

## Emoční inteligence - módní pojem nebo vysoce praktická záležitost?

Základní otázkou, kterou si klade psychologie již od svého vzniku jako samostatné vědy, je otázka: „Jak předpovědět budoucí úspěšnost daného jedince v jeho profesním (ale i osobním) životě?“ Psychologie práce jako speciální, aplikovaná věda tuto otázku dále rozvádí:

- Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti rozhodují?
- Nakolik jsou vrozené a nakolik je možno je rozvíjet?
- Z jakých kritérií vycházet?
- Co s čím porovnávat?
- Jaké nástroje použít k měření aktuálního stavu?

Celou dobu spoléhala psychologie práce i personalistická psychologie na to, že dobrý odhad budoucího úspěchu v dané pozici je možný tím, že pokud možno přesně vymežíme, jaké schopnosti a vlastnosti osobnosti by byly pro tuto pozici optimální; „změříme“ jejich úroveň u kandidáta nebo uchazeče o tuto pozici a to nám umožní předpovědět (třeba i v porovnání s ostatními kandidáty) míru budoucí úspěšnosti.

Problémem je, že především klasické testy inteligence v tomto případě často selhávají. Lidé, kteří v těchto testech skórují vysoko (a mají nepochybně velmi vysoké analytické schopnosti), nebývají těmi nejúspěšnějšími.

Celá naše třída na gymnáziu byla v prvním ročníku testována inteligenčními testy. Z deseti studentů, kteří v těchto testech skórovali nejvýše, jich jen pět ukončilo vysokou školu; z toho jeden s velkými obtížemi - to ukazuje na to, že ani takovou věc, jako je školní úspěch, nemůžeme vysuzovat pouze z hodnoty IQ.

V životě se často stává, že úspěšnější není ten, kdo má vyšší vzdělání, vyšší IQ, ale ten, komu tohle vše třeba chybí, ale zřejmě disponuje něčím jiným, něčím, co se takhle jednoduše vyjádřit nedá.

Mohu zde uvést příběh dvou mladých žen. Obě byly přibližně stejného věku, obě celkem atraktivního, příjemného vzhledu. Jejich životní dráhy se setkaly v jedné marketingové firmě.

První z nich - *Eva* - absolvovala vysokou školu v oboru sociologie. Po vystudování se snažila najít práci; to se jí příliš nedařilo; místo získala přibližně po roce od ukončení studia na VŠ. Pracovala asi 2 roky ve výrobním podniku na úseku personalistiky. V práci příliš spokojena nebyla; personální ředitel si představoval, že zavede tvůrčím způsobem systém do některých personalistických činností (hodnocení, vzdělávání); poté, co byly její návrhy několikrát odmítnuty, si vzala do hlavy, že ať vytvoří cokoli, šéf s tím spokojen nebude a že ona sama nemá na to, aby ho přesvědčila...

Po dvou letech přešla do jiného podniku; práce tam se jí celkem líbila, ale byla výrazně nespokojena především se svým vedoucím, s despektem pohlížela na majitele celé firmy; byla přesvědčena o nesmyslnosti některých činností a úkolů; každý večer odcházela z práce značně frustrovaná a nakonec se rozhodla ukončit pracovní poměr ve zkušební době.

Po několika měsících nastoupila u marketingové firmy. I zde se jí práce zpočátku líbila; vlastně do té doby, než měla sama začít kontaktovat zákazníky. To se jí příliš nedařilo; nedokázala se srovnat s tím, že byla dost často odmítána; majitel a ředitel firmy měl představu o tom, kolik kontaktů má navázat a kolik schůzek domluvit - *Evě* se nedařilo tuto jeho představu naplnit; nakonec to psychicky nezvládla a i zde ukončila pracovní poměr ve zkušební době - tentokrát ale z iniciativy zaměstnavatele.

Druhá z těchto žen - *Kamila* - vysokou školu nevystudovala - ani se o to nepokoušela, byla ráda, že zvládla maturitu. Hned po ní nastoupila u jedné vzdělávací společnosti - začala tam jako asistentka, postupně však získávala samostatnější práci a dostala na starost konkrétní klienty. Tato společnost však po určitém rozmachu a rozvoji vinou špatné strategie a především nedostatečné kontroly peněžních toků zkrachovala. *Kamila* pak nastoupila do uvedené marketingové firmy. Tam získala obdobnou samostatnou práci - navázala kontakt s určitým okruhem klientů, o které pečuje a s nimiž domlouvá jednotlivé promoční a marketingové akce.

