

ÉRZELMI INTELLIGENCIA MINTÁZATOK VIZSGÁLATA A KÖZOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK VEZETŐINÉL

*STUDY OF EMOTIONAL INTELLIGENCE PATTERNS WITH HEADS
OF PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS*

DR. BALÁZS LÁSZLÓ tanszékvezető főiskolai docens

Dunaújvárosi Főiskola, Társadalomtudományi Intézet, Kommunikáció- és
Médiatudományi Tanszék

ABSTRACT

Studies analysing leadership study issues include models where leaders are categorised according to their emotional intelligence patterns (e.g., Goleman 1998 or Yoder 2003). In my study, I am going to present different approaches to this concept shortly, and to summarise its role in leadership study approaches. I also present patterns characterising heads of public education institutions, based on the results of an emotional intelligence study covering 26 public education institutions (Bar-On 2000). Besides determining the pattern of the leaders, a questionnaire examining the perception of organisational culture (Robbins 1993, Bakacsi 1996) also allows for exploring further relationships. Finally, I am trying to find relationships between EI patterns of leaders and the organisational culture.

1. Bevezetés

Az érzelmi intelligencia (ÉI) fogalmának körvonalazása bár rövid múltra tekint vissza, mégis az elmúlt két évtizedben számos területen, kontextusban vizsgálták a szerepét. A vezetéstudományi kérdéseket elemző munkák között is találkozhatunk olyan modellekkel, mely a vezetőket érzelmi intelligencia mintázatuk alapján kategorizálja (pl.: Goleman 1998 vagy Yoder 2003). Tanulmányomban röviden áttekintem a fogalom eltérő megközelítéseit, összegzem szerepét a vezetéstudományi megközelítésekben, valamint ismertetem – egy 26 közoktatási intézményre kiterjedt érzelmi intelligencia (Bar-On 2000) vizsgálat eredményei alapján – azon mintázatokat, melyekkel a közoktatási intézmények vezetői jellemezhetők. A vezetők mintázatának meghatározása mellett egy szervezeti kultúra észlelését vizsgáló kérdőív alkalmazásával (Robbins 1993, Bakacsi 1996) további összefüggések feltárására is alkalom nyílt a kutatás során. Tanulmányom zárásaként kísérletet teszek a vezetők ÉI mintázata és a szervezeti kultúra közötti összefüggések azonosítására.

2. Érzelmi intelligencia

Peter Salovey és John Mayer vezette be az érzelmi intelligencia kifejezést 1990-ben. Az érzelmi intelligencia első meghatározása szerint egy olyan képességről van szó, melynek birtokában valaki meg tudja figyelni a saját és mások érzéseit, különbséget tud tenni köztük, valamint használni tudja ezt az információt arra, hogy irányítsa a gondolkodásmódját és cselekedeteit (Salovey, Mayer 1990). Az érzelmi intelligencia eszméjének lényegében az a feltevés kölcsönöz értelmet, hogy maguk az érzelmek is feldolgozandó információt hordoznak – viszonyokról adnak jelzéseket. Az érzelem mint információ értelmezése és vizsgálata a pszichológiában évtizedek óta kutatott téma. E kutatások eredményei szerint minden egyes érzelem a személy viszonyát definiálja önmaga és más emberek között. Az érzelmek által szolgáltatott információ az, ami az érzelmi intelligenciában feldolgozásra kerül. (Mayer é. n. 399–407.)

A fogalom első publikálása óta több, sokszor egymástól jelentősen eltérő érzelmi-intelligencia-definíció és -modell született. Pérez, Petrides és Furnham (2005) munkájukban összegzik az addig publikálásra került definíciókat és azok tartalmát, valamint bemutatják a konstruktumok mérésére kidolgozott eszközök jellemzőit. A modellek alapvető különbsége abban nyilvánul meg, hogy mit sorolnak az érzelmi intelligencia tartományához. A „szűkebb” értelmezések kizárólag mentális képességeket (Mayer, Salovey), a szélesebb tartományú modellek (Bar-On, Goleman) különböző érzelmi, személyes és társas kompetenciákat ölelnek fel. A különbség a fogalom operacionalizálásában is megnyilvánul. A „tágabb” megközelítés követői önjellemző kérdőíveket, míg a „szűkebb” értelmezés követői objektív tesztesztet alkalmaznak. A következőkben az általam is alkalmazott tágabb értelmezés egy modelljét ismertetem.

