

Comment mesurer l'intelligence émotionnelle

Paul Newton

PAUL NEWTON

COMMENT MESURER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Comment mesurer l'intelligence émotionnelle

1e édition

© 2018 Paul Newton & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2399-3

CONTENU

	Préface	5
	Introduction	6
1	Modèles d'intelligence émotionnelle	10
1.1	Le modèle fondé sur les capacités	11
1.2	Le modèle des caractères	13
1.3	Modèle ES-I Bar-On	15
1.4	Modèles mixtes de l'EI	17
1.5	Modèles de l'EI par groupe ou par équipe	17
1.6	Modèles d'auto-développement	19
	Sommaire	21
	Références	22



PRÉFACE

Cet eBook décrit les modèles populaires en matière d'intelligence émotionnelle et les outils utilisés pour la mesurer dans chaque cas.

Vous apprendrez à :

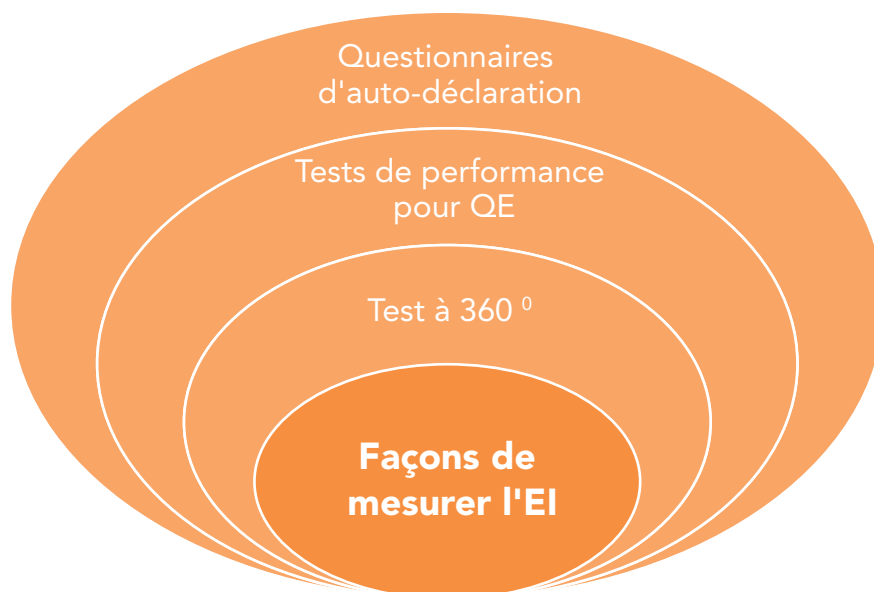
- Comprendre comment l'intelligence émotionnelle est modélisée et mesurée.
- Les avantages et les inconvénients des questionnaires d'auto-évaluation, des questionnaires à 360 degrés et des questionnaires sur la performance.
- Comment choisir le modèle et l'outil de mesure qui convient le mieux à vos besoins.

INTRODUCTION

L'intelligence émotionnelle est difficile à mesurer et certains psychologues doutent qu'elle puisse être évaluée. Cependant, beaucoup d'autres croient qu'elle peut être mesurée, mais qu'il y a des obstacles à surmonter.

La façon la plus facile de mesurer la QE est ce qu'on appelle les questionnaires d'auto-déclaration, bien qu'il s'agisse probablement de la façon la plus faible de le faire. Ces questionnaires vous demandent de faire rapport sur vos capacités, vos compétences et vos comportements ; par exemple, votre efficacité à reconnaître les émotions, à comprendre les émotions, etc. Le défaut de cette approche est qu'il se peut que vous n'indiquiez pas exactement vos propres compétences et capacités.

La plupart d'entre nous ont tendance à exagérer nos réalisations et à minimiser nos lacunes. Par conséquent, les questionnaires d'auto-évaluation donnent souvent une image exagérée de nos compétences et de nos capacités. Même si vous avez été tout à fait honnête dans vos réponses, il se peut que vous n'ayez pas la perspicacité nécessaire pour donner des réponses exactes.



Une solution au problème des questionnaires d'auto-évaluation est l'utilisation de tests à 360 degrés. Il comprend des questions sur votre comportement auxquelles répondent des personnes qui vous connaissent, par exemple, des amis, des collègues, des patrons et des subordonnés.

Les avantages de cette approche sont que d'autres personnes sont plus susceptibles de donner une évaluation qui n'est pas exagérée, et ils sont également plus susceptibles de rapporter avec précision à quel point vous êtes habile dans les interactions sociales.

Une troisième approche consiste à utiliser des tests de performance pour mesurer votre QE. Ces tests vous présentent des problèmes pratiques et vous demandent de trouver les bonnes réponses. En d'autres termes, ils vous demandent de démontrer vos compétences en QE.

Ces tests ne sont pas aussi vulnérables aux problèmes auxquels sont confrontés l'auto-évaluation et les tests à 360 degrés, mais ils sont beaucoup plus difficiles et coûteux à construire. Si un individu ou une organisation parvenait à convaincre le monde des affaires qu'ils ont développé et validé un test d'intelligence émotionnelle qui peut mesurer avec précision et de manière cohérente la QE, cela leur apporterait un statut et une récompense financière considérables.

Il existe actuellement sur le marché divers tests exclusifs, mais malheureusement, ils partagent tous le même manque de validation scientifique rigoureuse qui est accepté pour les tests de QI.

