

9. Érzelmileg intelligens vezető és szervezet

Tegyey Andrea Cecília

*„Nem kell eloltani a tüzet ahhoz, hogy meggyújtsuk
a következő gyufát. Én mindig meggyújtom a gyufát.
Meg akarom találni azt a szikrát az emberekben.”*
(HALLOWELL 2012, 12.)

Noha az „intelligencia” fogalmával nem találkozhatunk az ókori írásművekben, a racionalitással és az érzelmekkel már az akkori idők két – talán legismertebb – filozófusa: Platón és tanítványa, Arisztotelész komolyan foglalkozott. Gondolataik alakulása, a témához való hozzáállásuk jól tükrözi a későbbi korok intelligenciához és érzelemhez való kapcsolatát is – hiszen először mindig az értelem került górcső alá, és fokozatosan jutottunk el annak felismeréséig, hogy az értelem az érzelmek által befolyásolt.

Platón számára a racionalitás volt a mindenkori mérce, amely harcban áll az érzelmekkel, amelyek szörnyűek, de egyúttal szükségszerűek is. Arisztotelész nagyobb hangsúlyt helyezett az érzelmi életre, az emóciókat természetesnek és érdekesnek találta, a helyes cselekedet mellett a helyes érzelmek megjelenését is hangsúlyozta – az egyén jelleméből eredeztethető optimális középúttal egyetemben (sem túl heves, sem túl kevés érzelem) (SZILÁGYI 2015).

Ma már a tudjuk: ahhoz, hogy valaki sikeres legyen az életben, nem elég az okosság – érzelmileg is intelligensnek kell lenni. Az érzelmi intelligencia fogalma rendkívül népszerű lett az utóbbi évtizedekben, talán éppen azért, mert ellentmondónak tűnő fogalmakat egyesít (OBRADOVIĆ et al. 2013). Érzelmek sokszor hirtelenek, hevesek és irracionálisak, míg az intelligencia racionalitást, átgondoltságot feltételez. Hogyan lehet akkor érzelmileg intelligensnek lenni?

Előjáróban: érzelmileg intelligensnek lenni annyit tesz, hogy képesek vagyunk felismerni, kezelni és tiszteletben tartani saját magunk és mások érzéseit, egyúttal képesek vagyunk tudatában lenni annak, hogy érzelmeinknek mindennapi döntéseinkben és tetteinkben is szerepe van – az ember ugyanis, bármennyire is szeretnénk másként gondolni, nem kizárólag racionális lény.

Charles Darwin írta le elsőként (és a kutatások azóta igazolták), hogy az érzelmek kifejezése, valamint ezek észlelésének képessége velünk születik, sőt mára már azt is tudjuk, hogy vakon született gyermekek éppúgy fejezik ki érzelmeiket, mint látónak született társaik. Természetesen a kifejezőmódban vannak kulturális eltérések, de az alapvető érzelmek azonosítása univerzális képességünk (GÁL 1995). Az érzelmek evolúciós értelemben adaptívak, olyan „programokat” indítanak el bennünk, amelyek racionális cselekvésre ösztönöznek (BERECZKEI 2003) olyankor (például vészhelyzetben), amikor

az intellektus önmagában már nem elég (GOLEMAN 1997). Vagyis értelem és érzelem – biológiai szinten is – összetartozik.

Bár evolúciós késztetéseinket a tapasztalatok felülírják, minél intenzívebb egy érzelem, annál kevésbé hallgatunk értelmünkre. Ennek oka, hogy alapvető életfunkcióinkat (légzés, anyagcsere stb.) az agytörzs szabályozza, amelyből egyúttal az „érzelmi központok” is erednek. Az agytörzset az úgynevezett limbikus rendszer gyűrűként határolja – ez aktivizálódik olyankor, amikor elhatalmasodik felettünk valamilyen érzelem. Az értelemért viszont egy evolúciós szempontból viszonylag új „szerkezet”, a neocortex felel. A limbikus rendszer része az amigdala, amely az érzelmi emlékekért, valamint a szenvedélyért felel, és amelynek mesterséges elszakítása az agy többi régiójától érzéketlenséget eredményez. Kutatások bizonyítják, hogy a fülből és a szemből érkező ingerek a talamuszba jutva először az amigdala aktivációját eredményezik, a neocortex csak ezt követően aktiválódik. Tehát először érzünk, aztán értünk (GOLEMAN 1997).

Miért fontos mindezt tudni? Mert „posztmodern dilemmáinkat gyakran pleisztocén szükségletekhez szabott érzelmi beprogramozással közelítjük meg” (GOLEMAN 1997, 20.). Ösztönösen képesek vagyunk érezni és megérteni a másik érzéseit, de nem elég, ha a belénk programozott hajlandóságokra támaszkodunk, csak akkor tudjuk kezelni a nehéz társas helyzeteket, ha megértjük, mi zajlik bennünk.

9.1. Az érzelmi intelligencia fogalma és modelljei

Az érzelmi intelligencia Nikolaou és Tsaousis koncepciója (NIKOLAOU–TSAOUSIS 2002) alapján a megismerés és az érzelmek kutatásának határán kirajzolódó fogalom (BALÁZS 2015). Gyökerei Thorndike „szociális intelligencia” (THORNDIKE 1920) fogalmáig nyúlnak vissza (KASSYMZHANOVA–MUN 2013), illetve felfedezhetők Gardner többféle intelligencia-elméletében is (SAMADI–KASAEI–POUR 2013; SALOVEY–MAYER 1990).

Az érzelmi hányados (EQ = érzelmi kvóciens) fogalma Bar-On 1988-as doktori disszertációjában olvasható első alkalommal (BALÁZS 2015), és az érzelmi intelligencia az 1990-es években került az érdeklődés középpontjába (OLÁH–RÓZSA 2006). A fogalom történetében rendkívül fontos volt Salovey és Mayer ezzel kapcsolatos első cikke (SALOVEY–MAYER 1990), amelyben az érzelmi intelligenciát még az intelligencia részeként definiálták, és képességeként tekintettek rá. Daniel Goleman volt az, aki az először 1995-ben megjelent és máig nagy népszerűségnek örvendő *Érzelmi intelligencia* című könyvével elindította a fogalmat máig is tartó diadalútján. Felsorolni is nehéz lenne azokat a népszerű írásokat, amelyek azóta napvilágot láttak a témával kapcsolatosan. Tudományos körökben a fogalom népszerűségét az adta, hogy mérhetőnek találták. Alapvetően három lehetőség kínálkozik a mérésre: a teljesítménytesztek, az önbeszámolón alapuló tesztek és a 360°-os vizsgálatok (KLEIN–KLEIN 2006). Több évtizednyi kutatás és elméletalkotás ellenére ma sincs egyetértés abban, pontosan, mit is fed az érzelmi intelligencia.

