

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U MENADŽMENTU

EMOTIONAL INTELEGENGE IN MANAGEMENT

JELENA SIMIĆ

Fakultet za menadžment, Novi Sad

BRANKO BUKVIĆ

Fakultet za menadžment, Novi Sad

Rezime: Po definiciji Daniela Golemana, emocionalna inteligencija je “skup emocionalnih vještina koje nam omogućavaju da odaberemo ispravan način upotrebe osećaja i nesvesnih, instinktivnih mehanizama u interakciji sa drugim ljudima, kao i u shvatanju i poboljšanju samoga sebe”. To je drugačiji način da se bude pametan. Emocionalna inteligencija uključuje znanje o onome što osećate i korišćenje sopstvenih osećanja za donošenje dobrih odluka u životu. To je sposobnost dobrog upravljanja mučnim raspoloženjima i sposobnost kontrole nagona, a temelji se na svesti o vlastitim osećanjima u trenutku u kom je do njih došlo. Emocionalno inteligentan menadžer bi trebao da kreira međuljudske odnose u kojima se on sam, a i oni s kojima dolazi u kontakt, u njima osećaju prijatno. Menadžeri obezbeđuju i osećanje zaštićenosti i sigurnosti koje proizilazi iz njihove afektivne prijatnosti, jer se u toj atmosferi zaposleni osećaju dobro.

Ključne reči: Emocionalna inteligencija, Sposobnost upravljanja, Povećanje motivacije, Produktivnost.

Abstract: By Daniel Golemans definition, emotional intelligence is "a set of emotional skills that enable us to choose the correct way to use feelings and unconscious, instinctive mechanisms to interact with other people, as well as in understanding and improving oneself." This is another way to be smart. Emotional intelligence involves knowledge of what you feel and use of our own feelings to make good decisions in life. It is the ability of managing painful moods and ability to control impulses, and is based on awareness of our own feelings at the moment in which they occurred. Emotionally intelligent manager should create relationships in which he, as well as those with who he comes into contact, should feel comfortable. Managers provide a sense of protection and security that comes from their emotional comfort, because in this atmosphere employees feel good.

Keywords: Emotional intelligence, Managerial ability, Increasing motivation, Productivity

Uvod

Do 1983.godine psihologija se fokusirala na inteligenciju, i to na racionalnu inteligenciju: sposobnost i brzinu snalaženja u novoj situaciji. Pokazalo se da se mnogi visoko-inteligentni ljudi ne snalaze u životu i ne postižu očekivane rezultate jer nemaju EMOCIONALNU inteligenciju: razumevanje svojih i tuđih emocija, suošćenje i emocionalno investiranje. D. Goleman nam je to objasnio i doveo u fokus emocije i tako nam pomagao da bolje razumemo ono što smo i pre njega slutili: emocije su najvažniji deo naše ličnosti.

Po definiciji Daniela Golemana, emocionalna inteligencija je “skup emocionalnih vještina koje nam omogućavaju da odaberemo ispravan način upotrebe

osećaja i nesvesnih, instinktivnih mehanizama u interakciji sa drugim ljudima, kao i u shvatanju i poboljšanju samoga sebe”. To je drugačiji način da se bude pametan. Emocionalna inteligencija uključuje znanje o onome što osećate i korišćenje sopstvenih osećanja za donošenje dobrih odluka u životu. To je sposobnost dobrog upravljanja mučnim raspoloženjima i sposobnost kontrole nagona, a temelji se na svesti o vlastitim osećanjima u trenutku u kom je do njih došlo. Ona znači i to da ste motivisani i ostajete puni nade i optimistični i onda kad doživljavate neuspehe na putu ostvarenja nekog cilja. To je i empatija, znanje o tome što drugi ljudi osećaju, kao i socijalne veštine – dobro slaganje s drugima, upravljanje emocijama u odnosima, sposobnost uveravanja i vođenja drugih.

Može se reći da se često može uočiti kako neka osoba visokih intelektualnih mogućnosti ne napreduje na svom poslu u skladu sa svojim mogućnostima, da je manje uspešna u životu od drugih ljudi, sasvim prosečnih intelektualnih mogućnosti, a “sva su im vrata otvorena”.

Inteligencija je u većoj meri genetski određena, a tokom života taj potencijal možemo iskoristiti ili ga smanjiti oštećujući mozak alkoholom, drogama, ili mehaničkim povredama.

