



Olajos Tímea – Fodor Szilvia

---

## Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása I.<sup>1</sup> Tehetséges személyek a munka világában

Academic establishment of the new law-enforcement talent management system I.  
Gifted individuals in the world of work

### Absztrakt

A tehetséges munkavállalók speciális csoportot jelentenek a munkahelyi szervezeten belül. Sajátos működés módjuk, személyiségdinamikájuk teszi lehetővé azt az egyéni látásmódot, mely bázisa a tradicionális megoldásoktól való elrugaszkodásnak, s a kiemelkedő területspecifikus eredményeknek egyaránt. E tanulmány célja az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer pszichológiai alapjainak bemutatása. Leírjuk a tehetséges felnőttek sajátos vonásait és jellemző foglalkozási preferenciáit. Áttekintjük a munka világának sajátos kontextusában létező tehetségkonceptiókat. Bemutatjuk a tehetséges dolgozó személyiségének intraperszonális dinamikáját, továbbá a tehetséges ember és a munkakörnyezete közti interakciókból eredő lehetséges problémákat. Végül megvitatjuk, hogyan segíthetjük beilleszkedésüket, illetve a tehetséges munkavállalók hogyan tudnak hozzájárulni a szervezeti innovációhoz.

**Kulcsszavak:** tehetséges felnőtt, személyiségjellemzők, tehetségkonceptiók, beilleszkedés, innováció

---

<sup>1</sup> A tanulmány a „*Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében készült.

## Abstract

Gifted workers form a special group within the work organizations. Their complex intellectual abilities, special behavior and personality characteristics allow a unique way of seeing things. This is the basis for deviation from the traditional solutions, and an outstanding domain-specific performance, too. The aim of this study is to present the psychological foundations of the new law-enforcement talent management system. We describe the particular traits of the gifted adults, and their specific occupational preferences. We overview the talent concepts existing within the specific context of the world of work. We present the intrapersonal dynamics of the talented worker's personality, furthermore we discuss the possible problems which can derive from the interactions between the talented person and the work environment. Finally, we discuss how can we help their integration, and how can the gifted individuals contribute to the organisational innovation.

**Keywords:** gifted adult, personality characteristics, talent concepts, integration, innovation

## A tehetséges felnőtt jellemzői

Bár a tehetséges egyének – mint minden ember – egyedi és megismételhetetlen mintázatát mutatják a fizikai és pszichológiai sajátosságoknak, a vizsgálatok mégis azt mutatják, hogy vannak olyan karakterisztikumok, melyek speciálisan jellemzők e populációra. A témát vizsgáló nemzetközi kutatások eredményei alapján határozottan állíthatjuk, hogy egymást megerősítő egyezések találhatók a kimutatott jellemzők terén. Nauta és Corten (2002) a következő sajátosságokat emeli ki a felnőttkori tehetséggel kapcsolatban.

**A gondolkodás sebessége:** a tehetséges személyek az átlaghoz képest sokkal gyorsabban gondolkoznak, több mentális műveletet, asszociációt végeznek el egy adott idő alatt, mint mások. Mentális tempójuk miatt a kívülálló számára úgy tűnhet, hogy egyik témáról a másikra ugranak, csaponganak.

**Magas fokú érzékenység:** a tapasztalatok azt mutatják, hogy a magas szintű potenciál gyakran együtt jár egyfajta fokozott érzékenységgel, mely a pszichomotoros, intellektuális, érzelmi, képzeleti és egyéb területeken megmutatózó sajátos dinamikát eredményez.

**Túlérzékenység:** a tehetséges személyek az érzékszerveik által közvetített ingereket igen intenzíven élhetik meg. A különböző hangokat, zajokat, vizuális stimulusokat, de a tapintással szerzett benyomásokat is fokozottan érzékelik. Így könnyen előfordul,

hogy számukra „sok” az, ami egy másik ember számára nem okoz megterhelést. Ezen ingerfeldolgozási sajátosság egyes pályákon, illetve munkakörökben természetesen nehézségeket eredményezhet, illetve fokozott odafigyelést igényel.

**Introverzió:** az introvertált (befelé forduló attitűddel rendelkező) tehetséges személyek belső világa igen gazdag. Érzékenyek, nehezen oldódnak fel ismeretlen környezetben és társaságban. Gyakran és könnyen megbántódnak, e miatt sokszor igyekeznek más emberekkel távolságot tartani. A magas intelligenciaszintű egyéneknek – különösen, ha introvertáltak – gyakran jelent nehézséget hasonlóan gondolkodó személyeket találni, így az izoláltság érzése könnyen kialakul náluk.

**Sajátos érzelmi fejlődés:** a tehetséges egyéneknél a kognitív területek dominálnak, így viszonylag gyakran előfordul, hogy az emocionális szféra relatíve fejletlen. Ebben az esetben – többek között – gondot okoz számukra az érzelmek és az „ész”, azaz az értelem összekapcsolása.

**Kreativitás:** a tehetségesek gondolkodási folyamatai nemcsak azok sebességében térnek el az átlagos intelligenciaövezetbe tartozó személyekétől, de abban is különböznek, hogy jellegüket tekintve sokkal globálisabbak, s nagyfokú képzelőerővel párosulnak. E személyek könnyen felismernek mintázatokat, képesek trendek, irányzatok felismerésére és bejósolására, következtetések intuitív úton történő levonására.

**Függetlenség:** a függetlenség a kreatív gondolkodás kísérője. A tehetséges felnőtt szeret autonóm módon véleményt formálni és döntést hozni. Gyakran nonkonformisták, így viselkedésüket az intézményes oktatásban, illetve szervezeti keretek között is gyakran minősítik helytelennek.

**Perfektionizmus:** a tehetségesek egyik jellemző vonása a perfekcionizmus, melynek több megjelenési formája, adaptív és maladaptív (kóros) típusa is van. A perfekcionizmust, azaz a tökéletességre törekvést sokszor kíséri a tehetséges személy iránt támasztott túl magas elvárás. Ezekben az esetekben szégyen, büntudat, illetve a lehetséges meg nem felelés érzéséből kialakuló kisebbségi érzés jelenhet meg, mely jelentős szorongást s esetenként a tehetlenség érzéséből fakadó egyfajta lelki bénultságot eredményez.

