

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A SZAKKÉPZÉS

Az érzelmi intelligencia fogalma az 1990-es évek elején jelent meg. Ha felszínesen vizsgáljuk a fogalomhoz kapcsolódó irodalmat, könnyen juthatunk arra a megállapításra, hogy olyan elvekről, gyakorlatról szólnak, amelyeket sokan és régóta használnak a pedagógia területén, az iskolai nevelésben, vagy akár a családon belül is. Az érzelmi intelligencia kutatásának története részben igazolja is ezt a megállapítást, hiszen már a múlt század első felében megjelentek olyan nézetek, amelyek „általános emberi készségekről” szóltak, és az emberi kapcsolatok, a társadalmon belüli viselkedés és a sikeresség között kerestek összefüggéseket. Ezek azonban inkább a sejtés kategóriájába sorolhatók. Csak a XX. század második felének végéhez közeledve, elsősorban McClelland vizsgálatainak eredményeit felhasználva jutott el a tudomány (pszichológia és szociálpszichológia) odáig, hogy a diffúz és korábban tudományos kutatásokkal nem igazolt sejtésekből vizsgálatokkal igazolt, és a gyakorlatban használható eredményeket produkáljon.

Az érzelmi intelligencia helyett sokáig a meglehetősen semmitmondó „emberi készségek” kifejezést használták, a gyökerek pedig egészen az 1930-as évekig nyúlnak vissza.

1935-ben E. L. Thorndike és S. Stein¹ már használták a „szociális intelligencia” fogalmát annak meghatározására, hogy valaki képes „emberi kapcsolataiban bölcsen eljárni”.

D. Wechsler már az 1940-es években az intelligencia intellektuális és nem-intellektuális elemeiről gondolkodott², s azt írta, hogy a *nem-intellektuális képességek* jelzik előre a siker lehetőségét az életben.

A téma úttörőit hamar elfeledték, de 1973-ban D. McClelland a Harvardon újra felvetette, hogy a hagyományos kognitív intelligenciatesztek milyen keveset mondanak arról, hogy mi tesz sikeressé valakit az életben.³

1983-ban H. Gardner kezdett írni a „többszörös intelligenciáról”⁴. Úgy vélte, hogy a „személyiségen belüli” (intrapersonal) és a „személyközi” (kapcsolati - interpersonal) intelligencia legalább olyan fontos összetevői a *sikernek*, mint a hagyományosan mért, kognitív intelligenciahányadosok (IQ).

1984-ben J. E. Hunter és R. F. Hunter még úgy becsülték, hogy a legmagasabb IQ is legfeljebb 25%-ban befolyásolja a munkateljesítményt. Ugyanezt a hatást 1996-ban Sternberg már csak 10%-ra teszi, s más kutatók még ennél is kisebb varianciáról szólnak.

Ezeket a feltételezéseket azonban tudományosan nem igazolták, sőt az érzelmi intelligencia kutatói óvakodnak attól, hogy az EQ és az IQ között „konfliktust” gerjesszenek.

Egy diákok között elvégzett felmérés szerint az IQ és az iskolai előmenetel közötti korreláció az oktatás szintjein felfelé haladva fokozatosan csökken:

Általános iskola: 0,60–0,70

Középiskola: 0,50–0,60

Főiskola, egyetem (első évek) 0,40–0,50

Egyetem (posztgraduális képzés) 0,30–0,40

A vizsgálat fényesen igazolja az IQ-tesztek atyjának tartott Binet elgondolásának helyességét, de az adatok arra utalnak, hogy az intelligenciatesztek előrejelző értéke folyamatosan csökken az iskolarendszerben való előrehaladással. A jelenségnek valószínűleg nincs köze az életkorhoz, sokkal inkább a korábbi képzési szinteken elért eredményességhez. Aki jó eredményeket ér el az 5–8 évfolyamokon, az valószínűleg megalapozottabb tudással rendelkezik, és jobb esélyei vannak a középiskolában való eredményes működésre.

Feltételezhetjük azonban azt is, hogy az adott IQ-szinttel rendelkező tanulók motiváltsága tér el jelentősen egymástól. A magasabb szintre csak a motiváltabb tanulók jutnak el, így az IQ-nak egyre csökkenő hatása van az eredményre.

Kétségtelen persze, hogy az IQ-szint a megértést, a tanulás során fontos dekódolást jelentősen befolyásolja, ezért bizonyos minimális szintjére feltétlenül szükség van a sikerességhez.