I ona byla při získávání kontaktů často odmítána; někteří marketingoví specialisté, kteří s ní spolupracovali, si často stěžovali na to, že jí věci nejsou hned jasné, že jí musí vše několikrát vysvětlit a vyložit přímo „po lopatě“ - a často to řekli přímo jí. *Kamila* má „splachovací“ povahu - ale snaží se, aby stejnou chybu neopakovala dvakrát. Snaží se absolvovat některé kurzy obchodních dovedností, které firmy rovněž pořádá; „nasává“ do sebe všechny trénované dovednosti. Působí přitom sice trochu uměle, ale díky svému optimismu a „hroší kůži“ je přesvědčena o tom, že je úspěšná. Skutečně se jí daří klienty a zakázky získávat; přestože si majitel firmy nedělá o jejím inteligenci žádná iluze, váží si jí, nedá na ni dopustit, a předtím, než se rozhodl se rozejít s *Evou*, dával jí *Kamilu* několikrát za vzor.

Zcela jednoznačně nerozhodovala o úspěchu či neúspěchu v kariéře obou žen úroveň IQ, ale jiné kvality - optimismus, znalost vlastních možností, sebedůvěra, ctižádostivost a jiné vlastnosti, pro které se v poslední době ujal souhrnný termín „**emoční inteligence**“.

Tento termín (někdy v podobě: „emocionální inteligence“) se používá psychology a personalisty tak často, že se zdá, jako by tu byl už od pradávna. Přitom se v české odborné terminologii objevil relativně nedávno - vlastně až v posledních pěti letech; a ve to není o mnoho déle. Prakticky poprvé jej použili američtí psychologové Peter Salovey a John Mayer na počátku devadesátých let - proto, aby jim umožnil popsat takové vlastnosti, jako je porozumění vlastním pocitům, schopnost empatie, schopnost regulovat vlastní emoce „příjemným způsobem“. Salovey a Mayer vytvořili a rozpracovali ucelenou teorii o emoční inteligenci a dali základ seriózním výzkumům.

Díky popularizaci Davida Golemana, doktora psychologie z Harvardovy univerzity, ale především novináře, který má vynikající schopnost předložit i ty nejsložitější vědecké teorie čtenářům přehlednou a srozumitelnou formou, se nejprve v USA a pak i v celém západním světě se pojem „**emoční inteligence**“ rychle rozšířil. Často se pro něj používá zkratka *EQ* - jako jakýsi protipól zkratky *IQ*, vyjadřující úroveň intelektu, rozumových schopností.

Goleman definici emoční inteligence zjednodušil, zpopularizoval a převedl do praktické podoby. Stejně jako *mentální inteligence* není (zejména podle posledních výzkumů) jedinou izolovanou schopností, nýbrž souhrnem schopností různých - někdy se dost lišících (např. slovní uvažování, práce s čísly, prostorová představivost, paměť),

není jí ani *intelligence emoční*. A nejde zde ani tak o schopnosti, jako spíše o dovednosti, tj. o něco, čemu se lze za určitých podmínek naučit.

V tomto pojetí je struktura kvalit emoční inteligence tvořena následujícími faktory:

## 1. Schopnosti vztahující se k vlastní osobě

### 1.1 Sebeuvědomění

Schopnost orientovat se ve vlastních duševních pochodech a stavech, jistota preferencí, znalost vlastních možností, schopnost využití intuice.

- **Emoční sebeuvědomění:** cit pro vlastní emoce, objektivní hodnocení jejich dopadu.
- **Reálné sebehodnocení:** uvědomění si vlastních plusů a mínusů, znalost hranic.
- **Sebedůvěra:** sebejistota, vědomí vlastní ceny, možností a schopností.

### 1.2 Sebeovládání

Schopnost zvládat okamžité impulsy a emoce.

- **Spolehlivost:** schopnost dodržování základních pravidel slušnosti a smysl pro fair play.
- **Svědomitost:** schopnost nést odpovědnost za vlastní chování i za pracovní výkon.
- **Přizpůsobivost:** schopnost adekvátně reagovat na změny.
- **Schopnost inovace:** dobře přijímat nové nápady, případně sám s novými nápady, postupy, přístupy, informacemi přicházet.

