

SVETOVÝ BESTSELLER

Prelomová kniha, ktorá mení význam slova (inteligentný)

Prečo môže byť dôležitejšia ako IQ

Emocionálna inteligencia



Daniel Coleman

Autos knihy Sociálna inteligencia

Daniel Goleman

Emocionalna inteligencia



Daniel Goleman
EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA

Preložené z anglického originálu: Emotional Intelligence

Published by Bantam Dell, A Division of Random House, Inc.

Copyright © Daniel Goleman

Copyright úvodu © Daniel Goleman, 2005

Ilustrácia mozgu na s. 19 je prevzatá z knihy Josepha E. LeDoux „Emotional Memory and the Brain“.

Copyright © Scientific American, Inc., 1994

Autor ilustrácie: Roberto Osti

Všetky práva vyhradené na reprodukovanie celku alebo časti v akejkoľvek forme.

Slovak edition © Citadella 2017

Translation © PhDr. Viera Hudečková, PhD, 2017

Redakčné spracovanie: Adora Lingua s.r.o.

Redigovala: Magdalena Borovcová

Jazyková redakcia: Dáša Zvončeková

Návrh obálky a grafická úprava: Citadella

Vydalo vydavateľstvo Citadella v roku 2017

ISBN 978-80-8182-086-1

Tare, studnici emocionálnej múdrosti

Daniel Goleman

Emocionálna inteligencia



K 10. výročiu prvého vydania


Citadella

Obsah

Úvod	5
Aristotelova výzva	17

Prvá časť

Emocionálny mozog

1. Načo sú nám emócie?	27
2. Nezvládnuté emócie	39

Druhá časť

Charakteristika emocionálnej inteligencie

3. Keď múdry je hlúpy	59
4. Poznaj sám seba	75
5. Otroci vášne	87
6. Majstrovská schopnosť	113
7. Korene empatie	135
8. Sociálne umenie	153

Tretia časť

Aplikovaná emocionálna inteligencia

9. Dôverní nepriatelia	173
10. Emócie v riadiacej práci	195
11. Mysel' a zdravie	215

Štvrtá časť

Využiť pravú príležitosť

12. Ťažká skúška pre rodinu	243
13. Trauma a emocionálne preučenie	257
14. Temperament nemusí byť osud	275

Piata časť

Emocionálna gramotnosť

15. Cena za emocionálnu negramotnosť	293
16. Emocionálna výchova	327

PRÍLOHA A: Čo sú emócie?	359
---------------------------------	-----

PRÍLOHA B: Charakteristické znaky emocionálnej mysle	363
---	-----

PRÍLOHA C: Nervové okruhy strachu	371
--	-----

PRÍLOHA D: Konzorcium W. T. Granta: Aktívne zložky preventívnych programov	377
---	-----

PRÍLOHA E: Kurz sebapoznania	379
-------------------------------------	-----

PRÍLOHA F: Rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností: výsledky	381
---	-----

Ďalšie zdroje	387
---------------	-----

Poznámky	393
----------	-----

PodĎakovanie	419
--------------	-----

Register	423
----------	-----



Úvod

K desiatemu výročiu vydania Emocionálnej inteligencie

V roku 1990, keď som pracoval ako vedecký redaktor *The New York Times*, v jednom menej významnom vedeckom časopise som natrafil na článok dvoch psychológov – Johna Mayera z University of New Hampshire a Petra Saloveya z Yale University. Mayer a Salovey ponúkli prvú formuláciu konceptu, ktorý nazvali „emocionálna inteligencia“.

