

SVĚTOVÝ BESTSELLER

DANIEL GOLEMAN

PŘELOMOVÁ KNIHA,
KTERÁ ÚPLNĚ ZMĚNÍ POHLED NA TO,
CO TO ZNAMENÁ BÝT CHYTRÝ

Emoční intelligence

PROČ MŮŽE BÝT EMOČNÍ INTELIGENCE

DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ IQ

Emoční inteligence

Daniel Goleman

*Taře,
studnici emoční moudrosti*

Copyright © 1995 by Daniel Goleman
Translation © Markéta Bílková, 1997, 2011
All rights reserved.
ISBN 978-80-7359-832-7 (PDF)

Předmluva

k desátému výročí vydání

Emoční inteligence

V ROCE 1990, když jsem ještě jako redaktor *New York Times* měl na starost rubriku o vědě, jsem narazil na něco velmi zajímavého. V jednom malém vědeckém časopise jsem objevil článek, který napsali dva psychologové: John Mayer z Univerzity v New Hampshire a Peter Salovey z Yaleovy univerzity. A právě tihle dva přišli jako první s definicí pojmu „emoční inteligence“.

Bylo to v době, kdy bylo jako měřítko úspěchu v životě všeobecně přijímáno výhradně IQ. Debatovalo se jen o tom, zda je již v naší genetické výbavě, nebo je výsledkem zkušenosti. Pak se však objevil nový trend a o ingrediencích životního úspěchu se začalo uvažovat jinak. Pojem, ze kterého jsem v roce 1995 udělal název své knihy, mě nesmírně zaujal. Podobně jako Mayer a Salovey jsem jej použil ke shrnutí široké škály vědeckých poznatků a ke spojení oddělených vláken výzkumu – vyhodnotil jsem nejen jejich teorii, ale i celou řadu jiných vzrušujících vědeckých výzkumných prací, jako například první plody rodičího se oboru afektivní neurologie, která zkoumá, jak se emoce v mozku projevují.

Vzpomínám si, že mě ještě před vydáním této knihy před deseti lety napadlo, že kdybych jednoho dne náhodně vyslechl rozhovor dvou cizích lidí, v němž by padla slova *emoční inteligence*, přičemž by oba rozmlouvající chápali, co se jimi myslí, mohl bych mít radost, že se mi tento termín podařilo rozšířit tak, aby se stal obecnou součástí kultury. Nevím však, jestli se to někdy stane.

Výraz *emoční inteligence* či jeho běžná, i když nepřesná zkratka *EQ* se stal všudypřítomným a objevil se dokonce i ve známém humorném komiksu o Dilbertovi a v práci karikaturistky Roz Chastové v *The New Yorker*. Viděl jsem krabice s hračkami, o kterých se tvrdilo, že u dětí podporují růst *EQ*, a inzeráty opuštěných lidí, kteří se při hledání perspektivních partnerů zmiňují o vlastní vysoké emoční inteligenci. Jednou jsem dokonce ve svém hotelovém pokoji našel vtip o *EQ* vytištěný na lahvičce se šamponem.

Tento termín se rozšířil do všech koutů naší planety. Dozvídám se, že *EQ* se stala uznávaným pojmem, a to i v tak rozdílných jazycích, jako jsou němčina, portugalština, čínština, korejština a malajština. (Přesto dávám jako zkratce pro emoční inteligenci přednost písmenům *EI*). V e-mailové poště často nacházím různé dotazy, například od studenta medicíny z Bulharska, učitele z Polska, univerzitního studenta z Indonésie, obchodního poradce z Jižní Afriky, experta na management ze sultanátu Omán či od vedoucího pracovníka ze Šanghaje. Studenti obchodních škol v Indii čtou o *EI* a jeden provozní ředitel z Argentiny doporučuje moji knihu. A od křesťanských, židovských, islámských, hinduistických a buddhistických autorů a teologů už jsem slyšel, že pojem *EI* rezonuje s učením jejich církví či společenství.

Největší uspokojení však nacházím v tom, s jakým nadšením přijali tento pojem pedagogové, a to v podobě programů „společenské a emocionální výuky“ (SEV). V roce 1995 jsem našel pouhou hrstku takových programů, které by učily děti emoční inteligenci. Nyní, po deseti letech, nabízejí společenskou a emocionální výuku dětem desetitisíce škol po celém světě. Ve Spojených státech mnohé okresy a dokonce i celé státy vyžadují zmínku o jejím absolvování v životopisech, což znamená, že studenti musejí dosáhnout jisté úrovně způsobilosti nejen v matematice a rodném jazyce, ale rovněž zvládnout tyto základní dovednosti pro život.

Ve státě Illinois byla například stanovena určitá úroveň SEV pro každý stupeň od školky až k poslednímu ročníku střední školy. Abych uvedl aspoň jeden případ pozoruhodně detailních a obsáhlých osnov, žáci se již od prvních tříd základní školy mají naučit rozpoznávat a přesně označovat vlastní emoce i to, k jakému jednání je vedou. V dalších ročnících základní školy by se v hodinách empatie měli naučit, jak identifikovat neverbální náznaky pocitů jiných lidí. V prvních ročnících střední školy by měli být schopni analyzovat, co v nich vyvolává stres nebo co je motivuje k nejlepším výkonům. Na střední škole už by měli v rámci společenské a emocionální výuky umět naslouchat a mluvit takovým způsobem, aby se konflikty řešily, místo aby eskalovaly, a dokázat vyjednat řešení, která by byla přijatelná pro obě strany.

Jinde ve světě si v zavádění téhle výchovy vede aktivně Singapur a stejně tak i některé školy v Malajsii, Hongkongu, Japonsku a Koreji. V Evropě je v čele Velká Británie, ale nejméně v tuctu dalších zemí existují školy, které zavedly výuku EI, včetně Austrálie, Nového Zélandu a některých zemí v Latinské Americe a Africe. V roce 2002 začalo UNESCO s celosvětovou iniciativou k propagaci společenské a emocionální výuky a rozeslalo seznam deseti základních principů její realizace ministrům školství ve 140 zemích.