A legtöbb modellben közös, hogy az érzelmi intelligenciát képességnek tekinti (KASSYMZHANOVA–MUN 2013). Olyan képesség ez, amelynek nemcsak saját érzelmi életünk megismerésében van jelentősége, de a környezetünkkel való kapcsolatunk alakulásában is. És ez az a pont, ahol az érzelmi intelligencia egyik fontos gyakorlati haszna megmutatkozik: mások megismerésére is képessé válhatunk általa. Azáltal, hogy megismerjük

10. táblázat
Az érzelmi intelligencia és tartalmi elemei az egyes elméletalkotók szerint

Salovey és Mayer (1990)	Mayer és Salovey (1997)	Goleman (1995)	Goleman (1998)	Bar-On (1997)	
Az érzelmi intelligencia:					
Képesség, amely révén érzékeljük, megértjük, kezeljük és használjuk a gondolkodást megkönnyítő érzelmeket.	Kompetenciákat tartalmazó képesség, amely hozzájárul a személyes hatékonysághoz, és amely alapján a kiemelkedő és átlagos személyek között különbséget lehet tenni.		Kompetenciák keresztmetszetét alkotó képesség, amely a környezeti hatásokkal való megküzdésre van hatással.		
	Az érzelmi intelligencia tartalma:				
	Érzelmek észlelése és kifejezése	Éntudatosság	Személyes kompetencia	Éntudatosság	Interperszonális készségek
		Önszabályozás		Önszabályozás	Intrapersonális készségek
Érzelmek szabályozása		Motiváció	Szociális kompetencia	Társas készség	Alkalmazkodóképesség
	Empátia	Stresszkezelés			
Érzelmek használata	Érzelmek szabályozásának képessége.	Kapcsolatok kezelése	Kapcsolatirányító képesség	Általános hangulat	

Forrás: saját szerkesztés BALÁZS 2013, 23–24.; BALÁZS 2015, 33.;
GOLEMAN–BOVATZIS–MCKEE 2003, 63.; KLEIN–KLEIN 2006, 108. alapján

az embereket magunk körül, a jövőbeni elvárásaink kialakítását is segítjük velük kapcsolatban (CARVER–SCHEIER 2002). Lehetőséget kapunk arra, hogy reakcióinkat saját magunkkal (megjelenésünkkel, szavainkkal, tetteinkkel) kapcsolatban is megvizsgáljuk, ezáltal mélyülhet önismeretünk, és empátikus készségünk is javul, ha mások érzelmeit is figyelembe vesszük – az érzelmi intelligencia révén ugyanis nem csak saját pozíciónkból gondolkodunk. Fontos azonban, hogy nem kell és nem is lehetséges minden esetben azonosulnunk mások emócióival, de mindenképpen lényeges, hogy olyan tiszteletben tartsuk azokat, mint ahogyan azt mi is elvárnánk másoktól.

9.2. Érzelmi intelligencia a kutatások tükrében

A kutatások során leggyakrabban kérdőíves módon vizsgálják az érzelmi intelligenciát különböző kutatási kérdések, hipotézisek vetületében, bár természetesen vannak olyan vizsgálatok is, amelyek továbbra is a biológiai vonal feltárására törekсенek – példának okáért Goleman könyvében (GOLEMAN 1997) többször is olvashatunk a New York-i Egyetem idegtudományi intézetének kutatója, Joseph LeDoux munkáiról ezzel kapcsolatban, aki többek között az amigdala szerepét hangsúlyozza. Egy limitált (mindössze 20 fővel elvégzett), de mindenképp figyelmet érdemlő kutatás pedig arra világított rá, hogy az agysérülés szignifikáns hatással van az érzelmi intelligenciára, de a sérült terület vagy a sérülés mértéke már nem volt befolyásoló erővel (HADJAM–CHIZANAH 2015).

A biológiai oldal megértése azért is lényeges, mert az érzelmi intelligenciára hatással lévő testfelépítésünk, vagyis „előhuzalozottságunk” legalább részben öröklött (arra, hogy mi az, ami már velünk születik, a pre- és perinatális történések is befolyásoló erővel vannak), és így mindenképpen fontos megértenünk, miként is működik az agyunk és idegrendszerünk. Ne feledjük azonban, hogy az „öröklött” címke nem mentesít bennünket semmi alól; genetikánk meghatározza ugyan a szemünk színét, és determinálhatja bizonyos képességeink szintjét, mértékét, azonban a legújabb kutatások és írások már azzal foglalkoznak, hogy életvitelünk és emberi kapcsolataink, azok minősége hogyan is hat vissza genetikánkra, miként befolyásolja azt, hogy mely területek aktiválódnak (ezzel kapcsolatban lásd: BAUER 2011). Nem is szólva arról, hogy az érzelmi intelligencia nem csupán öröklött, de rengeteg tanult elemből áll, amelyek java természetesen a családból eredeztethető. Goleman egyenesen amellettt érvel (GOLEMAN 2002), hogy az érzelmi intelligencia legnagyobb részt tanult.

Az érzelmi tanulás már életünk legelső pillanatában megkezdődik és végigkíséri a gyerekkorunkat (TURCULET–TULBURE 2014). A kötődésnek is fontos szerepe van: egy vizsgálatban kapcsolatot találtak a biztonságos kötődési mintázat és az érzelmi intelligencia között (SAMADI–KASAEI–POUR 2013).