Az érzelmi intelligencia fogalmának megalkotásában jelentős szerepet játszott a pszichológia és a szociálpszichológia fejlődése, a kutatások módszertanának átalakulása, sőt az informatika fejlődése is, ami egyrészt kielezte a tudás és érzelem kontrasztját, másrészt eszközt adtak a kutatók kezébe, akik így jelentősen nagyobb mennyiségű adattal tudtak dolgozni.

1990-ben Peter Salovey és John D. Mayer publikálták az első cikkeket, amelyekben már érzelmi intelligenciáról beszéltek.

John Mayer és Peter Salovey úgy határozta meg az érzelmi intelligenciát⁵ (1990, majd újrafogalmazva 1997), mint *képességet*, ami azt jelenti, hogy valaki képes

- az érzelmek észlelésére és kifejezésére (beleértve a maga és mások érzelmeinek pontos értékelését);
- az érzelmeket a gondolkodás serkentésére használni (beleértve az érzelmek pontos társítását más érzéletekhez és a gondolkodás minőségének javítását az érzelmek révén);
- az érzelmek megértésére (az érzelmek részekre bontására és elemzésére, az érzések átalakulásának és a társas helyzetekben megnyilvánuló bonyolult érzések megértésére);
- az érzelmek kezelésére (bánni saját és mások érzelmeivel).

Az érzelmi intelligencia kutatási területként azonban 1995-től vált igazán népszerűvé, amikor Daniel Goleman bestsellere⁶ megjelent. A könyv és folytatása⁷ az érzelmi intelligenciára irányította a világ figyelmét.

Goleman az érzelmi képességek két nagy csoportjáról beszél: a személyes és a szociális képességekről.

A személyes érzelmi képességek az *éntudatosságot* (érzelmi tudatosság, önbizalom), az *önszabályozást* (önkontroll, megbízhatóság, alkalmazkodó- és újítókészség), a *motiváltságot* (teljesítménymotiváció, kezdeményezőkézség, optimizmus) jelentik. A szociális képességek egyrészt a szociális tudatosság (döntően az empátia és „politikai tudatosság”), másrészt a szociális készségek (befolyásolás és hatékony kommunikáció, változássegítés, konfliktuskezelés, kötelességképzés, együttműködés, csoportképeség).

Mayer, Salovey és Caruso közösen fejlesztették ki az első képességalapú EQ-tesztet, a töbtféleEQ-skálát (Multifunctional Emotional Intelligence Scale – MEIS[®] továbbfejlesztett változata a MSCEIT[®]). Ez a teszt az érzelmiintelligencia-modell négy ágát méri:

- *Az érzelmek azonosítását magunkban és másokban* – azt a képességet, hogy felismerjük saját érzéseinket és a körülöttünk élők érzéseit.
- *Az érzelmek felhasználásának képességét* – azt a képességet, hogy valaki képes az érzelmeit felhasználni eredmények elérésére, problémák megoldására, a lehetőségek kihasználására.
- *Az érzelmek megértését* – az összetett érzelmek és az érzelmi láncok megértésének képességét; azt, hogy miként alakulnak az érzelmek egyik állapotból a másikba.
- *Az érzelmek kezelését* – azt a képességet, ami lehetővé teszi az érzelmek kezelését önmagunkban és másokban.

Az érzelmi intelligencia kutatása, egyáltalán az érzelmek kutatása a pszichológiai vizsgálatok egyik jelentős területe ma is. A téma tehát nem tekinthető lezártnak, s az is elképzelhető, hogy bizonyos megállapítások még módosulnak. Az eredmények azonban ma már elég megbízhatóak ahhoz, hogy alkalmazásukat el lehessen kezdeni.

Az érzelmi intelligencia kutatásának gyakorlati alkalmazása az élet számos területén indult meg. A szervezetfejlesztésben csakúgy, mint a személyzet-kiválasztásban, a csapatok személyi összetételének meghatározásában.

A szakirodalom beszámol az EQ fejlesztéséből származó bizonyos kísérleti eredményekről is.