V některých státech se tato výuka stala jakýmsi deštníkem, pod nímž se shromažďují programy výchovy k charakternímu jednání, školní kázni a prevence násilí, šikany a toxikománie.

Cílem není jen zmírnění těchto problémů mezi školáky, ale i posílení školního klimatu, a tím i školních výsledků žáků.

V roce 1995 jsem uvedl předběžná fakta, z nichž vyplývalo, že společenská a emocionální výuka je aktivní složkou programů, které u dětí zlepšují schopnosti učení a zároveň předcházejí takovým problémům, jakým je například agresivita. Nyní je možné tato fakta vědecky dokázat: SEV pomáhá dětem pozvedat sebeuvědomění a sebedůvěru, zvládat rušivé emoce a impulsy a zvyšuje jejich schopnost empatie, čímž se nejen zlepšuje jejich chování, ale nastávají i měřitelné pokroky v učení.

To je ohromná zpráva, která je součástí nedávno dokončené metaanalýzy 668 vyhodnocovacích studií programů SEV pro děti od mateřských škol až po střední školy. Tento pozoruhodný průzkum vedl Roger Weissberg, který je v čele organizace s názvem Spolupráce v akademickém, společenském a emocionálním vzdělávání

na Univerzitě v Illinois v Chicagu – organizace, která úspěšně prosazovala zavádění SEV ve školách po celém světě.

Fakta ukazují, že programy SEV vedly k výrazným studijním úspěchům, což prokázaly výsledky testů a průměr známek. Ve školách, ve kterých byly tyto programy zavedeny, prokázalo až 50 % dětí zlepšení ve studiu a až 38 % si zlepšilo známky. Programy SEV rovněž učinily školy bezpečnějšími: výskyt špatného chování klesl v průměru o 28 %, dočasná vyloučení o 44 % a další kázeňské přestupky o 27 %. Současně vzrostlo procento docházky a u 63 % žáků se projevilo výrazně pozitivnější chování. Ve světě společenských věd jsou to pro jakýkoli program, který se zabývá změnami chování, pozoruhodné výsledky. Tato výuka splnila, co slibovala.

V roce 1995 jsem rovněž prohlásil, že podstatnou část účinnosti společenské a emocionální výuky tvoří její dopad na formování dětského nervového systému, zvláště pak funkcí mozkové kůry frontálního laloku, která řídí pracovní paměť – abychom udrželi v hlavě to, čemu jsme se naučili – a brání rušivým emocionálním impulsům. Nyní se nám dostalo prvních předběžných vědeckých důkazů pro tuto teorii. Mark Greenberg z Pensylvánské státní univerzity, jeden z tvůrců osnov PATHS (*Parents and Teachers Helping Students čili Rodiče a učitelé pomáhají studentům, jinak též anglické slovo pro „cesty“*) v programu SEV, ohlásil, že tento program pro žáky základních škol vede nejen ke studijním úspěchům, ale co je důležitější, mnohé ze zvýšeného počtu vědomostí lze připsat zlepšení pozornosti a pracovní paměti, klíčovým funkcím mozkové kůry frontálního laloku. To silně naznačuje, že nervová přizpůsobivost, utváření mozku skrze opakované zkušenosti, hraje v úspěšnosti programu SEV klíčovou roli.

Snad největším překvapením pro mě však byl dopad EI na obchodní svět, zvláště v oblastech vedení a rozvoje zaměstnanců (forma vzdělávání dospělých). *Harvard Business Review* vítá emoční inteligenci jako „průkopnickou, paradigmatem otřásající ideu“, jako jednu z nejlivnějších obchodních idejí desetiletí.

Taková tvrzení sice bývají v obchodním světě až příliš často módní, aniž by stála na nějakých základech, avšak tomto případě existuje rozsáhlá síť badatelů, která zajišťuje, že aplikace EI bude postavena na solidních údajích. Tuto vědeckou práci podněcuje Asociace pro výzkum emoční inteligence v organizacích (CREIO), která má základnu na Rutgerově univerzitě a spolupracuje s četnými organizacemi od kanceláře osobního managementu federální vlády až po American Express.

Dnešní společnosti celého světa při přijímání, povyšování a rozvoji už běžně přihlížejí k EI stávajících či budoucích zaměstnanců. Například společnost Johnson & Johnson (další člen CREIO) zjistila, že v divizích po celém světě ti, kteří byli uprostřed kariéry identifikováni jako lidé se silným vůdčím potenciálem, měli daleko vyšší EI schopnosti než jejich méně slibní kolegové. CREIO nadále podporuje takový výzkum, který organizacím, jež chtějí posílit svoji schopnost dosáhnout obchodních cílů nebo naplnění svého poslání, často dokáže poskytnout na faktech založená vodítka.

Když Salovey a Mayer publikovali v roce 1990 svůj klíčově důležitý článek, nedokázal si nikdo představit, jak bude vědecký obor, který založili, o patnáct let později prosperovat. Výzkumu v této oblasti se daří. Zatímco v roce 1995 se ve vědecké literatuře o EI nedalo v podstatě nic dočíst, dnes se jí zabývá dlouhá řada badatelů. Pohled do databáze doktorských dizertací, které zkoumají různé aspekty emoční inteligence, nám odhalí existenci více než sedmi set dodnes dokončených, zatímco další jsou rozpracované – a to nehovořím o studiích profesorů a dalších badatelů, které tato databáze neobsahuje.

Růst této oblasti bádání vděčí Mayerovi a Saloveyovi, kteří společně s kolegou Davidem Carusem, obchodním poradcem, neúnavně pracovali, aby byla emoční inteligence vědecky přijatelná. Tím, že zformulovali vědecky obhajitelnou teorii emoční inteligence a poskytli na tuto schopnost efektivního života přísná měřítká, stanovili v této oblasti bezchybný standard.