Avant de pouvoir commencer à évaluer l'intelligence émotionnelle, nous devons savoir quels traits de personnalité sont spécifiquement impliqués. Si nous ignorons l'existence possible d'une intelligence d'affaires distincte de l'intellect et de l'émotion, il semble raisonnable de supposer que les psychologues devraient être en mesure d'identifier et de mesurer avec précision les qualités qui déterminent le succès au travail.

Ces derniers sont généralement acceptés :

- *Conscience de soi* : votre capacité à contrôler et à comprendre vos propres sentiments
- *Résilience* : votre capacité à travailler sous pression et à faire face à l'évolution des exigences
- *Motivation* : combien d'énergie et d'efforts vous êtes prêt à donner pour atteindre vos objectifs
- *Sensibilité interpersonnelle* : votre conscience des besoins et des sentiments des autres et la capacité de l'utiliser efficacement dans les interactions et la prise de décision
- *Influence* : dans quelle mesure êtes-vous capable de persuader les autres d'être d'accord avec votre point de vue ?
- *Décisions* : la capacité à prendre une décision face à des informations ambiguës
- *Intégrité* : votre volonté de faire ce qui est juste et de vous en tenir à un plan d'action

La question est de savoir si vous devriez essayer de mesurer et d'améliorer votre intelligence émotionnelle



L'utilisation de la mesure psychologique a toujours été assez controversée, et la mesure de l'intelligence émotionnelle n'est pas différente. Cela peut être dû à l'idée que les émotions sont imprévisibles, irrationnelles et qu'il faut les supprimer en faveur de la logique et de la raison.

Les théories de l'intelligence émotionnelle ont contribué à contrer ce point de vue et ont offert la promesse d'une analyse plus équilibrée de ce que signifie être intelligent au sujet des émotions. Cela nous a permis de mieux comprendre le rôle que jouent les émotions.

L'utilisation de l'évaluation de l'intelligence émotionnelle dans les organisations a également été controversée. La définition des compétences émotionnelles et l'accent mis par la suite sur le rendement au travail et l'évaluation ont amené certains critiques à considérer l'ensemble du processus comme un retour à une façon mécanique désuète d'accroître le rendement et l'efficacité au détriment du bien-être de chaque employé.

Cependant, les principes fondamentaux de l'intelligence émotionnelle indiquent clairement que les individus sont une combinaison complexe d'émotion et de raison. En l'absence d'une théorie spécifique de l'intelligence émotionnelle et de méthodes pour l'évaluer, les employés peuvent être limités à de vagues critiques liées à leurs «compétences humaines».

Afin d'améliorer toute compétence émotionnelle, les gens ont besoin de voir des mesures quantifiables de leurs capacités de base et toute amélioration par rapport à celles-ci. En conclusion, une mesure fiable et valide des compétences émotionnelles spécifiques, pour autant qu'elle soit fournie de manière positive, permet aux employés d'avoir un aperçu de leurs forces et de leurs domaines de développement.

Points Clés

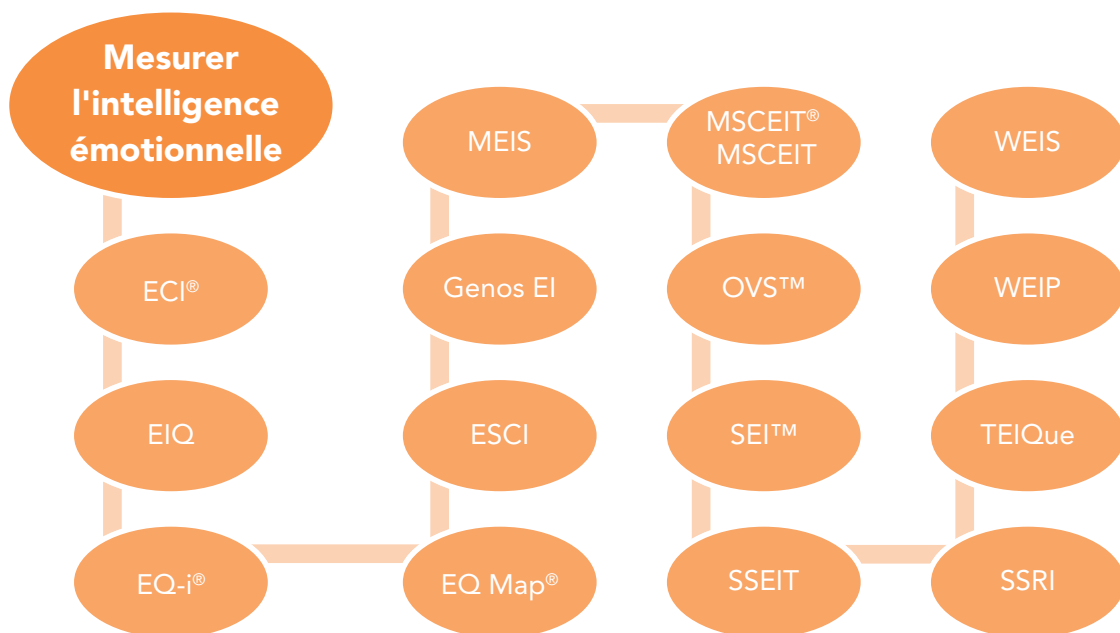
- Les tests qui tentent de mesurer l'intelligence émotionnelle utilisent soit des questionnaires d'auto-évaluation, soit des questionnaires à 360 degrés, soit des questionnaires de performance.
- Les questionnaires d'auto-évaluation vous demandent de faire rapport sur vos capacités, vos compétences et vos comportements.
- Des questionnaires à 360 degrés interrogent votre patron, vos collègues et vos subordonnés sur votre comportement.
- Les questionnaires de performance vous demandent de fournir une solution à un problème pratique.
- On peut se demander si l'intelligence émotionnelle peut être mesurée et, dans l'affirmative, avec quelle précision.