Bolo to v časoch, keď sa vôbec nespochybňoval význam IQ ako kritéria úspešnosti človeka v živote, diskutovalo sa vtedy len o tom, či je IQ podmienené geneticky alebo skúsenosťou. A zrazu sa objavil nový spôsob premýšľania o tom, čo všetko sa podieľa na úspechu v živote. Novým konceptom som bol nadšený a v roku 1995 som podľa neho nazval túto knihu. Podobne ako Mayer a Salovey, použil som ho na zhrnutie širokej škály vedeckých poznatkov a na spojenie izolovaných prúdov výskumu, no nezaoberal som sa iba teóriou, ale aj celým radom ďalších úchvatných vedeckých poznatkov, ktoré priniesla napríklad aj vznikajúca neuroveda, skúmajúca reguláciu emócií v mozgu. Pamätám si, ako som si krátko pred vydaním tejto knihy pred desiatimi rokmi predstavoval, že keď jedného dňa začujem v rozhovore dvoch cudzích ľudí výraz *emocionálna inteligencia* a obaja mu budú rozumieť, budem mať pocit, že sa mi podarilo prispieť

k všeobecnému rozšíreniu tohto pojmu v našej kultúre. Vtedy sa mi ani len nesnívalo, čo všetko sa bude diať!

Výraz *emocionálna inteligencia* alebo jeho neformálna skratka *EQ* bol zrazu prítomný všade, objavoval sa na takých nečakaných miestach ako napríklad komiksový miniseriál *Dilbert* alebo komiks Roz Chastovej *Zippy the Pinhead* (Špendlíková hlavička Zippy) v *The New Yorker*. Videl som debničky s hračkami na rozvíjanie emocionálnej inteligencie u detí, píšu o nej ľudia, ktorí hľadajú nádejného partnera v inzerátoch. Raz som našiel v hotelovej izbe vtíp o EQ vytlačený na obale šampónu.

Tento pojem sa rozšíril aj do vzdialených kútov našej planéty. Dopočul som sa, že výraz *EQ* prijali také odlišné jazyky ako nemčina a portugalčina, čínština, kórejščina a malajčina. (Napriek tomu uprednostňujem označenie *EI*, anglickú skratku *emocionálnej inteligencie*.) V e-mailovej schránke často nachádzam rôzne otázky, napríklad od doktoranda medicíny z Bulharska, učiteľa z Poľska, vysokoškolského študenta z Indonézie, obchodného poradcu z Južnej Afriky, odborníka na manažment z Ománskeho sultanátu, vedúceho pracovníka zo Šanghaja. Študenti manažmentu v Indii sa učia o emocionálnej inteligencii v súvislosti s prácou na vedúcich pozíciách, istý výkonný riaditeľ v Argentíne odporúčal knihu, ktorú som na túto tému napísal neskôr. Od kresťanských, židovských, islamských, hinduistických a budhistických náboženských učencov som sa dozvedel, že koncept emocionálnej inteligencie sa zhoduje s postulátmi ich vlastnej viery.

Najviac ma teší, s akou horlivosťou zahrnuli tento pojem do svojej práce pedagógovia vo forme programov rozvoja sociálnych a emocionálnych zručností (programy SEL – Social and Emotional Learning). V roku 1995 sa mi podarilo nájsť len zopár programov na rozvoj zručností emocionálnej inteligencie u detí. Teraz, o desať rokov neskôr, ponúkajú deťom tieto programy desiatky tisíc škôl na celom svete. V Spojených štátoch amerických zaviedli v súčasnosti mnohé regióny a dokonca celé štáty rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností ako povinný predmet s nariadením, že študenti musia dosiahnuť istú úroveň základných zručností potrebných pre život rovnako ako stanovenú úroveň spôsobilostí v matematike a v jazyku.

Napríklad v štáte Illinois boli prijaté konkrétne vzdelávacie štandardy rozvoja sociálnych a emocionálnych zručností pre každý ročník počnúc materskou školou až po posledný ročník strednej školy. Ako príklad

nezvyčajne podrobného a komplexného študijného plánu môžem uviesť, že mladší žiaci prvého stupňa základných škôl sa majú naučiť rozoznávať a presne označovať svoje emócie a vedieť, ako ovplyvňujú ich konanie. Na hodinách empatie pre starších žiakov prvého stupňa základných škôl by sa mali deti naučiť, ako identifikovať neverbálne znaky, ktoré signalizujú pocity iných ľudí, a žiaci druhého stupňa základných škôl by mali vedieť analyzovať príčiny stresu alebo svoju motiváciu podávať čo najlepšie výkony. Na stredných školách má byť výsledkom rozvoja sociálnych a emocionálnych zručností schopnosť počúvať a hovoriť tak, aby namiesto stupňovania konfliktov žiaci dospeli k ich riešeniu a aby dosiahli riešenie prijateľné pre obe strany.