2.1. Érzelmi intelligencia mint szociális és társas kompetencia

Bar-On érzelmi intelligencia elméletében a jólétre és a viselkedésre helyezte a hangsúlyt. Úgy határozta meg az érzelmi intelligenciát, mint az olyan tudás és képességek sorozatát, amelyek hatással vannak arra, hogy valaki meg tudja birkózni a környezeti hatásokkal. Ezeket öt területre osztotta fel: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia (Bar-On 2006, Goleman 2001). Az öt főtényező számos, szorosan kapcsolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, ezek a következők.

- Intrapersonális készségek (öntudat és önkifejezés): önbecsülés (tudatában lenni annak, hogy megértjük és elfogadjuk magunkat); érzelmi öntudat (érzelmeink megértése); magabiztosság (érzéseink és önmagunk határozott kifejezése); függetlenség (önálló és másoktól független, szabad érzelmek kialakítása); önmegvalósítás (a potenciális célok meghatározása és megvalósítása, aktualizálása).

- Interperszonális készségek (társadalmi tudatosság és az interakció): empátia (annak tudatos kezelése és megértése, hogy mások hogyan érzik magukat); társadalmi felelősségvállalás (érzelmi és szociális azonosulás más társadalmi csoportokkal); interperszonális kapcsolat (kölsönösen kielégítő kapcsolatok).
- A stressz kezelése: stresszkezelés (érzelmeink hatékony és építő jellegű irányítása); az ösztönös késztetések irányítása (érzelmeink hatékony és építő jellegű kontrollálása).
- Alkalmazkodóképesség: valóságérzékelés (érzelmeink tesztelése és a valós gondolkodással való párhuzamba állítása); rugalmasság (a változásokkal való megküzdés, alkalmazkodás a mindennapi életben); problémamegoldás (a problémák hatékony megoldása intraperszonális és interperszonális helyzetekben).
- Általános hangulat (önmotiváció): optimizmus (pozitív kilátások észlelése); boldogság (érzés, amely szerint általában elégedettek vagyunk magunkkal, másokkal és az élettel).

2.2. Érzelmileg intelligens vezetés

A vezetők érzelmi intelligencia vizsgálatára vonatkozóan két kutatást ismertettek. Mind a két munka azonosítja azokat a tényezőket, melyekkel az érzelmileg intelligens vezető jellemezhető. Az első narratív eszközökkel támasztotta alá az érzelmileg intelligens vezetői stílus klímára gyakorolt hatását (Yoder 2003), míg a második érzelmiintelligencia-alapú vezetési stílusokat határozott meg, melyek eltérő módon fejtik ki hatásukat a szervezeti környezetre. (Goleman 1998).

Yoder (2003) disszertációjában főiskolai vezetők körében végzett kvalitatív vizsgálatot, melyben az érzelmi intelligencia, az érzelmileg intelligens vezetés és a szervezeti klíma közötti összefüggéseket vizsgálta. Dolgozatában elemezte, hogy a) miként ítélik meg a résztvevők az érzelmi intelligencia hatását a szervezeti klímára, valamint hogy b) az érzelmileg intelligens vezetés szervezeti klímára gyakorolt hatása alátámasztható-e adatokkal. A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy az egyéni érzelmi intelligencia, valamint az érzelmileg intelligens vezetők meghatározzák a szervezeti klímát. A válaszok alapján a mások fejlesztésére irányuló törekvések, valamint a csoportmunkára, az együttműködésre sarkalló megnyilvánulások – mint az érzelmi intelligencia kompetenciái – járulnak hozzá legjobban a szervezeti klíma alakításához. Eredményei igazolták, hogy az érzelmileg intelligens vezetés a szervezeti klíma fejlődését segíti elő. Olyan klímát hoz létre, amely az egyén fejlődését szolgálja, hozzájárul az egyéni önérték, fontosság és a közösségtudat fejlesztéséhez. Az interjúkból kitűnt, hogy a válaszok 75%-ában a résztvevők nyolc kompetenciát tartottak fontosnak a vezetők szervezeti klímára gyakorolt hatása tekintetében: mások fejlesztése, csapatmunka és együttműködés, szervezeti tudatosság, kapcsolatépítés, jövőképpel rendelkező vezetés, empátia, tisztelet, nyílt kommunikáció.