1 MODÈLES D'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Il existe trois types de modèles pour mesurer le niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu :

- Capacité
- Caractère
- Modèles mixtes.

Certains sont des auto-évaluations, comme EIQ, EQ-I, MSCEIT, TEIQue et WEIS. Certains évaluent l'IE de groupes ou d'équipes, comme le GEC et le WEIP, tandis que d'autres ne peuvent être utilisés que par des professionnels accrédités qui ont été formés à l'interprétation et à la rétroaction des résultats, comme l'ESCI et le GenosEI.



Certains modèles, comme MEIS et MSCEIT®, testent la capacité de l'individu plutôt que de produire une mesure d'auto-évaluation. En utilisant MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale, à traduire par Échelle d'intelligence émotionnelle multifactorielle), l'individu effectue une série de tâches conçues pour évaluer sa capacité à percevoir, identifier, comprendre et travailler avec émotion.

Le modèle MSCEIT® (Mayer, Salovey, Caruso Test d'intelligence Émotionnel) exige que l'individu utilise ses capacités avec des questions telles que regarder des visages afin d'identifier les émotions présentes. Ce modèle vous aide à comprendre l'intelligence réelle derrière les émotions.

Avec une telle variété de modèles disponibles, il est important, lorsque vous choisissez un outil, de vous assurer que vous en choisissez un qui convient à votre tâche. Certains sont spécifiquement conçus pour le développement du personnel, tandis que d'autres peuvent également être utilisés pour la sélection et le recrutement. Il est essentiel de s'assurer que, quel que soit l'outil que vous utilisez, il est empiriquement fiable et évalué.

1.1 LE MODÈLE FONDÉ SUR LES CAPACITÉS

Ce modèle décrit quatre capacités distinctes mais interdépendantes qui, ensemble, déterminent votre niveau d'intelligence émotionnelle. C'est la capacité de :

- Percevoir les émotions
- Raisonner avec les émotions
- Comprendre les émotions
- Gérer les émotions.

En évaluant la capacité d'un individu dans chaque catégorie, chacune de ces facettes peut être identifiée, mesurée et améliorée.

1. Percevoir les émotions

La première étape pour comprendre les émotions est de les percevoir avec précision. Dans de nombreux cas, cela peut impliquer la compréhension de signaux non verbaux tels que le langage corporel et les expressions faciales. C'est la compétence de base de l'IE, car à moins de pouvoir percevoir les émotions, on ne peut pas les gérer.

2. Raisonner avec les émotions

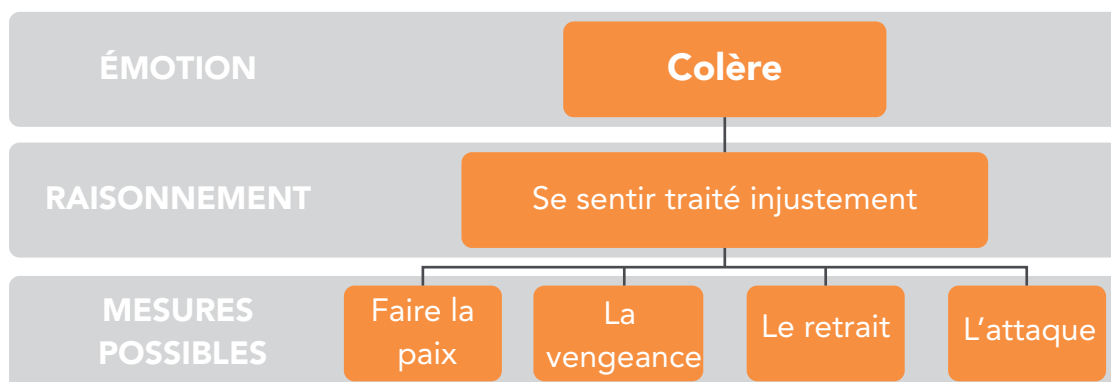
L'étape suivante consiste à utiliser les émotions pour promouvoir la pensée et l'activité cognitive. Une personne ayant un taux d'IE élevé peut utiliser ses émotions pour l'aider à réfléchir à une situation et à résoudre des problèmes.

Les émotions aident à prioriser ce à quoi nous prêtons attention et à quoi nous réagissons ; nous réagissons émotionnellement aux choses qui attirent notre attention. Le fait d'avoir un bon système d'apport émotionnel devrait donc aider à orienter la réflexion vers des questions vraiment importantes.

Deuxièmement, un certain nombre de chercheurs ont suggéré que les émotions sont importantes pour que certains types de créativité émergent.

3. Comprendre les émotions

Appréhendant que les émotions que nous percevons peuvent avoir une grande variété de significations nous aide à comprendre l'état émotionnel de l'autre personne et pourquoi il s'est produit. Si quelqu'un exprime des émotions de colère, par exemple, l'observateur doit interpréter la cause de sa colère et ce qu'elle peut signifier.



