost,	Iskustveno	Nespecificiran	Nepoznata	Neidentifikovane
Planiranje	Dvosmislenost, složenost, optimizacija izbora	Uzročno, cilj	Specificiran	Ponekad poznata	Identifikovane
Formiranje vizije	Dvosmislenost, složenost, društvena podrška	Uzročno, cilj	Specificiran	Nepoznata	Neidentifikovane
Šematizovano znanje	Optimizacija izbora, dvosmislenost, složenost	U principu apstraktno	Specificiran	Poznata	Neidentifikovane
Tacitno znanje (iskustveno)	Optimizacija izbora, složenost	Asocijativno iskustvo	Specificiran	Nepoznata	Neidentifikovane

Iz prethodne analize sledi da se koriste različiti modeli liderskog promišljanja da bi se rešili realni problemi. Modeli odlučivanja fokusiraju se na optimizaciju izbora, dok modeli planiranja na složene dvosmislene situacije čijim rešenjem se ostvaruje zadati cilj.

U kriznim situacijama prethodni modeli se moraju preispitati iz više razloga:

- Lideri preuzimaju više uloga,
- Značajna je retorička veština lidera,
- Značajnija je percepcija ljudi i svesnost dubine krize,
- Značajni je faktor uticaja lidera na sledbenika,
- Potrebno je menjati operativne procedure.

Sve to utiče na performanse i ljude, ima pozitivne i negativne posledice.

Posebno značajan faktor je potrebno vreme za odlučivanje lidera, jer je on odgovoran za kreiranje ideja, uključivanje sledbenika i odgovarajuće infrastrukture (pod sistema), izbor i sprovođenje odluke.

U tom procesu uloga lidera je i da utiče na stvaranje smislenosti i razumnog odnosa sa sledbenicima, stvaranjem odgovarajuće strukture, kognitivne strukture za razumevanje uzroka i brz

odgovor na krizu. Sa tim u vezi sve više na značaju dobija znanje i različite metode i alati menadžmenta znanjem.

Na osnovu prethodnih istraživanja (Mumford et al.2007), prikazan je kognitivni model liderstva (slika 2.1). Prikazani su sledeći stavovi:

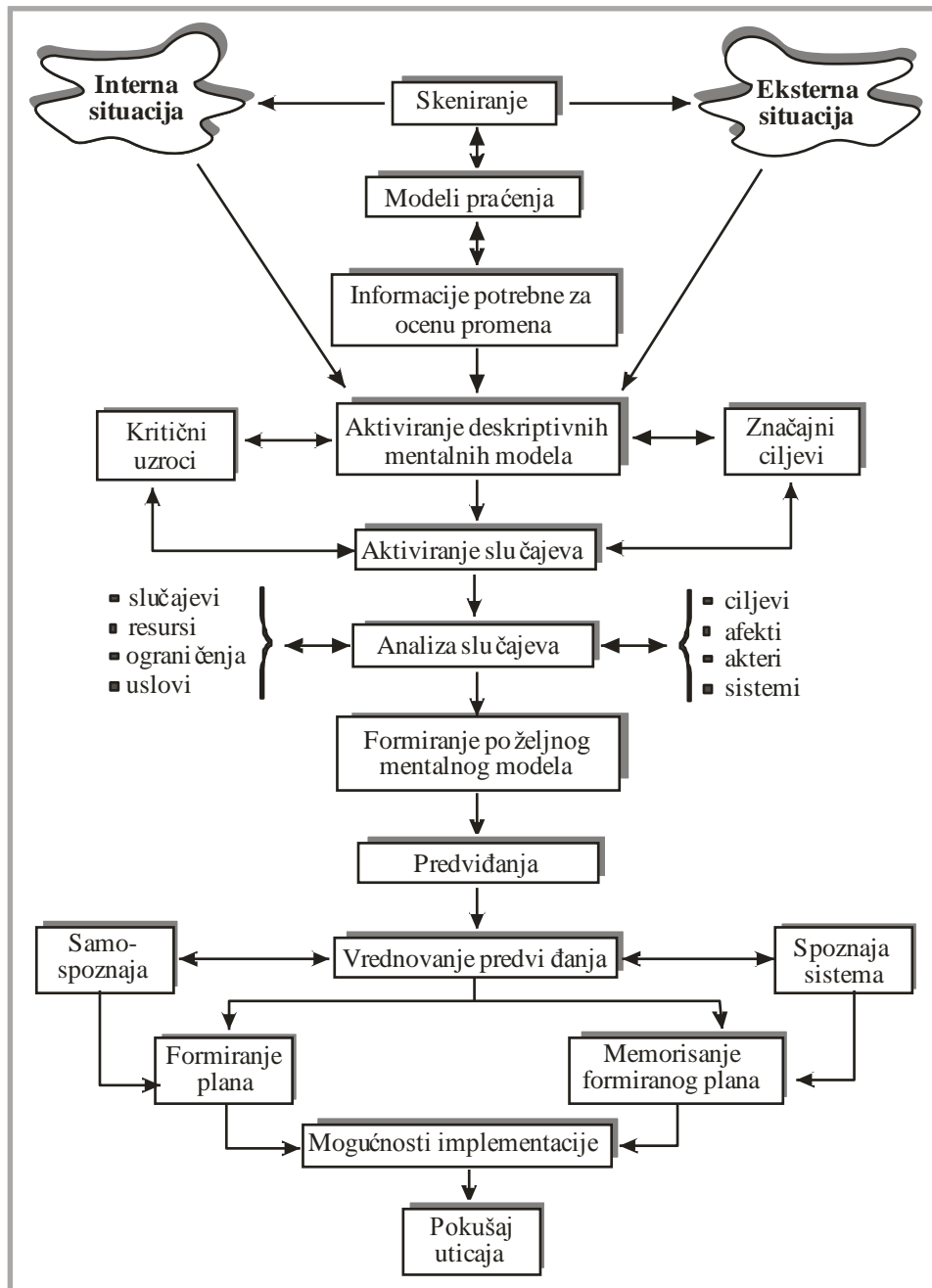
1. Razvoj liderstva zahteva vreme za aktivizaciju prototipskih i suprotnih slučajeva u praksi,
2. Slučajevi u kojima su učestvovali lideri i njihova analiza ovih slučajeva utiče na izbor akcija, uključivanja osoba u sistem, i restrikcije sistema,
3. Lideri će oceniti elemente za svaki slučaj posebno u odnosu na kritične attribute performansi u svakoj situaciji,
4. Lidersko znanje o slučajevima mora uključiti veći broj složenijih elemenata da bi se došlo do rešenja.
5. Lideri treba da aktivno koriste znanje bazirano na slučajevima kroz samo-refleksiju (spoznaju) i inpute znanja drugih o slučajevima da bi artikulirali kritične aspekte znanja.
6. Performanse lidera u rešavanju kriznih problema zavise kako od raspoloživih kognitivnih resursa za vođenje, tako i

distribucije ovih resursa za različite aktivnosti procesiranja.

7. Kvalitet lidera da dijagnostikuje i vrednuje događaje, ostvareno kroz skeniranje, utiče na performanse lidera u određenom domenu problema promena.
8. Lideri treba da poseduju veću sposobnost da identifikuju promene, ili krize,

probleme i to kao funkcije iskustva stečenog u prehodnoj identifikaciji značajnih događaja vezanih za promene.

9. Efektivni lideri treba da aktivno prepoznaju nekonzistentne činjenice i anomalije u ponašanju i da o tome obezbede informacije.



Slika 1. Kognitivni model lidera

10. Performanse lidera u rešavanju problema promena zavise od njihovog kapaciteta da identifikuju kritične aspekte ovog znanja i

izrade poželjan mentalni model uticaja lidera na sledbenike i obrnuto.