Vo svete prevzal aktívnu úlohu v zavádzaní programov sociálnych a emocionálnych zručností Singapur, aj niektoré školy v Malajzii, Hong Kongu, Japonsku a Kórei. V Európe je na čele týchto snáh Veľká Británia, ale vo vyše desiatich ďalších krajinách zaviedli niektoré školy výučbu emocionálnej inteligencie, napríklad Austrália a Nový Zéland a niektoré krajiny v Latinskej Amerike a Afrike. V roku 2002 začalo UNESCO celosvetovú iniciatívu na propagáciu programov rozvoja sociálnych a emocionálnych zručností a ministerstvám školstva v 140 krajinách zaslalo oznámenie, v ktorom uvádza desať základných princípov realizácie týchto programov.

V niektorých štátoch zastrešuje pojem rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností aj programy osobnostného rozvoja, prevenciu proti násiliu, boj proti šikanovaniu, protidrogovú prevenciu a disciplínu v škole. Cieľom nie je len redukovat' tieto problémy medzi školákmi, ale aj zlepšiť školskú klímu a napokon i študijnú výkonnosť žiakov a študentov.

V roku 1995 som na základe predbežného skúmania načrtol, že pomocou programov na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností sa deti zlepšujú v učení a zároveň sa predchádza problémom, ako je násilie. Teraz môžem túto skutočnosť vedecky potvrdiť: ak pomôžeme deťom zlepšiť sebauvedomenie a sebadôveru, zvládať nepríjemné pocity a impulzívne reakcie a posilníme ich empatiu, vráti sa nám to nielen v zlepšovaní ich správania, ale nastane aj merateľné zlepšenie študijných výsledkov.

Túto významnú správu priniesla nedávno dokončená metaanalýza 668 vyhodnocujúcich štúdií programov rozvoja sociálnych a emocionálnych zručností pre deti od predškolského veku až po strednú školu.¹ Rozsiahly prieskum uskutočnil Roger Weissberg, ktorý vedie organizáciu Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning (Spolupráca

v oblasti akademického, sociálneho a emocionálneho vzdelávania) na Illinoisekej univerzite v Chicagu – táto organizácia stojí na čele snáh o zavedenie programov na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností do škôl na celom svete.

Údaje potvrdzujú, že programy na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností výrazne prispievajú k lepším študijným výsledkom, čo vidieť aj na výsledkoch testov a priemeroch známok. V školách, ktoré sa zúčastnili prieskumu, si takmer 50 percent detí zlepšilo výsledky v testoch a takmer 38 percent si zlepšilo priemer známok. Vďaka programom na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností sa zvýšila aj bezpečnosť škôl: výskyt nevhodného správania klesol v priemere o 28 percent, dočasné vylúčenie zo školy sa znížilo o 44 percent a ďalšie disciplinárne opatrenia klesli o 27 percent. Zároveň sa zlepšila školská dochádzka a u 63 percent žiakov a študentov sa štatisticky významne zlepšilo správanie. V oblasti výskumu sociálnych vied sú to v porovnaní s ostatnými programami podporujúcimi zmenu v správaní pozoruhodné výsledky. Programy na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností splnili očakávania.

V roku 1995 som vyslovil predpoklad, že programy na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností sú také efektívne vďaka vplyvu na formovanie vyvíjajúcej sa nervovej sústavy u detí, najmä na výkonové funkcie prefrontálnej kôry, ktorá riadi pracovnú pamäť (schopnosť uchovávať v mysli potrebné informácie pri vykonávaní istej činnosti) a tlmi rušivé emocionálne podnety. Dnes máme k dispozícii prvé vedecké overenia tohto názoru. Mark Greenberg z Pennsylvánskej štátnej univerzity, jeden z autorov osnov Posilnenia stratégií alternatívneho myslenia (PATHS – Promoting Alternative Thinking Strategies) v rámci rozvoja sociálnych a emocionálnych zručností, uvádza, že tento program pre žiakov základnej školy nielenže podporuje študijné výsledky, ale, a to je dokonca ešte dôležitejšie, že lepšie výsledky v učení možno do značnej miery pripísať zlepšeniu pozornosti a pracovnej pamäti, čo sú kľúčové funkcie prefrontálnej kôry.² Toto jasne svedčí o tom, že neuroplasticita, formovanie mozgu pomocou opakovanej skúsenosti, zohráva v prínose programov na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností kľúčovú úlohu.