Votre degré de compréhension de ces émotions doit inclure votre capacité à percevoir les nuances d'émotions qui existent et la façon dont les différentes émotions interagissent les unes avec les autres et évoluent au fil du temps. Chaque émotion véhicule son propre modèle de messages possibles et les actions associées à ces messages. Par exemple,

- *Un message de colère peut signifier que la personne a l'impression d'avoir été traitée injustement.*
- *Cette colère peut être associée à un ensemble spécifique d'actions possibles :*
 - *Rétablissement de la paix*
 - *Attaquer*
 - *Rétribution*
 - *En quête de vengeance*
 - *Retrait pour rechercher la sérénité*

Comprendre les messages émotionnels et les actions qui y sont associées est un aspect important de cette compétence.

4. Gérer les émotions

La capacité de gérer efficacement les émotions est un élément clé de l'intelligence émotionnelle. Les aspects importants de la gestion émotionnelle comprennent :

- Réguler les émotions
- Répondre de façon appropriée
- Répondre aux émotions des autres.

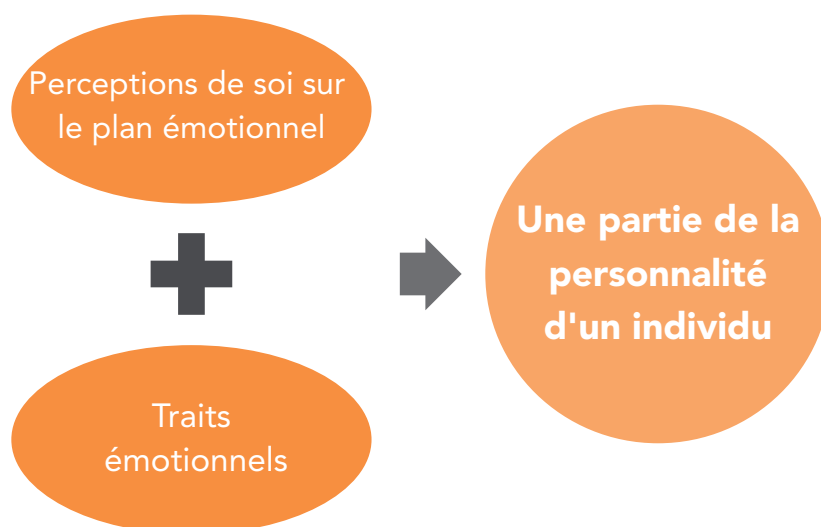
Une personne ayant un haut niveau de cette capacité peut exploiter les émotions positives ou négatives et les gérer d'une manière qui facilite l'accomplissement des tâches requises. Une personne a besoin de comprendre les émotions pour transmettre l'information.



Dans la mesure où elle est sous contrôle volontaire, une personne peut vouloir rester ouverte aux signaux émotionnels tant qu'ils ne sont pas trop douloureux et bloquer ceux qui sont accablants. Entre les deux, dans la zone de confort émotionnel de la personne, il devient possible de réguler et de gérer ses propres émotions et celles des autres afin de promouvoir ses propres objectifs personnels et sociaux et ceux des autres. Les moyens et les méthodes d'autorégulation émotionnelle sont devenus un sujet de recherche de plus en plus important au cours de cette décennie.

1.2 LE MODÈLE DES CARACTÈRES

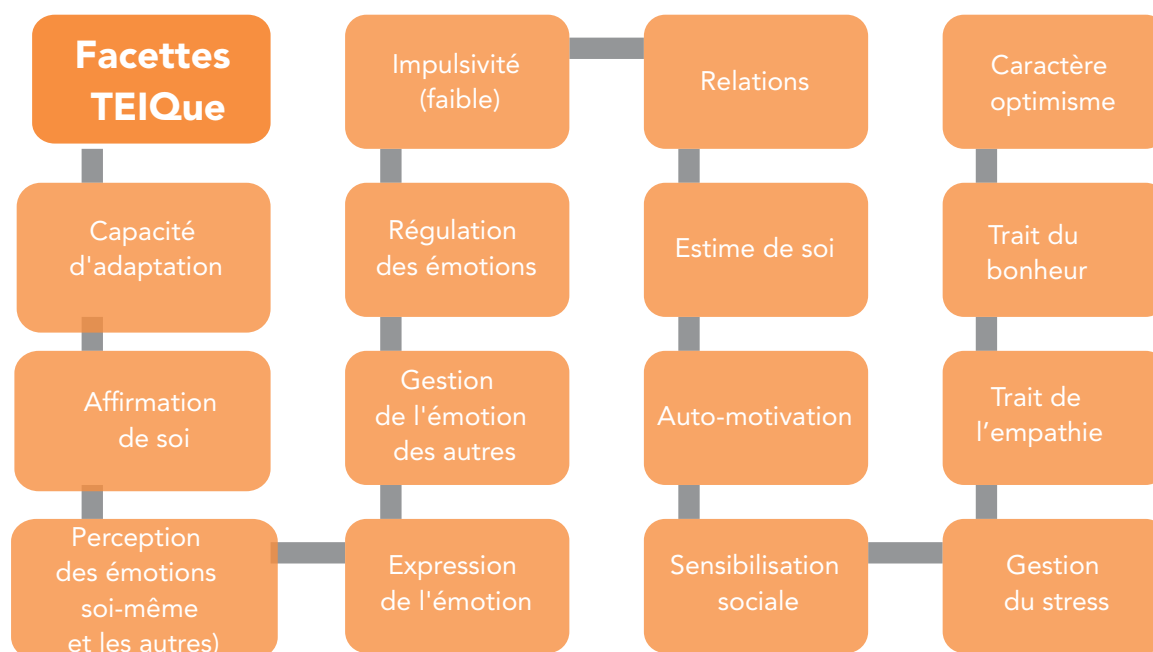
L'un des modèles les plus récents de l'EI a été publié en 2009 par Petrides et ses collègues et marque une rupture avec l'idée que l'EI est fondée sur les capacités. Il propose plutôt que les gens aient, dans leur personnalité, un certain nombre de perceptions de soi sur le plan émotionnel et de traits émotionnels.