Eredményei egybecsengenek azon korábbi munkákkal, melyek hangsúlyozták, hogy a vezető, az érzelmileg intelligens vezetés befolyásolja a szervezeti klíma és kultúra alakulását (Vö. Hay, McBer 2000, Goleman, Boyatzis, McKee 2002, Heriford 2002). Goleman (1998) korábbi vizsgálatának megállapításai összhangban állnak Yoder eredményeivel. Hat érzelmi intelligencia alapú vezetési stílust mutatott ki, amely befolyással van a szervezeti légkörre. Habár vizsgálatait nem oktatási közegben végezte, eredményei a későbbiek kapcsán érdekesek lehetnek, így röviden ismertetem azokat. Az azonosított vezetői stílusok közül négy – a jövőképpel rendelkező, az affiliatív, a demokratikus és a tanácsadó – általában pozitívan befolyásolja a légkört. Kettő – a kényszerítő és az eredménycentrikus – pedig inkább negatívan, habár mindkettő pozitív hatást is kifejezhet egyes helyzetekben.

- A jövőképpel rendelkező vezetők empatikusak, önbizalommal rendelkeznek, és gyakran a változás előmozdítói.
- Az affiliatív vezetők szintén empatikusak, képesek a kapcsolatépítésre és jó konfliktuskezelők.
- A demokratikus vezető ösztönzi az együttműködést és a csapatmunkát, és eredményesen kommunikál, gyakran pedig kiváló hallgatóság.
- A tanácsadó vezető érzelmileg öntudatos, empatikus, képes mások erősségeinek felismerésére és kihasználására.
- A kényszerítő vezető saját hatalmi helyzetére épít, másokat szándékainak megvalósítására utasít, és általában nincs benne empátia.
- Az eredménycentrikus vezető magas normákat állít fel, ezeket maga is megtestesíti, kezdeményező, és erősen teljesítményorientált. Az eredménycentrikusok gyakran külön irányítják vagy kritizálják azokat, akik nem képesek elérni saját magas normáikat, és nem a fejlődésüket támogatják.

3. A vizsgálat és módszertana

A vezetők érzelmi intelligencia mintázatának elemzésére Bar-On kérdőívét alkalmaztam. A magyar változatot korábban már alkalmazták PhD-kutatásban is (Majoros 2008, Kun 2011, Balázs 2013). A 121 állítás összesen öt főténeyezőt azonosít: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia. Az öt főténeyező számos szorosan kapcsolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, amelyeket korábban ismertettem. Kitöltéskor a válaszadónak 1-től 5-ig kell az egyes állításokat értékelnie aszerint, hogy mennyire igazak azok rá. Az egyes metatényezők eredményét az ahhoz tartozó itemek átlaga adja. A főténeyezők értékét a metatényezők átlagértéke képezi.

A szervezeti kultúra feltárásához a Robbins (1993) által kidolgozott, Bakacsi (1996) által továbbfejlesztett 11 kultúradimenziót használtam, mely a tagok szervezeti kultúrával kapcsolatos érzéseit meghatározó jellemzőkből indul ki. A következő 11 dimenziót határozza meg.