**Exploratív (felfedező) tanulási stílus:** a tehetséges emberek tanulási stílusa, azaz a tanulási folyamatot kísérő információfeldolgozási preferenciái is jellegzetesnek mondhatók. Nem szeretnek hosszú listákat (tényeket/adatokat) mechanikusan bevésni, mivel ezt unalmasnak találják. Azokat a tanulási szituációkat kedvelik, melyekben kutatni, felfedezni, tevékenykedni lehet. Néhány tehetséges felnőttre jellemző, hogy tudásbeli hiányosságai vannak az akadémikus, azaz tantárgyi tudást illetően, miközben igen átfogó ismeretekkel rendelkeznek az őket érdeklő témakörökben.

Az alulteljesítés veszélye: amennyiben a tehetséges személy környezete nem nyújt elegendő ingert, az intellektusnak megfelelő kihívásokat, úgy könnyen alakulnak ki helytelen munkaszokások. Az erőfeszítés nélküli teljesítmény, az unalom már iskoláskorban alulteljesítéshez és a motiváció elvesztéséhez vezethet. Hosszú távon frusztráció és csalódás érheti őket karrierjükben.

Hasonló jellemzőket sorol föl számos szerző, köztük Annamarie Roeper (1991) is. Ezek a következők: komplex intellektuális képességek, gyermeki érzelmek, a másoktól való különbözőség érzése, a tehetség által irányítottág érzése, kreativitás, introverzió, az egyedüllétre való igény, egyéni tanulási módszerek, a fejlődési irányok és trendek mintázatának észlelése, igazságkeresés, perfekcionizmus, kiváló humorérzék, igen erős moralitás, konfliktusok az autoritást képviselő személyekkel, nehézség mások viselkedésének megértésében. Tolan (1994) az érzelmi intenzitást, erkölcsi érzékenységet, az igazságérzetet, és a hasonlóan gondolkodó társakkal való kapcsolat/közös munka szinergikus jellegét emeli ki.

Mary-Elaine Jacobsen a „*Gifted Adult*”, azaz a „*Tehetséges felnőtt*” című, igen sokat idézett könyv szerzője is ezt teszi (Jacobsen, 1999), de figyelemre méltó módon strukturálja az általa összeállított tulajdonságlistát. A számos jellegzetességet végül három fő intraperszonális komponens köré rendezi, melyek a következők: intenzitás, komplexitás és a drive (hajtóerő). Megfogalmazása szerint az intenzitás a tehetségesek „működésmódjában” rejlő mennyiségi különbségeket jelenti, a komplexitás a minőségi eltéréseket, míg a drive a motívációs különbségeket tartalmazza (1. számú ábra).

**1. számú ábra.** *A tehetség három fő személyiségkomponense Jacobsen alapján*

Intenzitás	Komplexitás	Drive
Ingerlékenység	Tág érdeklődési kör	Kielégíthetetlen kíváncsiság
Verbális ügyesség	Éntudatosság	Magas szintű elvárások
Erős humorérzék	Intuíció	Kivételes mértékű kitarás
Kiemelkedő koncentráció	Transzcendens tapasztalat	Függetlenség
Empátia	Kivételes memória	Önmotiválás
Érzelmi érzékenység	Eredetiség	
Magas energiaszint	Komplex gondolkodás	

*Forrás:* A szerzők saját szerkesztése.

Ezen sajátosságok azonban csak akkor támogatják a tehetség megnyilvánulását, ha nem túlzó mértékűek. Néhány példával (a teljesség igénye nélkül,

de szemléletesen) illusztrálva: a verbális ügyességhez tartozó meggyőzőkészség optimálisnál nagyobb mértéke erőszakossághoz vezethet a nyelvi kommunikációban; az empátiához tartozó könyörületesség pedig önromboló mártíromkodásba fordulhat. Az érzelmi érzékenység esetén a melegszívű és törődő, mások felé nyitott vonások túltengése túlzott rajongáshoz, túlradó érzelmekhez, túlzott bizalomhoz és érzelmi kiszolgáltatottsághoz vezetnek. A komplex gondolkodásra jellemző kiemelkedő problématalálási és analízis képesség vég- és eredmény nélküli elemzéseként jelenhet meg; ráadásul az illető mindenhol problémákat lát, ott is, ahol azok ténylegesen nincsenek. A kivételes mértékű kitartás is destruktív formát ölthet, amennyiben túlzó mértékben van jelen: ekkor az illető retteg az időpocsékolástól, nincs egyensúlyban nála a munka és a kikapcsolódás, önmaga értékét csak a saját teljesítményén keresztül méri.

## A tehetség értelmezése a munka világában

Napjainkban egyre több könyv és tanulmány tárgyalja a szervezeti kiválóság kérdésköréhez kapcsolódóan a tehetségmenedzsment témáját. Az egyre nagyobb figyelmet kapó, és egyre jelentősebbé váló tárgykör mögött azonban igen eltérő munkahelyi tehetségkonceptiókat találhatunk – de úgy is fogalmazhatunk, hogy különböző szervezeti tehetségfogalmak állnak a háttérben. Ezen eltérő megközelítésekből kiindulva a munkahelyi szervezetek – attól függően, hogy miben látják a tehetség lényegét – más és más azonosítási, tehetségfejlesztési módszereket részesítenek előnyben, hiszen az előzőekből kiindulva magát a tehetségmenedzsment célját és célcsoportját is eltérően határozzák meg.

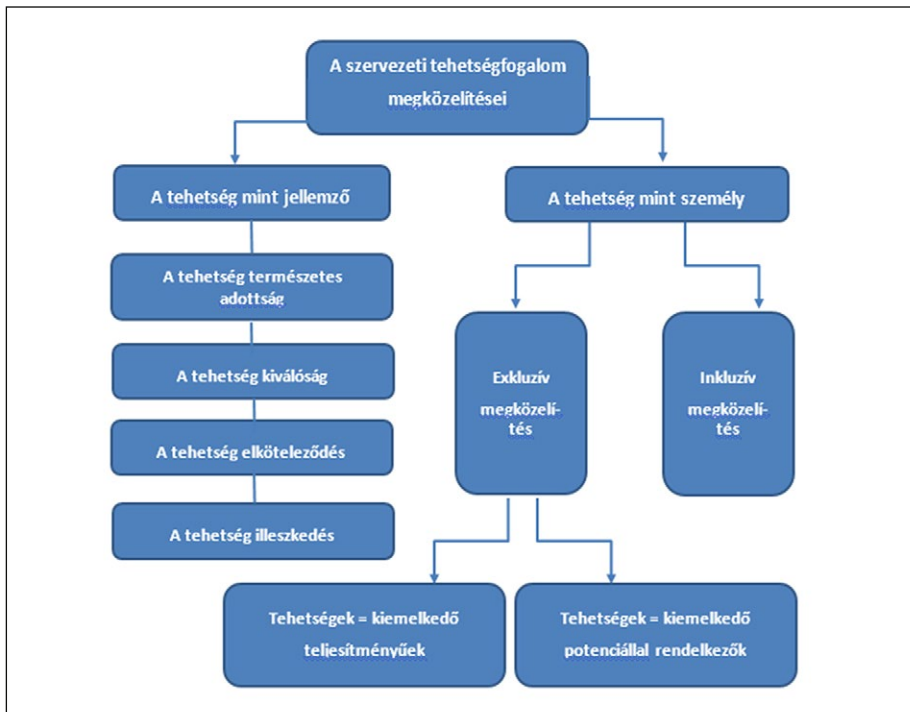
A következőkben Gallardo-Gallardo és munkatársai (2013) összegző tanulmánya alapján röviden bemutatjuk a munka világában napjainkban relevánsnak tartott tehetségmegközelítéseket.