Snáď najväčším prekvapením je pre mňa vplyv emocionálnej inteligencie na svet podnikania, najmä v oblasti rozvoja vedúcich zamestnancov a zamestnancov v rámci vzdelávania dospelých. *Harvard Business Review* víta emocionálnu inteligenciu ako „prevratnú myšlienku – myšlienku,

ktorá rúca paradigmu“, ako jednu z najvýznamnejších myšlienok desaťročia v oblasti podnikania.

Vo svete podnikania sa dosť často ukáže, že také vyhlásenia majú iba chvíľkovú platnosť bez reálneho základu. Avšak v tomto prípade sa zapojilo množstvo výskumných pracovníkov, ktorí mali byť zárukou, že aplikovanie emocionálnej inteligencie bude založené na spoľahlivých údajoch.

Na čele podpory vedeckej práce stojí Konzorcium na výskum emocionálnej inteligencie v organizáciách (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations – CREIO), založené pri Rutgersovej univerzite, ktoré spolupracuje s celým radom organizácií od Kancelárie personálneho manažmentu (Office of Personnel Management – OPM) federálnej vlády až po American Express.

Dnes sa už v spoločnostiach na celom svete bežne dívajú na prijímanie zamestnancov, na ich kariérny postup a rozvoj cez optiku emocionálnej inteligencie. Napríklad v spoločnosti Johnson & Johnson (ďalší člen CREIO) zistili, že zamestnanci uprostred kariéry, ktorých vo firmách po celom svete vnímali ako pracovníkov s vysokým riadiacim potenciálom, majú oveľa vyššiu emocionálnu inteligenciu než ich menej sľubní kolegovia. CREIO podporuje výskum poskytujúci spoľahlivé usmernenia firmám, ktoré sa usilujú o zlepšenie schopností dosahovať podnikateľské ciele alebo naplniť svoje poslanie.

Keď Salovey a Mayer v roku 1990 publikovali svoj kľúčový článok, nikto nemohol tušiť, ako bude tento vedný odbor, ktorý založili, už o pätnásť rokov prosperovať. Výskum v tejto oblasti priam kvitne. Zatiaľ čo v roku 1995 nebolo vo vedeckej literatúre o emocionálnej inteligencii prakticky nič, dnes sa tomuto odboru venuje naozaj veľké množstvo výskumných pracovníkov. Prieskum databázy doktorandských dizertačných prác skúmajúcich aspekty emocionálnej inteligencie ukazuje, že doteraz ich bolo ukončených viac ako sedemsto a mnohé ďalšie sú rozpracované – a to nespomíname štúdie realizované profesormi a ďalšími vedcami, ktorí nie sú zahrnutí v databáze.³

O rozvoj tejto oblasti vedeckého skúmania sa mimoriadne zaslúžili Mayer a Salovey, ktorí spoločne s kolegom Davidom Carusom, podnikateľským poradcom, neúnavne pracovali na akceptácii emocionálnej inteligencie. Keď sformulovali vedecky obhájitelnú teóriu emocionálnej inteligencie a poskytli pre túto oblasť života prísne kritériá, stanovili na výskum emocionálnej inteligencie presné štandardy.

K rozvoju nových vedeckých zistení o emocionálnej inteligencii významne prispieva aj Reuven Bar-On, momentálne pôsobiaci na Lekárskej fakulte Texaskej univerzity v Houstone. Jeho vlastná teória emocionálnej inteligencie – a nesmierny entuziazmus – inšpirovali mnoho štúdií, ktoré vychádzali z jeho kritérií. Bar-On sa tiež zúčastnil na tvorbe a vydaní vedeckých kníh, ktoré posunuli túto oblasť o rozhodujúci krok vpred vrátane knihy *The Handbook of Emotional Intelligence* (Príručka emocionálnej inteligencie).