Dimenzije emocionalne inteligencije

Intelektualne mogućnosti, odnosno ono što nazivamo bistrinom, merimo testovima inteligencije i izražavamo koeficijentom inteligencije (IQ). Tako merena inteligencija vrlo se malo menja posle šeste godine života. Da bi pojasnili nesklad koji se često javlja između inteligencije i uspeha u životu, Peter Salovey i John Mayer, dva psihologa sa američkog univerziteta *Yale* uveli su 1990.godine koncept emocionalne inteligencije, i bazirali ga na maloj deci. Emocionalna inteligencija se sastoji od pet dimenzija, odnosno područja i razvija se paralelno s razvojem emocija deteta. Prvu dimenziju su autori nazvali samosvesnošću emocija, a radi se o svesti deteta o vlastitim emocijama. Dete koje je svesno svojih emocija znaće prepoznati i navesti da li je ljuto, povređeno, ljubomorno, uzbuđeno, tužno ili preplašeno, a neće se samo osećati loše. Druga dimenzija predstavlja pravilno suočavanje sa emocijama. Dete koje se uspešno nosi sa svojim emocijama, uspeva kontrolisati nabujale emocije i vešto vlada njima. Treća dimenzija emocionalne inteligencije je samomotivacija. Dete ima pojačanu motivaciju i upornost, otporno je na frustraciju, razvija nadu i optimizam u rešavanju životnih zadataka. Četvrta dimenzija emocionalne inteligencije je empatija, a predstavlja sposobnost deteta da prepozna i razume tuđa osjećanja i da na taj način bolje razume druge osobe, bilo da se radi o prijatelju, članu porodice ili nastavniku. Peta

dimenzija ili područje emocionalne inteligencije su socijalne veštine. Socijalne veštine predstavljaju niz veština pomoću kojih dete komunicirajući sa drugima uspešno rešava probleme, širi krug prijatelja, omiljeno je i poštovano od druge dece i odraslih.

Emocionalna inteligencija (*EQ*) manje je genetski urođena i nastavlja se razvijati kako živimo i učimo iz iskustava. Ta veština se može usavršavati. Visoki IQ sam za sebe ne garantuje uspeh u životu, jer su osjećaji, odnosno emocije neobično važni u čovekovom životu. Daniel Goleman, autor bestselera *Emocionalna inteligencija* ističe da visoki emocionalni koeficijent (*EQ*) donosi čoveku uspeh i zadovoljstvo u životu. Važnost emocionalne inteligencije ponovo je uočena u odgoju dece. Istraživanja su pokazala da će detetov entuzijazam u učenju i njegova omiljenost među vršnjacima biti važni za uspeh u životu kad odraste. Nauči li dete dobro da upravlja besom ili kako da se smiri ili kako da saoseća s drugima, stvara prednost za celi život. Zato je važno pomoći deci u razvoju veština emocionalne inteligencije.

Racionalna i emocionalna inteligencija

Postoje dve inteligencije: nazvaćemo jednu racionalna da bismo je razlikovali od nove, emocionalne inteligencije. Dakle, racionalna inteligencija se može definisati na više načina:

1. Brzo snalaženje u novoj situaciji,
2. Osetljivost na probleme,
3. Radoznalost,
4. Razlikovanje bitnog od nebitnog,
5. Veća sposobnost za opravdavanje pogrešnih stavova, predrasuda, grešaka,
6. Veća sposobnost da se, odabirući obrambeni mehanizam racionalizacije, pronađe dobar razlog neuspešnog ponašanja,

7. Natprosečno inteligentni ljudi često ne koriste niske, lukave udarce pa se slabije snalaze u lakim, a samo za njih, teškim situacijama.

Ako pokušamo spojiti ove aspekte, možemo reći da je racionalna inteligencija ona sposobnost koja nam omogućuje da se izvučemo iz neke situacije, a ujedno nas obaveštava da smo u neprilici. Manje inteligentni ljudi verovatno vide manje poteškoća, ali ih i slabije rešavaju. Obično se manje inteligentni ljudi lakše snalaze u jednostavnijim zadacima. A tih jednostavnih zadataka ima najviše u svakodnevnom životu, pa su na taj način po svojim sposobnostima bolje prilagođeni običnim, svakodnevnim stvarima.