Dalším důležitým zdrojem vzrůstajícího počtu vědeckých objevů o EI byl Reuven Bar-On, nyní na lékařské fakultě v Texaské univerzitě v Houstonu, jehož vlastní teorie EI a zápal pro věc inspirovaly mnoho studií, jež použily měřítko, se kterým přišel. Bar-On hrál rovněž významnou roli při tvorbě a editování vědeckých knih, které pomohly dodat tomuto oboru kritické aspekty, včetně knihy *The Handbook of Emotional Intelligence* (Příručka emoční inteligence).

Narůstající počet studií v oblasti EI se však setkal se zarputilou opozicí v úzkoprsém světě učenců zabývajících se inteligencí, zvláště těch, kteří za jediné přijatelné měření lidských schopností pokládají IQ. Nicméně se tato oblast stala otřásajícím se paradigmatem. Filosof vědy Thomas Kuhn zjistil, že jakýkoli teoretický model by měl být progresivně revidován, jakmile se provedou přísné testy jeho výchozích soudů. Zdá se, že u EI tento proces právě probíhá.

Nyní existují tři hlavní modely EI s několika desítkami variací. Každý reprezentuje odlišnou perspektivu. Saloveyův a Mayerův model pevně spočívá na tradičním pojetí inteligence, jak se utvářelo v původních dílech o IQ před sto lety. Model, s nímž přišel Reuven Bar-On, je založen na jeho bádání o tělesné i duchovní pohodě. A můj model se zaměřuje na pracovní výkon a vedení organizací a spojuje teorii EI s desetiletými výzkumy modelování schopností, které staví špičkové výkony nad průměr.

Špatné pochopení této knihy však naneštěstí rozšířilo některé mýty, které bych zde chtěl uvést na pravou míru. Jeden z nich je vskutku bizarní, a navíc často opakován omyl, a sice, že „EQ zajišťuje osmdesátiprocentní úspěch“. Toto tvrzení je nesmyslné.

Chybná interpretace pramení z dat, která naznačují, že dvacetiprocentní úspěch v kariéře zajišťuje IQ. Protože tento odhad – a je to pouhý odhad – vypouští značnou část příčin úspěchu, musíme k vysvětlení zbytku hledat jiné faktory. To ovšem *neznamená*, že všechny zbývající faktory úspěchu představuje pouze emoční inteligence. Nepochybně totiž zahrnují širokou škálu různých dalších aspektů: od majetkových poměrů a vzdělání rodiny, do níž se člověk narodí, přes povahu,

temperament až k slepé náhodě a podobně – samozřejmě kromě emoční inteligence.

Jak to vyjádřil John Mayer a jeho spolupracovníci: „Nesofistikovanému čtenáři se zdá, že vezme-li v úvahu osmdesát procent nezapočítaného rozdílu, může existovat přehlížená proměnná, která dokáže vyčíslit značnou část životního úspěchu. A ačkoli by to bylo žádoucí, nenašla se v posledních sto letech psychologického bádání žádná proměnná, která by k tomu tak velkým způsobem přispěla.“

Další rozšířený omyl má podobu unáhlené aplikace podtitulu této knihy – *Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ* – na takové oblasti, jako je třeba akademický úspěch. Extrémní formou tohoto omylu je mýtus, že EI je „důležitější než IQ“ ve všech činnostech a oblastech života.

Emoční inteligence ve skutečnosti předčí IQ hlavně v oněch „měkkých“ oblastech, v nichž je intelekt k dosažení úspěchu relativně méně důležitý a v nichž například emocionální sebeovládání a empatie mohou být významnějšími schopnostmi než schopnosti ryze kognitivní.

Některé ze zmíněných oblastí hrají v našem životě důležitou roli. Ta, která nám přijde na mysl nejdříve, je zdraví (podrobněji v 11. kapitole). Bylo zjištěno, že rušivé emoce a toxické vztahy jsou v případě nemoci rizikovými faktory. Mnoho studií potvrdilo, že lidé, kterým se daří zvládat emocionální život s větším klidem a pochopením mají zřetelnou a měřitelnou zdravotní výhodu.

Další takovou oblastí jsou milostné a osobní vztahy (viz 9. kapitolu), v nichž, jak všichni víme, dokážou i chytří lidé dělat hlouposti. A třetí, o které jsem v této knize nepsal, je špičková oblast soutěživých snah, jakou je například vrcholový sport. Na této úrovni, jak mi řekl jeden sportovní psycholog, který se stará o olympioniky Spojených států, každý vložil potřebných deset tisíc i více hodin do tréninku, takže úspěch závisí na psychickém stavu sportovce.

Závěry z výzkumů o vedoucích funkcích v obchodních organizacích a různých profesích nám poskytují komplexnější obrázek (10. kapitola). Výsledky IQ testů velmi dobře předpovídají, zda si budeme umět poradit s kognitivními výzvami, které dané postavení vyžaduje. Stovky či snad tisíce studií prokázaly, že IQ ukazuje, jaké příčky na kariérním žebříčku může určitá osoba dosáhnout. O tom neexistují žádné pochybnosti.

Ale IQ selhává, má-li předpovědět, který z talentovaných kandidátů v nějaké intelektuálně náročné profesi se stane nejsilnějším vůdcem. Zčásti je tomu tak kvůli „podlahovému efektu“: každý z nejhornější vrstvy dané profese nebo nějaké velké organizace již prošel sítem intelektu a znalostí. V horní vrstvě se IQ stává „prahovou“ schopností, které je třeba k tomu, aby se do ní někdo vůbec dostal a zůstal ve hře.

Jak jsem již napsal ve své knize z roku 1998 *Working with Emotional Intelligence* (*Práce s emoční inteligencí*, česky vydalo nakl. Columbus, Praha, pozn. red.) spíše než IQ nebo technické schopnosti jsou to dovednosti EI, co vytváří „rozlišující“ kvalifikaci, která nejlépe určí, kdo ze skupiny velmi chytrých lidí má největší talent

k vedení ostatních. Budete-li zjišťovat schopnosti vynikajících vedoucích, které mají organizace po celém světě, dojdete k závěru, že ukazatele IQ a technické dovednosti se tím více dostávají na spodní příčky seznamu, čím vyšší je postavení pracovníka. (IQ a technické znalosti představují mnohem silnější ukazatele vynikajících vlastností v práci na nižších postech).