Emocionálna inteligencia ako rozvíjajúci sa vedný odbor sa však nestretával vždy len so súhlasným prijatím. Niektorí odborníci, najmä tí, ktorí sklopevne a úzkoprso presadzovali názor, že IQ je jediné akceptovateľné meradlo ľudských schopností, ho prijímali kriticky. No i napriek tomu sa tento odbor ukázal ako životaschopný. Ako podotýka filozof vedy Thomas Kuhn, každý významný teoretický model by sa mal postupne prehodnocovať a kultivovať sústavným a prísnejším overovaním svojich premís. Zdá sa, že pokiaľ ide o emocionálnu inteligenciu, tento proces prebieha priaznivo.

Momentálne existujú tri hlavné modely emocionálnej inteligencie s mnohými obmenami a každý k nej pristupuje z iného pohľadu. Model Mayera a Saloveya je založený výlučne na tradičnom chápaní inteligencie sformovanom v pôvodných prácach o IQ pred 100 rokmi. Model, s ktorým prišiel Reuven Bar-On, vychádza zo skúmania osobnej pohody (well-being). A môj vlastný model sa zameriava na pracovný výkon a riadenie organizácií, pričom kombinujem teóriu emocionálnej inteligencie s desaťročia trvajúcimi výskumami o modelovaní kompetencií, ktorými sa odlišujú ľudia s vrcholnými výkonmi od priemerných.

Bohužiaľ, na základe nie vždy správneho pochopenia tejto knihy vznikli isté mýty, ktoré by som tu a teraz rád vyjasnil. Jeden je až bizarný, aj keď sa stále opakuje, ide o klamnú predstavu, že „emocionálna inteligencia predstavuje 80 percent úspechu.“ Toto tvrdenie je nezmyselné.

Táto chybná interpretácia pramení z údajov, ktoré naznačujú, že IQ predstavuje asi 20 percent kariérneho úspechu. Keďže tento odhad – a je to len odhad – neumožňuje objasniť veľkú časť úspechu, musíme hľadať ďalšie faktory, ktorými by sa dal vysvetliť zvyšok. To však rozhodne *neznamená*, že pod pojem emocionálna inteligencia sa dajú zhrnúť všetky zvyšné faktory úspechu, ktoré predstavujú veľmi širokú škálu – okrem emocionálnej inteligencie je to napríklad majetok a vzdelanie rodiny, z ktorej pochádzame, temperament, šťastie a podobne.

Ako zdôrazňuje John Mayer a jeho spolupracovníci: „Informácia, že 80 percent tvoria rôzne neobjasnené faktory, môže u neskúseného čitateľa vyvolať dojem, že naozaj existuje doteraz prehliadaná premenná, ktorej sa môže skutočne pripisovať obrovská časť životného úspechu. Hoci by sme si to želali, za sto rokov existencie psychológie sa žiadnej zo skúmaných premenných nedal taký prínos prisúdiť.“⁴

Ďalší bežný omyl sa týka zneužívania podtitulu tejto knihy – „Prečo môže byť emocionálna inteligencia dôležitejšia než IQ“ – najmä v takých súvislostiach, ako sú študijné výsledky, kde je treba používať tento výrok opatrne a s istými výhradami. Extrémnym prejavom tohto omylu je mýtus, že emocionálna inteligencia „je dôležitejšia než IQ“ vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti.

Emocionálna inteligencia má prevahu nad IQ v prvom rade v „mäkkých“ oblastiach, kde nie je intelekt na dosiahnutie úspechu taký dôležitý a kde schopnosti ako emocionálne sebaovládanie a empatia môžu byť dôležitejšie než čisto kognitívne schopnosti.

