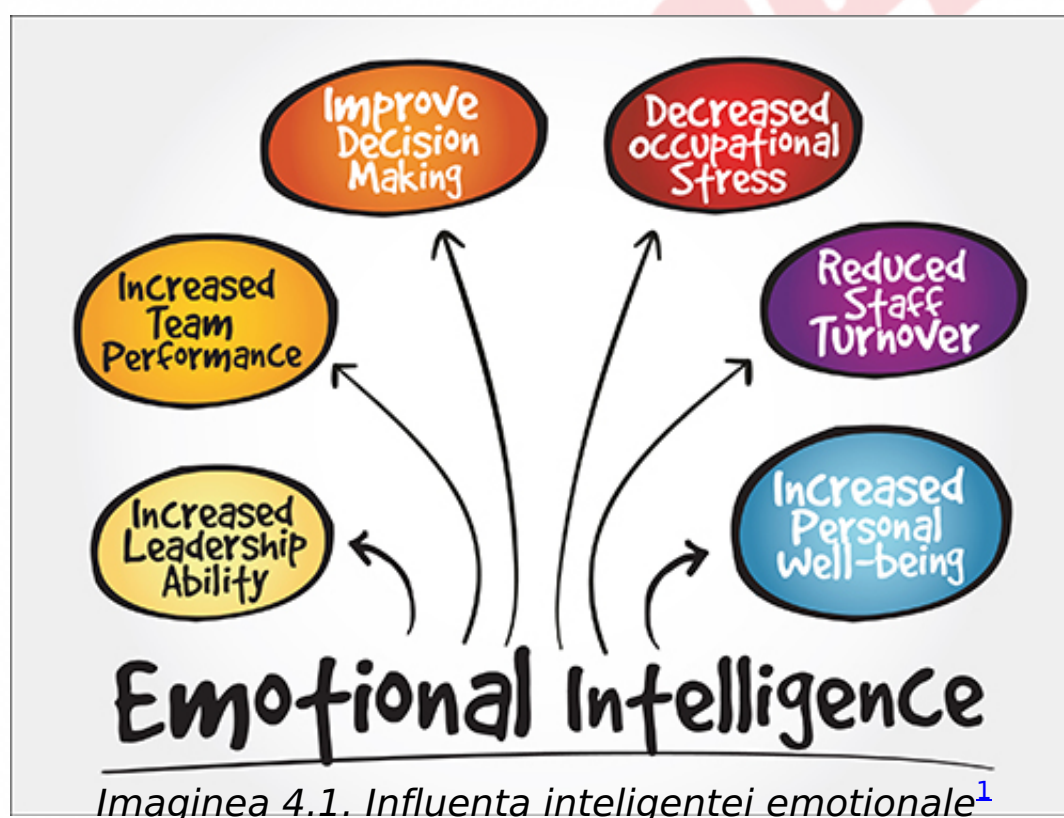


Una dintre caracteristicile de bază ale liderilor de succes este inteligența emoțională. Inteligența emoțională le permite să își folosească IQ-ul și creativitatea în mod corect și să le transforme în inovații comerciale. De ce și de câtă inteligență emoțională e nevoie pentru creativitatea și succesul grupului și al individului veți afla în rândurile următoare. De asemenea, prin exemple practice, veți vedea de ce unii oameni și unele organizații nu au succes în ciuda IQ-ului ridicat și invers, precum și în ce fel trebuie coordonată *mintea rațională și emoțională* pentru a crește productivitatea. În această lecție, ne vom familiariza puțin mai detaliat cu subiectul *inteligenței emoționale*.



„Oricine se poate enerva - e ușor. Dar să te enervezi pe persoana potrivită, „în procentul” potrivit, la momentul potrivit, pentru motivul corect și în modul corect - nu este deloc ușor.” (**Aristotel**, „Etica nicomahică”)

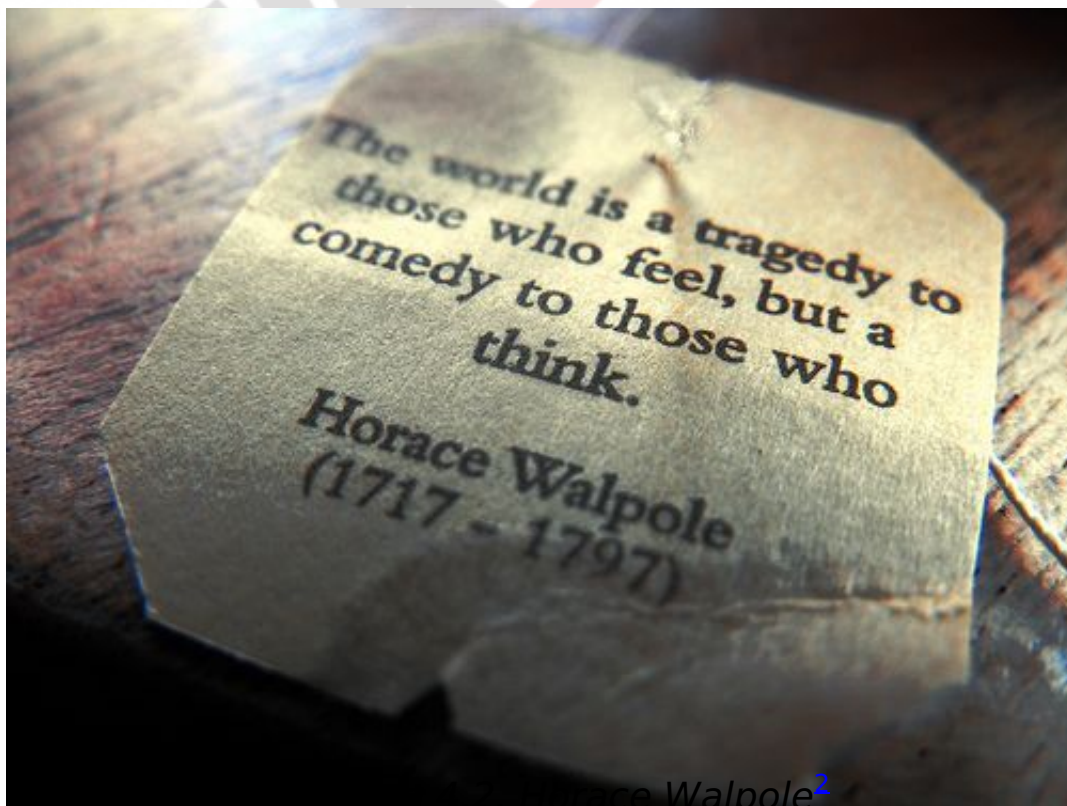
Cu acest citat își începe bestsellerul său „Inteligența emoțională” celebrul psiholog, jurnalist și autor **Daniel Goleman**, unul dintre primii care au definit și procesat acest termen. El consideră că oameni au două tipuri de inteligență, două creiere, așa cum le numește: cel care