Természetesen felnőttkorunkra sem mondhatjuk, hogy „tanulmányainkat befejeztük”. Egy litván vizsgálat feltárta, hogy a család pszichológiai klímája fontos szerepet játszik az érzelmi intelligencia szintjében. A vizsgálatban az ország különböző régióiból alig kevesebb, mint másfélezer személy vett részt: azok voltak a legjobbak saját érzelmeik megértésében és kontrollálásában (és ehhez kapcsolódóan mások érzelmeinek kontrollálásában), akik olyan családból származtak, ahol leginkább a meleg, pozitív érzelmek domináltak másokkal szemben. Kimutatták továbbá, hogy saját érzéseik megértésében azok a legjobbak,

akiknek mindkét szülővel erős érzelmi kapcsolatuk van, míg – nem meglepő módon –, akik szegényes érzelmi kapcsolatot ápolnak a szülőkkel, azok saját érzelmeik megértésében is rosszabbul teljesítenek. Az anyával való kapcsolat a mások érzelmeinek kezelésében játszik szerepet. A kutatás mindezekén felül feltárta, hogy a finansiális státusz szubjektíven észlelt mértéke is befolyásolja az érzelmi intelligenciát (LEKAVIČIENĖ–ANTINIENE 2016).

9.3. Az érzelmi intelligencia és a kompetenciák jelentősége a munkahelyen

Az érzelmek természetesen a munka világában is jelen vannak. Bár szinte magától értetődik, hogy az érzelmek kifejezésének, szabályozásának és kommunikációjának munkahelyi normája erősen a szervezeti kultúrába ágyazott, mégis elmondható, hogy foglalkozásunk, munkahelyi környezetünk, kollégáink egyaránt mély érzelmeket képesek belőlünk kiváltani. Az érzelmek kifejezése és megfelelő kommunikációja pedig nem csupán az egyén jólléte, de a szervezeti teljesítmény szempontjából is fontos (FARAGÓ 2013). A kutatások szerint a helyesen kezelt érzelmek bizalmat, lojalitást és elköteleződést eredményezhetnek (OKOYE–IKPEAZU–OHIZU 2013), sőt a szakmai sikeresség és az érzelmi intelligencia között is magas pozitív korrelációt mutattak ki (OBRADOVIĆ et al. 2013). De azt is kimutatták, hogy a magas érzelmi intelligenciájú alkalmazottak kisebb eséllyel égnék ki, vagy fognak illetlenül viselkedni a munkában, mivel megvannak a képességeik és eszközeik arra, hogy megküzdjenek az őket érő csapásokkal (SHKOLER–TZINER 2017). Ennek oka az lehet, hogy az érzelmi intelligencia segít abban, hogy az emberek könnyebben alkalmazkodjanak a magán- és szakmai életben jelentkező kihívásokhoz (NASTASA–FARCAS 2015). Ezt támasztják alá azok az eredmények is, amelyek szerint az érzelmi intelligencia és énhatékonysági tréningek segítenek a stressz kezelésében (OKOYE et al. 2013), illetve, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése redukálja a személyes inkompetencia élményét (NĂSTĂȘĂ–FĂRCAȘ 2015).

Mindez pedig arra is hatással lesz, hogy miként bánunk másokkal, illetve kitűnünk-e, és milyen irányba kollégáink közül. Manapság ugyanis nem elég okosnak lenni, mert „a kiemelkedő munkateljesítmény szempontjából az IQ csak a második meghatározó tényező az érzelmi intelligencia mögött” (GOLEMAN 2002, 26.). A kognitív képességek az érzelmi intelligenciához kapcsolódó képességekkel együtt hatékonyak.

A munkaadók számára a tanulás képessége fontosabb, mint a munkába való belépést megelőzően elsajátított képességek. Sőt a dolgozók értékelésekor sem csak a szakértelem a mérvadó. Ahhoz, hogy szinergia jöjjön létre egy szervezetben (más szavakkal ne csak összeadódjanak, de meg is sokszorozódjanak a részek eredményei) bizonyos, az érzelmi intelligencián alapuló kompetenciák szükségesek (KLEIN–KLEIN 2006).

A kompetencia általános fogalmára ugyanaz igaz, mint az érzelmi intelligenciáéra: fontos, gyakran használt, mégsem egységes. Bár jelen esetben ez a sokszínűség abból is adódik, hogy a fogalom több tudományos diszciplinából ered (CHONG et al. 2000), így az ezzel foglalkozó elméletalkotók saját céljaiknak megfelelően definiálják a fogalmat (SZABÓ 2008). Jelen fejezet keretein belül Boyatzis definíciója (BOYATZIS 1982) a legrelevánsabb, e szerint a kompetenciák nem mások, mint a hatékony, illetve kiváló (munka-) teljesítményhez köthető személyiségjellemzők.

Míg az érzelmi intelligencia – miként azt fentebb is láthattuk – egyfajta képesség, addig az érzelmi kompetenciát már olyan tanult készségnek tekintjük (BALÁZS 2015), amely az egyén és így a szervezet sikerességét is döntően meghatározhatja (SZABÓ 2014), illetve amely a vezetők esetében különösen központi szerepet játszik (GOLEMAN 2002).

Az érzelmi kompetencia viszonylag újonnan jelent meg, mégis a sikeresség, illetve eredményesség magyarázójaként tekintenek rá, amely elkülöníti egymástól a közepes és kiváló munkaerőt. Ennek magyarázata az, hogy az érzelmileg kompetens személyek azok, akik a gyorsan változó világhoz a legkisebb nehézséggel képesek alkalmazkodni. Két nagy kategóriáját különíthetjük el: a személyes kompetenciák (miként vagyunk képesek önmagunkkal bánni) és a szociális kompetenciák (hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat) (SZABÓ 2014).

A kompetenciák szerkezetét és tartalmát a 11. táblázat foglalja össze.

Fontos azonban leszögeznünk, hogy nincs egyetértés abban, pontosan hány érzelmi kompetencia is van, mivel a kompetenciák pusztán célorientáltan megfigyelhető jegyek, amelyek ennek megfelelően különböző csoportokba tartozhatnak.