A szakirodalom két nagy szemléletmódot különböztet meg (2. számú ábra). Az első esetében a tehetséget úgy értelmezik, mint személyiségjellemzőt, karakterisztikumot. Ezen belül vannak megközelítések, melyek a tehetségre úgy tekintenek, mint veleszületett kivételes adottságokra, melyek kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. E megközelítés következtében a tehetséget úgy határozzák meg, mint akinek nem igazán lehet képességeket tanítani és tudást átadni, és akiket belső természetüknek köszönhetően nem igazán lehet menedzselni. Így a szervezeteknek egyszerűen arra kell figyelniük, hogy hagyják a tehetséget kiteljesedni, megnyilvánulni.

A megközelítések második csoportjában a tehetséget olyan kiválóságnak tekintik, mely szisztematikusan fejlesztett képességek és tudás révén vezet

a kiemelkedő teljesítményhez. Ez a megközelítés nagyon nagy hangsúlyt fektet a bizonyítékra: a tehetséget mérhető, folyamatosan kiemelkedő teljesítménnyel kell demonstrálni. Az ezen elvek mentén működő szervezetekben a kutatások alapján két-három évnyi munkahelyi tapasztalat szükséges mielőtt valakit „tehetségnek” minősítenek, mert előbb megfigyelik a munkavállaló teljesítményét a speciális szervezeti körülmények között.

2. számú ábra. A szervezeti tehetségfogalom eltérő megközelítései



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A harmadik szemléletmódhoz tartozó szerzők szerint a munka világában a tehetség nem más, mint a pozícióhoz és az őt alkalmazó szervezethez való elköteleződés. Ez nem jelent mást, mint a munkavállaló hajlandóságát arra, hogy a személyes és a szervezeti célok összehangolásával átlagon felüli energiát fektessen munkahelyének sikerességébe. Ebben az esetben a tehetséget leginkább a kitartás határozza meg, azaz a személy olyan projekteket is sikeresen befejez, amit mások feladnak vagy el sem kezdenek. A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy ilyenkor nemcsak arról van szó, hogy az egyén önmagából

a legjobbat adja a szervezet számára, de azt is jelenti, hogy ez a működésmód ellene hat az adott szervezet elhagyásának.

Végül, a megközelítések negyedik csoportja szerint a tehetség illeszkedés: a megfelelő munkahelyen lenni a megfelelő időben és a megfelelő pozícióban. Az egyén tehetségének és a munkakörnyezet illeszkedésének szemléletét való a kontextus jelentőségét emelik ki, ez pedig két fontos gondolatot tartalmaz a munkahelyi tehetségprogramok számára: 1) a tehetség inkább relatív mintsem abszolút fogalom; 2) inkább szubjektív, mint objektív jellegű. Ezen megközelítés a döntő fontosságú pozíciók azonosítását támogatja, a legtehetségesebb munkavállalók pozícióhoz juttatása az egyik legnagyobb stratégiai érték. Egy adott szervezeti környezetben a tehetséget az adott szervezeti kultúra, a munkaerő-ágazat és a munka jellege tekintetbe vételével kell meghatározni és azonosítani. A közvetlen környezet, a vezetés és az adott munkacsoport, melyben az egyén tevékenykedik döntően befolyásolja, hogy az adott tehetséges munkavállaló szárnyal vagy nehézségekkel küzd.

A másik nagy értelmezési vonulat szerint a tehetségre, mint emberekre kell tekinteni. Ezen belül az inkluzív szemlélet szerint mindenki tehetséges, mert mindenkinek vannak olyan erősségei, melyekkel hozzáadott értéket tud létrehozni a munkahelyen. Ebből következően ez a típusú tehetségmenedzsment az erősségekre koncentrálnak, s igyekeznek felderíteni, miként tudja a munkavállalók munkakörspecifikus képességeit és tudását fejleszteni, majd pedig teljesítménybe átfordítani azt. E megközelítés előnye, hogy a források egyenlő elosztását biztosítja, s nem csak egy „elit” szűk csoportra koncentrálnak, továbbá nem csökkentik azon hűséges alkalmazottak moralitását, akik nem minősülnek „szuperstárnak” az adott szervezetben. A problémát ezzel a nézettel kapcsolatban viszont egyrészt az jelenti, hogy az ilyen típusú tehetségmenedzsment nehezen különíthető el az általában vett humán erőforrás gazdálkodástól, másrészt szűkségtelenül nagy szervezeti befektetéseket igényel, ezzel szemben az exkluzív megközelítés gyakran költséghatékonyabb és eredményesebb.

Az exkluzív megközelítés két típusa közül az első a tehetségre, mint kiemelkedő teljesítményre tekint. A munkavállalók válogatott csoportjáról van ekkor szó, olyanokról, akik a képességeiket és teljesítményüket tekintve egy adott szakértelmet igénylő területen, kortársaikhoz mérve a felső tíz százalékba tartoznak. A kiemelkedően teljesítők a szervezeti teljesítmény hajtóerőiként értelmezhetők: *„többel járulnak hozzá, többet újítanak, intelligensebben dolgoznak, több bizalmat érdemelnek ki, több leleményességet mutatnak, nagyobb a kezdeményezőkézségük, jobb üzleti stratégiákat fejlesztenek ki, elképzeléseiket szenvedélyesebben hozzák nyilvánosságra, a változásokat hatékonyabban megvalósítják, magasabb minőségű munkát végeznek, jobb team munkát végeznek,*

*és megtalálják a módját annak, hogy kevesebb idő alatt, kevesebb költséggel végezzék el a munkát” (Smart, 2005).*

Végül a tehetség mint kiemelkedő potenciál esetén a tehetségre úgy tekintenek, mint azokra a munkavállalókra akikről azt gondolják, hogy rendelkeznek a társaikhoz képest gyorsabb előrejutás potenciáljával, miközben az átlagos munkavállalóhoz képest eltérő szükségletekkel, motivációs és viselkedési jellemzőkkel rendelkeznek. E szemléletmódban az a veszélyes, hogy gyakran múltbeli teljesítményekre alapoz, s könnyen érvénytelen általánosításokra jut-hat egyes megfigyelt karakterisztikumokból.