gândește (rațional) și cel care se simte (emoțional).

De exemplu, tocmai am aflat că cineva are gânduri negative despre noi. Deși spunem că nu ne interesează, nu ne simțim bine și asta se vede în ochii noștri. În acest caz, știm cum trebuie să ne comportăm, să arătăm că nu suntem interesați, dar totuși sentimentele nu ne lasă să ne distanțăm atât de ușor.

Cum ne vom trăi viața, dacă ne vom folosi corect potențialul și dacă vom avea succes, depinde de ambele inteligențe - atât de cea rațională, cât și de cea emoțională - care, deși diferite, sunt în armonie.

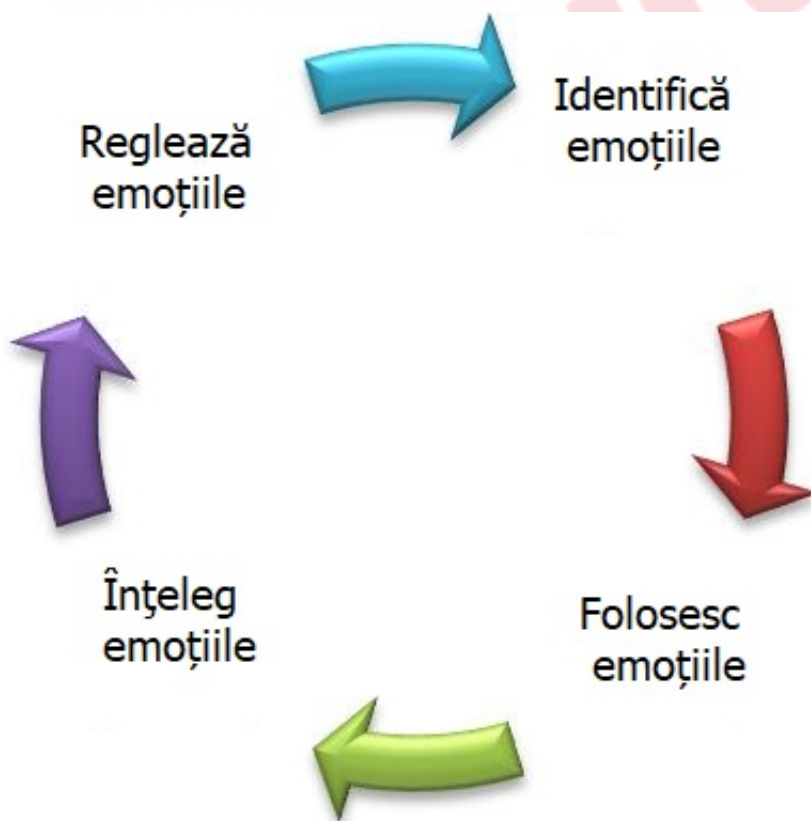
El chiar concluzionează faptul că intelectul nu poate să-și atingă maximul fără inteligența emoțională. Goleman susține că vechea paradigmă care dicta că rațiunea ar trebui eliberată de sub influența emoțiilor a fost în mare măsură depășită și că acum este important să găsim un echilibru între aceste două aspecte.



Ce este inteligența emoțională?

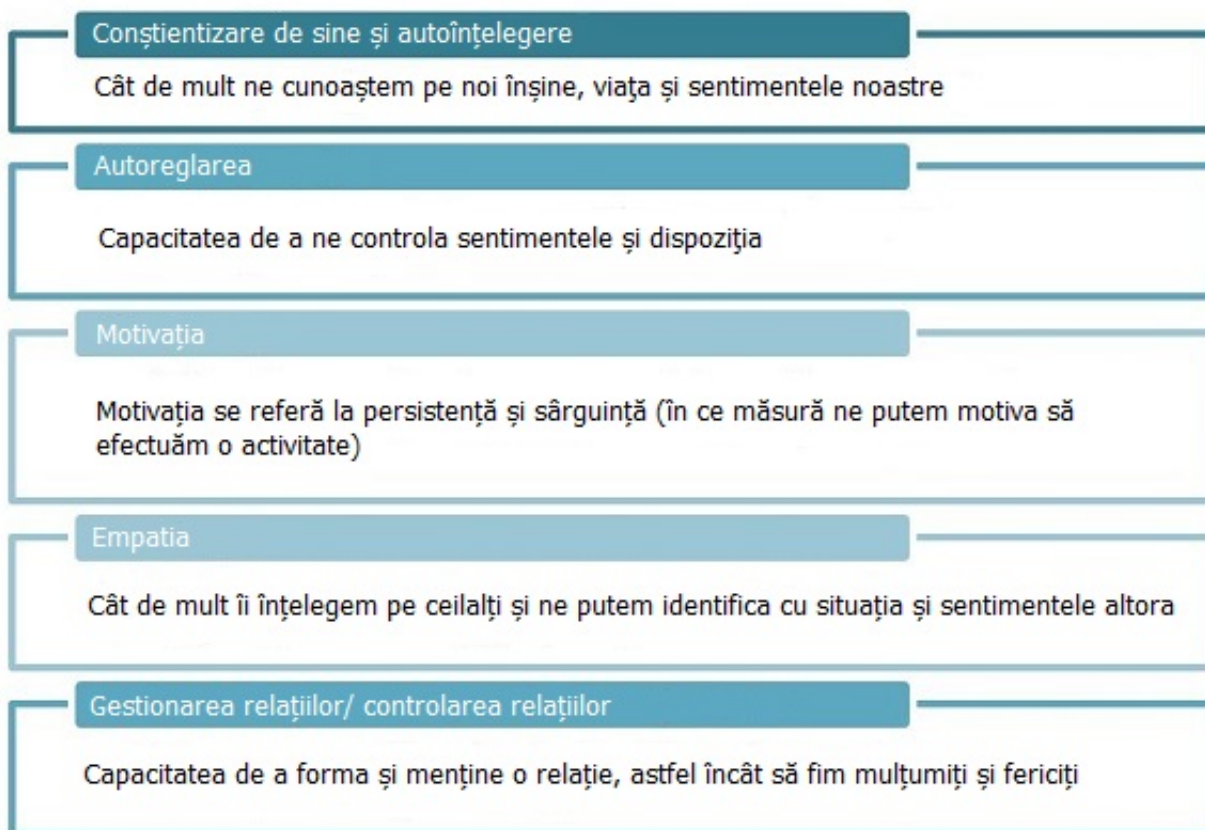
Inteligența emoțională (abrevierea: IE) este capacitatea de a-ți observa, controla și evalua emoțiile. Deci, putem spune că inteligența emoțională este un **set de abilități**, precum: auto-înțelegere, autocontrol, încredere în sine și capacitatea de a empatiza. Este capacitatea de a stabili relații de calitate cu alte persoane și de a colabora într-un grup. Atunci când un angajat, de exemplu, are o inteligență emoțională ridicată, acesta va fi capabil să-și exprime mai bine emoțiile, dar și să înțeleagă emoțiile oamenilor din jur. În felul acesta, își va îmbunătăți colaborarea cu ceilalți și își va spori performanța la locul de muncă.