- 1). **Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás:** A dimenzió két végpontján a szervezettel mint egészszel való azonosulás, illetve bizonyos munkacsoportokkal vagy munkakörrel való azonosulás jelenik meg.
- 2). **Egyén- vagy csoportközpontúság:** Az egyéni vagy a csoportcélok a hangsúlyosabbak. Az egyéni oldalra a szabadság, függetlenség, felelősség támogatása a jellemzőbb, míg a csoportközpontúság esetén a vezetés a csoportcélokra helyezi a hangsúlyt.
- 3). **Humánorientáció:** A feladat- vagy kapcsolatorientált vezetés dimenziója. Szintén a vezetés és a beosztottak viszonyát jellemzi; mennyire figyel a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeire.
- 4). **Belső függés vagy függetlenség:** Az integráció szintjére utal. A szervezeti egységek függetlenségét, valamint a központi koordináció, centralizáció mértékét határozza meg.
- 5). **Erős vagy gyenge kontroll:** A szabályozás, a beosztottak ellenőrzésének közvetlen felügyeletének mértékére utal.
- 6). **Kockázatvállalás-kockázatkerülés:** A szervezet bizonytalansággal kapcsolatos toleranciájára utal. Mennyire elvárt vagy támogatott a kockázatkereső, innovatív magatartás, mennyire túrik a bizonytalanságot.
- 7). **Teljesítményorientáció:** A jutalmazási rendszert jellemzi. A jutalmazási rendszer mennyire épít a teljesítményre, illetve milyen mértékben vesz figyelembe más tényezőket.
- 8). **Konfliktustűrés:** A vezetést, illetve a szervezetet abból a szempontból jellemzi, hogy mennyire megengedett vagy bátorított az egyet nem értés nyílt felvállalása.
- 9). **Cél-, illetve eszközorientáció:** Szintén a vezetést jellemzi abból a szempontból, hogy a szervezeti eredmények vagy a célélérés folyamata kap-e hangsúlyt.
- 10). **Nyílt vagy zárt rendszer:** A szervezet és a környezet viszonyát jellemzi. Ebben a dimenzióban a szervezet külső változásokra való reagálókészsége, illetve ennek hiánya jelenik meg.
- 11). **Rövid vagy hosszú távú időorientáció:** A szervezet jövőtervezésének távlatát jeleníti meg.

Az elméleti keret alapján a Kovács Zoltán és mts. által kidolgozott kérdőívben speciálisan az iskolai környezetre vonatkozóan 22 értékpárral jellemezhetjük a szervezeteket. Minden egyes dimenzióra két-két állításpár vonatkozik. A válaszadók 1-től 7-ig jellemezhetik az adott kultúrát annak megfelelően, hogy az adott állítás mennyire jellemző a kultúrájukra. Így az egyes értékek dominanciáját a pontszám mérete jelzi. A szervezetre vonatkozó eredményeket az adott értékdimenzióra vonatkozó állítások átlaga adja.

A vizsgálat kapcsán általános és középiskolákat kerestem fel. Összesen 26 iskolát vizsgáltam meg. Az iskolák között 18 általános iskola, 7 középszintű képzőintézmény és 1 általános és középiskola található. A kérdőívek kitöltésére az

intézményben került sor. A huszonhat intézményben összesen 587 fő töltötte ki a kérdőíveket, ebből 43 vezető beosztású (igazgató, igazgatóhelyettes). A teljes minta elemzésére jelen tanulmányban nem térek ki, a nem vezető beosztású válaszadók eredményeit viszonyítási pontként fogom használni. A vezető válaszadók között 12 férfi és 31 nő volt. Az életkori eloszlást alapul véve, a mintában 12 (27,9%) 36 és 45; 21 (48,8%) 46 és 55; 7 (16,3%) 56 és 65 valamint 1 (2,3%) 66 évnél idősebb vezető volt.

4. Eredmények

Az ÉI vizsgálatánál összegeztem a teljes kutatási mintát és átlagot számítottam. Az 1. táblázat a teljes minta átlagait tartalmazza a vezetők és az oktatók csoportosításában. Vizsgáljuk meg hogy a teljes minta tükrében milyen eltérések ragadhatók meg vezetők és oktatók között.