## **A tehetségesek pályaválasztási jellemzői**

Fejlődéslélektani szempontból elmondható, hogy a tehetséges fiatal serdülőkorának elejétől kezdve a felnőttkorba való átmenetéig olyan foglalkozási preferenciákat alakít ki, melyek meghatározó faktorai az énképével összhangban álló belső, egyéni sajátosságai, úgymint: pályae érdeklődése, a tehetségterülete, valamint a személyes igényeinek, szükségleteinek köre. A témára irányuló kutatások azt igazolták, hogy a tehetségesek nagy énbevonódással viseltetnek munkájukkal kapcsolatban, és az úgynevezett pályaválasztási érettség is általában hamarabb alakul ki náluk, mint másoknál. Az előzőkből pedig az következik, hogy pályaválasztási döntésüket is hamarabb hozzák meg, és biztosabbak benne, mint hasonló korú, de átlagos társaik. E korán meghozott döntésnek és krízis nélküli elköteleződésnek (korai zárásként ismeri a pszichológia) negatív következményei is lehetnek, hiszen korlátozza más területek, pályakörök megismerésének lehetőségét (Green, 2006; Stewart, 1999). A tehetséges fiatal ezekben az esetekben „körbe sem néz”, föl sem merül benne, hogy akár már gyermekkorban kiválasztott foglalkozása helyett bármi más is lehetséges számára.

Ugyanakkor tudni kell azt is, hogy a tehetséges személyekre gyakran jellemző a multipotencialitás is, azaz nem csak egy területen bizonyulnak tehetségesnek (Harmatiné Olajos, 2011; Jung, 2012). E tény bonyolíthatja számukra az életcélok kijelölését, belső konfliktusokat és jelentős frusztrációt eredményezhet. Döntésképtelensége miatt szélsőséges esetben halogató stratégiát alakít ki a tehetséges személy. Tipikus példa, amikor az adott kiváló képességű személy váltogatja az egyetemi szakokat anélkül, hogy egyet is befejezne, vagy különböző foglalkozásokban próbálja ki magát, de egyik mellett sem köteleződik el (Stewart, 1999).

A karrier, az életpálya határozottan központi eleme a tehetséges személyek identitásának. Olyannyira, hogy a tehetséges felnőttek másokhoz képest hajlamosabbak egy életen át egy foglalkozás mellett kitartani, akár szembe menve



azzal a mai trenddel, miszerint egy munkavállaló az aktív évei alatt több pályára és/vagy több foglalkozás között vált. Ahhoz viszont, hogy egy személy az életét egyetlen területre fókuszálásnak szentelje, a szakértelem megszerzésére irányuló igen nagy motivációval és feladatalkötelezettséggel kell rendelkeznie – ez pedig sok tehetséges munkavállalóra jellemző tulajdonság (Green, 2006).

Az intellektuális területeken tehetséges egyéneket gyakran terelik sztereotipikus foglalkozási területek felé, úgymint orvoslás, mérnöki, jogi pályák vagy a felsőoktatás. Az a ki nem mondott feltételezés áll e mögött, hogy, ha valaki tehetséges, akkor olyan területek felé kell irányulnia, melyek magas presztízsűek, jól megfizetettek, és sok tanulást igényelnek. Ezek a területek remek választásnak bizonyulhatnak, de nem akkor, amikor valamilyen külső nyomásra történik ezek választása. A sztereotípiáknak megfelelő pályaválasztás korán ráállíthatja a tehetséges egyént egy szakmai útra, s ez korlátozhatja más területek megismerésének lehetőségét, és olyan pályák választásának a lehetőségét, melyek esetleg jobban illeszkednének a tehetséges egyén értékpreferenciáihoz és/vagy személyiségjellemzőihez (URL1).

Mivel az emberek 30–35 évet töltenek el a munka világában, nem vitatható, hogy a pályaválasztásuk hatással van az életükre, életstílusukra. A fentiekből következően igen nagy jelentőségű a tehetséges személyek hatékony pályaválasztási tanácsadása – és ehhez kapcsolódóan –, a hatékony munkahelyi tehetőségmenedzsment, hiszen ezek segítséget jelenthetnek számukra a különböző életszerepek közti egyensúlyozás megtanulásában, és az étellel való elégedettség elérésében (Hatvani & Taskó 2003; Super, 1980).

A tehetségesekre jellemző morális érzékenység és igazságérzet gyakran vezeti őket olyan pályákra, ahol másokat segíthetnek, másokat szolgálhatnak a munkájukkal: így a jog, az egészségügy, az emberszeretet megnyilvánulására lehetőséget adó egyéb területekre (Tolan, 1994).

Egy Mensa-tagokkal (nemzetközi egyesület, melynek célja, hogy összefogja a Mensa által elfogadott intelligenciateszten kiemelkedő eredményre képes embereket, tekintet nélkül korukra, nemükre, származásukra vagy társadalmi helyzetükre) 2009-ben elvégzett vizsgálat azt mutatta ki, hogy a tehetséges egyének a technikához és a természettudományokhoz kapcsolódó foglalkozást is szívesen választanak, ám a munkával való elégedettségük többnyire átlagosnak mondható. Ennek hátterében gyakran a konzervatív tudományos gondolkodással való konfliktus áll. Azok a tehetséges felnőttek a legelégedettebbek a munkájukkal, akik valamiféle vezető/menedzser szerepet töltenek be, illetve azok, akik kifejlesztették saját vállalkozásukat (Persson, 2009). Sekowski és Siekanska (2008) lengyel mintán végzett vizsgálata azt igazolta, hogy a tehetséges személyek a kontrollcsoporthoz viszonyítva elégedettebbek voltak a munkájukkal.