Tento fakt byl podrobněji probrán v knize z roku 2002 *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (kterou jsem napsal ve spoluautorství s Richardem Boyatzisem a Annie McKeeovou). Na nejvyšších úrovních sestávají modely způsobilosti k vedení obvykle z 80-100 % schopností založených na EI. Jak řekl vedoucí výzkumu jedné celosvětové firmy zabývající se hledáním vedoucích pracovníků: „Výkonní ředitelé se přijímají pro svůj intelekt a obchodní zkušenosti a propouštějí pro nedostatek emoční inteligence.“

Když jsem psal knihu *Emoční inteligence*, chápal jsem svoji roli spíš jako úlohu novináře zabývajícího se vědou, který píše články o významných nových trendech v psychologii, zvláště o splývání neurologie se studiem emocí. Jak se však můj zájem o tento obor prohluboval, vrátil jsem se ke své staré roli psychologa, abych mohl poskytnout vnitřní vhled do modelů EI. Výsledkem napsání této knihy bylo zpracování definice emoční inteligence.

V knize *Práce s emoční inteligencí* jsem navrhl rozšířený rámec, který odráží, jak se podstatné složky EI – sebeuvědomování, sebeřízení, společenské vědomí a schopnost zvládat vztahy – projevují na úspěchu v práci. Od Davida McClellanda, harvardského psychologa, který byl při univerzitním studiu mým profesorem, jsem si vypůjčil termín *schopnost*.

Zatímco naše emoční *inteligence* určuje náš potenciál k tomu, abychom se naučili podstatným složkám sebeovládání a podobným věcem, naše emoční *schopnost* ukazuje, kolik z tohoto potenciálu jsme zvládli tak, abychom to dokázali využít v práci. Být obratný v emoční schopnosti, jako je služba zákazníkům nebo týmová práce, si vyžaduje znalost podstatných aspektů EI, zvláště pak společenského vědomí a řízení vztahů. Ale emoční schopnosti jsou naučené: Společenské vědomí nebo zručnost při řízení vztahů ještě nezaručuje zvládnutí dodatečných vědomostí, požadovaných k obratnému zacházení se zákazníkem nebo k řešení konfliktů. Dotyčný má jen potenciál k tomu, aby se v těchto schopnostech *stal* způsobilým.

Jinými slovy: Základní EI je k projevení dané schopnosti nebo pracovní dovednosti nutná, ale nikoli dostatečná. Kognitivní obdobou by mohl být student, který má výtečnou prostorovou orientaci, ale nikdy se nenaučil geometrii, natož aby se stal architektem. Může být vysoce empatický, a přesto si při jednání se zákazníky vede špatně, protože si neosvojil schopnost nutnou pro službu zákazníkům.

V roce 1995 jsem psal o údajích z celonárodního, demograficky reprezentativního vzorku více než tří tisíc dětí ve věku od sedmi do šestnácti let, ohodnocených jejich rodiči a učiteli. Tyto údaje ukázaly, že zhruba v desetiletí od poloviny sedmdesátých do poloviny osmdesátých let měly ukazatele emoční pohody sestupnou tendenci. Tyto děti byly ustaranější a měly více problémů, a to od pocitů osamělosti

a úzkosti až k neposlušnosti a sklonům ke stěžování. (Samozřejmě existovaly výjimky – děti, které vyrůstaly tak, aby se staly skvělými lidskými bytostmi).

Ale pozdější skupina dětí, ohodnocená v roce 1999, se zjevně rapidně zlepšila a byla hodnocena lépe než skupina ke konci osmdesátých let, přestože na úrovni zaznamenanou v polovině sedmdesátých let se hodnocení zcela nevrátilo. Je pravdou, že rodiče si obecně na své děti stěžují, nelíbí se jim, že se stýkají s vrstevníky, kteří na ně mají „špatný vliv“, a zdá se, že jejich stížnosti jsou horší než kdykoli předtím. Faktem však zůstává, že trend směřuje jasně k lepšímu.

Musím otevřeně říci, že mě to mate. Měl jsem dojem, že dnešní děti jsou nezamýšlenými oběťmi ekonomického a technologického pokroku bez schopností EI, protože jejich rodiče tráví více času v práci než předchozí generace, protože zvyšující se mobilita přetrhala svazky k rozšířené rodině a také „volný“ čas se stal příliš strukturovaným a přeorganizovaným. Emoční inteligence bývala tradičně předávána v průběhu každodenního života – rodiči a příbuznými a v nespoutaných spontánních hrách. Tyto možnosti nyní děti a mladí lidé postrádají.

Pak je zde technologický faktor. Dnešní děti tráví mnohem víc času samotné než kdykoli v dějinách a zírají na monitory počítačů a videopřehrávačů. Jde o experiment v měřítku, které nemá obdoby. Stanou se z těchto technikou obklopených dětí dospělí lidé, kteří si povedou s jinými lidmi stejně dobře jako se svými počítači? Obával jsem se, že dětství strávené ve virtuálním světě je zbaví schopnosti vztahů k jiným lidem.

To tedy byly mé argumenty. V posledních deseti letech se nestalo nic, co by tyto trendy zvrátilo. Naštěstí se nicméně zdá, že si děti vedou lépe.

Thomas Achenbach, psycholog z Vermontské univerzity, se tím zabýval a došel k hypotéze, že ekonomická konjunktura z devadesátých let pomohla nejen dospělým, ale i dětem. Větší počet pracovních míst a menší zločinnost vedly k lepší výchově dětí. Pokud ale dojde k další větší recesi, projeví se to úpadkem dětské schopnosti poradit si se životem. Může mít pravdu. To nám ukáže čas.

Obrovská rychlost, s jakou se EI stala důležitým tématem v široké škále oborů, činí prognózu nesnadnou, ale dovolte mi, abych vám nabídl pár úvah o tom, k čemu podle mého názoru v blízké budoucnosti dojde.