▪ L. M. Spencer számol be arról, hogy 15 világcég több mint 300 felsőszintű vezetőjének vizsgálata azt mutatta, hogy *hat* érzelmi kompetencia különbözteti meg a sztárvezetőket az átlagtól: a befolyásolás képessége, a csapatvezetési képesség, a szervezeti tudatosság, az önbizalom, a teljesítményben való motiváció és a vezetés (leadership) képessége.⁸

▪ Közepes komplexitású munkakörökben (kereskedelmi eladók, szerelők) a legmagasabb teljesítményt nyújtók 12-szer hatékonyabbnak bizonyultak, mint a leggyengébbek, és 85%-kal jobban teljesítettek, mint az átlag. Valamivel komplexebb munkakörökben (biztosítási ügynök, könyvelő) a legjobb teljesítménye 127%-kal volt magasabb, mint az átlagé. Világszerte végzett kompetencia-kutatások azt mutatják, hogy a különbségek egyharmada a technikai készségek és értelmi képességek különbségéből származik, míg kétharmada az érzelmi kompetencia eltéréseivel indokolható. Felsőszintű vezetők között a teljesítmény-különbségek 4/5-e származik az érzelmi kompetencia eltéréséből.⁹

▪ A teljesítménymotiváció kutatásának kiemelkedő, már említett alakja, McClelland számol be arról, hogy egy nagy italcég, a szokásos, hagyományos eljárást alkalmazva a részlegvezetők kiválasztásakor, az így kiválasztott vezetők 50%-át két éven belül elküldte a gyenge teljesítmény miatt. Amikor a kiválasztásban áttértek az érzelmikompetencia-alapú kiválasztási módszerre (vizsgálva a kezdeményezőkézséget, az önbizalmat, a vezetési készséget), ugyanez a mutató 6%-ra csökkent. Ráadásul az így kiválasztott vezetők 87%-a a teljesítmény alapján adott bonusok felső harmadába került. Ezek a vezetők általában a kitűzött célokat 15-20%-kal teljesítették túl, míg azok a vezetők, akiknél ezek a kompetenciák hiányoztak, jellemzően közel 20%-kal alulteljesítettek.¹⁰

Sajnálatos, hogy az iskolákban, azon a területen, ahol a legnagyobb szükség lenne rá, csak lassan, sokszor összehangolatlanul indul meg az alkalmazás. Nem valamilyen „magyar” sajátosság ez. Az USA élen jár a kutatásokban, de a jelentések szerint ott is csak kezdeti eredményekről lehet beszámolni az iskolai nevelés területén.

Hollandiában 2005-ben indult meg ez munka, és itthon is lassan beindul a fejlesztő tevékenység. A pedagógusok alapképzésében jelenleg nem jelenik meg az érzelmi intelligencia felmérése és az érzelmi képességek fejlesztése. Ezért a továbbképzésben kell elfoglalnia a témát megillető helyet.

A szakiskolai és szakközépiskolai képzésben, részben a tanulók gyakori kontraszelekcója miatt, részben annak okán, hogy az innen kikerülő hallgatók gyakran azonnal a gazdaság szereplőivé válnak, különösen fontos, hogy a nevelés hatékonyságának növelésével, a kor folyamatosan változó követelményeinek egyre inkább megfelelni tudó fiatal szakemberek kerüljenek kibocsátásra.

Hogy megértjük ezeket a változó követelményeket, nézzük meg, milyen elvárásaik vannak a korszerű nagyvállalatoknak! Nos, a nagy nemzetközi cégek, s nyomukban (többek között az egyre nemzetközibbé váló piac, a globalizáció hatására) a többi vállalat is belülről motivált, vagyis önmagát motiválni képes, együttműködésre, folytonos változásra és élethosszig tartó tanulásra kész, csapatban dolgozni tudó embereket szeretnének foglalkoztatni. Optimista és sikerorientált munkatársakat, akik akarnak és képesek magas színvonalon teljesíteni. Nem hibátlan, nem tökéletes munkatársakkal akarnak együtt dolgozni, hanem olyanokkal, akik a maximumot akarják és tudják önmagukból kihozni. Ahogyan a világ egyik elsőszámú HR vállalata, a Profiles International, Inc. hirdeti szlogenjében: „Nem elég a legjobbnak lenni, ha képes vagy arra, hogy nagyszerű legyél!”

A modern gazdaságban és társadalomban

- az individualitás helyett a kollektivitás;
 - a versengés helyett az együttműködés;
 - a kudarckerülés helyett a sikerorientáció;
 - a pesszimizmus helyett az optimizmus;
 - az alárendelődés helyett az egyenrangúság;
 - az állandóság helyett a folytonos változás
- válik egyre inkább jellemzővé.