Inteligentniji ljudi su često intrinzično motivisani, iz sebe. To je motivacija koja proizlazi iz zadovoljstva što obavljamo neki posao. Kad čovek ima volje raditi, radi samog tog posla, kad u obavljanju nalazi zadovoljstvo - to znači da je intrinzično motivisan. Za razliku od ekstrinzične, spoljne motivacije kada radimo nešto da bismo dobili ili postigli nešto drugo. Na primer, radimo za novac kojim ćemo kupiti ono što nam pruža zadovoljstvo.

Inteligentniji ljudi su intelektualno radoznaliji i često imaju više interesa i motivacije za složene zadatke pa im je svakodnevni život pun rutinskih obaveza, što često predstavlja stalni izvor nezadovoljstva. Mnogi psiholozi su mislili da je inteligencija jedna jedinstvena sposobnost koja utiče na izvođenje svakog zadatka. Ali danas znamo da nije tako. Osim te opšte inteligencije, koja stvarno utiče na izvođenje svakog zadatka, postoje i pojedini činitelji inteligencije: verbalni, numerički, mehanički, prostorni... tj. postoje specifične inteligencije koje su vezane uz određene vrste zadataka.

Zahvaljujući racionalnoj inteligenciji čovečanstvo je dobilo brojne korisne stvari, ali je racionalna inteligencija

omogućila i psihopatskim i sociopatskim ličnostima ostvarivanje nehumanih ciljeva.

Emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti kao što su:

- Mogućnost motivisanja samoga sebe,
- Niski nivo frustracije na događaje (racionalizacija događaja),
- Obuzdavanje/samokontrola impulsivnosti (popuštanje pred naletom emocija),
- Regulisanje sopstvenih raspoloženja,
- Onemogućavanje uzrujanosti koja može ugušiti sposobnost razmišljanja,
- Saosećanje/empatija.

Osnovne komponente emocionalne inteligencije su:

- Prepoznavanje emocija (njihovo identifikovanje u momentu u kom se javljaju),
- Korišćenje emocija (upotreba onih emocija koje nam pomažu da konstruktivno rešimo problem),
- Razumevanje emocija (jasnost onoga što osećamo kao i potpuno razumevanje kada, zbog čega i na koji način se emocije javljaju i koje su posledice tih emocija),
- Upravljanje emocijama (koristiti konstruktivne načine da ih na najbolji način iskoristimo i njima upravljamo).

Kako povećati emocionalnu inteligenciju?

Naučite prepoznati osećaje – Naučite kako se kada osećate i pre svega da prepoznate emocije koje se kriju u vama. Često se zapitajte „kako se osećam?“, a ako osećate čitav niz različitih emocija, razlučite ih i rangirajte ih. Ali nikad ih nemojte preuveličavati, ni minimalizirati, trudite se da ostanete realni jer će vam to kasnije pomoći da se suočite sa njima.

Preuzmite odgovornost za svoje osećaje - Nemojte tražiti u drugima objašnjenja za ono što osećate ili stalno

sebe prikazivati kao žrtvu. Prepoznajte što osećate i pokušajte razumeti zbog čega to osećate. Ponekad je veoma teško priznati da smo, na primer, besni jer su okolnosti takve da ta emocija “nije poželjna” ili nam je neprijatno što se tako osećamo. Ali, ako ignorišemo osećanja, ona neće nestati, samo će nas iznenaditi kad se najmanje budemo nadali.

Predvidite svoje osećaje - Naučite unapred predvideti kako ćete reagovati nakon određenog događaja ili akcije. Izbegavajte raditi stvari koje će inspirisati negativne osećaje. Ovo najviše zavisi od činjenice koliko dobro poznajete sami sebe. Važno je da znate šta u kom momentu možete od sebe da očekujete. Ako ovo nije slučaj, nećete moći da predvidite emociju i dolazite u situaciju da se nepotrebno izložite neprijatnim situacijama.

Pitajte druge kako se osećaju - Ne možete znati kako se neko oseća ako ga ne pitate, osim ako imate izrazito razvijenu empatiju. U svakom slučaju, morate ih prvo razumeti da biste mogli saosećati s njima. Slušajte ih pažljivo bez predrasuda. Ovo će vam, osim toga što ćete upoznati druge, pomoći da upoznate sami sebe. Nekada je moguće da uvidite gde drugi greše i da tako rešite svoj problem.