Ces traits ne sont pas mesurés au sens scientifique, mais sont plutôt mesurés par l'auto-déclaration du répondant. Bien entendu, cela suppose que le répondant est capable de décrire avec précision ses propres traits de caractère.

Le modèle TEIQue disponible sur le site web du Consortium a été développé par K.V. Petrides Ph.D. L'abréviation signifie 'Trait Emotional Intelligence Questionnaire, en français Questionnaire sur l'intelligence émotionnelle des traits de caractère'. Ce modèle fait partie intégrante du laboratoire de psychométrie de l'University College London (UCL) et constitue un aspect de son programme de recherche. Voir «Comprendre l'intelligence émotionnelle» pour plus d'informations sur ce sujet.

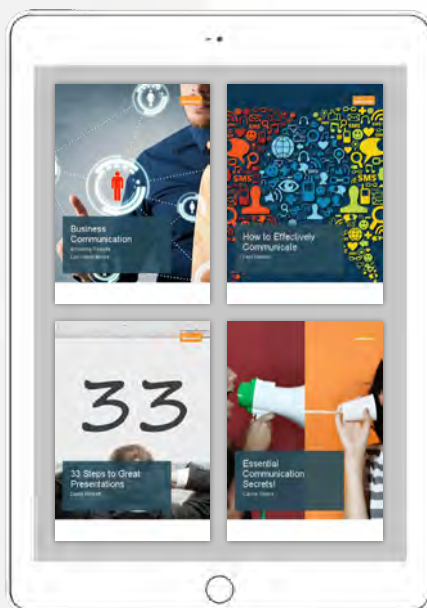
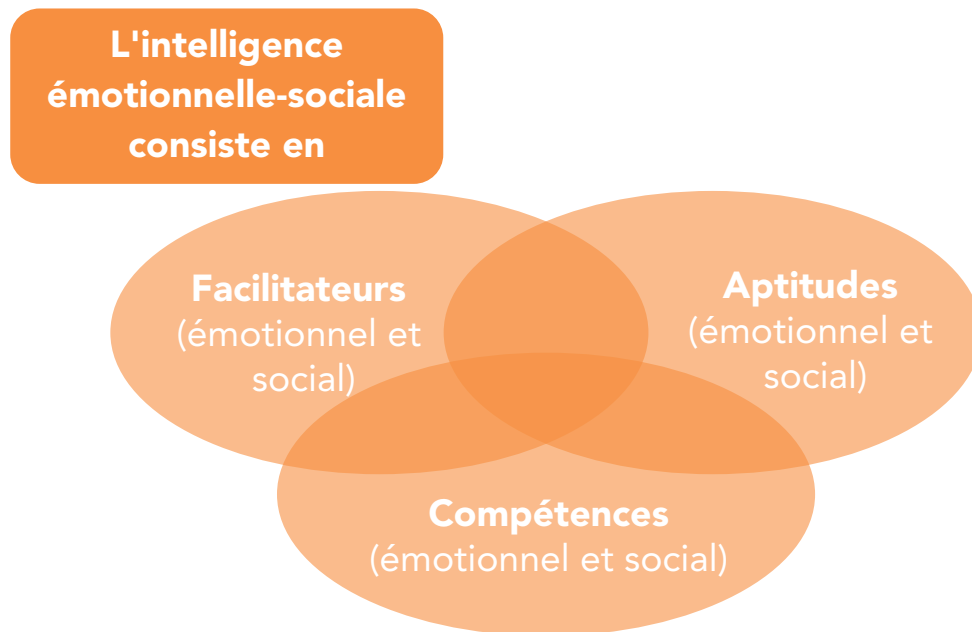
Vous pouvez compléter le modèle TEIQue complet avec plus de 150 articles ou les 30 articles de la version abrégée du questionnaire. Le questionnaire couvre 15 facettes dans le domaine de l'échantillonnage, comme le montre le diagramme ci-dessous. Pour comprendre comment quelqu'un obtiendrait un score élevé pour chaque facette, cliquez sur ce lien <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>.



Il est important de noter que ce modèle d'IE ne peut être considéré qu'en conjonction avec une exploration complète de la personnalité d'une personne. Ce modèle se distingue des autres modèles, qui positionnent l'EI comme une capacité cérébrale et non un aspect environnemental de la personnalité. Il faudra du temps pour rassembler suffisamment de données probantes qui pourront être examinées et confirmées ou rejetées par l'ensemble de la communauté de recherche.

1.3 MODÈLE ES-I BAR-ON

Ce modèle a été développé par Reuven Bar-On pour mesurer l'intelligence émotionnelle et sociale. Il est considéré comme l'un des trois modèles majeurs de cette construction selon l'*Encyclopédie de la psychologie appliquée* (2004).