Z mnoha výhod, které vyplývají z vytváření schopností emoční inteligence, těžili privilegovaní, jako jsou vysoce postavení představitelé obchodního světa a děti v soukromých školách. Něco samozřejmě získaly i děti z chudých čtvrtí – například když jejich školy zavedly společenskou a emocionální výuku. Já doporučuji další demokratizaci tohoto typu rozvoje lidských schopností, dosahující do často zanedbávaného prostředí, jako jsou v chudobě žijící rodiny (kde děti často emocionálně strádají, což ještě zhoršuje jejich už tak dost těžkou situaci) a nápravná zařízení (zvláště pro mladé pachatele, kterým by rozvíjení takových schopností, jako je zvládání hněvu či sebeuvědomování a empatie mohlo přinést obrovský prospěch). Kdyby se jim v tom dostalo správné pomoci, jejich život by se zlepšil a společnost by byla bezpečnější.

Rád bych rovněž viděl zvyšující se míru přemýšlení o emoční inteligenci a jistou změnu – ze zaměření na schopností jedince k zaměření na to, co vzniká ze vzájemného ovlivňování lidí, ať již dvou jedinců či větších skupin. Jistý výzkum, zvláště práce psycholožky Vanessy Druskatové z Univerzity v New Hampshire zabývající se tím, jak se týmy mohou stát emočně inteligentními, téhle změny hladce dosáhl. Je však třeba toho učinit ještě mnohem víc.

A konečně, představuji si den, kdy bude emoční inteligence pochopena do takové míry, že o ní nebudeme muset mluvit, protože se stane běžnou součástí našeho života. V takové budoucnosti by se společenská a emocionální výuka mohla stát standardní praktikou ve všech školách. A podobně, vlastnosti EI, jako je sebeuvědomování, zvládání destruktivních emocí a empatie, by měly dostat zelenou na pracovištích, a to jak při přijímání do zaměstnání, tak při povyšování, zvláště pak do vedoucích pozic. Kdyby se EI rozšířila stejně jako IQ a zakořenila ve společnosti jako měřítko lidských vlastností, pak by se podle mého názoru staly naše rodiny, školy, pracoviště i celá společnost lidštější a lepší.

Poznámka redakce

Tuto předmluvu autor, Daniel Goleman, napsal k opakovanému vydání své knihy roku 2005 čili deset let po jejím vzniku. U nás poprvé vyšla v roce 1997.

Obsah

Aristotelova výzva	5
Proč tento výzkum právě teď	7
Naše cesta	8
ČÁST PRVNÍ: EMOČNÍ MOZEK	
Kapitola 1. K čemu jsou nám emoce	13
Když city převáží nad rozumem	14
<i>Pohnutky k jednání</i>	15
<i>Naše dvojí myšlení</i>	17
Jak mozek roste	19
Kapitola 2. Anatomie emočního „přestřelení“	22
Sídlo všech vášní	23
Nervové poplašné zařízení	24
Strážce emocí	25
Specialista na emoční paměť	28
Zastaralý nervový poplach	29
Zbrklé emoce	30
Citový manažer	31
Harmonizace emocí a myšlenek	33
ČÁST DRUHÁ: CHARAKTERISTIKA EMOČNÍ INTELIGENCE	
Kapitola 3. Když chytrý je hloupý	39
Emoční inteligence a osud	40
Jiný druh inteligence	42
Spock vs. Dat: Když kognitivní poznání nestačí	45
Mohou být emoce inteligentní	47
IQ a emoční inteligence: čisté typy	49
Kapitola 4. Poznej sám sebe	51
Vášniví a lhostejní	53
Muž bez emocí	54
Chvála pocitů	56
Zkoumání nevědomí	58
Kapitola 5. Otroci vášně	60
Anatomie vzteku	62
<i>Intoxikace vztekem</i>	63
<i>Zloba roste ze zloby</i>	64
<i>Hojivý balzám na zlobu</i>	65
<i>Zklidnění</i>	66

<i>Klamné vybití emocí</i>	67
Zmírňování úzkosti: Nač si dělat starosti?	68
<i>Jak pracuje ustarané myšlení</i>	70
Jak zvládnout melancholii	72
<i>Jak si zlepšit náladu</i>	74
Popírání v zájmu optimismu	77
Kapitola 6. Mistrovská schopnost	79
Ovládnání pokušení: test s bonbony	81
Špatná nálada, špatné myšlenky	83
Pandořina skříňka a Pollyana: síla pozitivního myšlení	86
Optimismus: zdroj motivace	87
Stav proudění: neurologické mechanismy geniality	89
Stav proudění a učení: nový model vzdělávání	92
Kapitola 7. Kořeny empatie?	95
Jak se empatie rozvíjí	96
Dobře sladěné dítě	98
Daň za nedostatek sladění	99
Neurologické mechanismy empatie	100
Empatie a etika: kořeny altruismu	102
Život bez empatie: psychika násilníka a etika psychopata	103
Kapitola 8. Sociální umění	107
Citový projev	108
Expresivita a emoční nakažlivost	110
Počátky sociální inteligence	112
Jak se stát společensky neschopným člověkem	115
„My tě nenávidíme“ aneb postávání na prahu	117
Emoční genialita: kazuistika	119
ČÁST TŘETÍ: EMOČNÍ INTELIGENCE V PRAXI	
Kapitola 9. Intimní nepřátelé	123
Jeho a její manželství: kořeny v dětství	124
Manželství: chybně vyjeté koleje	127
Jedovaté myšlenky	129
Povodeň: zatopení manželství	131
Muži: zranitelné pohlaví	133
Oni a ony: manželská rada	134
Dobrá hádka	134
<i>Utišení</i>	136
<i>Uklidňující samomluva</i>	136
<i>Umění naslouchat a mluvit</i>	137
<i>Praxe</i>	138
Kapitola 10. Umění stát v čele	140
Kritika je úkol číslo jedna	142
<i>Nejhorší způsob, jak někoho motivovat</i>	143