Budite manje osetljivi - Ako neko kaže nešto s čim se ne slažete, nemojte se odmah povlačiti ili napadati. Ovakve reakcije govore samo kako se ne možete nositi s kritikama. Umesto toga, zahvalite na iskrenosti i usredsredite se na vrednosti njihovih komentara. To ne znači da treba da dozvolite da vam svako svašta kaže i da na taj način modifikujete svoje ponašanje i svoje emocije.

Probleme sagledajte u celosti - Kada vam se nešto loše dogodi i mislite kako propada celi svet, razmislite o tome koliko je vaš problem zaista ozbiljan. Koliko će on važnosti imati za 10 godina? Deset meseci? Deset nedelja, minuta? Ako taj problem već za jedan dan ili nedelju dana neće ni postojati niti imati bitne posledice, da li je onda uopšte vredan toga da se nervirate i dižete tenziju i sebi i možda i drugima? Pokušajte da iskorenite impulsivnost iz

vašeg ponašanja, jer će vas ona dovesti do neželjenih efekata jednostavnih situacija u kojima će vas neko nehotice povrediti i, umesto da izbrojite do 10, reći ćete nešto nesmotreno zbog čega ćete kasnije žaliti.

Za razliku od *IQ*-a, indeks emocionalne inteligencije (*EQ*) je i teže meriti. Ipak, naučnici su razvili nekoliko načina merenja, a najpoznatiji je razvio *Reuven Bar-On*, izraelski psiholog, čije kriterijume navodim u nastavku.

Kriterijumi za merenje emocionalne inteligencije:

Intrapersonalna skala – govori kako osoba vidi sebe i koliko je kompetentna za identifikovanje različitih emocija u isto vreme. Ova skala takođe meri samopouzdanje, samosvesnost i nezavisnost osobe. Svodi se na poznavanje sebe kao individue i shvatanje sopstvenog emotivnog potencijala.

Interpersonalna skala – odnosi se na odnos osobe s drugim osobama, prema dve najvažnije stvari:

1. Empatija – sposobnost osobe da oseti tuđe emocije, da prepozna kada i kako se neko oseća i da tu emociju može iskreno da oseti i podeli sa drugima.

2. Društvena odgovornost – svest o doprinosu za opšte dobro. Tu pripadaju moralna načela koja poznajemo bez da nam ih je iko posebno predstavljao, a uglavnom smo ih odrastajući sticali.

Interpersonalni odnosi – oni mere sposobnost osobe da kreira i zadrži obostrano zadovoljavajuće odnose s drugim ljudima, s velikom dozom intimnosti i iskrenosti. Tu se cene osobine poput razumevanja tuđih problema i situacije, fleksibilnost i tolerancija. Skala upravljanja stresom – pokazuje koliko je neka osoba dobra u tolerisanju stresa i kontrolisanju impulsivnih reakcija. To su one situacije kada treba da se “ohladimo” i da, umesto ishitrene reakcije koja je prenapla, sačekamo malo i racionalizujemo svoju reakciju.

Skala raspoloženja – emocionalno inteligentni ljudi su sretniji i optimističnijeg pogleda, jer se dobro nose s negativnim osećajima. Veoma je važno rešiti se negativnih emocija na konstruktivan način bez njihovog “zakopavanja i potiskivanja” i ignorisanja svega što nam smeta. Naravno, ljudi su nepredvidivi i teško je potpuno zavladata svojim osećajima, ali to ne znači da ne biste trebali pokušati.

Korišćenje emocionalne inteligencije u menadžmentu

Na osnovu istraživanja centra za proučavanje i primenu emocionalne inteligencije u Srbiji, na čijem je čelu dr Predrag Nikić, možemo zaključiti da sposobnost preusmeravanja pažnje menadžeru može omogućiti zadovoljavanje unutrašnjih i spoljnih zahteva prema načelu važnosti. Emocionalno inteligentan menadžer može prekinuti i zameniti neko neprijatno i neprikladno raspoloženje drugim, koje je pogodnije za rešavanje nastale situacije.