A gyakorlatban ez cseppet sem zavaró, hiszen ha kompetenciát kívánunk mérni, akkor először meghatározzuk azt, hogy pontosan mi is az a kompetencia, amelyet vizsgálni kívánunk. Ezt követően meghatározzuk, hogy milyen elemei és megfigyelhető jegyei vannak abban a közegben, ahol mérni kívánjuk: egészen másként fog ugyanis megjelenni az egyik legalapvetőbbnek tartott kommunikációs kompetencia is egy ügyfélszolgálati feladatkörben, az egyetemi oktatók, illetve a közszolgálati szféra számos ágában dolgozó személyek körében – minden munkakörnek megvan ugyanis a maga sajátos kompetenciátérképe.

Ahhoz, hogy valaki kiválóan teljesítsen a kompetenciák közül, nem elég néhányat elsajátítani, helyette egy sajátos mintázatot kell magunkévá tenni (GOLEMAN 2002). A kompetencia éppen annak rugalmas alakíthatósága miatt örvend nagy népszerűségnek az elmúlt években, évtizedekben.

Az érzelmi kompetencia fogalma leginkább a vezetőket érinti – ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy kutatások szerint az érzelmi intelligenciában mutatkozó hiányosságok állhatnak a sikeres és sikertelen vezetők mögött (GOLEMAN 2002), illetve ha belegondolunk abba, hogy a vezető feladata elérni, hogy a beosztottak elkötelezetten és hatékonyan dolgozzanak a szervezetben (KLEIN–KLEIN 2006). Igaz, hogy arányaiban kevés szakirodalom foglalkozik a vezetés, a leadership és az érzelmi intelligencia kapcsolatával (CHATTERJEE–KULAKLI 2015), mégis ha végigtekintünk az előző oldalakon olvasottakon, magunk is láthatjuk, hogy egy jó vezetőnek az érzelmek révén (is) szükséges dolgoznia (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 2003).

Egy jó vezetőnek inspirálónak kell lennie, arra kell ösztönöznie mindenkit, hogy a lehető legjobb formáját hozza egy olyan közös cél elérése érdekében, amely nem feltétlenül fogja szolgálni az egyén közvetlen érdekeit, szükségleteit, de igen nagy hatással lehet arra a szervezetre, amelyben dolgozik. Mindezt úgy, hogy sokszor nagy nyomás alatt kell dolgozni – ám ennek ellenére sem kell a munkának okvetlenül rossznak lennie, ugyanis ha valaki a megfelelő kompetenciák birtokában van, képes lehet arra, hogy felismerje a kollégák sajátos tehetségeit, ezek révén motiválja őket, és elérje, hogy a megfelelő ember a megfelelő pozícióban a lehető legjobban teljesítsen. Így még a Csíkszentmihályi-féle *flow-élmény* (CSÍKSZENTMIHÁLYI 2001) is megvalósulhat, amelynek lényege, hogy maga a tevékenység válik folytatást kívánó élménnyé. A flow-élményhez vagy ahhoz, hogy az embereket ahhoz

11. táblázat
Érzelmi kompetenciák a munkában

SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK	Éntudatosság	Érzelmi tudatosság	Saját belső történéseink (és azok hatásainak) ismerete, amely révén képesekké válhatunk arra, hogy nyíltan beszéljünk érzéseinkről, és a helyzetnek megfelelő aktualitásra reagáljunk.
		Reális önértékelés	Saját erősségeink és gyengeségeink, korlátaink ismerete.
		Önbizalom	A fellépés alapja, amely révén adottságainkat ki tudjuk használni. Értékeink, képességeink reális ismerete.
	Önszabályozás	Önkontroll	Az érzelmek, indulatok szabályozásának, korlátozásának képessége akár krízishelyzetben is.
		Megbízhatóság	Becsületes, kiszámítható, kongruens viselkedés, őszinteség. Az üzleti szférában a bizalom egy fontos alapja.
		Lelkiismeretesség	Pontosság, gondosság, körültekintés és önfegyelem – legyen szó akár a határidők betartásáról, akár az írott/íratlan szabályok betartásáról. Felelősségvállalás.
		Alkalmazkodás	Alkalmazkodás a változás(ok)hoz, és a megújuláshoz való rugalmas hozzáállás.
		Innováció	Az újdonságok alkalmazása, azok észszerű felvállalása, találékonyság.
SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK	Motiváció	Teljesítménymotiváció	A célok kitűzése, majd azok elérését követően újabbak keresése (mindig magasabbra törekedve), a visszajelzés igényével.
		Elköteleződés	A munka és egyéni célok optimális összehangolása.
		Kezdeményezőkézség	Proaktivitás – az adódó lehetőségek megragadása.
		Optimizmus	Hit a siker lehetőségében a felmerülő akadályok reális felismerése mellett.
	Empátia	Mások megértése	Az emberek és vágyaik megértése.
		Mások fejlesztése	Mások ösztönzése arra, hogy magukból a legjobbat hozzák ki.
		Kliensközpontság	Attitűd, amely révén a kliensek számára megfelelő légkör kialakítására törekszünk.
		Sokszínűség értékelése	Nem sztereotípián alapuló gondolkodás. A különbségekből adódó előnyök felismerése és felhasználása.
	Társas készségek	Politikai tudatosság	A szervezeten belüli érdekek és nézetek ismerete, képesség a problémák több szempontú megközelítésére és mérlegelésére. (Az empátia és az önkontroll jó kiegészítője ennek a kompetenciának.)
		Befolyásolás	Hatékony meggyőzés, benyomás kialakítása nem csupán értelmi, de érzelmi alapon is.
		Kommunikáció	Hatékony, összeszedett, világos és türelmes kommunikáció.
		Konfliktuskezelés	A konfliktus felismerésének és megfelelő kezelésének képessége.
		Vezetés	A dolgozók inspirálása – akár személyes példamutatás révén is.
		Változás katalizálása	Aktív kezdeményezés a változásra, megújulásra.
		Kapcsolatépítés	Tehetség a kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítására, kapcsolati tőke kovácsolására. (A politikai tudatosság jól kiegészíti.)
		Együttműködés	Az együttműködés feltételeinek megteremtése.
		Csapatpszellel	Együttműködő és eredményes csoport kialakítása.