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Le modèle Bar-On fournit la base théorique pour l'inventaire du quotient émotionnel (QE-i), qui a été développé à l'origine pour évaluer divers aspects de ce concept ainsi que pour examiner sa conceptualisation. Selon ce modèle, l'intelligence émotionnelle et sociale est un échantillon représentatif des compétences, aptitudes et facilitateurs émotionnels et sociaux interreliés. Ces attributs déterminent notre efficacité en tant qu'individus :

- Comprendre et s'exprimer
- Comprendre les autres et entrer en relation avec eux
- Faire face aux exigences quotidiennes.

Les compétences émotionnelles et sociales, les aptitudes et les facilitateurs mentionnés dans cette conceptualisation et les domaines qu'ils évaluent sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Échelles QE-i	Les compétences et les aptitudes de l'EI évaluée.
Interpersonnel Estime de soi Conscience de soi émotionnelle Affirmation de soi Indépendance Réalisation de soi-même	La conscience de soi et l'expression de soi : Se percevoir avec précision, se comprendre et s'accepter soi-même Être conscient et comprendre ses émotions Expression efficace et constructive de ses émotions et de soi-même Être autonome et libre de toute dépendance émotionnelle à l'égard des autres S'efforcer d'atteindre ses objectifs personnels et de réaliser son potentiel.
Interpersonnel Empathie Responsabilité sociale Relations interpersonnelles	La conscience sociale et les relations interpersonnelles : Soyez conscient de ce que ressentent les autres et comprenez ce qu'ils ressentent S'identifier à son groupe social et coopérer avec les autres Établir des relations mutuellement satisfaisantes et entretenir de bonnes relations avec les autres
Gestion du stress Tolérance au stress Contrôle des impulsions	Gestion émotionnelle et régulation : Gérer efficacement et de façon constructive les émotions Contrôler efficacement et de façon constructive les émotions
Capacité d'adaptation Test de réalité Flexibilité Résolution de problèmes	Gestion du changement : Valider objectivement ses sentiments et penser avec la réalité extérieure Adapter et ajuster ses sentiments et sa pensée à de nouvelles situations Résoudre efficacement les problèmes de nature personnelle et interpersonnelle
Humeur générale Optimisme Joie	Auto-motivation : Soyez positif et regardez le côté positif de la vie Se sentir satisfait de soi-même, des autres et de la vie en général

En général, Bar-On considère que l'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive contribuent également à l'intelligence générale d'une personne, ce qui donne une indication de son potentiel de réussite dans la vie. Cependant, des doutes ont été exprimés sur ce modèle dans la littérature de recherche (en particulier sur la validité de l'auto-déclaration en tant qu'indice de l'intelligence émotionnelle) et, dans le contexte scientifique, il est remplacé par le modèle de l'intelligence émotionnelle des caractères dont il a été question précédemment.

1.4 MODÈLES MIXTES DE L'EI

Beaucoup de sites Web et de livres populaires sur l'intelligence émotionnelle utilisent des définitions de l'intelligence émotionnelle très différentes de celle utilisée ici. Par exemple, un modèle bien connu de Daniel Goleman (1998) comprend plus de 25 caractéristiques de l'intelligence émotionnelle, y compris tout ce qui va de la conscience de soi émotionnelle à des qualités aussi diverses que le travail d'équipe et la collaboration, l'orientation vers le service, l'initiative et la motivation à l'accomplissement.

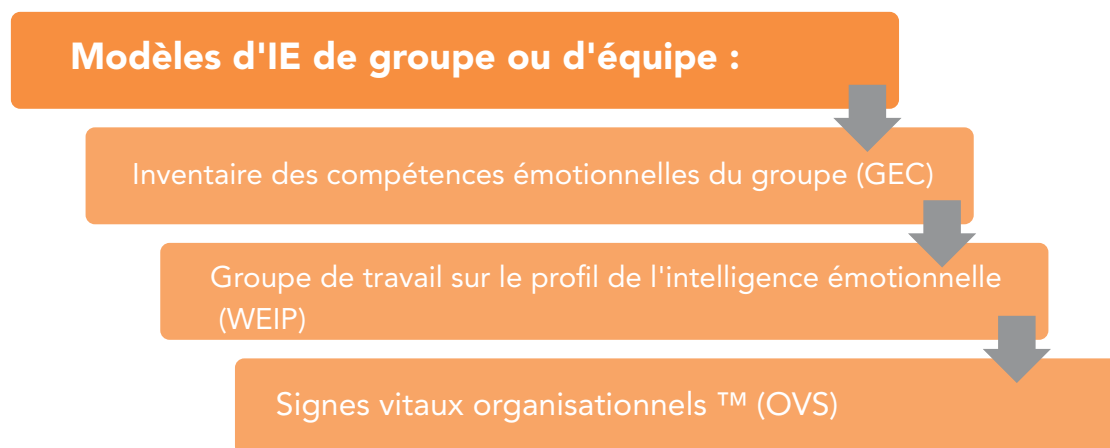


De telles caractéristiques sont certainement des traits de personnalité importants. Une question cruciale à se poser, cependant, est de savoir s'ils ont quelque chose à voir avec l'émotion, l'intelligence ou leur combinaison.

Les modèles qui mélangent les qualités de l'intelligence émotionnelle avec d'autres traits de personnalité non liés à l'émotion ou à l'intelligence sont souvent appelés modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle. Le terme 'modèle mixte' vient du fait que les modèles mélangent l'idée centrale de l'intelligence émotionnelle avec une variété d'autres traits de personnalité.