11. Performanse efektivnog lidera u odnosu na probleme promena moraju više

- uključiti ekstenzivna predviđanja od strane lidera, kako pozitivnih, tako i negativnih scenarija, koji utiču na plan implementacije.
12. Performanse efektivnog lidera u odnosu na problem promena mora uključiti uspostavljanje kriterijuma praćenja za plan implementacije i on-line usklađivanje plana u skladu sa novim dostignućima i rizicima.
 13. Strategije lidera u rešavanju problema krize ili promena biti usklađene sa okvirom lidera u pogledu prirode problema i strategije primene rešenja, a uvažavajući meta-kognitivne kontrole.
 14. Lideri moraju da traže ekspertna znanja u vezi primene strategije prema tipu problema.
 15. Lideri moraju učiti u vezi višestrukih strategija i ovo učenje koristiti kao mehanizam za smanjenje potreba stvorenih izvršavanjem različitih strategija.
 16. Lideri treba da preuzmu akcije na svom radnom mestu da bi unapredili efikasnost izvršenja svoje strategije, fokusirajući se na oblasti u kojima izvršenje njihove strategije je sub-optimalno.
 17. Performanse lidera u rešavanju problema promene ili kriza moraju zavisiti kako od ekspertize i pripreme za rešavanje za određenu klasu problema.
 18. Lideri moraju prihvatiti strategije namenjene minimizaciji nepotrebnih trošenja resursa tako što će dati rešenja sa manje grešaka.
 19. Lideri koji dokažu efektivnost u rešavanju kriznih problema će kreirati sisteme i strukture namenjene da minimiziraju uticaj grešaka na radne aktivnosti

3. EMOCIJE LIDERA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Prema Madera-i i Smith-u (2009) negativne emocije lidera utiču na ukupno vrednovanje liderstva u kriznoj situaciji. Posebno su značajne uloge gneva (ljutine) i žalosti. Pored ovih uloga, mnogi istraživači su istakli ulogu opasnosti i njom indukovanu zabrinutost (nemir). Zaposleni prate ponašanje lidera u krizi i na osnovu toga vrednuju kompetencije lidera. Jedan od faktora koji pojačava praćenje ponašanja lidera je iskazivanje emocija lidera. Pored negativnih emocija, kao što su gnev, žalost, mogu se uočiti i pozitivne emocije, kao što su sreća i iznenađenje. Za vreme krize,

češće su negativne emocije, koje nastaju kao prirodna reakcija lidera.

Još je Bass, 1990. godine utvrdio da pozitivne emocije lidera mogu inspirisati i motivisati podređene. Na ovim osnovama zasnovana je teorija harizmatškog liderstva gde lideri koriste emocije da izazovu slična osećanja kod publike. Na taj način, pomoću pozitivnih emocija u artikulisanju svoje vizije, lideri boje pozitivnu sliku budućnosti i izazivaju pozitivna osećanja sledbenika. Bono & Illies (2006) su ustanovili da je harizmatško liderstvo povezano sa emocijama. Drugi teoretičari sugerisali su da transformacionalni lideri takođe koriste pozitivne emocije da motivišu podređene i prenesu viziju. Ekman (1997) je tvrdio da izraz emocija na licu lidera ima značajnije informacije o uzrocima, shvatanju, internom stanju sledećim akcijama i što se želi time da ostvari. Pri tome je identifikovano više mehanizama koji uzrokuju emocije. Tako npr. gnev se može posmatrati kao napad (atak), a briga kao iskaz izbegavanja ili uzdržljivosti u pogledu interakcije.

Na emocije lidera utiče i priroda krize, koja uslovljava željene ili efektivne emocije (npr. opoziv proizvoda, teroristički napad, bojkot proizvoda, prirodne katastrofe). Bez obzira na različitost kriza postoje neki zajednički elementi:

- Mala verovatnoća nastanka,
- Postoji velika opasnost po opstanak,
- Često malo vremena za odgovor,
- Postojanje dilemma u vezi mogućih odluka kao odgovor na krizu.