A szervezetek humánerőforrás-tevékenységében, a munkaerő kiválasztásában ezek a szempontok egyre nagyobb súllyal jelentek meg: míg 10-15 évvel ezelőtt a kiválasztásban az IQ- és személyiség-tesztek játszották a főszerepet, (a bizonyos területeken már ekkor is használt alkalmassági tesztekkel együtt), addig mára a kutatások eredményeképpen előtérbe kerültek a *rátermettséget* vizsgáló tesztek. Ezek elsősorban az érzelmi képességeket vizsgálják (motiváltság, önismeret, önkontroll, önbizalom, önértékelés, lelkiismeretesség, alkalmazkodóképesség, innovációs készség, elkötelezettség, együttműködési készség, stb. Ilyen például a Profiles International, Inc. „Profiles” és „Teljesítménymutató” c., tesztje, amiket az érzelmiintelligencia-fejlesztő trénerek képzésénél magunk is használtunk.) Ma elterjedt álláspont az emberi erőforrás (HR) szakemberei között, hogy sokkal szívesebben vesznek fel egy kevesebb gyakorlattal rendelkező, de érzelmileg intelligensebb (motiváltabb, érdeklődőbb, nagyobb önbizalommal rendelkező, alkalmazkodó-képesebb) munkatársat, mint azt, akinek több tapasztalata van, esetleg nagyobb tudása, de kevésbé rátermett.

A tapasztalat azt mutatja, hogy az IQ bizonyos szintje felett nincs jelentősége az IQ eltéréseinek.

Mint ahogy a munkaerő kiválasztásban nagyobb súlyt kap a rátermettség vizsgálata, szervezetfejlesztésben is az érzelmi képességek fejlesztésére helyeződött a hangsúly. Az ember a szervezet legfontosabb erőforrása. Ezért az ember beállítódásainak, viselkedésének, gondolkodásmódjának fejlesztése, a szervezet szokásainak, kultúrájának változtatása a szervezet fejlesztésének hatékony módszere lett.

A korszerű gazdaság elvárásai olyan követelményeket jelentenek, amiket az iskola nem hagyhat figyelmen kívül. Számos hagyományos iskolaműködtető elvnek azonban ellentmondanak ezek az elvárások:

- Az iskola hajlamos a befejezett, kész tudás benyomását kelteni, miközben a társadalomban már elfogadott és működő alapelv az élethosszig tartó tanulás elve (Life Long Learning).
- Az iskolai feladatok és az egész tanulás az individuumra épül, ritka a csoportos, projekt-szerű feladat, miközben a társadalomban általában, a gazdaságban pedig még inkább a feladatok nagy része már így oldódik meg.
- Az iskola ritkán jutalmazza a kiemelkedő tudást, ezzel szemben szankcionálja a tudás hiányát. Nem értékeli a sikerorientált, teljesítménymotivált magatartást, ritkán fogadja el a kockázatvállalást, ezzel szemben gyakran jutalmazza a kudarc- és kockázatkerülő beállítódást és viselkedést.
- Az iskola alig törődik a gyerekek belső motivációival, érdeklődési körével; szinte mindent külső motiválással akar megoldani, ami szintén a kudarcgerülést erősíti.

Összegyűjtöttem néhány olyan „bölcesség”-et, amit kicsi koruktól kezdve tanítunk, sugallunk, mutatunk a gyerekeknek, és melléjük illesztettem néhány olyan célt, amit egy nemzetközi nagyvállalat megbízásából, kollégáimmal együtt tréningen próbáltunk

elérni, megkísérelve az újonnan belépő magyar munkavállalók beállítódásainak megváltoztatását.

Hogy ez mennyire volt sikeres, azt a cégnek kell megítélni, hogy mennyire nehéz, arról magam is beszámolhatok. S ha azt állítom, hogy időnként szinte lehetetlen feladatra vállalkoztunk, nem hiszem, hogy túloznék. Ezek az attitűdök sokszor olyan mélyen léteznek bennünk, mint egész gyerekkorunk.