Oamenii care au o inteligență emoțională dezvoltată pot face următoarele ³:



Imaginea 4.3. Abilitățile oamenilor inteligenți emoțional

Inteligența emoțională constă din competențe personale și sociale, care pot fi:

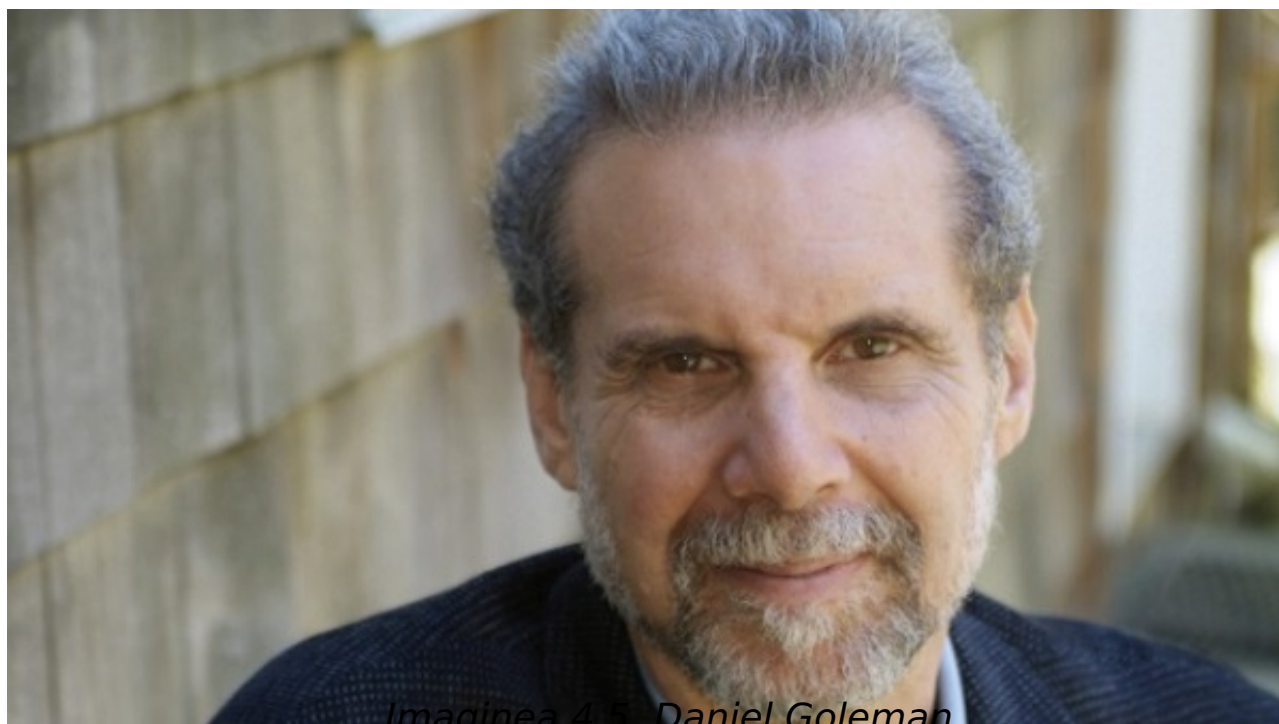


Imaginea 4.4. Competențe personale și sociale

La următorul link găsiți un test, vedeți în ce măsură dispuneți de inteligență emoțională: <https://www.mindtools.com/pages/article/ei-quiz.htm>.

Exemplul 4.1.

Un șofer care a știut să creeze o atmosferă veselă.



Imaginea 4.5. Daniel Goleman

În acea după-amiază de august, în New-York era o căldură insuportabilă. Era una din acele zile în care lumea era iritată și morocănoasă. Mă întorceam la hotel și în momentul în care am urcat în autobuz pe Madison Avenue, am fost surprins de șofer, un negru de vârstă mijlocie, cu un zâmbet larg și fericit pe față, care, în momentul în care am urcat, m-a întâmpinat cu căldură: „Bună ziua! Ce mai faceți?” Cu aceste cuvinte îi întâmpina pe toți cei care urcau în autobuzul care se strecura ca un melc prin traficul intens din centrul orașului.