1. táblázat: Az érzelmi intelligencia átlagértékei a vizsgált csoportok alapján
Table 1: Average scores of emotional intelligence according to groups studied

		Magabiztosság	Éntudatosság	Önbecsülés	Függetlenség	Önmegvalósítás	Empátia	Társas felelősség-tudat	Interperszonális viszony	Valóságérzékelés	Rugalmasság	Problémamegoldás	Stressztűrés	Impulzuskontroll	Optimizmus	Boldogság
Vezetők	N	41	43	43	43	41	42	43	43	43	41	43	42	42	43	42
	Hiányzó	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0	1	1	0	1
	Mean	21,19	26,93	33,58	24,67	29,41	19,76	38,79	37,88	38,37	26,56	32,07	30,26	32,11	29,33	34,12
	EMax	30	35	45	35	35	25	45	50	50	40	40	45	45	40	45
	%	71%	77%	75%	70%	84%	79%	86%	76%	77%	66%	80%	67%	71%	73%	76%
Beosztottak	N	495	489	492	493	488	494	497	490	491	499	499	495	485	488	489
	Hiányzó	15	21	18	17	22	16	13	20	19	11	11	15	25	22	21
	Mean	19,84	26,85	32,57	22,25	29,17	19,93	38,56	38,74	37,87	26,24	30,93	28,65	31,96	28,21	34,55
	EMax	30	35	45	35	35	25	45	50	50	40	40	45	45	40	45
	%	66%	77%	72%	64%	83%	80%	86%	77%	76%	66%	77%	64%	71%	71%	77%

Forrás: A vizsgálat eredményei alapján, saját

Az átlageredmények alapján elmondható, hogy több dimenzióban magasabb pontszámot értek el a vezető beosztásúak (szürke oszlopok). Az ANOVA vizsgálat arra is rámutatott, hogy szignifikáns ($f < 0,05$) különbséget lehet meghatározni a magabiztosság, függetlenség, problémamegoldás, stressztűrés és optimizmus dimenziókban. Az iskolánkénti elemzés magabiztosság, stressztűrés, optimizmus, empátia, rugalmasság, függetlenség, problémamegoldás dimenziókban egyaránt eredményezett szignifikáns eltéréseket a két csoport között. A felsorolt dimenziókban a vezetők szignifikánsan magasabb értékeket képviselnek az intézményi és

az összesített elemzéseknél is. A készségek, képességek és moderátorok mellett az érzelmi intelligencia öt főtényezőjét vizsgálva is elmondható, hogy intraperszonális készségekben és alkalmazkodóképességben a vezetők szignifikánsan magasabb pontszámokat értek el.

Disszertációmban statisztikai adatokkal támasztottam alá, hogy a szervezeti tagok érzelmi intelligenciája befolyásolja a szervezeti kultúra milyenségét. Eszerint az interperszonális készségek, a stresszkezelés és az alkalmazkodóképesség fejt ki hatását a szervezeti kultúra négy dimenziójára – egyén-/csoportköz-pontúság, erős/gyenge kontroll, kockázatvállalás/-kerülés és zárt/nyílt rendszer. (Balázs 2013.) A következőkben hasonló összefüggések feltárására teszek kísérletet a vezetők és a szervezeti kultúra vizsgálatával. Ennek megfelelően a vezetők ÉI sajátosságait a szervezeti kultúra észleléssel állítom párhuzamba. A vezetők érzelmi intelligenciája és szervezeti kultúra észlelése között korrelációs számításal igyekeztem kapcsolatot kimutatni. Az elemzésnél az ÉI főtényezőit vetettem össze a 11 kultúradimenzióval. Az eredményeket szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat: Az ÉI-főtényezők és a szervezeti kultúra dimenziók korrelációs értékei

Table 2: Correlation values of EI main factors and the organisational culture

ÉI-főtényezők		Kockázatvállalás/-kerülés	Cél-/eszközorientáció
Intrapersonális készségek	Pearson Correlation	-,478	,370
	Sig. (2-tailed)	,002	,020
Interperszonális készségek	Pearson Correlation	-,133	,091
	Sig. (2-tailed)	,402	,565
Stresszkezelés	Pearson Correlation	-,446	,423
	Sig. (2-tailed)	,003	,006
Alkalmazkodóképesség	Pearson Correlation	-,385	,409
	Sig. (2-tailed)	,013	,008
Általános hangulat	Pearson Correlation	-,519	,342
	Sig. (2-tailed)	,000	,026

Forrás: A vizsgálat eredményei alapján, saját

A főtényezők két szervezeti kultúra dimenzióval mutatnak együttjárást. Értelmezve az eredményeket elmondható, hogy az érzelmi intelligencia növekedése elősegíti a szervezet bizonytalansággal kapcsolatos toleranciájának erősödését, az innovatív magatartás támogatását, valamint hozzájárul a célorientáció kialakításához.