### 1.3 Motivace k vyšším cílům

Emoční tendence přímo vedoucí k vzestupu nebo ho přinejmenším usnadňující.

- **Ctižádostivost:** snaha o zlepšení vlastní práce, zdravý perfekcionismus.
- **Loajalita:** ztotožnění se se záměry a cíli skupiny či organizace.
- **Iniciativa:** schopnost se pohotově chopit příležitosti.
- **Optimismus:** vytrvalost na cestě k cíli, ochota překonávat překážky. schopnost odložit uspokojení na pozdější dobu.

## 2. Kompetence v oblasti mezilidských vztahů

(Schopnost správně se v nich orientovat)

### 2.1 Empatie

Uvědomování si pocitů, potřeb a zájmů ostatních lidí.

- **Pochopení:** správný odhad pocitů a tendencí ostatních a schopnost a ochota k nim přihlížet, aktivně je ovlivňovat.
- **Schopnost stimulovat osobnostní růst ostatních:** vycítit, kdy je třeba povzbuzení či podpory k rozvinutí jejich schopností.

- **Orientace na zákazníka:** předvídání a správné rozpoznání jeho potřeb, snaha je uspokojit.
- **Snaha o rozvíjení a využití diverzity:** dosažení vyšší výkonnosti týmu využitím rozdílností mezi jeho členy.
- **Cit pro „politiku“ organizace, sledování tendencí:** schopnost správně se orientovat v protichůdných emocionálních proudech uvnitř skupiny či organizace, cit pro proměnlivost mocenských vztahů.

## 2..2 Obratnost ve společenském styku

Flexibilita, schopnost docílit žádoucí reakce ze strany ostatních.

- **Schopnost ovlivňovat:** volba správné taktiky k získání souhlasu.
- **Schopnost komunikace:** vysílání jasných a přesvědčivých signálů.
- **Vůdčí schopnosti:** schopnost nadchnout ostatní pro nějaký cíl, umět se postavit do čela; obecně: schopnost vést skupinu lidí.
- **Ochota ke změnám:** podněcovat či organizovat prospěšné změny na pracovišti.
- **Schopnost zvládat konflikty:** obratnost ve vyjednávání, urovnávání sporů.
- **Schopnost vytvářet vazby:** podpora užitečných vzájemných vztahů ve skupině, schopnost přispět k jejímu stmelení.
- **Schopnost spolupracovat:** spolu s ostatními směřovat k vytčenému cíli.
- **Schopnost týmové práce:** na různých úrovních prohlubovat týmovou spolupráci, kultivovat společné zaměření.

Tento souhrn by bylo docela možno označit pojmem „charakter“ - kdyby toto slovo neznělo dnešním uším poněkud archaicky. Zdá se zcela samozřejmé, že výše uvedené schopnosti a dovednosti jsou nezbytným předpokladem pro úspěch v jakémkoliv povolání, kde přicházíme do styku s lidmi, ale i jinde; jako bychom právě objevovali Ameriku. Problémem je však to, že ve skutečnosti vybíráme lidi podle zcela jiných kritérií. Američtí personalisté s trochou nadsázky říkají, že lidé jsou přijímáni na základě IQ, ale povyšováni na základě EQ.

Proč jsou emoce pro nás tak důležité? Cílem tohoto článku není zabývat se podrobně neurofyziologickými pochody a procesy; pro naše potřeby stačí, když si uvědomíme, že struktury mozku, kde vznikají emoce, jsou vývojově mnohem starší než ty, v nichž probíhá myšlení a analytické procesy vůbec. A informace od smyslových orgánů se dostávají k „emočním“ strukturám mnohem rychleji - takže nejdříve reagují emoce (vzteky, strach, ale i radost...) a pak teprve rozum. Umožnilo nám to tu nejpodstatnější věc - přežít. A přes veškerou slupku civilizace a racionality se naprostá většina všech prvotních informací přenáší právě emocemi.