Toți pasagerii erau la fel de surprinși ca și mine, dar pentru că aveau o dispoziție proastă, puțini îl salutau. Însă, pe măsură ce autobuzul înainta încet prin blocajele de trafic, a avut loc o schimbare lentă, destul de neașteptată. Șoferul s-a angajat într-un monolog neîntrerupt, înțesat de observații vii despre ceea ce puteam vedea în jurul nostru: în acest magazin sunt acum reduceri excelente, acest muzeu are o expoziție minunată, ați auzit de acel film nou care a început să ruleze în cinematograful din colț? Faptul că se bucura de bogăția oportunităților pe care le oferea orașul a fost contagios. Până la coborâre, fiecare pasager reușise să scape de platoșa de ursuzenie cu care intrase, iar când șoferul le striga: „La revedere, să aveți o zi

frumoasă!”, fiecare îi zâmbea în loc de răspuns.

*Amintirea aceluia episod nu m-a părăsit timp de douăzeci de ani. Când am călătorit în acel autobuz, tocmai îmi susținusem disertația de doctorat în psihologie - dar în acel moment, știința acorda foarte puțină atenție modului în care s-a putut întâmpla o astfel de transformare. Psihologia știa foarte puțin sau chiar nimic despre mecanismul emoțiilor. Și totuși, în timp ce îmi imaginam virusul contagios al buneii dispoziții cum străbate orașul, începând de la pasagerii din acest autobuz, mi-am dat seama că acest șofer era de fapt un fel de pacificator al orașului, un fel de vrăjitor capabil să transforme iritabilitatea morocănoasă care fierbea în pasagerii săi, să îi înmoaie măcar puțin și să le deschidă inimile.*⁴

Acesta este un exemplu din introducerea în celebra lucrare „Inteligența emoțională” a psihologului, jurnalistului și autorului Daniel Goleman în care explică de ce unii oameni au mai mult succes în relațiile interumane, în profesie și în viață în general, decât alții, chiar dacă au același coeficient de inteligență (IQ) sau chiar unul mai scăzut și viceversa. El vede motivul în alte calități și influențe, printre care, crede el, cea mai importantă este inteligența emoțională. El subliniază chiar faptul că IQ-ul are doar un impact de 20% asupra succesului unei persoane, în timp ce alți factori au până la 80%. Concluzia este că dacă cineva are un IQ ridicat, asta nu înseamnă că are și o inteligență emoțională dezvoltată, dimpotrivă, în majoritatea cazurilor, acestor persoane le este chiar dificil să-și gestioneze viața emoțională.

Când vorbim despre grupurile de afaceri, fie că este vorba de echipe care lucrează să creeze un produs sau serviciu nou, fie de o întâlnire a șefilor care sunt de acord asupra unui plan de lucru pentru perioada următoare, Goleman subliniază că IQ-ul total, respectiv creativitatea și productivitatea grupului respectiv nu sunt întotdeauna egale cu suma IQ-urilor individuale ale membrilor grupului respectiv. IQ-ul grupului nu poate fi mai mare decât acea sumă, dar poate fi mai mic și asta depinde de relația dintre membrii grupului respectiv, de modul în care funcționează sau de faptul că în cadrul lui este dezvoltat spiritul de echipă, adică depinde de coeficientul de inteligență emoțională al membrilor acestuia.

Tipuri de inteligență

Primul care a menționat că există mai multe tipuri de inteligență și care a clasificat inteligența emoțională în aceste tipuri a fost psihologul de la Facultatea de Educație a Universității Harvard, **Howard Gardner**. Acesta a indicat că la oameni există un număr mare de tipuri diferite de inteligență și că nu există un număr care să reprezinte cu precizie sfera creativității și a talentului uman.



Imaginea 4.6. Tipuri de inteligență conform lui Howard Gardner⁵

Gardner distinge opt tipuri de inteligență, dar în această lecție vom vorbi doar despre inteligența interpersonală. Gardner definește inteligența interpersonală ca fiind:

„Inteligența interpersonală este capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți: ce îi motivează, cum funcționează, cum să colaboreze cu ei. Lectorii de succes, politicienii, profesorii, medicii și liderii religioși sunt probabil persoane cu un nivel ridicat de inteligență interpersonală.”

Gardner a împărțit inteligența interpersonală în patru subtipuri, și anume: **organizarea grupurilor, acordul asupra unei soluții de compromis, stabilirea și menținerea conexiunilor personale și analiza socială.**

- **Organizarea grupurilor** - Abilitatea de bază a unui lider este capacitatea de a iniția și coordona eforturile unei rețele de oameni. Această trăsătură este evidențiată la liderii de succes ai diferitelor organizații și instituții, regizori și producători de teatru, soldați, în timp ce printre copii, acesta este copilul care preia conducerea în a decide ce joc să se joace, ce va face fiecare în joc, cum vor fi distribuite sarcinile...
- **Acordul asupra unei soluții de compromis** - Această trăsătură este inherentă persoanelor care sunt buni mediatori în litigii, arbitraj și acorduri, ei sunt de multe ori pacificatori în situații de conflict. Astfel de oameni se descurcă bine în domenii precum diplomația, sistemul judiciar, pot fi managerii unei companii care este preluată, iar între copii sunt aceia care rezolvă certurile și bătăile de pe terenul de joacă.
- **Stabilirea și menținerea relațiilor personale** - Acest lucru îl pot face oamenii care știu să reacționeze la emoțiile altor persoane, simt empatie și stabilesc relații bune cu aproape toată lumea. Acești oameni sunt „jucători de echipă” buni, adică parteneri matrimoniali și de afaceri foarte fiabili, prieteni buni. Au succes în afaceri ca manageri, vânzători sau profesori.
- **Analiza socială** - Reprezintă capacitatea de a percepe cu

precizie relațiile interpersonale și sociale, de a înțelege sentimentele oamenilor din mediu și de a se conecta cu ei. Oamenii care posedă această abilitate sunt predispuși să devină psihoterapeuți, consilieri, scriitori sau dramaturgi.