Ehhez az elégedettséghez a következő tényezők járultak hozzá: a) munkájuk kapcsolódott az érdeklődési körükhöz; b) munkájuk során megmutathatták képességeiket és kreativitásukat; c) tevékenységükben és gondolkodásukban lehetőséget kaptak az önállóságra; d) munkahelyükön jó volt a csoportlétkör.

## A tehetséges felnőtt munkahelyi jellemzői

A tehetséges felnőttek nem minden esetben képesek adekvát módon működni, megfelelően beilleszkedni a munkahelyükön. A tanulói szerepből a munkavállalói szerepbe történő átmenet ugyanis sok esetben nem könnyű számukra, így időnként valóságos sokkot élnek meg a fiatal tehetséges munkavállalók (Jacobson, 2000). A munka világába belépve gyakran úgy érzik, valósággal elvesznek a tömegben, és képtelenek lesznek olyanokat találni, akikhez őszintén kötődhetnek. Ez az élmény izolációhoz vezethet, mivel ilyenkor igyekeznek távolságot tartani másoktól. Ha a tehetséges fiatal munkavállaló egyszemélyes kisebbségnek érzi magát a munkahelyén, akkor a rájuk jellemző intenzivitás miatt fokozott mértékben él át frusztrációt, s ebből akár identitáskrizis is kialakulhat. Ha legalább egy, hozzá hasonlóan érző és gondolkodó személyt sikerül találnia, akkor ez protektív tényezőként hat (Fiedler, 2009).

A tehetséges fiatal felnőtteknek (18-35 év között) munkájukban szükségük van a kihívásokra és az újdonságokra, illetve arra, hogy ötleteiket és elgondolásaikat megoszthassák másokkal. Fontos számukra, hogy munkájukban új utakat hozzanak létre, hogy kialakíthassák maguknak a saját munkakörnyezetüket (Streznewski, 1999). Persson (2009) 287 Mensa-tagot érintő vizsgálatában levont következtetés szerint a szabadságot, változatosságot és az autonómiát értékeli a legmagasabbra a tehetséges munkavállalók. Szükségük van olyan munkahelyi helyzetekre, melyekben kitűnhetnek, s amelyek kihívást jelentve fejlesztik képességeiket.

### *A tehetségjellemzők munkahelyi megnyilvánulása*

Gyakran felmerül a kérdés, vajon a tehetséges személy szükségletei és a munkahelyi célok, értékek, elvárások mennyire illeszkednek, megteremthető-e az összhang köztük. Jacobsen tehetség-tanácsadói tapasztalata alapján az alábbi jellemzőket tartja fontosnak a tehetséges felnőttek munkahelyi jellemzői közül.

- A tehetséges felnőttek rendelkeznek az önmonitorozás és önirányítás képességével, valamint a metakogníció is magas szintű náluk. Mindez túl kemény önvizsgálathoz vezethet náluk.

- A tehetséges felnőttek általában rugalmas gondolkodásukra és szokatlanul fejlett észlelési képességeikre támaszkodnak, így hamar a felszín mögé látnak. Gyorsan felderítik a problémákat, „professzionális probléma találónak” mondhatjuk őket. Nem nehéz belegondolni, hogy ez a sajátosság számos munkahelyi konfliktus forrása lehet.
- Szeretik a nehézségeket, talányokat és a komplexitást. Előszeretettel adnak eredeti válaszokat és nagyon kedvelik az újdonságot.
- Szokatlanul magas energiaszinttel rendelkeznek, lendületvesztés nélkül tudnak váltani érdeklődési területeik között.
- Gyakran mutatják az egyenetlen fejlődés jeleit.
- Általában szenzoros (érzékszervi) és érzelmi érzékenységgel bírnak, nehezen fogadják a kritikát. Kiemelkedő empátiás készségeik vannak.
- Magas, időnként extrém magas elvárásokat támasztanak önmaguk és mások felé.
- A női tehetségek gyakran mutatják az úgynevezett imposztorszindróma jegeit.<sup>2</sup>
- A tehetséges felnőttek általában átlagon felüli pszichoszociális érettséggel bírnak, karizmatikusak, megbízhatók.
- Sokuk számára a vezetői szerep természetesen adódik, s ezt támogatja önbizalmuk és kiváló humorérzékük.
- Ugyanakkor közülük sokan szeretnek egyedül dolgozni, ez pedig magában hordja a munkahelyi izoláció veszélyét.
- Magas autonómiaigényük miatt a munkahelyi szervezetekben gyakran konfrontálódnak az autoritást képviselő személyekkel.
- Belül gyakran érznek sürgetettséget, egyfajta belső nyomást, hogy valami nehéz feladatot találjanak maguknak, melyben tesztelhetik képességeiket.
- Kiemelkedő intellektuális és kreatív képességeiknek köszönhetően kiemelkedő munkahelyi sikereket érhetnek el.

## **A tehetséges felnőttek munkahelyi problémái**

A tehetség karakterisztikumaiból fakadóan a kiemelkedő képességű felnőttek a munkahelyen – az előnyök és pozitívumok mellett - számos nehézséggel is

---

2 Önmagukban állandóan kételkedő, egyébként sikeres, tehetséges emberek, akik szoronganak egy-egy fellépés vagy előadás (bármilyen teljesítményhelyzet) előtt. Aggódnak, vajon mikor leplezik le őket, mikor derül fény az alkalmatlanságukra. Mélyen megvannak győződve arról, hogy eredményeik kizárólag a szerencsének tudhatók be, és nem a képességeik, erőfeszítéseik segítették őket azok elérésében.

találkozhatnak. Gyakori kérdésfeltevéseikkel bosszanthatják főnökeiket és kollegáikat. Negatív beállítottságúnak tűnhetnek, pedig legtöbb esetben a kérdésekkel csak azt a kontextust szeretnék feltárni, amiben az adott projekt megvalósul, illetve a miértekre keresik a választ. Vannak köztük olyanok, akik inkább a munkanélküliséget választják, csak hogy érdeklődésüknek és kreatív szenvedélyüknek hódolhassanak. Sok köztük az introvertált személy, ezért előnyben részesítik az önálló, autonóm munkahelyet, ahol relatíve függetlenül dolgozhatnak. Csak azokat a teammunkákat élvezik, ahol a csoporttagok hasonlóan tehetségesek és hasonló tudásszinttel rendelkeznek. A munkahelyükön (különösen értekezleteken, megbeszéléseken, rutin feladatok esetén) gyakran nyugtalanok és unatkoznak. Ilyenkor szellemileg ki- illetve átkapcsolnak valami másra. Firkálgatnak, rajzolgatnak vagy fejben egy másik feladaton dolgoznak. Gyorsan tanulnak, és nagy mennyiségű munkát elvégeznek viszonylag rövid idő alatt, de azt nem szeretik, ha túl gyorsan kell elkészülni az adott feladattal, mert szükségük van a kutatásra és mérlegelésre, a dolgokon való eltűnődésre (URL1).