A ako to občas býva, niektoré konkrétne oblasti majú v našom živote mimoriadny význam. Napríklad zdravie (bližšie sa o ňom píše v 11. kapitole), a to do takej miery, že nepríjemné emócie a toxické vzťahy sa považujú za rizikové faktory ochorení. Mnohé súčasné štúdie potvrdzujú, že ľudia, ktorí zvládajú svoj emocionálny život s väčším pokojom a sebauvedomením, sú na tom zdravotne výrazne a merateľne lepšie.

Druhou takou oblasťou je láska a osobné vzťahy (pozri 9. kapitolu), kde, ako všetci vieme, sa aj veľmi inteligentní ľudia dopúšťajú veľkých hlúpostí. A treťou oblasťou – hoci v tejto knihe o nej nepíšem – je vrcholová úroveň súťaží, ako je šport na svetovej úrovni. Od športového psychológa, ktorý koučuje olympijské tímy USA, som sa dozvedel, že každý na tejto úrovni nevyhnutne investuje do prípravy viac ako desaťtisíc hodín tréningu, takže úspech závisí od psychickej formy športovca.

Komplexnejší obraz poskytujú výsledky štúdií o manažmente v podnikaní a v rôznych profesiách (10. kapitola). Podľa výšky IQ sa dá spoľahlivo predpovedať, či zvládneme kognitívne výzvy, ktoré sa vyžadujú na určitej pracovnej pozícii. Stovky, možno tisícky štúdií potvrdzujú, že na základe IQ vieme predpovedať, akú kariérnu úroveň človek zvládne. O tom niet pochyb.

Ak však treba predpovedať, kto bude v intelektuálne náročnej profesii spomedzi viacerých talentovaných kandidátov najsilnejší líder, predpoveď

na základe IQ zlyhá na celej čiare. Čiastočne za to môže „efekt podlahy“, každý, kto je na vrcholovej úrovni istej profesie alebo na vrcholovej úrovni veľkej organizácie, už prešiel sitom, pokiaľ ide o intelekt a odbornosť. („Efekt podlahy“ je termín prebratý zo štatistiky a znamená, že väčšina výsledkov sa pohybuje okolo nuly – pozn. prekl.) Na týchto vysokých úrovniach je IQ „prahom“ spôsobilostí, ktoré človek potrebuje na to, aby sa dostal do hry a udržal sa v nej.

Ako som načrtnol v roku 1998 v mojej knihe *Working with Emotional Intelligence* (Práca s emocionálnou inteligenciou), podľa emocionálnej inteligencie ako „rozlišujúcej“ kompetencie sa dá v porovnaní s IQ alebo technickými zručnosťami najlepšie predpovedať, kto bude zo skupiny veľmi inteligentných ľudí najschopnejší vedúci zamestnanec.

Keby ste si pozreli, aké kompetencie pokladajú organizácie na celom svete (nezávisle od seba) za typické u svojich najlepších manažérov, zistili by ste, že čím vyššia pozícia, tým viac klesajú indikátory IQ a technických zručností na spodné priečky zoznamu. (IQ a technická odbornosť sú oveľa silnejšie ukazovatele pre prácu na nižších pozíciách.)

Tento názor som podrobnejšie rozpracoval v knihe z roku 2002 *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (Základy leadershipu: naučte sa byť lídrom s využitím emocionálnej inteligencie). Spoluautori knihy sú Richard Boyatzis a Annie McKeeová. Modely kompetencií pre riadiacu pozíciu na veľmi vysokej úrovni obsahujú 80 – 100 percent schopností založených na emocionálnej inteligencii. Ako uviedol vedúci výskumu istej firmy zaoberajúcej sa vyhľadávaním riadiacich pracovníkov na celom svete, „výkonných riaditeľov prijímajú pre intelekt a podnikateľskú odbornosť a prepúšťajú pre nedostatok emocionálnej inteligencie“.

Keď som písal *Emocionálnu inteligenciu*, videl som sa v úlohe vedeckého žurnalistu, ktorý píše o dôležitých nových trendoch v psychológii, najmä o spájaní neurovedy so skúmaním emócií. Lenže ako sa moja angažovanosť v tejto oblasti prehlbovala, vrátil som sa späť do svojej starej roly psychológa, aby som mohol poskytnúť svoje chápanie teórií emocionálnej inteligencie. Výsledkom je, že od čias, keď som napísal tieto riadky, prešla moja formulácia emocionálnej inteligencie istým vývojom.