HAGYOMÁNYOS BEÁLLÍTÓDÁSAINK	EGY NAGY NEMZETKÖZI CÉG ELVÁRÁSAI
Ne szólj szám, nem fáj fejem!	Az alkalmazottak tegyék szavá a tapasztalt hibákat, hiányosságokat. A szervezet számára az emberek képességei jelentik a legfőbb erőforrást.
Ha hallgattál volna, bölcs maradtál volna!	Aki elhallgatja a véleményét, az megfosztja valamitől a szervezetet. Az a vezető, aki nem ad teret beosztottai véleményének, aki többre becstüli a hallgató végrehajtást, mint az alkotó gondolatot, nem maradhat vezető.
Ne üsd az orrodát más dolgába!	Az alkalmazottak egymásért is felelősséggel tartoznak. Aki nem figyelmezteti a másikat az elkövetett hibára, az felelősséggel tartozik azért, ha a hibát újra elkövetik. Aki nem akadályoz meg egy balesetet, bár kellő odafigyeléssel megtehetné, az részesévé válik a balesetnek. Eredményeket csak együtt tudunk elérni.
Az öndicséret „bűdös”.	Akinek nincs kellő önbizalma, arra nem számíthatunk a változásokban, a fejlesztésekben. Mindenki tanuljon meg kiállni önmagáért, mert csak így várható el, hogy bizonyos ügyekben megszólaljon.
Járt utat a járatlanért el ne hagyj!	Ha mindig mindent ugyanúgy teszünk, mint eddig, nem tudunk lépést tartani a világgal. Ha pedig meg akarjuk előzni a világot, nem csak új, de kockázatos utakat is vállalnunk kell.
Szép lehetsz, de okos nem!	A vezetőknek nem az a feladata, hogy minden beosztottjuknál okosabbak legyenek, hanem az, hogy mindenkiből kihozzák a legjobbat.
Az optimista nem más, mint egy tájékozatlan pesszimista.	Aki nem hisz a közös és sikeres jövőben, az nem is tud tenni érte. A siker vágya, és ne a kudarc elkerülése hajtsa mindenkit.

Mayer és Salovey tudományos munkássága megalapozta a további kutatásokat, amelyek most már elsősorban a mérésre irányultak. A pszichológiai kutatások alkalmazhatóságához azonban nem elegendőek a tudományos publikációk. A közvéleménynek is el kell fogadni ezeket ahhoz, hogy intézményesülhessenek, és a mindennapi gyakorlatot befolyásolhassák.

A tanulók érzelmi képességeinek fejlesztésében az iskola és a család játssza a legfontosabb szerepet. Az iskola és a család együttműködése nem mindig sikeres. Ez a tény azonban nem lehet magyarázat arra, hogy ne tegyünk semmit az iskolában.

A tanulók érzelmi képességeinek fejlesztése összetett folyamat, amely akkor sikeres, ha a tanárok és szakoktatók

- fejlesztik saját érzelmi képességeiket;
- empátiával fordulnak tanulói felé;
- szorosabb bizalmi kapcsolatot alakítanak ki a tanulókkal;
- folyamatosan segítik tanulóikat az önismeret fejlesztésében, önbizalmuk felépítésében;
- nem sértik meg a tanulók önbizalmát, önértékelését;
- támogatják és tanítják a hatékony önérvényesítés technikáit;
- keresik és segítik a tanulók belső motivációit, illetve építenek azokra;
- segítik a tanulók közösségeit a társas készségek elsajátításában;
- megpróbálnak folyamatos kapcsolatot tartani a családdal, illetve a szülőkkel;
- példát mutatnak az érzelmek kifejezésével és megértésével;
- egyénileg és az osztályközösségekben beszélnek az érzelmi intelligencia jelentőségéről;
- kihasználják a szakterületük nyújtotta lehetőségeket;
- visszajelzéseket adnak a tanulóknak és kérnek a tanulóktól.

Hogy mit jelentenek a „szakterület nyújtotta lehetőségek” a gyakorlatban, arra néhány egyszerű *példát* mutatok be:

- Az irodalom és a művészetek oktatásában: a szereplők érzelmi állapotának felismerése, érzelmeik kialakulásának elemzése. (Milyen érzései lehettek Ács Ferinek, amikor meghallotta, hogy Némecsek meghalt? Milyen érzései voltak Dobó Istvánnak, amikor a törökök elvonultak Eger vára alól?)
- A történelem oktatásában: a történelmi események emberekre gyakorolt érzelmi hatásának felismerése, elemzése. (Mit érezhettek azok a katonák, akik Isonzónál a lövészárkokban néztek farkasszemet egymással? Mitől bonyolódhattak ezek az érzések? Hogyan keveredhetett a hazaszeretet érzése a félelemmel?)
- A matematika oktatásában: a siker és a kudarc kialakulása, okai, a siker és kudarc oki tulajdonítása. (Mit érzel akkor, amikor sikeresen megoldasz egy feladatot? Miben látod a siker vagy a kudarc okát? Hogyan segíthetnek az érzéseid egy feladat megoldásában?)