<i>Umění kritiky</i>	144
Jak se postavit k odlišnostem	146
<i>Kořeny předsudku</i>	147
<i>Nulová tolerance k intoleranci</i>	148
Organizační know-how a skupinové IQ	150
Kapitola 11. Psychika a zdravotní stav	154
Psychika těla: Proč jsou city důležité pro zdraví	155
Toxické emoce: klinické důkazy	157
Když vztek je sebevražedný	158
<i>Stres: nepřiměřená úzkost na nepřiměřeném místě</i>	161
<i>Důsledky deprese pro lidské zdraví</i>	163
Blahodárný vliv pozitivních emocí	165
<i>Daň za pesimismus – a výhody optimismu</i>	165
<i>S malou pomocí od přátel:</i>	
<i>význam mezilidských vztahů</i>	166
<i>Léčivá síla citové podpory</i>	168
Jak vnést emoční inteligenci do zdravotnické péče	169
Jak změnit medicínu	171
ČÁST ČTVRTÁ: CO DĚLAT?	
Kapitola 12. Zatěžkávací zkouška rodiny	174
Srdečný začátek	177
Jak získáváme emoční základy	178
Jak vychovat šikanujícího tyрана	180
Týrání: vyhasnutí soucitu	181
Kapitola 13. Trauma a nové emoční učení	183
Hrůza vrytá do paměti	185
Posttraumatická stresová porucha jakožto porucha limbického systému	186
Změna emočních reakcí učním	188
Převýchova emočních mozkových center	190
Vyrovnění se s traumatem a obnovení emočního učení	191
Psychoterapie jako škola citu	194
Kapitola 14. Temperament nemusí být osudem	196
Neurochemický podklad neshledlosti	198
Nic mi nevadí: veselá povaha	199
Jak zklidnit příliš dráždivou amygdalu	201
Dětství: nekonečné možnosti	203
Klíčové možnosti	205
ČÁST PÁTÁ: EMOČNÍ GRAMOTNOST	
Kapitola 15. Důsledky emoční neshledlosti	210
Citová ochablost	211
Zkrocení agrese	213
Škola pro „trapiče“	216
Prevence deprese	217

Daň moderního života: nárůst depresí	218
Průběh depresí u mladých lidí	220
Depresogenní způsoby myšlení	221
Vyrušení deprese	222
Poruchy příjmu potravy	223
Osamělí a odstrčení	226
Trénování přátelství	228
Alkohol a drogy: samoléčba závislostí	228
Už žádné války: společná cesta prevence	231
<i>Pouhá informace nestačí</i>	233
<i>Aktivní prvky preventivních programů</i>	234
Kapitola 16. Výuka emocí	236
Výuka spolupráce	238
Hranice sváru	238
Dodatek: hádka, která nepropukla	240
Starosti všedního dne	241
Abeceda emoční inteligence	241
Emoční gramotnost v chudých čtvrtích	242
Emoční gramotnost v přestrojení	245
Emoční rozvrh	246
Jde o správné načasování	248
Emoční gramotnost jako prevence	249
Reformované školy: společenství, kde se projevuje zájem; učení vlastním příkladem	251
Rozšířená úloha školy	252
Dokáže emoční inteligence skutečně změnit život dítěte?	254
Charakter, etika a umění demokracie	257
Poslední slovo	258
Dodatek A: Co jsou to emoce	260
Dodatek B: Charakteristika emočního uvažování	262
<i>Rychlá, ale nedbalá reakce</i>	262
<i>Nejprve city a pak myšlenky</i>	264
<i>Symbolická, dětská realita</i>	265
<i>Minulost přenesená do přítomnosti</i>	266
<i>Vliv emočního stavu na vnímání skutečnosti</i>	266
Dodatek C: Nervové dráhy strachu	267
Dodatek D: Konsorcium W. T. Granta: aktivní prvky preventivních programů	270
Dodatek E: Kurs sebepoznání	271
Dodatek F: Sociální a emoční učení: výsledky	272
Poznámky	277
Poděkování	314
Rejstřík	316

Aristotelova výzva

Každý se může rozzlobit – to je snadné. Avšak rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem – to už tak snadné není.

ARISTOTELES, *Etika Nikomachova*

BYLO NESNESITELNĚ DUSNÉ SRPNOVÉ ODPOLEDNE. Takový ten upocený den, kdy jsou všichni lidé v New Yorku z nepříjemného horka celí mrzutí. Měl jsem namířeno zpět do hotelu, a tak jsem na Madison Avenue nastoupil do autobusu. Příjemně mne překvapil úsměv řidiče, černocho středního věku, který mě při nastupování uvítal přátelskými slovy:

„Dobrý den, jakpak se vám dnes daří?“ – a jak si autobus pomalu razil cestu hustým provozem v centru, oslovoval tímto bodrým pozdravem každého, kdo nastoupil. Cestující nebyli překvapeni o nic méně než já, avšak vinou mrzuté nálady toho dne jen málokdo z nich pozdrav opětoval.

Jenže jak se autobus zvolna prodíral dopravní zácpou, poznenáhlu se udála zázračná změna. Řidič spustil monolog – živý komentář města kolem nás: tamhle byl v jednom obchodě bezvadně výhodný výprodej, v tomhle muzeu skvělá výstava, a jestlipak jste už slyšeli o tom novém filmu, který se nedávno začal promítat v kině na konci tady toho bloku? Jeho potěšení z bohatých možností, které nám velkoměsto nabízelo, se pomalu přenášelo i na nás. A když cestující vystupovali, každý na oplátku na chvilku vykoul z ulity své rozmrzelosti a poté, co na ně řidič zavolal: „Nashle a přeju vám hezký den!“, odpovídali mu všichni úsměvem.

Vzpomínka na toto setkání mne provází už skoro dvacet let. Když jsem tehdy jel oním autobusem, bylo to nedlouho poté, co jsem složil doktorát z psychologie. Tehdejší psychologie však věnovala jen pramálo pozornosti tomu, jak k takovýmto proměnám může docházet. O dynamice emocí toho věděla tenkrát jen velmi málo nebo vůbec nic. A přece, když jsem si představil nakažlivý virus dobré nálady, který se jistě šířil městem, roznášen pasažéry z autobusu onoho žoviálního řidiče, pochopil jsem, že onen muž byl jakýmsi městským usmiřovatelem, obdařeným čarodějnou mocí rozpouštět rozmrzelou podrážděnost, která vřela v jeho pasažérech, a obměkčovat a pootevírat jejich srdce.