1.5 MODÈLES DE L'EI PAR GROUPE OU PAR ÉQUIPE

Au cours des dernières années, plusieurs modèles ont été développés pour évaluer l'intelligence émotionnelle et la compétence au sein des groupes et des organisations. Par exemple, GEC, WEIP et Organizational Vital Signs™ (OVS™).

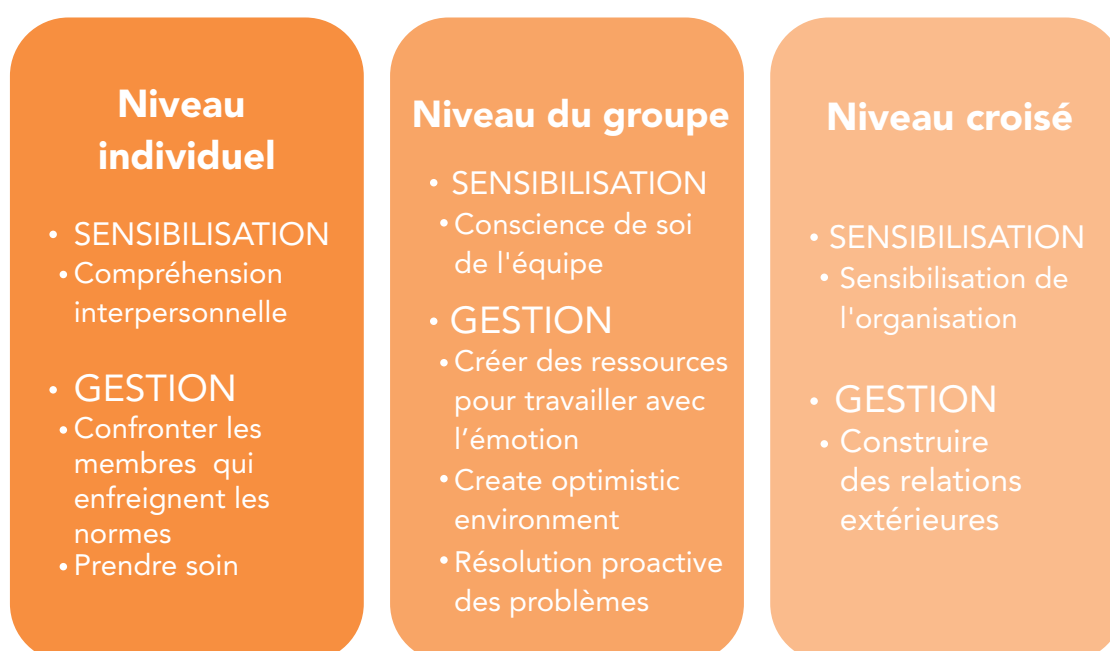


Le travail pionnier de Vanessa Druskat et Steven Wolff, qui ont appliqué les concepts de compétence émotionnelle à des groupes, a développé l'inventaire des compétences émotionnelles du groupe (GEC). Ce modèle utilise les neuf domaines de l'Inventaire émotionnel de groupe (IEG), que leur recherche a identifié comme améliorant l'efficacité du groupe.

Comme le montre le tableau ci-dessous, ces neuf domaines sont divisés en «sensibilisation» et «gestion» à chacun des trois niveaux :

- Individuel
- Groupe
- Croisé.

Le retour d'information que l'inventaire fournit à une équipe permet à ses membres d'apprécier leurs forces et faiblesses et d'identifier les domaines d'amélioration.



Un autre modèle est le Profil de l'intelligence émotionnelle du groupe de travail (WEIP), qui est conçu pour mesurer l'intelligence émotionnelle des individus au sein des équipes. WEIP utilise un format de référence en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord) pour qu'une personne évalue chaque élément. Ces éléments sont conçus pour encourager la personne à réfléchir sur son propre comportement dans certaines situations. Par exemple,

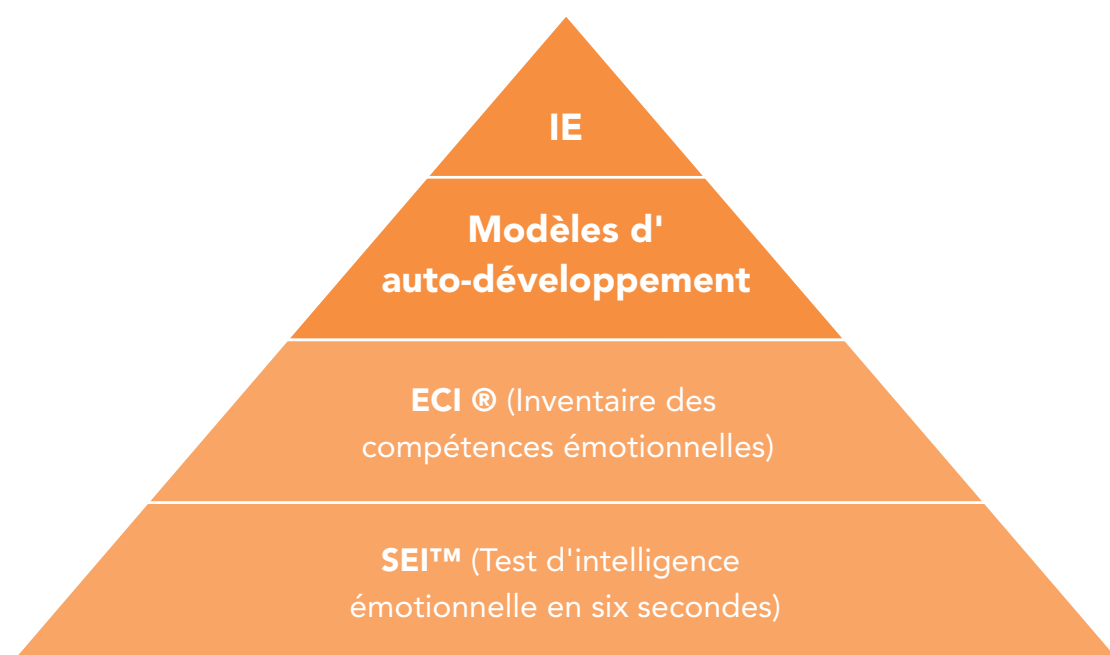
Je suis conscient de mes propres sentiments lorsque je travaille en équipe