4. Összegzés

A vizsgálataim során sikerült azonosítani az érzelmi intelligenciának azon tényezőit, melyek markáns eltérést mutatnak vezetők (igazgatók, igazgatóhelyettesek) és oktatók között. Ez alapján elmondható, hogy az általam vizsgált közoktatási intézmények vezetői átlagosan magas magabiztossággal, függetlenséggel, problémamegoldással, stressztűréssel és optimizmussal jellemezhetők. A szervezeti kultúra észlelése és az érzelmi intelligencia között együttjárást sikerült kimutatni. Eredményeim, összhangban a korábban is ismertetett vizsgálatokkal, igazolják, hogy a vezető érzelmi intelligenciája összefüggésben van a szervezeti kultúrával. A korrelációs számítás mellett hatásvizsgálatra (regressziószámításra) nem került sor, ugyanakkor korábbi eredmények igazolják a vizsgált tényezők hatásmechanizmusait (vö.: Balázs 2013).

Az eredmények lehetőséget kínálnak újabb kutatási vonalak meghatározására. A vizsgálat további mélyítését szolgálhatná egy, a mostani általános eredményeket konkretizáló elemzés, amely a szervezeti kultúra típusok mentén igyekszik a vezetői sajátosságokat meghatározni az érzelmi intelligencia mintázatok alapján. Egy ilyen vizsgálati irány akár egy érzelmi intelligencia központú szervezeti kultúra modell megalkotását is előkészíthetné.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. 1996. Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Tankönyvkiadó, Budapest.
- Balázs L. 2013. A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolatának vizsgálata az iskolában. Doktori disszertáció, PTE, BTK, Pszichológia Doktori Iskola, Alkalmazott Pszichológia Doktori Program, Pécs, 2013.
- Bar-On, R. 2000. Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In: Bar-On, R. – Parker, J. D. A. (Ed.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. Jossey-Bass, San Francisco. 363–388.
- Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, Suplemento, 13–25.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. 2003. A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.
- Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6). 93–102.
- Goleman, D. 2001. Emotional intelligence: Issue in paradigm building. In: Cherniss, C. – Goleman, D. (Ed.) The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations Vol. 1. Jossey-Bass, San Francisco. 13–26.
- Hay – McBer. (2000) Research into teacher effectiveness: A model of teacher effectiveness. Report by Hay/McBer to the U.K. Department for Education and Employment. URL: <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR216.pdf>

- Herriford O. S. 2002. High-technology organizational culture and emotional intelligence. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. University of Phoenix
- Kun B. 2011. Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichóaktív-szer-használatban. Doktori (Phd) disszertáció, ELTE.
- Majoros K. 2008. Koedukált sportolás. Partnerkapcsolat a versenytáncban. Doktori értekezés, Semmelweis Egyetem, Sporttudományi Doktori iskola, Budapest.
- Mayer, J. D. é.n. Az érzelem, az intelligencia, és az érzelmi intelligencia. In: Forgács József (szerk.): Az érzelmek pszichológiája. Kairosz Kiadó, Győr. 399–419.
- Pérez, J. C. – Petrides, K. V. – Furnham, A. 2005. Measuring Trait Emotional Intelligence. Letöltve: 2011.02.26.URL: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/03/DOCENTE/JUAN_CARLOS_PEREZ_GONZALEZ/P%C3%89REZ,%20PETRIDES,%20%26%20FURNHAM,%202005.PDF
- Robbins, S. P. 1993. Organizational behavior, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Salovey, P. – Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9. 185–211
- Yoder, D. M. 2003. Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College. Dissertation. The University of Texas at Austin.
- Kovács Z. – Perjés I. – Sass J. (2005) Iskolák szervezeti kultúrája. In: Faragó K. – Kovács Z. (szerk.) *Szervezeti láttelepek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.