Dacă într-o persoană există toate aceste calități, se poate spune că posedă o carismă și o inteligență socială distinctă, care o fac un lider de succes și creativ. ⁶

Goleman și-a susținut teoria prin încă un exemplu care indică importanța inteligenței interpersonale, care se manifestă de la cea mai timpurie vârstă a vieții umane.

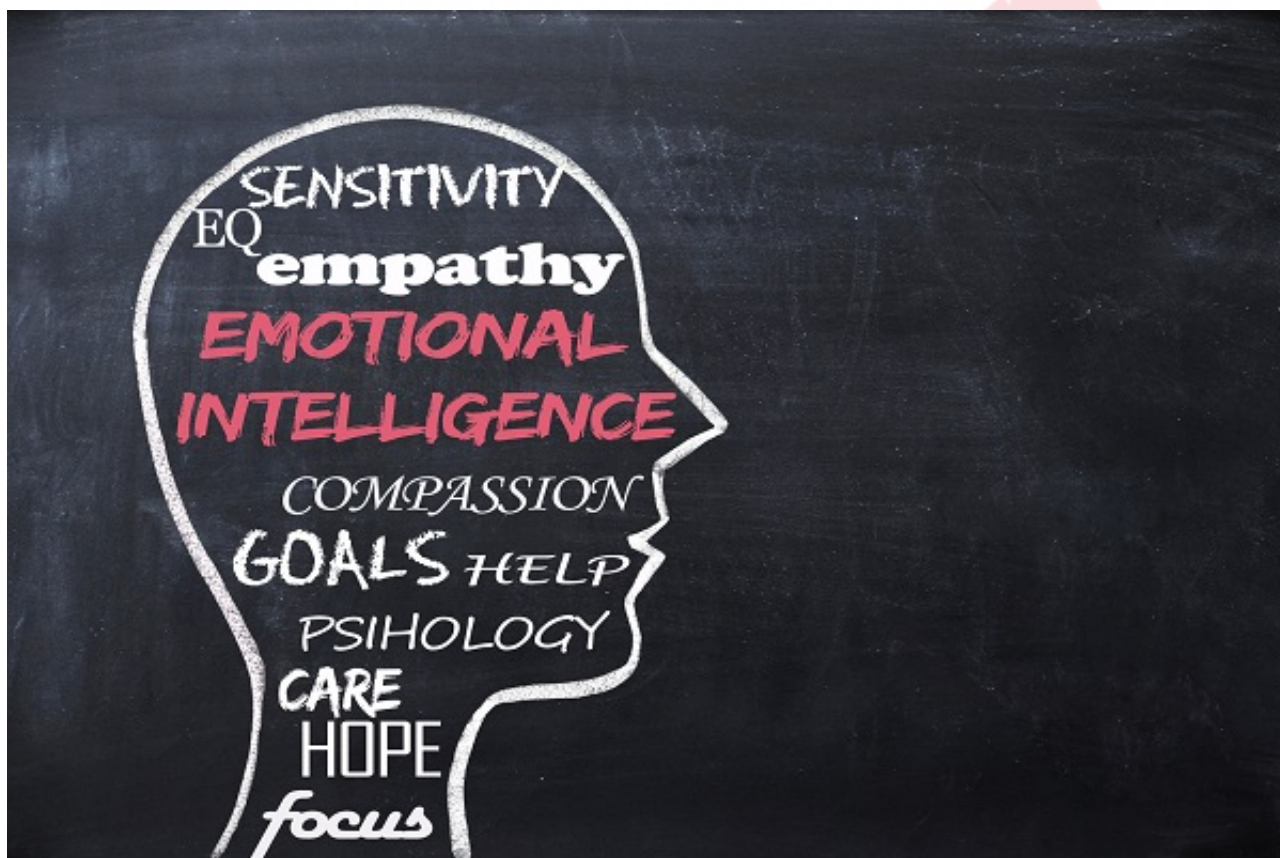
În pauza de la grădiniță, un grup de băieți aleargă pe gazon. Reggie se împiedică, își julește genunchiul și începe să plângă, dar ceilalți băieți nu se opresc din alergat - niciunul, în afară de Roger, care se oprește. În timp ce suspinele lui Reggie se potolesc, Roger se apleacă, își freacă genunchiul și strigă: „Și eu mi-am juleț genunchiul!”

Acesta este considerat un exemplu de inteligență interpersonală despre care Gardner vorbește și care face parte din stabilirea și menținerea conexiunilor personale. Potrivit experților, acest gest arată talentul pentru stabilirea unor relații strânse care se vor dezvolta pe parcursul vieții, indiferent dacă este vorba de o relație privată sau de afaceri. Aceasta este **una din caracteristicile liderilor de succes și creativi** - capacitatea de a vedea și „citi” sentimentele oamenilor din mediul lor, de a empatiza cu ei și de a acționa în cel mai bun mod posibil.

Inteligența emoțională a liderilor

Cu siguranță, cea mai mare influență asupra acceptării leadershipului în management rezultă în primul rând din flexibilitatea acelei companii de a răspunde în timp util la schimbările din micromediu (factorii din companiile cu care se interacționează constant, cum ar fi clienții, distribuitorii, organizațiile) și macromediu (factorii din afara companiilor, cum ar fi aspectele demografice, geografice, legislative, tehnologice, politice). Organizarea ideală a viitorului constă în modelul

care va permite companiei să facă față cu succes tuturor problemelor complexe pe care le întâmpină în afacerile cotidiene. În condiții turbulente de afaceri, puterea nu stă în vârf, ci în echipele de conducere și de lucru ale experților. Mai bine spus, puterea nu se află în poziție, ci în cunoștințele, abilitățile și modul de comunicare ale membrilor unei echipe.



Imaginea 4.7. Inteligența emoțională⁷

Conștiința de sine a unui manager modern constă din următoarele trăsături:

- inteligență emoțională,
- autoevaluare precisă,
- încredere în sine.