Zřejmě nejdůležitější kvalitou z uvedeného přehledu struktury emoční inteligence je *sebeuvědomování* - umožňuje nám udržet si a prohlubovat určitou sebekontrolu. Význam této schopnosti pochopil už Aristoteles, který hovoří o „obtížné práci vůle“: „...Kdokoliv se může rozčítit - je to snadné,“ napsal v Etice Nikomachově, „ale rozzlobit se na správnou osobu, v přiměřeném stupni, v pravý čas, pro správný účel a správným způsobem - to není snadné...“

Význam sebevědomí a sebeuvědomování nám pomáhá odpovědět i na otázku, proč v případě porážky, neúspěchu, frustrace jsou někteří lidé schopnější se znovu „sebrat“ a pokračovat v plnění dalších úkolů - dokáží totiž přerušit okruh destruktivních nálad, jimiž jsou smutek spojený s nedostatkem odvahy; dokáží relaxovat; to působí na nálady účinněji, než zlost nebo úzkost. Deprimovaný prodejce, který si jde po sérii neúspěšných obchodních rozhovorů zaběhat, uvádí do činnosti stav vysokého nabuzení. Ten je v protikladu ke stavu deprese - a tím její sílu snižuje.

Zajímavé jsou praktické poznatky s výběrem a adaptací pojišťovacích agentů americké společnosti Metropolitan Life. V polovině 80. let byla fluktuace těchto agentů tak vysoká, že jich museli přijímat kolem 5 000 ročně; polovina z nich končila během prvního roku a 80% celkem během 4 let - déle než 4 roky „přežívalo“ jen 20%. Trénink jednoho agenta přitom společnost přišel na 30 000 \$.

Důvodem této vysoké fluktuace byla pochopitelně neustálá frustrace agentů - prodávání životních pojištění zahrnuje, jak známo, to, že naprostá většina lidí vám zabouchne dveře před nosem.

Vedení společnosti se spojilo s psychologem Martinem Seligmanem z Pensylvánské univerzity a pozvalo ho, aby vyzkoušel v praxi některé své teorie o významu optimismu pro úspěch. Seligman zjistil, že utrpí-li optimisté porážku, přisuzují neúspěch něčemu, co mohou změnit - nikoli nějakým svým vrozeným nedostatkům, jejichž překonání není v jejich moci. A tato jejich důvěra ve vlastní sílu, kterou je možno vše změnit, je sebeposilující. Seligman sledoval 15 000 nových pracovníků, kteří postoupili dva testy: obvyklý firemní screening a Seligmanův test na měření úrovně optimismu. Mezi nově najímanými byla skupina lidí, kteří propadli ve firemním testu, ale skórovali jako „superoptimisté“ v testu Seligmanově. Právě ti byli přesvědčivě nejlepší ze všech; měli lepší výsledky v prodeji než pesimisté z normální skupiny: během prvního roku o 21% a během druhého dokonce o 57%. Během dalších let se Seligmanův test stal jedním z nejdůležitějších metod používaných pro výběr prodejců Metropolitan Life.

Všichni úspěšní obchodníci vám řeknou, že základem úspěchu není to, že zákazníka „utluču“ argumenty a „ukecám“ - základem úspěchu je to, že ho dokážu vyslechnout, mít pochopení pro jeho potřeby, reagovat na jeho přání. Ale to vše musí být spojeno s vysokou úrovní tzv. „frustrační tolerance“ - schopnosti přenášet se přes neúspěchy a vzít si z nich jen to, co mi pomůže jít dál.

Důležitost emocí i pro takové mentální činnosti, jako je rozhodování, dokládají i neurologické výzkumy. Např. Antonio Damasio, neurolog z Iowské university, pracoval s pacienty, u nichž bylo spojení mezi emocionálním mozkem a mozkovou kůrou (neokortexem) poškozeno. Objevil přitom, jak důležité je toto spojení pro to, jakým způsobem žijeme své životy. Lidé, u nichž bylo poškozeno nebo přerušeno, byli stejně bystrí a rychlí ve výkonnosti, ale jejich životy se často jevily nesmyslnými. Nedokázali se rozhodnout, protože nevěděli, jak porozumět své volbě, svému rozhodnutí. Nedokázali reagovat na varování nebo vztek jiných lidí. Když udělali chybu, třeba když špatně investovali, necítili žádnou lítost nebo zklamání, takže klidně tuto chybu zopakovali.

Výzkumy, které se zabývají neúspěšnými manažery, docházejí k závěrům, že příčinou jejich neúspěchu v naprosté většině nejsou „technické neschopnosti“, ale klasické emocionální nedostatky, jako jsou „špatné pracovní vztahy“, „autoritářství“, „přílišné ambice“ a „konflikty s vyšším managementem“.