Sposobnost mobilisanja emocija na različite načine može doprineti rešavanju različitih problema. Rezultati brojnih istraživanja ukazuju da emocije, suptilno ali sistematski utiču na neke komponente i strategije rešavanja problema (Mayer, 1986; Isen, 1987). Emocionalna inteligencija menadžeru omogućava efikasnost u planiranju, ali i u organizovanju aktivnosti i uspostavljanju samokontrole u organizaciji. Menadžeri koji su sposobni da brzo jedno raspoloženje zamene drugim, manje su pod uticajem jednog sklopa mišljenja u planiranju budućih aktivnosti, jer mogu da sagledaju veći broj mogućih ishoda. Prijatno raspoloženje rezultira poboljšanjem kreativnog i induktivnog rezonovanja (Isen, Daubman i Nowicki, 1987). Međutim, tužno raspoloženje otežava procese induktivnog mišljenja. Tragajući za razlozima Salovey i Birnbaum (1989) su došli do zaključka da pozitivan uticaj prijatnih raspoloženja u procesu kreativnog mišljenja

možda proizilazi iz veće istrajnosti, kada se zna da prijatno raspoložene osobe osećaju veći stepen samopoštovanja tj. samopouzdanja u svoje sposobnosti što im olakšava da rade na rešavanju jednog problema.

Emocionalna inteligencija menadžeru omogućava sposobnost kojom može da povećava motivaciju zaposlenih za obavljanje potrebnih poslovnih zadataka u organizaciji. Cantor (1987) daje primer osobe koja pojačava anksioznost zamišljajući kakve bi negativne posledice doneo neuspeh vezan za aktivnost koju mora da obavi, što je motiviše na bolji učinak. Ne treba da zaboravimo iz teorije aktivacije (Kahneman, 1973) da preveliki stepen motivisanosti doprinosi negativnom rezultatu. Stoga, možemo reći da emocionalno inteligentan menadžer treba da bude sposoban da odmeri i optimizuje motivacioni uticaj emocija.

Uticaj je socijalni odnos u kojem menadžer proizvodi promenu u ponašanju zaposlenog pojedinca ili grupe. Uticaj proizvodi promenu u psihičkom stanju zaposlenih, u vidu promena saznanja, stavova, vrednosti, postupaka ili emocija. Uticaj menadžera na važne procese u organizaciji proizilazi iz raspoložive moći koju menadžer crpi iz svoje ličnosti; kognitivne i emocionalne inteligencije; ekspertskih znanja, informisanosti; veština koje poseduje, pozicije u hijerarhiji; različitih mehanizama uticaja i odnosa zaposlenih prema organizaciji i menadžeru.

Emocionalna inteligencija menadžera deluje na zaposlene utičući na njihove emocije i raspoloženja. Kod većine organizacija starog koncepta koje počivaju na temeljima racionalnosti, očekuje se oslobođenost od emocija ili koncept u kojem preovlađuju pozitivne emocije ili bar ponašanje koje navodi na takvu emociju (osmeh na licu). Emocionalno izražavanje u organizacijama prihvatljivo u jednoj kulturi može izgledati nefunkcionalno i ekstremno neuobičajeno u drugoj kulturi.

Emocionalna inteligencija ukazuje na važnost sposobnosti

menadžera da iskazuje svoje osećanja zaposlenima, da živi u skladu s njima i da ih koristi za postizanje važnih organizacionih ciljeva. Bez obzira da li menadžer crpi svoju moć iz formalnog statusa ili lične harizme, on svojom emocionalnom inteligencijom, odlukama i ponašanjem daje pečat događajima i radnim odnosima u organizaciji. Emocionalno inteligentni menadžeri u organizacijama mogu da pobuđuju polet i ono najprogresivnije u zaposlenima, pojačavajući snagu mogućeg upravljanja organizacionom kulturom. Postoje individualne razlike u umeću menadžera u mobilisanju emocija kako bi i one pomogle rešavanju različitih vrsta problema u organizaciji. Poznavanje afektivnog života menadžera (emocija i raspoloženja) može da poboljša sposobnost u procesu odabira zaposlenih u organizacijama; u procesu donošenja odluka, u postupku motivisanja zaposlenih; odabiru odgovarajućeg stila rukovođenja kao i odabiru adekvatnog menadžera; u pronalaženju i prevazilaženju interpersonalnih sukoba i devijantnih ponašanja u organizaciji. Menadžeri koji poznaju svoje emocije i dobro prepoznaju tuđe emocije mogu biti delotvorniji na svojim poslovima. Sposobnost da se upotrebe informacije koje omogućavaju emocije može pomoći menadžerima da bolje upravljaju zaposlenima, tj. da bolje prilagode organizaciju zahtevima tržišnog okruženja i da postižu željene poslovne ciljeve.