„Az eddig (külföldön – a szerző megj.) begyűjtött bizonyítékokból arra lehet következtetni, hogy az érzelmi intelligenciára, a társas-érzelmi készségekre szükség van, ha azt akarjuk, hogy gyerekeink olyan felnőttekké váljanak, akik hatékonyak lesznek családjukban, munkahelyükön és közösségeikben, és akiknek esélyük van arra, hogy pozitív testi és lelki egészségben éljenek.”¹¹

Az érzelmi intelligencia fejlesztésének eredményeként a tanulók jobban megállhatják helyüket a korszerű gazdaságban, illetve a társadalomban. Társas kapcsolataikban boldogabbak lehetnek, szülőként eredményesebbek, mint saját szüleik. Növekedhet kö-

tődésük iskolájukhoz, majd később munkahelyükhöz. S reméljük, ők is sikeresebbnek érzik majd magukat.

Ebben az évben több mint 20 pedagógus képződött ki arra, hogy egy – a Nemzeti Szakképzési Intézet által akkreditáltatott pedagógus-továbbképző program keretében – kollégáikat segíteni tudják az érzelmi intelligencia fejlesztésében.

Kiválasztásuk és felkészítésük során korszerű EQ-mérőeszközöket használtunk (mint arra már korábban utaltunk), és módszertani útvalóval is elláttuk őket.

E kollégákkal közösen hoztuk létre az Érzelmi Nevelésért Alapítványt, melynek célja a civil társadalom, de különösképpen a gyermekek, a szülők, az oktatás különböző színtereiben dolgozók érzelmi képességének fejlesztése, s ezáltal az érzelmi intelligencia közoktatásba történő integrálása: a médium és a civil társadalom EQ iránti érzékenységeinek növelése és e téren az együttműködés fejlesztése, valamint az ezen a területen dolgozó hazai és nemzetközi szakemberek munkájának elismerése és eredményességének javítása, együttműködésük elősegítése.

Az első lépéseket néhányan már megtettük. Reméljük, hogy sokan vallják majd velünk együtt. „Nem elég a legjobbnak lenni, ha képes vagy arra, hogy nagyszerű legyél!”¹²

Lábjegyzet

- ¹ E. L. Thorndike-S.Stein: An evaluation of the attempts to measure sociale inintelligence, in.: Psychological Bulletin/34, p. 275-284
- ² D. Wechsler: Nonintellective factors in general intelligence, in.: Psychological Bulletin/37, p444-445
- ³ D. McClelland: Testing for competence rather than intelligence, in.: American Psychologist/28-1, 1-14) Atkinson, R.L.-Atkinson, R.C.-Smith, E.-Bem, D.: Pszichológia. Osiris-Századvég Kiadó. Bp. 1995
- ⁴ Gardner, H.: Frames of mind. The theory of multiple intelligences. Basic Books, New York. 1983
- ⁵ J. Ciarrochi-J. Forgas-J. Mayer: Érzelmi intelligencia a mindennapi életben. KAIROSZ Kiadó. Budapest. 2003
- ⁶ D. Goleman: Emotional Intelligence. Bantam. New York. 1995 (magyarul: Érzelmi intelligencia. Budapest. Háttér Kiadó. 2002)
- ⁷ D. Goleman: Working with Emotional Intelligence. Bantam. New York. 1998 (magyarul: Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest. Háttér Kiadó. 2002)
- ⁸ Spencer L. M., Jr et al. Competency assessment methods in.: History and state of the art. Hay/McBer. Boston. 1997
- ⁹ Goleman, D.: Working with emotional intelligence. Bantam. New York. 1998
- ¹⁰ McClelland, D. C.:Identifying competencies with behavioral-event interviews. In: Psychological Science. 9(5), 331-339
- ¹¹ J. Ciarrochi-J. Forgas-J. Mayer: Érzelmi intelligencia a mindennapi életben. KAIROSZ Kiadó. Budapest. 2003
- ¹² Profiles International, Inc.