V knihe *Working with Emotional Intelligence* som sa zaoberal problematikou, ako sa základy emocionálnej inteligencie – sebauvedomenie, sebauvládanie, sociálne uvedomovanie si a schopnosť zvládať vzťahy – premietajú do pracovného úspechu. Požičal som si pritom koncept *kompetencia*

od Davida McClellanda, psychológa z Harvardu, môjho mentora na postgraduálnom štúdiu.

Zatiaľ čo emocionálna *inteligencia* určuje náš potenciál osvojiť si základy sebaovládania a podobných schopností, emocionálna *kompetencia* nám ukazuje, nakoľko ho vieme preniesť do pracovnej oblasti. Dobré zvládanie emocionálnej kompetencie v oblasti služby zákazníkom alebo tímovej práce si vyžaduje ovládať základy emocionálnej inteligencie, najmä sociálne uvedomovanie a zvládanie vzťahov. Emocionálne kompetencie sú naučené schopnosti: sociálne uvedomenie alebo zručnosti vo zvládaní vzťahov nezaručia, že človek automaticky disponuje aj ďalšími schopnosťami potrebnými pri komunikácii so zákazníkom alebo pri riešení konfliktu. Človek má jednoducho potenciál *stať sa* zručným v týchto kompetenciách.

Ešte raz, na prejavenie danej kompetencie alebo pracovnej zručnosti je síce nevyhnutné mať základy emocionálnej inteligencie, ale zďaleka to nestačí. Kognitívnu analógiu by mohol byť študent, ktorý má vynikajúce priestorové schopnosti, ale nikdy sa nenaučí geometriu, nehovoriac o tom, že by sa mohol stať architektom. Tak isto niekto môže byť vysoko empatický, ale nebude vedieť uspokojiť zákazníkov, ak si neosvojí kompetenciu potrebnú pre službu zákazníkom. (Tí, ktorí by chceli pochopiť, ako som v súčasnom modeli zaradil do štyroch skupín emocionálnej inteligencie asi dvadsať emocionálnych kompetencií, si môžu pozrieť prílohu k *Primal Leadership*.)

V roku 1995 som ako reportér uverejnil informácie o celonárodnej, demograficky reprezentatívnej vzorke vyše tritisíc detí vo veku od sedem do šestnásť rokov, ktoré hodnotili rodičia a učitelia. Približne za desať rokov, v období medzi polovicou sedemdesiatych a osemdesiatych rokov, poukázali indikátory emocionálnej pohody na zreteľný pokles. Tieto deti sa viac trápili, mali viac problémov, trpeli pocitmi osamelosti a úzkosti, boli neposlušné a nespokojné. (Samozrejme, vždy sa nájdu aj výnimky – deti, z ktorých vyrástli výnimočné ľudské bytosti – nech už všeobecné čísla hovoria čokoľvek.)

Avšak neskôr sa u skupiny detí hodnotených v roku 1999 prejavilo výrazné zlepšenie oproti deťom z konca osemdesiatych rokov, hoci celkom nedosiahli úroveň z polovice sedemdesiatych rokov.⁵ Pravda je, že vo všeobecnosti sa rodičia na svoje deti skôr sťažovali, stále sa znepokojovali, že sa ich deti ponevierajú s kamarátmi, ktorí majú na ne „zlý vplyv“ a deti boli nespokojné dokonca ešte viac. Ale trend jasne smeroval nahor.

Ak mám byť úprimný, nechápem to. Domnieval som sa, že dnešné deti sú mimovoľné obeť ekonomického a technologického pokroku, majú nižšiu emocionálnu inteligenciu, pretože ich rodičia trávajú v práci viac času než predchádzajúce generácie, pretože nárastom mobility sa odstrihli väzby na širokú rodinu a pretože „voľný“ čas je teraz štruktúrovanejší a preorganizovaný. Veď napokon emocionálna inteligencia sa tradične odovzdávala v priebehu každodenného života – s rodičmi a príbuznými a pri každodenných spontánnych činnostiach a hrách – pri príležitostiach, o ktoré je dnešná mládež ukrátená.