Liderii configurați în felul acesta își recunosc rapid toate semnalele interne și sunt capabili să le angajeze la maximum în sfera activităților

de afaceri zilnice și să acționeze agil în rezolvarea anumitor probleme în practică. Autoevaluarea precisă îi oferă liderului posibilitatea de a-și înțelege mai bine posibilitățile, dar și limitele. Exprimarea încrederii în sine provine din caracteristici puternice de conducere, pe baza cărora abordează mai simplu îndeplinirea sarcinilor de afaceri.

Fără nicio îndoială, managerii adaptabili răspund mai ușor și mai simplu la cerințele organizației. Procedând astfel, ei se adaptează abil la cerințele mediului, monitorizând concentrați toate schimbările din acel mediu. De fapt, cel mai important lucru este că reacționează îndrăzneț și inteligent în situații de criză, ceea ce le permite să ia decizii raționale. Managerii inteligenți emoțional anticipează situațiile de afaceri și nu așteaptă ca acestea să aibă loc pentru a reacționa ulterior.

Cunoscând compania, managerul are ocazia să recunoască valorile și normele din organizație și conform lor să construiască o viziune bazată pe creativitate și inovare. Managerii creativi își fac singuri activitatea mai interesantă și sunt un exemplu a ceea ce se cere de la angajați. Acest tip de creativitate are imboldul natural să sprijine și să încurajeze alți colegi la locul de muncă să își îmbunătățească constant abilitățile.

Liderii inteligenți emoțional gestionează cu foarte mare succes conflictele din companie. Ei reușesc să echilibreze într-un mod adecvat divergențele de opinie, dar și atitudinile părților opuse. Acești manageri sunt mai mult decât exemple pentru munca în echipă, în care întrețin o atmosferă de empatie, înțelegere și colegialitate. Ei reușesc să întrețină relații interpersonale bune și de calitate în colectiv.

În vederea susținerii competențelor de afaceri și a realizării cu succes a sarcinilor de afaceri, este foarte important să existe manageri care au capacitatea de a mobiliza decizii de afaceri raționale. Inteligența emoțională permite liderului să fie eficient și eficace în procesul de luare a deciziilor (colectarea informațiilor, selectarea acestora, implementarea, controlul și monitorizarea în procesul de planificare).

Cultura organizațională este un domeniu în care se armonizează toate interesele de afaceri. Imaginea managerului reflectă toate influențele

din mediul înconjurător, cerințele angajaților, cerințele structurilor de lobby, cerințele din mass-media, cerințele guvernului etc., și toți angajații companiei văd în manager sprijinul și suportul pentru o afacere fără probleme. Inteligența emoțională vorbește despre capacitatea unui manager creativ de a realiza un echilibru între rațiune și emoții și de a le folosi exclusiv pentru a atinge obiective organizaționale importante.

Abilitatea de a implementa informațiile obținute utilizând emoțiile îi ajută pe manageri să gestioneze mai eficient cultura organizațională, adică să îi motiveze mai eficient pe ceilalți angajați, să analizeze mai bine, să planifice și să realizeze obiectivele de afaceri dorite. Sarcina de bază a unui lider inteligent emoțional este direcționarea emoțiilor pozitive în direcția dorită, precum și blocarea emoțiilor nedorite. În felul acesta, cultura unei companii este percepută prin procesul misiunii și viziunii creative, cât și prin opinia și comportamentul managerilor.

Angajații nu vor accepta niciodată fără rezistență valorile noi introduse de managerii creativi. Însă, cu încredere, înțelegere reciprocă și o comunicare de calitate vor putea crea o colaborare bună. Managerii creativi sunt, de fapt, cei care îi direcționează pe membrii echipei lor către o viziune realistă asupra realității, care influențează în mod direct cultura unei organizații. Mai ales, având în vedere că s-a dovedit că toate deciziile dintr-o companie se bazează pe emoții, în timp ce logica oferă o variantă rațională a aceleiași decizii.

Oamenii creativi nu se bazează doar pe rațiune pentru a rezolva anumite probleme de afaceri, ci includ și aspectul emoțional al personalității lor. Faptul este că oamenii creativi pot contribui foarte mult la calitatea activității companiei în care sunt angajați, totuși, uneori munca lor poate fi acceptată cu reticență, din cauza inflexibilității și rigidității și, cu siguranță, din cauza rezistenței la schimbare. Schimbările pot avea ca rezultat modificări ale organizării afacerii, de aceea sunt acceptate cu greu de către colegii managerilor creativi care vor să le implementeze, colegi care, pe de altă parte, aplică orbește structura de afaceri deja acceptată și sunt foarte reticenți să accepte inovații și modificări.

Autorul cărții „Leadership in Organisations”, **Gary Yukl**, consideră că contribuția managerilor la calitatea generală a procesului de lucru în grup, poate fi utilizată într-un mod adecvat pentru a evalua eficacitatea conducerii. Mai ales pentru că în condițiile de afaceri moderne, se așteaptă flexibilitate și adaptabilitate la care managerul creativ trebuie să răspundă rapid. Cu toate acestea, nu doar managerii sunt responsabili pentru procesul de creativitate și inovare în echipă, ci toți angajații. Asta înseamnă că nu este suficient ca liderii să aibă abilități bune de exprimare și evaluare a emoțiilor altor persoane, ci este, de asemenea, necesar ca și angajații să fie în stare să înțeleagă, să controleze și să-și exprime bine emoțiile. Inteligența emoțională permite o mai bună adaptare, luare a deciziilor și înțelegere a colegilor.

Exemplul 4.1. O idee „proaspătă” poate aduce salvarea

Melbourne McBroom era un șef strict care nu tolera opoziția și din cauza temperamentului lui, colegii lui se temeau de el. Acest fapt ar fi putut trece neobservat dacă McBroom ar fi lucrat într-un birou sau într-o fabrică. Dar McBroom era pilotul unui avion de pasageri.