Forrás: saját szerkesztés GOLEMAN 2002; KLEIN–KLEIN 2006, 108. alapján

hozzásegítsék, megfelelő érzékel, megfelelő kompetenciával kell rendelkezni – és persze sokat segít, ha képesek vagyunk felismerni, hogy ki milyen típusú feladatra alkalmas leginkább.

9.4. Az érzelmi intelligencia fejleszthetősége

„Ma már tudjuk, hogy az agy nemcsak plasztikus, de versengő módon plasztikus. Amit gyakorlunk, abban jobbak leszünk, amit elhanyagolunk, abban rosszabbak” (HALLOWELL 2012, 30.). Miként azt korábban láthattuk, az érzelmi intelligenciának anatómiai alapjai is vannak – Goleman egyenesen azt állítja (GOLEMAN 1997), hogy olyan, mintha kétféle agyunk lenne, egy gondolkodó és egy érző – és miként azt a fejezet bevezetésében láthattuk: értelem és érzelem összefonódik bennünk, de először érzünk és csak aztán értünk. Ugyanakkor korábban már azt is tisztáztuk, hogy biológiai determináltságunk ugyan nem teszi lehetővé, hogy még egy kezecské vagy fülcím növezzünk, de ez semmi esetre sem jelenti azt, hogy ne lennénk felelősek azért, hogy képességeinket és készségeinket folyamatosan alakítsuk, fejlesszük, csiszoljuk.

Az érzelmi intelligencia egy olyan képesség, amelyet különösebb költségek befektetése nélkül is képesek vagyunk fejleszteni, sokszor már a pusztán odafigyelés révén is (önmagunkra és másokra egyaránt). Sőt, kimutatták, hogy a felnőttek érzelmi intelligenciája a serdülő korosztályhoz képest jobb, és a csúcsot e téren a negyvenes élet évekre teszik (KLEIN–KLEIN 2006).

Természetesen nem mindenki képes és nem is mindenkinek szükséges egyforma mértékben fejleszteni érzelmi intelligenciáját – egy analógiával élve: egy diák a testnevelésórán elsajátíthatja, mondjuk, a kosárlabda alapjait, és jó esetben meg is tanulja, hogyan kell kosárra dobni, azonban egy profi kosárlabdázó számára ezek olyan alapok, amelyeket legrosszabb pillanatában is zsigerből kell tudnia. Ez az analógia a munka világában is érvényes lehet. Egy olyan szakember számára, aki munkaideje java részét gépekkel tölti, nem feltétlenül szükséges olyan szinten érzelmileg intelligensnek és kompetensnek lennie, mint annak a személynek, akinek munkája azt kívánja meg, hogy ideje döntő többségében emberekkel foglalkozzon, esetleg beosztottjait irányítsa.

A közszolgálati szféra ez utóbbit kívánja meg. Már elnevezése is azt sugallja, hogy ahhoz, hogy valaki igazán a magáénak érezze ezt, bizonyos szintű alázatosságra van szüksége – elvégre az egyik legsokoldalúbb, legszerteágazóbb szolgálata ez az embereknek, állampolgároknak, és egyben egy olyan terület, ahol néha mi magunk is kerülhetünk a pult másik oldalára.

De az odafigyelésen kívül milyen egyéb módokon fejleszthető még az érzelmi intelligencia? Számos könyvet találhatunk már a témával kapcsolatban (BALÁZS 2015), és számos tréner és coach-szakember is foglalkozik ezzel. Ugyanakkor az előző oldalakon olvasottak ismeretében már így is leírható néhány egyszerű pont, amelyek segíthetnek a mindennapok szintjén, és amelyek viszonylag kis befektetéssel komoly nyereséget hozhatnak:

- érzelmek azonosítása;
- testbeszéd és metakommunikáció;
- felelősségvállalás;
- empatikus érzék fejlesztése;

- határok feltérképezése;
- stresszkezelés;
- optimizmusra hangolódás;
- kapcsolatépítés.

Érzelmek azonosítása • Többször hangsúlyoztuk már, hogy előbb érzünk, aztán értünk. Használjuk ki azonban, hogy értünk is, és érzelmi intelligenciánk fejlesztésének első lépéseként először azonosítsuk a bennünk megjelenő indulatokat, érzéseket, érzelmeket, adjunk nekik nevet, ha úgy tetszik: címkézzük őket. Ne féljünk tőlük, hiszen az érzelmek azonosítása olyan alap, mint a fent említett kosárlabdázónak a labda lepattintása.

Segítségünkre lehet ebben az intuíció. Tegyük fel magunknak mi is a kérdést: milyen gyakran üzen számunkra az intuíciónk, hogyan érzékeljük, és mit kezdünk vele? Erre azért fontos odafigyelnünk, mert megérzéseink, első sugallataink a számunkra fontos értékekről is árulkodnak, így – miután rájövünk, melyek számunkra a legfontosabb elvek, értékek – arra is rájöhetünk, hogy melyek azok a kritikus pontok, ahol hajlamosak vagyunk mások felett ítéletet mondani (FARKAS 2014).

Testbeszéd és metakommunikáció • A pszichológia régi igazsága: nincs olyan, hogy valaki nem kommunikál. A kommunikáció ugyanis több mint a kimondott szó, sőt arányaiban meglepően kevés információt adnak csak maguk a szavak. A nonverbális és metakommunikáció ennél lényegesen informatívabb, és ezt (ki-ki más érzékkel) tudattalanul is figyeljük. Érdemes tehát odafigyelni arra, hogy mit sugallunk valójában. Vajon mit fejezünk ki akaratlanul is egy szituációban (és természetesen feltehetjük magunknak a kérdést, hogy milyen érzelmek/intuíciók mentén)?

Felelősségvállalás • Vállaljunk felelősséget önmagunkért. Ne próbáljuk hibáinkat „elkenni” vagy ráfogni másra, tőlünk kívülálló eseményekre – ez természetesen nem azt jelenti, hogy ne lehetnének fontos befolyásoló tényezők, de ne próbáljunk meg mindent ezekre visszavezetni, ugyanis akárhány ilyen tényező is van jelen, végső soron akkor is mi cselekszünk.

Empatikus érzék fejlesztése • Vizsgáljunk meg egy szituációt több nézőpontból is.