### *A tehetséges felnőttek munkahelyi stratégiái*

Nauta és Corten 2002-es publikációja a tehetségtanácsadói gyakorlat alapján öt, általában nem tudatos viselkedési stratégiát mutat be, melyeket a tehetséges munkavállalók a különböző munkahelyi környezetekben, szervezeti klímákban tipikusan alkalmaznak. E stratégiák nem örök érvényűek, azaz fejlődés vagy környezeti hatások következtében a tehetséges munkavállaló átválthat egyikről a másikra.

A stratégiák a következők.

- Alig látható: alacsony szintű profilt mutat, mely a személyes fejlődés elakadását eredményezi. Gyakran nincs tudatában magas intelligenciájának, önmagát meglehetősen butának tartja. Egyszerű munkát végez. Ha tudatára ébred tehetségének, más típusokká fejlődhet.
- Elfogadott: hamar sikerül neki a vele azonos szinten lévő személyekkel, számára stimuláló kapcsolatokat kialakítani. Nincs/nem volt jelentősebb adaptációs problémája, normális személyiségfejlődést mutat/mutatott.
- Társas: tapasztalatai alapján felismerte, hogy nem lehet mindent elérni az intelligenciával. Társas készségeit magas szintre fejlesztette. Adaptációs problémáit ezen társas készségek segítségével oldja/oldotta meg. Gyakran sikeresek olyan foglalkozásokban, melyek multidiszciplináris jellegűek, azaz több tudományterületet is ötvöznek.
- Konfrontatív: változatos életpályatörténettel rendelkeznek. Konfliktusról konfliktusra, egyik elbocsátásból a másikba jutnak.

Minőségi munkavégzéssel törekednek a „túlélésre”, de ez sokszor nem elegendő. Ha nem tudja társas készségeit fejleszteni és nem tud „társas” stratégiára váltani, akkor izoláció lesz a végkimenet a munkahelyen.

- Izolált: majdnem teljes izoláltságban dolgozik. Magában hordja a teljes társadalmi izoláció veszélyét.

### *Munkahelyi konfliktusok*

A tehetséges munkavállalók rendszeresen küzdenek munkahelyi problémákkal, melyek közé tartoznak a munkával kapcsolatos szóváltások és viták is. Tanulmányunk korábbi részeiben bemutatott jellemzők alapján nem nehéz levonni a következtetést, miszerint a tehetséges és kevésbé tehetséges személyek gondolkodása, illetve munkavégzése közti különbségek igen könnyen munkahelyi konfliktusokhoz vezethetnek. Két jellemzőt kiemelve: a tehetségesek jellemzően szélesebb perspektívából szemlélik a jelenségeket, és jobban szeretnek önállóan, függetlenül dolgozni mint mások. Munkahelyi konfliktusaik jellemző témája a bizalom (Vos et al., 2016).

További nézeteltéréseket okozhat az a tény, hogy a tehetséges munkavállalók a különböző helyzetekre gyorsabban reagálnak, s ez kommunikációs nehézségeket okozhat, illetve interpretációs (értelmezési) különbségeket eredményezhet. Ha nem találják biztonságosnak a környezetüket, visszahúzódnak, s ha úgy érzik, őket nem értik meg, akkor irracionális módon kezdenek el viselkedni, végül valósággal megközelíthetetlené válnak. Mindezek a jelenségek gátolják a kreativitásukat, innovatív képességeiket (Corten, Nauta & Ronner, 2006).

A konfliktusok a tehetséges felnőtt rendszeres távolmaradását/hiányzását okozhatják, mivel negatív aspektusuk mind a szakmai mind a magánéletükre kihat. Szintén a tehetségkarakterisztikumokból adódóan a tehetséges személyek gyorsabban észlelik és intenzívebben élik meg a konfliktusokat. Tipikus forgatókönyv is létezik: a tehetséges munkavállaló a munkájával vagy az adott munkahelyi szervezettel kapcsolatban felismer valamit, amit megoszt a felettesével. Úgy véli, hogy az információ a szervezet javát szolgálja, s erről teljesen meg van győződve – más vélemény egyenesen lehetetlen. Mindez könnyedén munkahelyi ellentétbe torkollik, s nem egy esetben hosszútávú érzelmi konfliktussá mélyül.

Számos munkahelyi konfliktus pedig abból fakad, hogy a munkakörnyezet nem illeszkedik a tehetséges munkavállaló szükségleteihez. Mindez a személyes síkon túlmenően is komoly gondot jelent, hiszen a tehetséges munkavállalók a legtöbb esetben becses, értékes tagjai a munkahelyeknek (Vos et al., 2016).

## *Mobbing a munkahelyen*

A mobbing egy nagyon súlyossá eszkalálódott munkahelyi konfliktus, melyről mindenképpen szólni kell a tehetséges munkavállalók kapcsán (Kotleras, 2007). Ha a fogalmat tisztázni szeretnénk, akkor azt mondhatjuk, hogy a mobbing nem más, mint gyakran ismétlődő pszichológiai terror. Legalább egyszer egy héten, és legalább fél éven keresztül negatív cselekedetek sorozata egy egyén vagy egy közösség részéről. Általában nincs racionális oka, inkább érzelmi jellegű: irigység, féltékenység, ellenszenv következményeként alakul ki, s gyakran jelentős mértékben nem is tudatos folyamat. Kulturális különbségek tapasztalhatók, azaz a jelenség máként nyilvánul meg a különböző kultúrkörökben. Típusai:

- a kommunikációs lehetőségek csökkentése (például a vezetés nem ad lehetőséget a kommunikációra oly módon, hogy értekezleten elveszik vagy meg sem adják a szót; figyelmen kívül hagyják a munkavállaló által elmondottakat);
- szociális kapcsolatok fenntartásának lehetetlenné tétele (a kollégák nem állnak szóba a személlyel – ezt esetleg a menedzsment is megtiltja –, a többi dolgozótól távoli szobába helyezik át az illetőt);
- a jó hírnévre irányuló támadások (pletykák terjesztése, gúnyolódás, tréfák gyártása etnikai hovatartozásból, tájszólásból, beszédstílusból, járásból adódóan stb.);
- munkával kapcsolatos hatások (munkamegbízások elmaradása, lényegtelen feladatok kiadása);
- testi egészséggel kapcsolatos támadások (veszélyes megbízások, fenyegetés, támadás, szexuális zaklatás stb.) (Lyman és Gustaffson 1996).