Într-o zi din 1978, avionul lui McBroom se apropia de Portland, Oregon, când acesta a observat că există probleme în partea din spate a avionului. Așa că a început să se învârtă deasupra aeroportului, încercând să activeze mecanismul defect. Pe măsură ce McBroom era obsedat de partea din spate, acele manometrelor indicau că nivelul combustibilului se apropia de zero. Însă, copilotii lui se temeau atât de mult de furia lui McBroom încât nu i-au spus nimic, nici atunci când îi despărțeau câteva minute de catastrofă. Avionul s-a prăbușit, ucigând zece oameni.

Astăzi, povestea acelui accident este citată ca un avertisment pentru piloții civili. 80% din accidentele de avion se datorează unor greșeli de pilot care ar fi putut fi prevenite, mai ales dacă echipajul ar fi funcționat mai armonios. Spiritul de echipă, comunicarea deschisă, colaborarea, ascultarea și exprimarea sinceră - elemente de bază ale inteligenței sociale - sunt acum accentuate în formarea piloților, alături de competențele tehnice.

Cabina de pilotaj poate fi o metaforă pentru o organizație de afaceri. Dar fără un eveniment tragic, ca un accident de avion, efectele distructive ale moralului scăzut, ale intimidării angajaților sau ale aroganței șefilor - sau oricare alte zeci de traume emoționale la locul de muncă - pot trece în mare parte neobservate de ochii celor din afară.

*Dar prețul se reflectă în productivitatea redusă, întârzierile frecvente la livrare, erori și accidente, plecarea angajaților în medii cu o atmosferă mai plăcută. Inevitabil, se va plăti și prețul final care este consecința nivelurilor scăzute de inteligență emoțională de la locul de muncă. Atunci când sunt în afară de orice control, companiile pot eșua în totalitate.*⁸

Acest exemplu prezentat de Goleman în cartea sa, reprezintă o paradigmă pentru toate organizațiile și companiile care nu sunt gestionate corect, care nu permit dezvoltarea creativității și inovării de la cel mai de jos nivel până la cel mai înalt și care sunt, prin urmare, expuse riscului lipsei de competitivitate și eșecului. La fel cum avionul s-a prăbușit din cauza lipsei de colaborare, a comunicării sănătoase și a incapacității de a asculta și alte idei și sugestii, aceeași soartă, metaforic, poate amenința și companiile care operează în felul acesta.

În timp ce în trecut, în organizație exista o ierarhie solidă în care directorul domina și nu erau permise intrările de jos în sus, astăzi această imagine s-a schimbat semnificativ. Organizațiile depind din ce în ce mai mult de input/intrări, idei noi și sugestii de la oameni creativi de la toate nivelurile, care sunt și inteligenți emoțional.

Exercițiul 4.1. - Experimentați emoțiile⁹

Fiecare dintre noi are propriul mod de a-și înțelege emoțiile, care determină felul în care ni le gestionăm. De exemplu, analizăm în

diferite moduri dacă este bine să ne exprimăm sentimentele negative.

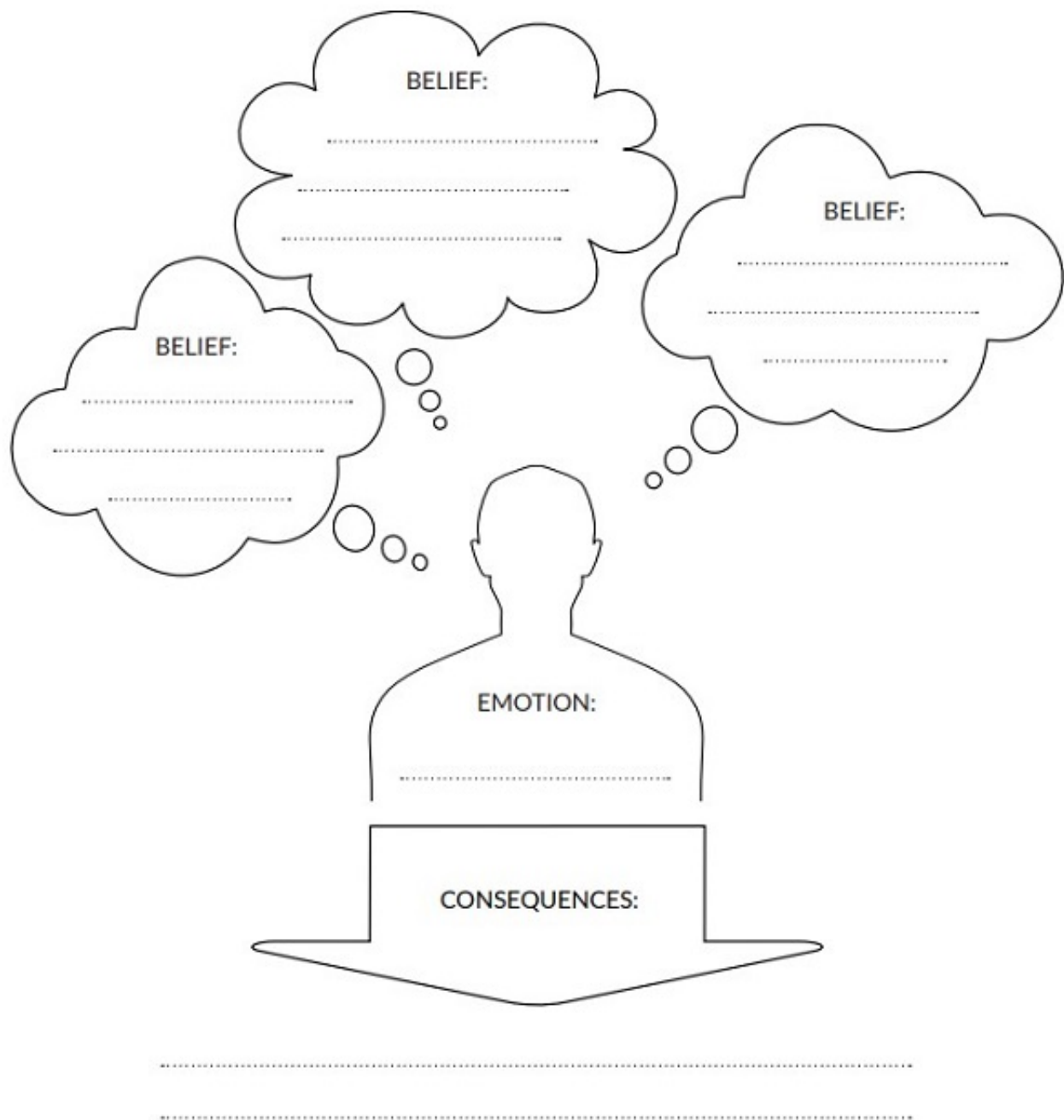
De asemenea, persoanele care cred că nu este acceptabil să-și exprime emoțiile se confruntă adesea cu diverse probleme cum ar fi depresia, au probleme alimentare, fobie socială etc. Iar asta pentru că nu-și acceptă emoțiile și de fapt, pentru că de multe ori nu și le recunosc și nu și le înțeleg, deci cu atât mai puțin ar putea să și le exprime.