Határok feltérképezése • Ismerjük meg saját határainkat – mik a lehetőségeink, aktuális tudásunk, tapasztalatunk, képességeink, készségeink határai, és merjük meglátni gyengeségeinket, hibáinkat, nehézségeinket. Ennek hiányában lehetetlen a valódi önbizalom kialakítása, illetve további fejlődésünk, növekedésünk. A korábbi sporthasonlatot felhasználva: nem az a baj, ha valakinek rossz a labdaérzéke, az a baj, ha ennek ellenére NB I-es kosárlabdázónak hiszi magát. A labdaérzék fejleszthető, és tornaórán akár jobb jegyet is lehet szerezni megfelelő gyakorlással, amiben segítségünkre lehet egy tehetségesebb játékos.

Stresszkezelés • Próbáljuk meg tudatosítani, miként hat ránk a stressz, mi az, ami eustressz, mi az, ami distressz, és utóbbit miképp vagyunk képesek kezelni, csökkenteni? Van-e egyáltalán kifejlett stratégiánk? A különféle stresszkezelési technikák ismerete és gyakorlati alkalmazása tartósan egészségünkre is pozitív befolyással lesz (amely önmagában sem egy mellékes körülmény), de ezek révén időben képessé válhatunk annak azonosítására,

hogy mi a feszültségünk valódi forrása, így a megfelelő *coping* megválasztása is könnyebbé válik, és elkerülhető, hogy indulataink más helyzetben vagy másokon csapódjanak le. Természetesen kifejezhetjük állapotunkat, érzéseinket mások felé, így ők is megértőbben viszonyulnak hozzánk.

Optimizmusra hangolódás • Az előző pont kapcsán érdemes lehet általános hangulatunkat is figyelemmel kísérni: vajon milyen alapbeállítódásunk van? A közvélekedés szerint mi, magyarok hajlamosak vagyunk a pesszimizmusra, kettős tagadást előszeretettel használó nyelvünk is ezt tükrözheti, és legalábbis furcsán méricskéljük azokat, akik magukat optimistának vallják, mivel ez a fejünkben sokszor keveredik az irrealitással, naivitással. Pedig az optimizmus lényege éppen abban rejlik, hogy a realitás felismerése révén törekedjünk a lehető legjobbat kihozni az adott szituációból. Vagyis nem naiv vagy megvalósíthatatlan célok dédelgetése ez, hanem a valós lehetőségek felmérését követően kialakult beállítódás és szándék arra, hogy a körülményekhez képest legjobb eredményre, teljesítményre törekedjünk.

Kapcsolatépítés • Törekedjünk meglévő kapcsolataink optimális szinten tartására, és ne féljünk új kapcsolatokat kiépíteni. Mindenkitől tanulhatunk valami újat!

+1) Bízunk a szakemberekben! • Néha mindenki életében eljön az idő, hogy szakemberhez forduljon. Van olyan problémánk, amelyet könnyű szívvel bízunk másra, vagy arra specializálódtunk, hogy elfogadjuk a szakember segítségét (például az orvosokét), de vannak olyan területek is életünkben, ahol nem is gondolunk a szakember bevonására. Pedig az érzelmeknek és a fejlesztésnek is megvannak a maguk szakértői. A pszichológusok, trénerek és képzett coach-ok bevonása egy bennünket túlnövő problémába nem gyengeségre, hanem nagyon is felvilágosult szemléletre vall.

9.5. Az érzelmileg fejlett közszolgálati szervezet és vezető

A vezető szerepének jelentőségét korábban már közvetlenül is érintettük, de vizsgáljuk most meg még egy szemszögből. Vezetőnek lenni köztudomásúlag stresszes feladatkör. De vajon belegondoltunk-e már abba, hogy ez miért van így? Elvégre „csak” irányítani, koordinálni kell bizonyos tevékenységeket, illetve dönteni A, B és néha még néhány lehetséges opció között. Ez persze már önmagában sem tűnhet egyszerű feladatnak, nagy fokú szervezői készség kell hozzá, illetve a vonatkozó szabályzókra való teljes körű rálátás. Mondhatni, ez intellektuális hatékonyságot kíván meg – amelyről mondhatjuk, hogy alapvetően bármilyen vezető beosztású személytől elvárható. Viszont a vezetői feladatoknak az imént felsoroltak csak egy szeletét képezik. A jéghegy csúcsát (ha úgy jobban tetszik), bár kétségtelen, hogy igen látványos csúcsát. De mi is van a mélyben? Miért tartják úgy, hogy a sikeres vezetőket nem intellektusuk vagy diplomáik száma, hanem érzelmi intelligenciájuk, érzelmi kompetenciáik különböztetik meg egymástól (GOLEMAN 2002; KLEIN–KLEIN 2006)? Miért állítható meglehetősen magabiztossággal, hogy a magas érzelmi intelligenciájú vezetők képesek megteremteni az egyéni és szervezeti összhangot (BOKODI–SZAKÁCS 2013)?

A válasz döbbenetesen egyszerű, egyszersmind kézenfekvő: azért, mert a vezetők embereket irányítanak. Csupa olyan embert, akik mindennapi problémáik mellett próbálják ellátni a rájuk bízott feladatokat. A fejezetben már rengeteg szó esett arról, milyen fontos is ezen egyéni különbségeket felismeri, de az sem hangsúlyozható eléggé, hogy milyen komoly vezetői munkát igényel ezeknek az információknak a beszerzése, illetve megfelelő kezelése. Mindehhez pedig tegyük hozzá, hogy egy vezetőnek sokszor igen kellemetlen feladatokkal is szembesülnie kell – és egy sikeres vezetőnek mindeközben saját érzelmi világával is foglalkoznia kell.

A vezető hangulata befolyással van az egész közösségre – ugyanis mindenki felfelé figyel, az onnan jövő rezgésekre, jelekre. Az a vezető, akinek a hangulata kiszámíthatatlan, nehezen kezelhető, beosztottjaiból sem lesz képes a legjobbat kihozni, sőt: valószínűbb, hogy alulteljesítenek majd a környezetében. Ezzel szemben egy kongruens, hiteles, inspiráló vezető pont, hogy képes lesz beosztottjait optimista beállítódással a szervezet szempontjából a lehető legjobb irányba terelni. A vezető érzelmi intelligenciája és erre épülő készségei hatással lesznek a szervezeti kultúrára és a szervezeti klímára – Goleman és munkatársai egyenesen az elektromossághoz hasonlítják a vezető érzelmi intelligenciáját, amely úgy áramlik át a szervezeten, mint a vezetékeken az elektromosság (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 2001).