A tehetségesek sajátos személyiségdinamikája (érzékenység, megnövekedett intenzitás) és jellemzői (magnövekedett tudatosság, belső vezérlőelv, igazságérzet, beilleszkedési nehézségek, perfekcionizmus stb.) veszélyeztetetté teszi őket a munkahelyi mobbing áldozatává válásra. Érdekes módon a felnőttek ilyen szempontból hamarabb válnak a munkahelyen áldozattá, mint a gyerekek például játszótéri/kortársi zaklatás elszenvedőivé. Ennek három oka van.

- 1.) A felnőttektől a környezet elvárja, hogy önállóak legyenek, így az őket támogató pszicho-szociális ellátórendszer nem olyan kiépült, mint a gyermekeké.
- 2.) A karriert és a megélhetést eleve gyakran sorolják a stresszorok körébe, így a környezet kevésbé érzékeny.
- 3.) A fentebb említett tehetségvonások kevésbé teszik a tehetséges felnőttet alkalmassá arra, hogy a munkahelyi támadásokat kivédje (Kotleras, 2007).

Nem nehéz belegondolni, hogy a tehetséges munkavállalók az érzékenység és az intenzitás miatt fokozottan szenvedhetnek, és hatványozottabban élük meg a lelki terrort, a feléjük irányuló bántást. Ráadásul az is gyakori jelenség, hogy gyermek- és serdülőkorukban szerencsésükre támogató oktatási környezet vette körül őket, így egyszerűen nincsenek felkészülve a másfajta, akár nyíltan el-lenséges munkahelyi fogadtatásra, büntetű jellegű viszonyulásokra. Érthetetlen számukra, miért nem értékeli a különleges tulajdonságaikat és kiemelkedő tel-jesítményüket. A meritokráciát (elvrendszer, melyben az egyén pozíciója nem a társadalmi származásától, hanem tehetségétől, tudásától, szorgalmától és tel-jesítményétől, egyszóval „érdemeitől” függ) csak színlelő intézményi környezet szakmai versengésében való részvétel tapasztalatai is nagyon kiábrándítólag hathatnak rájuk (Kotleras, 2007).

## Tehetség és innováció

Az innováció egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely megvalósít-ja az ötletet. Az innováció a szervezet számára a megszokott úttól való eltérést jelenti, így akár konfliktusforrás is lehet. A bürokratikus szervezeti struktúra, erősen szerepalapú szervezeti kultúrával párosítva megnehezíti az innovációs eredmények megszületését, hiszen sok rutinfeladat, ismétlődő tevékenységek, a formális procedúrák, szabályok és a feladatok egyértelmű kiosztása jellemzi az ilyen szervezetet.

A tehetségesek kreatív megnyilvánulásai számára azok a legkedvezőbb szer-vezetek, melyekben jelen van a rugalmasság, alacsony szintű a hierarchizáltság, ahol fontos a munkavállalók fejlődése, és figyelemmel vannak a munkavállalói igényekre valamint szükségletekre, ahol a hatalmat/pozíciót a szakértelem és kiemelkedő teljesítmény által lehet elérni (Nauta és Ronner, 2013). Az in-novációt és a kreativitást segíti továbbá az a szervezeti klíma, amely a munka-társak közötti kölcsönös bizalommal jellemezhető, ahol van az egyén számára elegendő kihívás és motiváció, biztosított az automómia, valamint a tudás és tapasztalat sokszínűsége, emellett pedig a szervezet nyitott a változásra és kel-lően rugalmas (Fodor, 2020).

Corten, Nauta és Ronner (2006) összegezte azokat a speciális jellemzőket, amelyekkel a tehetséges munkavállaló hozzá tud járulni a szervezeten belüli innovációs folyamathoz. A tehetséges munkavállaló először is a különböző cé-llok, küldetések és feladatok között könnyen felismeri a kapcsolódási pontokat. Ezen összefüggéseket adott esetben más nem is észleli. Ezen túlmenően na-gyon erősen képes koncentrálni egy adott témára, igen erősen, szenvedélyesen



elköteleződhet mellette. A szokások, tradíciók, társas nyomás kevésbé érdekli, mint másokat, így az autoritást képviselő személy/ek véleménye sem nyom számára többet a latban, mint másoké. A meglévő protokollokat, struktúrákat csak akkor követi, ha hatékonyak és megalapozottnak tűnnek számára. Képes túllátni az adott helyzeten, így másokhoz képest tágabb kontextusban és/vagy perspektívában is látja a dolgokat. Könnyedén vált akár különböző tudományterületek között is.

### *Vezetői stratégiák kiemelkedően tehetséges munkavállalók esetén*

Az alábbiakban néhány olyan vezetői stratégiát összegzünk, melyek az üzleti életben beváltak (Goffee és Jones 2009), s melyek megszívlelendők lehetnek más típusú szervezetekben is. Természetesen a munka jellegétől nagyban függ, mennyire lehet alkalmazni a következőket.

- Olyan ösztönzők kialakítása, melyek elfogadják a hibázás lehetőségét is, és maximalizálják a tanulást. Sok szervezet, mely innovatív szeretne lenni, néhány hiba elkövetése után gyorsan feladja a próbálkozásokat, mások viszont nem.
- Nyílt, egyenes vezetői kommunikáció.
- Valódi kihívások elé állítsuk őket, ne építsünk elefántcsonttoronyt.
- Ne csak egy tehetséget, hanem a tehetséges munkavállalók csapatát alkalmazza a szervezet. Ennek stimuláló hatása van, s a valahová tartozás érzését is megadhatja a tehetséges felnőtt személyek számára.
- A vezető a szakértelmét, semmint a hatalmát használja a tehetséges munkavállalóval szemben.
- Legyenek világos határok, és minél kevesebb bürokrácia.
- A vezető indokoljon, magyarázzon el dolgokat, de ne mondja meg konkrétan mit tegyen a tehetséges munkavállaló. (Bízzon abban, hogy a feladatot megértve saját kreatív megoldások, ötletek fognak születni.)