Scopul exercițiului:

Recunoașterea concepțiilor greșite legate de emoții, care pot avea efecte negative asupra vieții noastre.

Instrument:

Completați formularul (imaginea 4.6). Îl găsiți în „Materialul suplimentar - DM 01 „Identificarea credințelor false despre emoție”.



Imaginea 4.8. Exercițiu - emoții¹⁰

Descrierea exercițiului:

1. Alegeți o emoție dificilă sau o situație emoțională pe care o experimentați în prezent. De exemplu, gelozia față de soțul sau soția cu un salariu mai mare. Scrieți această emoție pe linia punctată „emoție”.
2. Recunoașteți convingerile false despre emoția aleasă. Citiți

următoarea listă și bifați propozițiile care se referă la dvs. Fiți atent la propozițiile care corespund cel mai mult situației dvs. și la propozițiile care nu sunt în concordanță cu sentimentele dvs. Puteți să adăugați alte convingeri care nu se află pe listă. După aceea, scrieți principalele convingeri pe linia punctată „convingere”.

Convingeri:

- Dacă îmi pierd controlul în fața altora, aceștia vor crede că valerez/merit mai puțin.
- Ar trebui să-mi controlez sentimentele.
- Dacă îmi permit să mă simt așa, asta mă va distruge.
- Dacă spun cuiva ce simt, va folosi asta împotriva mea.
- Dacă spun cuiva ce simt, vor crede că sunt slab/ă.
- Ceilalți oameni nu simt la fel ca mine. Sigur ceva nu este în regulă cu mine.
- Doar o persoană imatură își arată emoțiile.
- Trebuie să rezolv singur/ă aceste probleme, fără să cer ajutorul altora.
- Pentru a fi acceptat/ă de o altă persoană, trebuie să țin ascunse dificultățile și sentimentele negative - Această stare emoțională nu este o reacție normală, trebuie să elimin această situație cât mai curând posibil.
- O persoană fericită nu ar trebui să se simtă așa. - O altă persoană în această situație ar reacționa altfel, asta înseamnă că reacția mea emoțională a fost negativă. - Dacă îmi permit să mă simt așa, asta mă va ucide.
- Dacă îmi permit să mă simt rău, voi claca, voi fi într-o dezordine totală sau mă voi victimiza - Dacă îmi arăt slăbiciunea, ceilalți mă vor respinge.
- Să fii adult înseamnă să nu te lași purtat de sentimente; ar trebui să fiu rațional/ă!
- Dacă îmi arăt sentimentele, ceilalți mă vor considera melodramatic/ă.
- Nu ar trebui să mă complac în aceste sentimente.
- Alte convingeri care nu se află pe listă.

Consecințe:

Acum să vedem ce se întâmplă ca urmare a acestor convingeri. Cum ne afectează sentimentele, comportamentul? Scrieți rezultatele pozitive și negative pe linia punctată „consequences”.

De exemplu, „Sunt prea strict/ă cu mine”, „Nu permit nimănui să mă cunoască mai bine”, „Nu sunt sincer/ă când este vorba de sentimentele mele.”, „Nu mă accept așa cum sunt și asta are impact asupra relațiilor mele.”

Evaluare:

Răspundeți la următoarele întrebări:

- Cum vi s-a părut acest exercițiu?
- Citiți consecințele scrise, cât de acceptabil vi se pare să aveți astfel de convingeri și atitudini legate de emoțiile dvs.?
- Cât de dificilă sau ușoară a fost această sarcină?
- Ce perspective noi ați dobândit asupra convingerilor legate de propriile sentimente?

1. <https://enactleadership.com/making-the-case-for-emotional-intelligence-in-the-workplace/>

2. <https://www.pinterest.com/pin/277323289523998191/>

3. Kannaiah, D. & Shanthi, R. (2015). A Study on Emotional Intelligence At Work Place. European Journal of Business and Management, 7(24), 147-156.

4. Daniel Goleman, Emocionalna inteligencija (Inteligența emoțională), Mozaik knjiga / Carte mozaic), Zagreb, 1995, str. 2-3

5. <https://openoregon.pressbooks.pub/collegereading/chapter/lesson-1-6-on-howard-gardners-multiple-intelligences-theory/>

6. Daniel Goleman, Emocionalna inteligencija (Inteligența emoțională), Mozaik knjiga (Carte mozaic), Zagreb, 1995, 115-116

7. <https://upraise.io/blog/emotional-quotient-eq-workplace/>

8. Daniel Goleman, Emocionalna inteligencija (Inteligența emoțională), Mozaik knjiga 9(Carte mozaic), Zagreb, 1995, str. 140

[9.](#) Alberts, H. & Poole, L. (2019). Emotional Intelligence Exercises. Identifying False Beliefs about Emotions. Maastricht: Positive Psychology Program. 18-24.

[10.](#) Alberts, H. & Poole, L. (2019). Emotional Intelligence Exercises. Identifying False Beliefs about Emotions. Maastricht: Positive Psychology Program. 24.

LINKgroup