A potom je tu technologický faktor. Dnešné deti trávajú viac času osamote než kedykoľvek predtým v histórii ľudstva a zídzajú na monitor. Je to vlastne prirodzený experiment bezprecedentných rozmerov. Stanú sa z týchto technicky zdatných detí dospelí, ktorí sa budú s inými ľuďmi cítiť rovnako príjemne ako so svojimi počítačmi? Mal som obavy, že detstvo strávené vo virtuálnom svete bude na priamu interakciu mladých ľudí s inými ľuďmi pôsobiť skôr obmedzujúco.

Toľko moje argumenty. Za posledných desať rokov sa nestalo nič, čím by sa zvrátil tento trend. Napriek tomu sa zdá, že deťom sa, našťastie, darí lepšie.

Thomas Achenbach, psychológ z Vermontskej univerzity, ktorý sa zaoberal týmito štúdiami, vyslovil hypotézu, že ekonomický boom deväťdesiatych rokov prospel deťom i dospelým, viac práce a menej kriminality viedlo k lepšej výchove detí. Predpokladá, že keby prišla ďalšia väčšia ekonomická recesia, boli by sme svedkami ďalšieho poklesu emocionálnej inteligencie u detí.

Čas ukáže, či to tak bude.

Závratná rýchlosť, akou sa emocionálna inteligencia stala hlavnou témou veľkého množstva vedných odborov, sťažuje prognózy jej ďalšieho rozvoja. Napriek tomu si dovoľím predložiť pár nádejných predstáv o rozvoji tejto oblasti v blízkej budúcnosti.

Z prínosu, ktorý súvisí s rozvojom potenciálu emocionálnej inteligencie, mali úžitok privilegovaní, ako sú vysokopostavení manažéri v podnikateľskej sfére a deti v súkromných školách. Samozrejme, aj veľa detí z chudobných štvrtí má z neho úžitok, napríklad ak bol na ich škole zavedený program na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností. Ale mojou snahou je podporovať ďalšiu demokratizáciu rozvoja tohto typu zručností aj

do často zanedbávaných sfér, ako sú rodiny žijúce vo veľkej chudobe (kde deti často trpia emocionálnymi traumami, ktoré prispievajú k zhoršeniu ich aj tak bezútešnej situácie) a do väzníc (najmä pre mladých páchatelov, ktorí by mohli nesmierne získať z posilňovania takých zručností, ako je zvládanie hnevu, sebauvedomovanie a empatia). Keby pri rozvoji týchto schopností dostali správnu pomoc, ich život by sa zlepšil a ich komunity by boli bezpečnejšie.

Tiež by som bol rád, keby sa rozšírilo vnímanie emocionálnej inteligencie ako takej. Aby sa pozornosť presunula od schopností jednotlivca na to, čo vzniká pri interakcii ľudí, či už vo dvojici alebo vo väčších skupinách. Niektoré výskumy, najmä práca psychologičky Vanessy Druskatovej z Univerzity v New Hampshire o tom, ako sa tímy môžu stať emocionálne inteligentné, sa už o tento posun úspešne zaslúžili. Mohlo by sa však urobiť oveľa viac.

A nakoniec, predstavujem si, že raz príde deň, keď bude emocionálna inteligencia natoľko rozšírená, že o nej nebudeme musieť hovoriť, lebo sa stane súčasťou bežného života. V takej budúcnosti sa programy na rozvoj sociálnych a emocionálnych zručností stanú štandardnou praxou na všetkých školách. Podobne budú kvality emocionálnej inteligencie, ako je sebauvedomenie, zvládanie deštruktívnych emócií a empatia, samozrejmosťou a nevyhnutnosťou na prijatie do práce alebo povýšenie, najmä však na vedúce pozície. Keby bola emocionálna inteligencia natoľko rozšírená ako IQ a spoločnosť by ju vnímala ako meradlo ľudských kvalít, potom verím, že naše rodiny, školy, pracoviská a komunity by boli humánnejšie a podnetnejšie.