V příkrém kontrastu s tímto zážitkem několik ukázek z novin tohoto týdne:

- V místní škole došlo k tomuto incidentu: Devítiletý hoch v afektu polil školní lavice, počítače a tiskárny barvou a poškodil auto na školním parkovišti. Jako důvod svého chování uvedl, že jeho spolužáci ze třetí třídy se mu posmívali, že je „mimino“, a on jim tedy chtěl ukázat, co všechno dokáže.

- Osm mladistvých bylo zraněno, když jeden z teenagerů mačkajících se v davu před rapovým klubem v Manhattanu neúmyslně strčil do svého souseda. Došlo ke rvačce a jeden z napadených pak v rozčilení začal z automatického revolveru ráže 0.38 střilet do davu. V článku se dále uvádí, že takovéto přestřelky kvůli na první pohled nezávažným přehlédnutím, která jsou vnímána jako projevy neúcty, jsou v posledních letech stále běžnější.

- Padesát sedm procent pachatelů vražd dětí mladších dvanácti let tvoří jejich rodiče či pěstouni. V téměř polovině případů se rodiče pokoušeli „dítě pouze ukáznit“. Ubití potomka zdůvodňovali takovými „přestupky“, jako že dítě stálo před televizí a bránilo rodičům sledovat oblíbený program, plakalo nebo špinilo plenky.

- Mladík z Německa je obviněn z vraždy pěti tureckých žen a dívek, jež uhořely při požáru, který založil, zatímco oběti spaly. Je příslušníkem skupiny neonacistů. Stěžuje si, že si nedokáže udržet zaměstnání a není schopen přestat s pitím alkoholu. Svoji smůlu v životě svádí na cizince. Sotva slyšitelným hlasem se pokouší obhajovat svůj čin: „Je mi tak líto toho, co jsem provedl. Cítím se hluboce zahanben.“

Každý den se nám dostává stále více informací svědčících o rozpadu etických norem společnosti, o brutálních napadeních z šílených, nepřátelských pohnutek. Tyto zprávy jsou však jen odrazem narůstajícího pocitu, že my i ostatní lidé ztrácíme kontrolu nad vlastními city. Nikdo není té proměnlivé záplavy citů a následné lítosti ušetřen. Tato znepokojivá skutečnost se určitým způsobem dotýká životů nás všech.

V posledních deseti letech jsme zažili neutuchající příliv zpráv, které hovoří o šířící se citové otupělosti, o zoufalství a bezohlednosti v našich rodinách, obcích a v životě společnosti. Přihlížíme vzdouvajícím se vlnám hněvu a zoufalství, ať už v podobě mlčenlivé osamělosti dětí ponechaných s televizí namísto chůvy, nebo v podobě bolesti dětí opuštěných, přehlížených či zneužívaných, anebo v podobě nehezské intimity násilí v rodinách. Za abstraktními čísly vypovídajícími o nárůstu depresí po celém světě a za zprávami, jež nás upozorňují na rostoucí vlnu agrese, stojí šířící se emoční ochablost: Dospívající děti chodí do školy ozbrojeny, dálniční nehody nezřídka končí přestřelkou, zatrpklí bývalí zaměstnanci ze závisi masakrují svoje kolegy. Emoční zneužívání, střelení z jedoucích automobilů a posttraumatický stres, to všechno jsou pojmy, jež vstoupily do obecného povědomí lidí teprve v poslední dekádě.

Tato kniha by vám měla být průvodcem v hledání smyslu těchto zdánlivě nesmyslných změn lidského chování. Jako psycholog a za posledních deset let (kniha vyšla poprvé r. 1995, *pozn. red*) také jako přispěvatel *The New York Times* jsem pozorně sledoval pokroky našeho vědeckého chápání iracionality. Překvapily mě dva naprosto protichůdné trendy. První z nich zachycuje zejména postupující selhávání citového života ve společnosti, druhý nabízí několik účinných prostředků nápravy.

PROČ TENTO VÝZKUM PRÁVĚ TEĎ

POSLEDNÍ DESETELETÍ bylo navzdory mnoha nepříznivým změnám také obdobím bezpříkladného rozvoje vědeckého výzkumu emocí. Nejzajímavější jsou pravděpodobně nedávné objevy nových funkcí lidského mozku, které byly umožněny použitím nejmodernějších metod prostorového zobrazování mozkové tkáně. Tyto nové technologie poprvé v historii lidstva zviditelnily to, co bylo doposud záhadou: přesný mechanismus, jak tato spleť masa buněk funguje: díky čemu dokážeme cítit, myslet, představovat si a snít. Zásadou tohoto přílivu nových neurobiologických poznatků jsme schopni jasněji než kdykoli předtím pochopit, jakými mechanismy v nás naše mozková emoční centra vzbuzují pláč či hněv a jak tyto vývojově starší části mozku, jež jsou sídlem nenávisti a lásky, určují náš celkový životní pocit. Toto detailní objasnění funkce lidských emocí s sebou přináší několik nových možností, jak překonat současnou kolektivní emoční krizi.

Abych vůbec mohl začít s prací na této knize, musel jsem čekat až do této chvíle. Neměl jsem totiž k dispozici dostatek ucelených vědeckých poznatků. Dané objevy přicházejí až tak pozdě také proto, že výzkumu role emocí v duševním životě člověka se po celá léta věnovalo ve vědeckém zkoumání až překvapivě málo pozornosti. Do tohoto prázdného prostoru se nahrnula chaotická záplava knih typu „pomoz si sám“, s mnoha dobře míněnými radami, avšak vesměs bez jakéhokoli vědeckého podkladu. Nyní je věda konečně schopna zodpovědět ony naléhavé a rozpacité otázky, které se týkají těch nejméně racionálních oblastí psychiky, a s nebyvalou přesností zmapovat lidské srdce.