Svědčí o tom i příběh mladého, velice schopného manažera, bystrého analytika. Jeho IQ se pohybovalo kolem 130 (tj. bylo vysoce nadprůměrné; této hodnoty dosáhne cca 1,5% populace). Jako absolvent VŠ nastoupil do asistentské pozice v jedné špičkové firmě. Rychle se vypracoval do manažerské pozice - vedoucího rozhodujícího provozu. Brzy však začal mít pocit, že nemůže prosazovat všechny své záměry; začal se rozhlížet po jiném místě a po necelých třech letech strávených u první firmy se v rámci výběrového řízení stal výrobně technickým ředitelem jiného podniku.

I zde zahájil slibnou kariéru - brzy byl členem představenstva, postupně začal zastupovat generálního ředitele a byl kandidátem na jeho místo. Dokázal vytáhnout kvalitu výroby na špičkovou úroveň, svými podřízenými byl značně respektován. Majitelé firmy však náhle rozhodli, že jej odvolají a on - prakticky ze dne na den - z firmy odešel. Sám to prezentoval tak, že důvodům, které vedly k jeho odvolání, nerozuměl; že mu nikdy sděleny nebyly.

Vzhledem k jeho mládí spojeném s nebyvalou praxí nebylo pro něj obtížné najít si nové místo. Nastoupil ve třetí firmě - nejdřív jako ředitel kvality, pak ředitel jednoho ze závodů. Vybudoval si zde rovněž silnou pozici, získal si značný respekt mezi podřízenými. Vyžádal si asistenci zahraničního odborníka (firma patří k celosvětovému koncernu), který by mu pomohl s řízením výroby. Postupně však začínal nabývat dojmu, že generální ředitel (také zahraniční manažer) spíše naslouchá tomuto asistentovi a jemu že se nedaří prosazovat záměry, které v řízení a organizaci závodu má. Nakonec - po 6 měsících - se rozhodl odejít i z této třetí firmy.

Je to náhoda, že ve svých necelých 33 letech je nyní už ve čtvrtém zaměstnání? Jeho kariéra se zdánlivě jeví jako velmi úspěšná; ve všech předchozích zaměstnáních měl velký respekt u podřízených, kteří na něj dodnes s úctou vzpomínají a jsou přesvědčeni o tom, co vše by dokázal, kdyby měli pro něj nadřízení větší pochopení. Může být náhoda, že ve třech firmách narazil na nadřízené, s nimiž si nerozuměl, u nichž nedokázal své záměry prosadit? Nebo mu chybí něco ze schopností, kterými je vymezena emoční inteligence - třeba cit pro „politiku“ organizace, sledování tendencí nebo schopnost ovlivňovat, přesvědčit své nadřízené - a možná i něco, co je součástí *optimismu* a čemu říkáme „*schopnost odložit uspokojení*“.

V úrovni této schopnosti lze rozeznat velké rozdíly i mezi velmi malými dětmi. V USA proběhl dlouhodobější výzkum, zabývající se právě touto kvalitou. Výzkumníci začali pracovat se čtyřletými dětmi - brali si jedno po druhém do zvláštní místnosti a řekli jim, že mohou mít hned určitý pamlsek; pokud ale počkají, až se výzkumník vrátí, dostanou tytéž pamlsky (bonbóny „marshmallow“ - odtud „marshmallow test“).

Děti volily různou strategii - některé hrábly po pamlsku hned, některé po několika minutách; jiné byly odhodlány čekat, zakrývaly si oči, zpívaly si, zkoušely si hrát; některé dokonce usnuly.

Poté, co děti vyrostly a stali se z nich vysokoškoláci, bylo zjištěno, že ty děti, které měly trpělivost vydržet, aby dostaly i druhý pamlsek, byly jako dospívající celkově přizpůsobivější, oblíbenější, pokročilejší, důvěřivější a více schopny navazovat vztahy. U dětí, které podlehly lákadlu dříve, byla větší pravděpodobnost, že budou osamělé, neústupnější a snadněji podlehnou frustraci. Trpěly stresem a uhýbaly před výzvou. A pokud někteří ze studentů z těchto dvou skupin absolvují Test školních dovedností, který je v USA předkládán uchazečům o univerzitní studia, ty děti, které vydržely déle,

skórují o 210 bodů výše (možný skór každé části tohoto testu se pohybuje v rozmezí od 200 do 800).