Persze azt sem árt tudatosítani, hogy a vezetőre is hat a környezete – az alkalmazottak problémái őt is megérinthetik, egy-egy különösen kényes helyzet neki is az elevenébe vághat.

Abban, hogy egy személy hangulataira a környezete reagál, nincs semmilyen varázslat. Mindannyian tapasztalhattuk már, hogy belépve egy helyiségbe (legyen az egy iroda, egy kisbolt, egy osztályközösség stb.) indokolatlanul is megváltozik saját hangulati állapotunk valamilyen irányba – jellemzően annak megfelelően, ahogyan a helyiségben tartózkodók érzik magukat. De ugyanígy elmondhatjuk, hogy a hozzánk közel álló emberekkel nem kell hosszan eszmecserét folytatnunk ahhoz, hogy hangulatukról képet kapjunk. Ennek az oka a korábban már említett nonverbális és metakommunikáció.

Testbeszédünk leképezi belső állapotainkat, gesztusaink, mozdulataink árulkodnak a bennünk zajló emocionális folyamatokról (PEASE–PEASE 2012). Mindehhez társul még hanglejtésünk, hangunk intenzitása (egy érzelmileg feldúlt ember ritkán szokott suttozni). Kutatók megállapították, hogy két ismeretlen ember 15 perces beszélgetés révén eljuthat addig, hogy testük addig eltérő fiziológiai profilja hasonlítani kezdjen egymásra (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 2001).

Fontos, hogy egy vezető tisztában legyen ezekkel az információkkal – különösen a közszolgálatban. Ugyanis az, hogy egy szervezet és benne a vezető milyen körülményeket teremtsen, miként képes a dolgozókat ösztönözni ebben a hétköznapi ember szempontjából különösen fontos, a mindennapokat átható, ugyanakkor nem feltétlenül kedvelt szférában, az egész közszolgálat megítélésére hatással lesz. Egy „hivatalnok” ugyanis nem csupán önmagát képviseli az állampolgár szemében, hanem a hivatal egészét, és a vezetőn fog sok esetben múlni, hogy milyen profilt is fog mutatni.

A cél egy érzelmileg intelligens szervezet létrejötte – ahol az érzelmeknek megvan a maguk helye és ideje, és ahol az értékek nemcsak a látszat szintjén vannak jelen, hanem ténylegesen a mindennapok részét képezik, és a valódi lényegre összpontosítunk.

Egy ilyen szervezetben az érzelmi intelligenciának már a belépés kezdetekor is szerepe van, vagyis már a kiválasztásban is fontos (tegyük még hozzá azt is, hogy egy érzelmileg

intelligens szervezet képes lesz olyan dolgozókat magához vonzani és – rendkívül fontos a hosszú távú szervezeti célok okán – megtartani, akik maguk is magas szintű emocionális intelligenciával és ennek megfelelő érzelmi kompetenciákkal rendelkeznek). Az érzelmi intelligenciának helye lehet még a karriertervezésben, a képzésekben, sőt a teljesítményértékeléskor is (KLEIN–KLEIN 2006).

Egy magyarországi kutatás eredményei szerint egy szervezet érzelmileg intelligenssé válásának alapja az érzelmileg intelligens vezető. A következő lépcsőfok a megfelelő szervezeti politika kialakítása, amelyre épül az alkalmazottakkal való kapcsolati kompetenciák birtoklása, illetve ezután a partnerekkel való kapcsolati kompetenciák birtoklása és végül egy érzelmileg intelligens szervezeti kultúra – értelemszerűen ennek kialakítása veszi igénybe a leghosszabb időt. Ugyanakkor egy ilyen kultúrában a vezetők és az alkalmazottak is fontos szerepet játszanak (STIFTER–BENCsik–SÓLYOM 2015).

Gondoljunk bele abba, hogy saját magunknak mit kívánunk. Milyen munkahelyi környezetben szeretnénk élni, hol tudnánk a legjobban teljesíteni, mit lennénk képesek a magunkénak érezni, és mindehhez milyen vezetőre vágnánk? Lehetőleg kérdezzünk meg erről több embert is magunk körül (és ne csak a barátainkat). Vélhetően szembesülni fogunk a ténnyel, hogy a mi álmunk nem lesz mindenki számára ideális. Mégis, ha eléggé odafigyelünk, megláthatjuk, hogy vannak olyan pontok, ahol az emberek vágyai találkoznak. Ilyen közös preferencia lehet az értelmesen eltöltött idő, a megfelelő motiválás, a hitelesség, a kongruencia. A részletekben nem felelhetünk meg mindenkinek, de törekedhetünk rá, hogy a legmélyebb értékeknek és vágyaknak helyet találjunk a szervezetben, és gondos munka és odafigyelés révén olyan szemléletet alakíthatunk ki, amelynek költsége az évek során busásan megtérül.

Mindez ugyanis nemcsak a közvetlen munkakörnyezetre lesz pozitív hatással, de azokra is hat, akikkel és akikért dolgozunk. Sajnos nem ritka, hogy az emberek szinte meglepődnek, ha teendőik során figyelmes, udvarias ügyintézőkkel hozza össze őket a sors. Ezt azonban éppúgy elűságotják másoknak, mint negatív tapasztalatokat, csakhogy itt örömmel és meglehetősen felszabadultsággal teszik, és minél többször tapasztalja valaki ezt a bánásmódot, azt, hogy segíteni igyekeznek a problémáján, annál inkább elmondható, hogy bizalma alakul ki a „rendszer” felé, és ez a bizalom lesz az, amely végül visszafordul a szervezet irányába, újabb pozitív értékekkel töltve azt fel. A feladat nem egyszerű, viszont nem is megvalósíthatatlan. Nincs szükség hozzá másra, mint érzelmileg intelligens szemléletre.