Kada menadžeri objavljuju svoju viziju ili iniciraju zaposlene na njeno sprovođenje, uspeh preduzete akcije prvenstveno zavisi od toga kako se to čini. Uspeh se može očekivati samo ako menadžer uspe da usmeri sve potencijale, pa i emocije zaposlenih u odgovarajućem smeru. Menadžer time oblikuje afektivne reakcije zaposlenih u samim organizacijama. Emocionalno inteligentan menadžer mora da poseduje sposobnost smenjivanja raspoloženja. Menadžeri, koji brzo mogu jedno raspoloženje zameniti drugim, manje su pod uticajem jednog sklopa razmišljanja u planiranju budućih aktivnosti i donošenju važnih odluka, jer mogu sagledati

veći broj mogućih ishoda.

Emocionalno inteligentan menadžer postiže uspeh ne samo ostvarujući veće radne učinke, već uspeva da napravi odgovarajuću kadrovsku selekciju, uspeva da zadrži najbolje ljude ali i utiče na raspoloženje, motivisanost i posvećenost zaposlenih u organizaciji. U svom istraživanju sprovedenom 1990. godine George J.M. i Bettenhausen K. su dokazali da menadžeri puni entuzijazma lakše zadržavaju svoje saradnike. Takođe je potvrđeno da menadžeri koji zrače neprijatnim emocijama i pesimizmom, razdražljivošću i hladnoćom odbijaju saradnike i zaposlene.

Menadžeri bi zaposlenima trebao da prenose uverenja, vrednosti i premise u nameri da se preduzeće što bolje prilagodi zahtevima tržišta i tako uveća ekonomske rezultate. Poželjne emocije postaju prikladne onog trenutka kada ih usvoje zaposleni. Tada postaju sastavni deo vrednosti koje krase organizacionu kulturu. Poželjne emocije postaju i socijalno poželjne, tj. postaju sastavni deo kulturnog identiteta organizacije u kojoj zaposleni rade.

Zaključak

Ljudi koji ne mogu uspostaviti kontrolu nad ratovima u emocionalnoj sferi (ili iscrpljujućim bitkama) sabotiraju svoje sposobnosti, nemaju dovoljno vremena i energije da se fokusiraju na rad i na jasno razmišljanje. Znati svoj sociometrijski položaj u grupi, znati sociometrijske položaje drugih članova, velika je vrednost za menadžera. Znati koga i sa kim poslati na kakav zadatak, biti sposoban percipirati društvenu atmosferu grupe, možda je važnije za jednoga šefa, lidera i menadžera, nego da racionalno razume proces proizvodnje.

Emocionalno inteligentan menadžer bi trebao da kreira međuljudske odnose u kojima se on sam, a i oni s kojima

dolazi u kontakt, u njima osećaju prijatno. Menadžeri obezbeđuju i osećanje zaštićenosti i sigurnosti koje proizilazi iz njihove afektivne prijatnosti, jer se u toj atmosferi zaposleni osećaju dobro.

Razlika između uspešnog i neuspešnog menadžera je često u tome što je uspešan menadžer u svoj uspeh uložio i svoj bogati i kontrolisani aspekt emocionalne inteligencije.

Literatura

1. George J.M.and Bettenhausen K.: Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover; A Group-Level Analysis in Service Context, Journal of Applied Technology, 1990, str. 698-706.
2. Goleman, D, Bojacis R, Maki E.: Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad, 2006.
3. Nikić Predrag, Emocionalna inteligencija u liderstvu, Centar za proučavanje i primenu emocionalne inteligencije, Beograd, 2006.
4. Petrović Ljubotina Ksenija, Emocionalna inteligencija i dijete, Nastavni zavod za javno zdravstvo primorsko-goranske županije, Rijeka, 2007.
5. Uvodić Vranić Ljubica Emocionalna inteligencija, Umag, Hrvatska, 15.10.2007.
6. Živković Dalibor, Znanje o emocionalnoj inteligenciji, Infostud, Beograd, 2009.
7. <http://emocionalnainteligencija.com/lat/eq-liderstvo.html>