Je suis capable de décrire avec précision ce que ressentent les autres membres de l'équipe

Si vous avez besoin d'un modèle qui illustre la qualité des relations entre les gens en milieu de travail, alors OVS™ (Signes vitaux organisationnels) peut être votre choix préféré. Ce modèle a été conçu pour évaluer un groupe ou une organisation afin de montrer le contexte dans lequel les individus performant en mesurant six facteurs : la responsabilité, l'adaptabilité, l'alignement, la collaboration, le leadership et la confiance.

1.6 MODÈLES D'AUTO-DÉVELOPPEMENT

Les modèles que vous pouvez utiliser pour aider à développer chacun des membres de votre équipe sont SEI™ et ECI®. Le modèle SEI™ se concentre sur le développement personnel, en mesurant huit compétences fondamentales dans ces trois domaines : Connaissez-vous, choisissez-vous et donnez-vous. C'est actuellement le seul test basé sur le modèle EQ-in-action de Six Seconds



En revanche, le modèle ECI® (Inventaire des compétences émotionnelles) est un outil d'évaluation à 360 degrés. Pour ce faire, on demande aux collègues d'une personne de l'évaluer en fonction de 20 compétences que l'on croit liées à l'intelligence émotionnelle.

Les recherches effectuées à l'aide de ce modèle ont montré que les notes que d'autres personnes, qu'il s'agisse de collègues, de clients ou de fournisseurs, attribuent à une personne sont généralement plus basses que lorsque la personne se note elle-même. L'expérience de l'outil d'évaluation 360° montre que ceux qui connaissent la personne depuis un à trois ans donnent les évaluations les plus précises.

SOMMAIRE

Les types de modèles disponibles pour mesurer les niveaux d'intelligence émotionnelle d'un individu sont connus sous le nom de modèles d'aptitudes, de caractères et mixtes. Il existe au moins 15 modèles d'intelligence émotionnelle, chacun avec son propre outil d'évaluation.

Le modèle d'intelligence émotionnelle basé sur les capacités décrit quatre capacités distinctes mais interdépendantes. Il s'agit de la capacité de percevoir les émotions, d'utiliser les émotions, de comprendre les émotions et de gérer les émotions.

Le modèle des traits de caractère propose que les gens possèdent un certain nombre d'auto-perceptions émotionnelles et de traits émotionnels qui forment leur personnalité.

Le modèle Bar-On décrit l'intelligence émotionnelle et sociale comme un échantillon représentatif des compétences émotionnelles et sociales interreliées et des aptitudes qui déterminent l'efficacité avec laquelle les gens se comprennent et s'expriment, comprennent les autres, entretiennent des relations avec eux et font face aux exigences et aux pressions quotidiennes.

Les modèles mixtes combinent les qualités de l'intelligence émotionnelle avec d'autres traits de personnalité non liés à l'émotion ou à l'intelligence.

Il existe trois modèles d'intelligence émotionnelle de groupe ou d'équipe, y compris l'inventaire des compétences émotionnelles du groupe (GEC), le profil d'intelligence émotionnelle du groupe de travail (WEIP) et les Signes vitaux organisationnels™ (OVS).

RÉFÉRENCES

- Alder, H. and Heather, B. (2006), *NLP in 21 Days*. Piatkus Books Ltd.
- Bar-On, R. (2006), 'The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI),' *Psicothema* 18 , suppl., pp. 13–25.
- Blake, R. and Mouton, J. (1985), *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Goleman, D. (1999), *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing Ltd.
- Goleman, D. (2011), *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*, More than Sound LLC.
- Goleman, D. (2011), *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*, More than Sound.
- Hasson, G. (2012), *Brilliant Communication Skills*, Pearson.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.L. and Sitarenios, G. (2001), 'Emotional Intelligence as a Standard Intelligence,' *Emotion* 1, pp. 232–242.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. and Sitarenios, G. (2003), 'Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0,' *Emotion* 3, 97–105.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A. (2002), *Crucial Conversations*, McGraw Hill.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A. (2005), *Crucial Confrontations*. McGraw Hill.
- Pérez, J.C., Petrides, K.V. and Furnham, A. (2005), 'Measuring Trait Emotional Intelligence,' in Schulze, R. and Roberts, R.D. (eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber, pp. 181–201.
- Pickford, J. (ed.) (2003), *Master People Management*, Financial Times, Prentice Hill.