V souvislosti se vším, co bylo řečeno, vyvstávají dvě zásadní otázky:

1. Jak vlastně úroveň emoční inteligence zjišťovat, pokud nechceme testovat už čtyřleté děti a s aplikací výsledků čekat do jejich dospělosti?
2. Lze úroveň emoční inteligence rozvíjet? A jestli ano, tak jakým způsobem?

K první otázce:

Je pochopitelné, že poté, co se začalo více o emoční inteligenci hovořit a byl prokázán její zásadní význam pro úspěšnost v pracovních i mezilidských vztazích, se objevují i snahy její úroveň nějakým způsobem testovat, „měřit“. Problémem je, že se nejedná o jednu kvalitu, ale o jejich souhrn; dokonce jsou běžní lidé, kteří mají vysoce rozvinutou některou z těchto schopností, ale v jiných jsou slabší (to je pravděpodobně výše popsáný případ mladého manažera).

Zavádějící je i samotná zkratka „EQ“ - byla myšlena jako jakási parafráze „IQ“, ale ruku v ruce s tím vyvstávají obavy, že pojem tak praktický jako EQ umožní zneužití. Sám David Goleman připouští nebezpečí, že se objeví pokusy vytvořit numerické měření charakteru osobnosti stejně jako jeho intelektu; ve svých knihách sám termínu EQ nikdy nepoužívá, navzdory tomu však (poněkud závistivě) schvaluje např. značně nevědecký „EQ test“ zveřejněný v *USA Today*, který obsahuje otázky typu: „Mohu vnímat tep skupiny nebo vztahy v ní a stav nevyslovitelného cítění...“

„Nelze brát průměr svých emocionálních dovedností,“ tvrdí harvardský psycholog profesor Jerome Kagan, průkopník ve vývojových výzkumech. „To je to, co je rovněž špatného v pojetí inteligence jakožto psychické schopnosti. Někteří lidé snášejí dobře vztek, ale neumějí zvládnout strach. Někteří lidé se neumějí radovat. Takže každá emoce musí být posuzována odlišně.“

V evropském kontextu se snažili řešit tento problém např. Siegfried Brockert a Gabriele Braunová, kteří sestavili sborník 52 testů, jejich vyhodnocením a přičítáním či odečítáním bodů za každý test chtějí dojít k výslednému „EQ“. Jejich kniha „Das EQ Testbuch“, česky „Testy emocionální inteligence“) je celkem seriózní v komentářích a teoretických pasážích; testy samy o sobě však příliš seriózní nejsou, protože jsou sestavovány intuitivně a neprošly procesem validizace (tj. ověření, že skutečně měří prvky emoční inteligence) a standardizace (výsledky jsou posuzovány pouze podle představ autorů, nejsou vytvořeny žádné statistické normy, s nimiž by bylo možno porovnávat).

Ze seriózních metod, které máme k dispozici, je možno doporučit některé dobře ověřené testy struktury osobnosti, nejlépe jejich baterii (rozhodně však ne poměrně rozšířený Thomasův test); to co má k dispozici personalista, je však jen dobře strukturovaný a připravený rozhovor. Na rozdíl od klasického rozhovoru, který obsahuje otázky orientované „tvrdá data“, zkušenosti a sebehodnotící informace, by to měl být rozhovor „zaměřený na chování“. Ten obsahuje otázky, které se týkají projevů chování (např.: „Vzpomeňte si, kdy jste naposled musel řešit hádku dvou jiných lidí. Co jste dělal?“ nebo „Předpokládejte, že vám jeden přítel sdělil, že jiný váš přítel je osamělý a zřídka vychází z domova. Co byste dělal?“).

Emoční inteligence přitom však není protikladem inteligence mentální. Někteří lidé jsou požehnáni velkou měrou obojím, některým je z obojího dáno nemnoho. To, co se snaží pochopit výzkumníci je, jak se oboje navzájem doplňuje; jak např. schopnost zvládat stres ovlivňuje schopnost koncentrovat se a využít své inteligence. Odborníci se nyní shodují, že mezi předpoklady pro úspěch zaujímá inteligence přibližně 20%, zbytek závisí na všem možném - od společenské vrstvy po náhodná nervová spojení, která se v mozku rozvíjela po milióny let vývoje člověka.