Emocije lidera nisu isključive, već se pojavljuju kao skup različitih emocija, iako su dominantni bes (ljutnja) i žalost. Iako žalost asocira na slabost ona može značiti i toplinu, brigu, pripadnost. Briga i simpatija su odlike emocionalne empatije a empatija je povezana sa efektivnim liderstvom. U vreme krize, jak lider ubeđuje pojedince.

Prema istraživanju Madera-a i Smith-a (2009) ispitivana je tačnosta sledećih hipoteza:

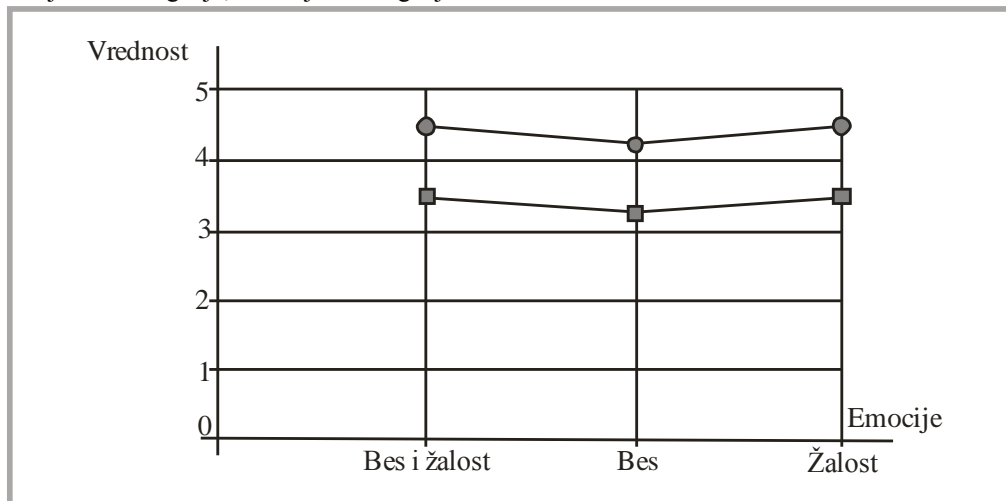
- H₁: Lider koji izražava i ljutnju i žalost kao odgovor na rezultat krize imaće veću ocenu od lidera koji izražava samo ljutnju ili žalost.
- H₂: Efekat emocija lidera na vrednovanje lidera ostvaruje se preko efekta učesnika.
- H₃: Lidersko prihvatanje odgovornosti na greške više se ceni (vrednuje) nego neprihvatanje odgovornosti.
- H₄: Odgovor lidera na grešku će umanjiti efekat liderske emocije na vrednovanje (ocenu) sledbenika, tako da će liderska emocija imati manje uticaja na vrednovanje lidera (kada lider prihvati odgovornost).

U ovom istraživanju kompetencije lidera bile su:

- On je kompetentan lider,
- On je lider sa znanjem,
- On nije poželjan lider i
- On je jak lider.

Značaj lidera za organizaciju je na skali 1 – 7, gde 1 znači jako neslaganje, a 7 jako slaganje sa

značajem lidera u organizaciji. Ispitanici su davali odgovor na pitanje „kako se osećate u odnosu na lidera“. Analizom sadržaja odgovora isti su grupisani u 74 moguće lingvističke kategorije, kao što su negativne emocije samosvesnost, uzročnost i fizički zahtevi. Koristeći višestruku regresiju utvrđeno je vrednovanje emocija lidera kao na slici 2.