Összefoglalás

Az érzelmi intelligencia az utóbbi években, évtizedekben intenzíven kutatott fogalom, amelynek számos modellje van; az elméleti kerete egyelőre nem egységes. Ugyanakkor abban a kutatások egyetértenek, hogy egy olyan mérhető és fejleszthető (teljességében a felnőttkor negyvenes éveiben kibontakozó) képességről van szó, amelyre az érzelmi kompetenciák épülnek. Az érzelmi intelligencia egyes részei genetikailag meghatározottak, de a szocializációnál általánosan jelentősen befolyásolt.

Az érzelmileg fejlett vezető kiemelkedő sikerek elérésére ösztönözheti beosztottjait, és hozzájárulhat egy érzelmileg intelligens szervezet létrejöttéhez.

Irodalomjegyzék

- BALÁZS L. (2013): *A kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei. Módszerek, eszközök, feladatok*. Budapest, Gramma. Elérhető: www.researchgate.net/publication/339099916_Balazs_Laszlo_2013_A_kommunikacios_gyakorlatok_vezetesenek_modszerai_-_Modszer_keszkozok_feladatok_Gramma_Kiado_Eger (A letöltés dátuma: 2018. 02. 12.)
- BALÁZS L. (2015): *Érzelmi intelligencia. A szervezetben és a képzésben. 29 gyakorlat trénereknek, tanároknak és coachoknak*. Miskolc, Z-Press.
- BAUER J. (2011): *A testünk nem felejt. Kapcsolataink és életmódunk hatásai génjeink és idegrendszerünk működésére*. Budapest, Ursus Libris.
- BERECZKEI T. (2003): *Evolúciós pszichológia*. Budapest, Osiris.
- BOKODI M. – SZAKÁCS G. (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás*. Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Közszolgálati Humántükrör 2013. résztanulmány.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A modell for Effective Performance*. New York (US-NY), Wiley.
- CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. (2002): *Személyiségpszichológia*. Budapest, Osiris.
- CHATTERJEE, A. – KULAKLI, A. (2015): An Empirical Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 210. 291–300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.369>
- CHONG, C-L. – HO, Y-P. – TAN, H-H. – NG, K-K. (2000): A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies. *Managament Development Forum*, Vol. 3, No. 1. 7–26.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI M. (2001): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai.
- FARAGÓ K. (2013): A szervezetpszichológiai kutatások új trendjei. In FARAGÓ K. szerk.: *Szervezet és pszichológia – új irányzatok az ezredfordulón. Szervezeti döntések. II. kötet*. Budapest, ELTE Eötvös. 11–21.
- FARKAS J. (2014): Érzelmi intelligencia fejlesztése a gyakorlatban. *Magyar Coachszemle*, 3. évf. 1. sz. 24–30.
- GÁL B. (1995): Az érzelmek. In BERNÁTH L. – RÉVÉSZ Gy. szerk.: *A pszichológia alapjai*. Budapest, Tertia. 201–210.
- GOLEMAN, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér.
- GOLEMAN, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, SHL.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (2001): Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11. 42–53.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest, Vince.
- HADJAM, M. N. – CHIZANAH, L. (2015): The Effect of Traumatic Brain Injury to The Emotional Intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 165. 160–169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.618>
- HALLOWELL, E. M. (2012): *Tündöklés. Hogyan hozzuk ki embereinkből a legjobbat az agy kutatás segítségével?* Budapest, Akadémiai.
- HUSIN, W. N. – SANTOS, A. – RAMOS, H. M. (2013): The Place of Emotional Intelligence in the 'Intelligence' Taxonomy: Crystallized Intelligence or Fluid Intelligence Factor?

- Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 97. 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.225>
- KASSYMZHANOVA, A. – MUN, M. (2013): Emotional Intelligence as the Object of Research in Modern Psychology. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 82. 892–894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.367>
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000.
- LEKAVIČIENĖ, R. – ANTINIENE, D. (2016): High Emotional Intelligence: Family Psychosocial Factors. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 217. 609–617. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.066>
- NĂSTASĂ, L-E. – FĂRCAȘ (2015): The Effect of Emotional Intelligence on Burnout in Healthcare Professionals. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 187. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.015>
- NIKOLAOU, I. – TSAOUSIS, I. (2002): Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4. 327–342. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- OBRADOVIĆ, V. – JOVANOVIĆ, P. – PETROVIĆ, D. – MIHIC, M. – MITROVIC, Z. (2013): Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 74. 274–284. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>
- OKOYE, O. E. – IKPEAZU, V. A. – OHIZU, E. C. (2013): Effects of Emotional Intelligence and Self-efficacy Training on Work Stress of Junior Police Officers in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *Journal of Sociology, Psychology and Anthropology in Practice*, Vol. 5, No. 1. 8–20.
- OLÁH A. – RÓZSA S. (2006): A pszichológiai tesztek birodalma. In OLÁH A. szerk.: *Pszichológiai alapismeretek*. Budapest, HEFOP. 682–706.
- PEASE, B. – PEASE, A. (2012): *A testbeszéd enciklopédiája*. Budapest, Park.
- SALOVEY, P. – MAYER, J. D. (1990): Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9. 185–211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- SAMADI, R. G. – KASAEI F. – POUR, E. M. (2013): Attachment Styles as a Predictor of Emotional Intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84. 1712–1715. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.018>
- SHKOLER, O. – TZINER, A. (2017): The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship between Organizational Justice and Work Misbehavior. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*, Vol. 33, No. 2. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002>
- STIFTER V. – BENCSIK A. – SÓLYOM A. (2015): Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet? *Tér – Gazdaság – Ember*, 3. évf. 1. sz. 75–90.
- SZABÓ SZ. (2008): *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében*. Budapest, ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola.
- SZABÓ SZ. (2014): *Kompetencia alapú ember erőforrás gazdálkodás*. Budapest, NKE.
- SZILÁGYI L. M. (2015): Érzelmek a görög retorikában. *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XXXIII. 122–126.
- THORNDIKE, E. L. (1920): Intelligence and Its Uses. *The Harpers Monthly*, Vol. 140. 227–235.
- TURCULEȚ, A. – TULBURE, C. (2014): The Relation Between the Emotional Intelligence of Parents and Children. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 142. 592–596. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.671>