Ke druhé otázce:

Z výcviku emoční inteligence se stává zejména v USA celkem výnosný byznys. Tento výcvik má celkem racionální jádro - výzkumy ukazují, že mozkové struktury, které souvisí s emoční inteligencí, vývojově dozrávají až v adolescenci - čili minimálně do této doby je lze výcvikem ovlivňovat - pravděpodobně však mnohem déle. Na rozdíl od *mentální inteligence*, která je především vrozená a výchovou ji lze ovlivnit jen málo, je tedy možno *emoční inteligenci* opravdu trénovat.

Nadšení pro výcvik emoční inteligence se snaží trochu brzdít vědci, kteří se jí systematicky zabývají. Yaleský psycholog Saloveyna jedné straně říká: „Miluji myšlenku, že chceme učit lidi, aby lépe rozuměli svému citovému životu, pomáhat jim dosahovat jejich cílů,“ ale vzápětí dodává: „To, s čím nesouhlasím, je výcvik v přizpůsobování se sociálnímu očekávání.“

Nebezpečí spočívá zejména v učení se emocionálním dovednostem v dětství - může to vést k tomu, že se děti naučí, že na jakoukoli existující situaci existuje „správná“ emocionální odpověď - smích na zábavě, pláč na pohřbech, klidné sezení v kostele.

Problém může spočívat především v morálním pohledu. Emocionální dovednosti, stejně jako intelektuální, jsou morálně neutrální. Právě tak jako génius může využít svůj intelekt buď k tomu, aby bojoval s rakovinou, nebo k tomu, aby vyvinul smrtelný virus, může někdo s velkou schopností empatie využít této schopnosti jak k inspirování svých kolegů, tak k jejich zneužívání. Bez morálních hledisek, která by lidem určovala, jak svých schopností užívat, může být emocionální inteligence využívána jak pro dobro, tak pro zlo. Walter Mischel, psycholog z Columbijské university, který vyvinul zmíněný „marshmallow test“ a další podobné, uvádí, že dovednost, která umožní dítěti získat pamlsek navíc, mu může pomoci stát se lepším občanem nebo - právě tak snadno - dokonce „výborným“ zločincem.

Problémy s morálkou však zřejmě v našich podmínkách řešit nemusíme (to je téma vášnivě diskutované nyní spíše v USA), protože o něčem, jako je emoční výchova dětí u nás asi ještě dlouho neuslyšíme. Co se týče dospělých, jsou úvahy o tom, že emoční výcvik by mohl být „zločineckou průpravou“ nebo něčím, co může naučit jedince s druhými alespoň manipulovat, spíše jen fantastickými spekulacemi. Skutečným problémem je zřejmě to, že většina manažerů jen těžko akceptuje takový výcvik, z něhož si neodnášejí konkrétní hmatatelné dovednosti, nýbrž jen takové těžko uchopitelné věci, jako je „větší porozumění sobě samému“, „pochopení pro druhé“ aj.

Jednou z možných (reálných a v praxi i realizovaných) cest, jak zvyšovat úroveň emoční inteligence, je koučování - především individuální koučování manažerů. Kouč (měl by mít odpovídající výcvik a nejlépe psychologické vzdělání) může působit jako jakési zrcadlo, může poskytnout objektivní a nezávislou zpětnou vazbu, může pomoci

manažerovi identifikovat slabé stránky v oblasti emoční inteligence (např. pozorováním, rozhovorem aj.).

Pro skupinové výcviky jsou vhodné především „out doorové“ aktivity, uplatněné v rozumné míře - ty především rozšiřují oblast sebepoznání - účastník si tím, že je nucen vystoupit z bubliny, v níž se cítí bezpečně, více uvědomí, jak ho vypadá v očích ostatních.

Emoční inteligence je téma, které si zaslouží pozornost všech, do jejichž náplně patří chování lidí a mezilidské vztahy - ať už jsou to vychovatelé, psychologové, personalisté nebo - a to možná i zejména - řídicí pracovníci. Je však potřeba odbourat mýty, které se kolem ní vytvářejí, zabývat se jí seriózně a sledovat všechny poznatky, které se v této oblasti objevují.

Literatura:

Goleman, D.: Emoční inteligence, Columbus, Praha, 1997

Goleman, D.: Práce s emoční inteligencí, Columbus, Praha, 1999

Damasio, A. R.: Descartesův omyl: Emoce, rozum a lidský mozek, Mladá fronta, Praha 2000

Brockert, S., Braunová, G.: Testy emocionální inteligence, Ikar, Praha, 1997