Slika 2. Dvostruka interakcija liderskih emocija i liderskog odgovora na vrednovanje lidera

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da liderski odgovor i emocije koje lider izražava utiču na njegovo vrednovanje od strane sledbenika. Takođe, utvrđeno je da negativne emocije lidera dovode do pratećeg efekta. Emocija besa vodi do većeg negativnog efekta nego emocija žalosti. Dokazano je da prihvatanje odgovornosti lidera u krizi je više prihvaćeno i cenjeno od strane sledbenika. U nekim slučajevima, iako nije poželjna emocija, bes može biti odgovarajuća emocija jer kod sledbenika kreira percepciju o kompetentnosti lidera (Tiedens, 2001), kao i dominaciji, snazi i inteligenciji (Gallois, 1993). Istraživanja u oblasti emocionalne inteligencije ukazuju i na druge aspekte emocije lidera (George, 2000; Humphrey, 2002).

4. KOMPETENCIJE LIDERA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Prema ispitivanju (James & Wooten, 2005) kriza je bilo koja emocionalno ispunjena situacija koja, kad postane javna, izaziva negativne reakcije stekholdera i stoga predstavlja potencijal za negativne finansijske posledice, reputaciju ili opstankom organizacije ili njenog jednog dela. Prema metodologiji Institute for Crisis management (ICM) postoje dva primarna tipa kriznih situacija:

1. iznenadna i
2. postepena.

Kod iznenadnih kriza organizacija nema kontrolu nad događajima i prihvata da je u ograničenom obimu kriva ili odgovara (npr. teroristički napad). Kod postepenih kriza (tabela 2) mali problemi unutar organizacije postaju uočljivi i za stekholdere i posle nekog vremena eskaliraju u krizu.

Tabela 2. Tipovi organizacionih kriza

Iznenadne krize	Postepene krize
Prirodne nepogode	Defekt proizvoda
Teroristički napad	Skandali
Eksplzija u pogonu	Bezbednost na radu
Urušavanje radnog mesta	Podmitljivost
Falsifikovanje proizvoda	Seksualno uznemiravanje
Sabotaža	Aktivniji klijenti
Preuzimanje neprijatelja	Nedostatak i/ili pogrešan menadžment
Kidnapovanje	Navijanje
Narušavanje životne sredine	Sindikalni nemiri
Tehnološki prekid	Administriranje

U krizi se mogu identifikovati 5 faza i za svaku od njih zahtevi koje treba da ispune lideri (tabela 3).

Tabela 3. Pitanja za svaku fazu krize

Faza	Pitanja za lidere
Faza 1. detekcija signala	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koje oblasti u organizaciji su ranjive ▪ kako mogu ove oblasti rezultovati u krizi ▪ koje situacije praksa koje organizacija ignoriše mogu dovesti do krize ▪ da li je arsenal oružja u organizaciji pogodan za konfrontaciju sa krizom ▪ koliko organizacioni sistem i politike doprinose potencijalnim kriznim situacijama
Faza 2. priprema/prevencija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da li je liderstvo kreiralo plan za reagovanje na krizu ▪ da li je organizacija alocirala odgovarajuće resurse za prevenciju krize ▪ da li se organizaciona infrastruktura bavi ili odlaže rešenje krize ▪ da li je organizaciona kultura razvijena za povećanje mentaliteta koji se bavi sa krizom
Faza 3. kontrola štete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da li organizacija primenjuje strategiju za ograničavanje štete tokom krize ▪ da li organizacija kontroliše informacije u vezi krize ▪ koji stejkholderi u organizaciji treba da budu zabrinuti i šta treba uraditi da se zadovolje ▪ koje poruke treba poslati stejkholderima i kako sa njima komunicirati
Faza 4. obnavljanje biznisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koji su kratkoročni i dugoročni planovi za obnovu posle krize ▪ koje kritične aktivnosti mora izvršiti liderstvo u toku krize radi oporavka poslovanja ▪ koju metriku treba uspostaviti za vrednovanje performansi strategijskog oporavka ▪ kako će liderstvo komunicirati izlazne rezultate oporavka iz krize