## **Összegzés**

A fenti áttekintés alapján látható, hogy a tehetséges munkavállalók speciális csoportot jelentenek egy adott szervezeten belül. A tehetség nem tulajdonságot jelent, hanem sajátos észlelést, attitűdöt, viszonyulást és reakciót. Sajátos működésmódjuk, személyiségdinamikájuk teszi lehetővé azt az egyéni látásmódot, mely bázisát jelenti a tradicionális megoldásoktól való elrugaszkodásnak, s megalapozza a kiemelkedő területspecifikus eredményeket.



Ugyanakkor azzal is tisztában kell lennie minden tehetséges munkavállalókat alkalmazó munkahelynek, hogy a tehetséges személyek potenciáljainak kiaknázása csak akkor lehetséges, ha sikerül a tehetséges felnőttek szükségleteit és a munkahelyi elvárásokat, munkahelyi (társas és fizikai) környezetet harmonizálni. Máskülönből beilleszkedési nehézségek, alulteljesítés, érzelmi problémák és konfliktusok adódhatnak, melyek gátjává válnak a felnőttkori tehetségfejlődésnek.

Ezek azok a vezérgondolatok, melyek kiindulásul szolgálták a KÖ-FOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt keretében jelenleg kidolgozás alatt álló új Rendészeti Tehetségmenedzsment-Program megalapozásához. A kidolgozásra került rendészeti tehetségkoncepció központi eleme a tehetség mint potenciál, melyhez szervesen kapcsolódik a szervezet részéről az esélybiztosító, nyitott szemlélet. Ezen két jellemző csak együttesen képes támogatni a rendvédelmi szervek céljainak és feladatainak teljesítését, valamint a munkaerő vonzására és megtartására irányuló célkitűzések megvalósulását. Megjegyzendő, hogy mindez szerves összhangban van a rendvédelmi hivatásos állomány új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerének az egyéni és szervezeti egészséget és hatékonyságot egyszerre szolgálni hivatott alapkoncepciójával (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021).

## Felhasznált irodalom

---

- Corten, F., Nauta, N. & Ronner, S. (2006). *Highly intelligent and gifted employees-key to innovation?* Academic paper International HRD-conference. [https://www.academia.edu/28369376/Highly\\_intelligent\\_and\\_gifted\\_employees\\_key\\_to\\_innovation](https://www.academia.edu/28369376/Highly_intelligent_and_gifted_employees_key_to_innovation)
- Fiedler, E. D. (2009). Advantages and Challenges of Lifespan Intensity. In Danels, S. & Piechowski, M. M. (Eds.), *Living with Intensity* (pp. 167-184). Great Potential Press.
- Fodor Sz. (2020). A kreativitást és innovációt támogató szervezeti légkör pszichológiai vonatkozásai. In Klein S. (Szerk.), *Intelligencia, kreativitás, kompetencia* (pp. 369-388). Edge2000.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Goffee, R. & Jones, G. (2009). *Clever: Leading Your Smartest, Most Creative People*. Harvard Business Review Press.
- Green, M. J. (2006). Helping Build Lives: Career and Life Development of Gifted and Talented Students. *ASCA Professional School Counseling*, 10(1), 34-42. <https://doi.org/10.1177/2156759X0601001S05>
- Harmatiné Olajos T. (2011). *Tehetség és szocio-emocionális fejlődés*. Didakt Kiadó.

- Hatvani A. & Taskó T. (2003). Személyiségfejlődés és pályafejlődés. In V. Dávid M. (Szerk.), *Pedagógiai tanácsadási módszerek a pályaválasztás segítésében* (pp. 5-16). B.A.Z. Megyei Munkaügyi Központ.
- Jacobsen, M. E. (1999). *The Gifted Adult*. Ballantine Books.
- Jacobsen, M. E. (2000). Giftedness in the Workplace: Can the Bright Mind Thrive in Organizations? *The MENSA Research Journal*, 39(2), 15-20. <http://talentdevelop.com/articles/GITW.html>
- Jung, J. Y. (2012). Giftedness as a Developmental Construct That Leads to Eminence as Adults: Ideas and Implications From an Occupational/Career Decision-Making Perspective. *Gifted Child Quarterly*, 56(4), 189-193. <https://doi.org/10.1177/0016986212456072>
- Kotleras, R. (2007). The Workplace Mobbing of Highly Gifted Adults: An Unremarked Barbarism. *Advanced Development Journal*, 1(1), 130-149.
- Lyman, H. & Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2), 251-275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Malét-Szabó E. & Takács-Fehér M. (2021). A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385-1403.
- Nauta, N. & Corten, F. (2002). Gifted Adults in Work. *Journal for Occupational and Insurance Physicians*. 10(11) 332-335. <https://doi.org/10.1007/BF03073802>
- Nauta, N. & Ronner, S. (2013). *Gifted workers: Hitting the target*. Shaker Media.
- Persson, R. S. (2009). Intellectually gifted individuals' career choices and work satisfaction: a descriptive study. *Gifted and Talented International*, 24(1), 11-23. <https://doi.org/10.1080/15332276.2009.11674857>
- Roeper, A. (1991). Gifted Adults: Their Characteristics and Emotions. *Advanced Development*, 3, 85-98.
- Sekowski, A. & Siekanska, M. (2008). National academic award winners over time: their family situation, education and interpersonal relations. *High Ability Studies*, 19(2), 155–171. <https://doi.org/10.1080/13598130802504270>
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Portfolio (Penguin Group).
- Stewart, J. B. (1999). Career Counselling for the Academically Gifted Students. *Canadian Journal of Counselling*, 33(1), 3-12.
- Streznewski, M. L. (1999). *Gifted Grownups: The mixed blessings of extraordinary potential*. Oxford University Press.
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tolan, S. (1994). Discovering the gifted ex-child. *Roeper Review*, 17(2) 134-138. <https://doi.org/10.1080/02783199409553642>
- Vos, D., Dalstra, L., Post, Z., Nixdorf, N., Tuinstra, J. & Vervoort, J. (2016). *Highlighting the bright side: Research report providing more insight into the positive aspects of work conflicts in the workplace of gifted adults*. Science Shop, University of Groningen.

## A cikkben található online hivatkozások

---

URL1: Brooks, K. (2015). *How Does Your Giftedness Affect Your Career?* <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/career-transitions/201508/how-does-your-giftedness-affect-your-career>

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

Fodor Sz. & Olajos T. (2021). Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása I. Tehetséges személyek a munka világában. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1429-1447. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.7>