Faza 5.
učenje i
detekcija

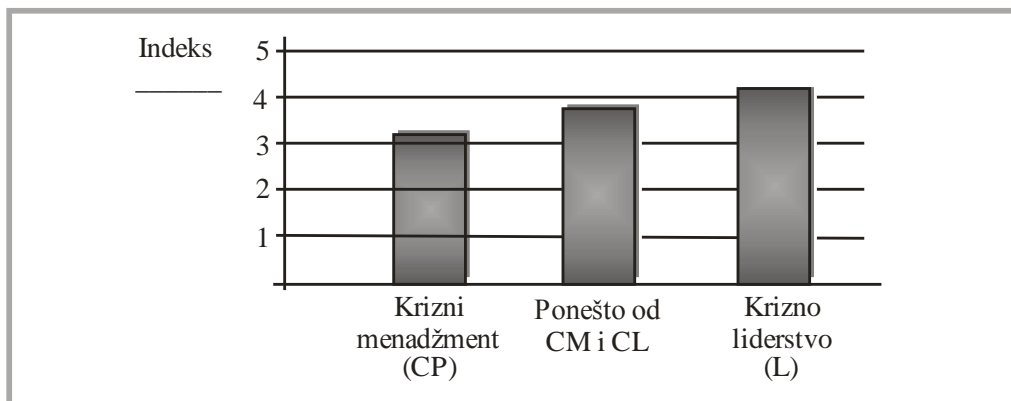
- da li je organizacija naučila iz krize
- da li liderstvo ima stav o prošlim greškama i ponašanju
- da li organizacija menja ponašanje kao prevenciju za buduću krizu
- da li organizacija razvija memoriju za prevenciju budućih kriza

Iz prethodnog se mogu izdvojiti šest ključnih kompetencija za korišćenje krize za promociju organizacionih promena:

1. izgradnja poverenja,
2. kreiranje novog korporativnog načina razmišljanja,

3. identifikovanje novih, za firmu ne tako očiglednih ranjivosti,
4. ostvarivanje mudre i brze odluke,
5. preduzimanje hrabre akcije i
6. učenje od krize u vezi efekata promena.

Na osnovu istraživanja tipa odgovora na krizu utvrđen je indeks reputacije (*slika 3*).



Slika 3. Efekat kriznog menadžmenta (CM) u odnosu na krizno liderstvo na reputaciju organizacije

4. KOMPETENCIJE LIDERA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Iz ovog istraživanja se može zaključiti da krizno liderstvo najviše doprinosi reputaciji organizacije, kroz:

7. Uspostavljanje osećaja urgentnosti,
8. Kreiranje koalicije za vođenje,
9. Razvoj vizije i strategije,
10. Komunikaciju promene vizije,
11. Jačanje široko baziranih akcija,
12. Kreiranje kratkoročnih uspeha,
13. Konsolidaciju dostignutog i stvaranje novih promena,
14. Uključivanje novih pristupa u kulturi.

LITERATURA

- [1] Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J., Burne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?, *The Leadership Quarterly* 18, pg. 515-543.
- [2] Madera, J., Smith, D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness,, *The Leadership Quarterly* 20, pg. 103-114.
- [3] Bono, J., Illies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly* 17, pg. 317-334.
- [4] Ekman, P. (1997). Should we call it expression or communication? *Innovation in Social Science Research* 10, pg. 333-344.
- [5] Tiedens, L.Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expression on social status conferral, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, pg. 86-94.
- [6] Gallois, C. (1993). The Language and Communication of Emotions, *American Behavioral Scientist*, 36, pg. 309-338.
- [7] George, J.M. (2000). Emotion and leadership, the role of emotional

- intelligence, Human Relations, 53, pg. 1027-1055.
- [8] Kotter, J. (1936). Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.
- [9] Hampbrey, R.H. (2002). The many faces of emotional intelligence, The Leadership Quarterly 13, pg. 493-504.
- [10] James, E., Wooten, L.P. (2005). Leadership as (un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis, Organizational Dynamics, Vol.34, No.2, pg. 141-152.