Pro ty, kteří zastávají spíše užší pohled na lidskou inteligenci a jsou přesvědčeni, že IQ je geneticky dán, že životní zkušenosti jej nemohou změnit a že náš osud je z velké části předurčen právě těmito schopnostmi, nebude snadné akceptovat některé poznatky následujících kapitol. Jejich názor navíc přehlíží velmi podstatnou otázku: Co jsme schopni změnit, abychom umožnili našim dětem úspěšnější a šťastnější život? Proč například někteří vysoce inteligentní lidé jdou v životě z jednoho zklamání do druhého, zatímco lidem s nižším IQ se vede až překvapivě dobře? Jsem přesvědčen, že příčina spočívá v souhrnu schopností, jež zde nazývám „emoční inteligencí“. Patří sem především sebeovládání, vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a motivovat sám sebe. A tyto schopnosti (jak ještě uvidíme později) můžeme v dětech pěstovat, a poskytnout jim tak lepší základ pro využití všech nadání, kterými je obdařila příroda.

Za touto možností se skrývá naléhavý morální imperativ. V dnešní době vidíme stále hlouběji do nitra naší společnosti; často se zdá, že život, který spolu sdílíme, rozežírá sobectví, násilí a zloba. A tady se důležitý význam emoční inteligence týká především propojení našeho charakteru, morálního instinktu a citu. Je stále jasnější, že základní etické postoje v životě člověka pramení právě z jeho emočních schopností. Pohnutka je prostředkem emoce a semínkem všech pohnutek je naléhavá potřeba vyjádřit cit ve svém jednání. Ti z nás, kteří jsou svým vášním a pohnutkám vydáni napospas – tj. ti, kteří postrádají sebekontrolu –, trpí závažným morálním nedostatkem: Bez schopnosti

ovládat vlastní pohnutky v sobě nemůžeme rozvinout vůli ani charakter. Důkazem je mimo jiné i skutečnost, že kořeny altruismu spočívají právě v empatii – ve schopnosti vidět a chápat emoce druhých lidí. Pokud člověku chybí pochopení pro potřeby druhého, nedokáže mít nikoho rád. Existují-li dvě povahové ctnosti, které naše doba potřebuje nejnaléhavěji, jsou to právě tyto: sebeovládání a soucit.

NAŠE CESTA

V TÉTO KNIZE budu vaším průvodcem po cestě vědeckými poznatky o lidských emocích: po cestě, jejímž cílem je umožnit čtenářům lepší pochopení některých závažných okamžiků v jejich životech v okolním světě. Cílem naší společné cesty je pochopit, jak vnést inteligenci do emocí. Toto porozumění může už samo o sobě do určité míry pomoci: Průnik racionálního poznání do citového života lze totiž přirovnat k vlivu pozorovatele v kvantové fyzice: mění sledovaný subjekt.

Naše cesta začíná novými objevy o uspořádání a struktuře emočních mozkových center, jež nám pomohou objasnit ony matoucí okamžiky v našich životech, kdy city dočista převáží nad rozumným uvažováním. Pokud pochopíme dokonalou souhru mozkových center, která vládnu naším strachem a hněvem, ale i našimi vášněmi a radostmi, porozumíme i tomu, jakým způsobem si poznenáhlu osvojujeme emoční návyky, jež mohou později v životě zmařit i ta nejupřímnější předsevzetí. Také se dozvíme, co můžeme udělat pro to, abychom ovládli svoje destruktivní emoční sklony. Avšak pravděpodobně největším přínosem této knihy je fakt, že nové poznatky z oboru neurologie nám dovolí uvažovat o tom, že tvořící se emoční návyky našich dětí je možné ovlivnit.

Další část této knihy se zabývá tím, jak se jednotlivá nervová centra podílejí na emoční inteligenci: například na schopnosti ovládat svoje citová hnutí, vytušit zastírané city druhého člověka nebo bez konfliktů zvládat mezilidské vztahy – jak řekl Aristoteles, dokázat „se rozzlobit na toho pravého člověka, tou pravou mírou, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem“. (Čtenáři, kteří nemají zájem o neurologické podrobnosti, budou možná chtít první část přeskocit.)

Toto rozšířené pojetí významu být „inteligentní“ umísťuje emoce do středu všech životních vloh. Třetí část knihy se zabývá vlivem těchto vloh: jak může takové nadání zachovat naše nejcennější mezilidské vztahy nebo jak jeho nedostatek tyto vztahy narušuje. Jak tržní síly, které formují náš pracovní život, staví emoční inteligenci na první místo mezi faktory určujícími úspěšnost. Jak negativní emoce ohrožují naše fyzické zdraví stejnou měrou jako zapalování jedné cigarety od druhé; jak se citová vyrovnanost může podílet na udržení našeho zdraví a spokojenosti.

Genetická výbava každého z nás obsahuje skupinu emočních charakteristik, jež určují náš temperament. Avšak vytvořená nervová spojení jsou relativně nestabilní, a proto ani náš temperament nemusí určovat náš osud. Ve čtvrté části této knihy je vysvětleno, že citové návyky a postoje, které si osvojíme jako děti doma a ve škole, jsou

podkladem pro tvorbu nervových drah v nezralém mozku dítěte, a determinují tak naši emoční inteligenci. To znamená, že dětství a dospívání jsou klíčovými obdobími v životě člověka. Právě tehdy se vytvářejí emoční návyky, které později určují náš osud.

Část pátá se zaměřuje na rizika a obtíže, které čekají na ty, jimž se v průběhu dospívání nepodaří zvládnout citovou stránku své osobnosti; pojednává o tom, jak náš nedostatek emoční inteligence vystavuje celé řadě rizik – od vzniku deprese nebo surového chování až po užívání drog či poruchy příjmu potravy (bulimii, příp. mentální anorexii). Také vypráví o průkopnických školách, kde jsou děti vyučovány emočním a společenským dovednostem, které potřebuje k vyrovnanému a úspěšnému životu každý z nás.

Pravděpodobně nejznepokojivější informace byly do této knihy převzaty z rozsáhlého průzkumu provedeného mezi rodiči a učiteli, který jasně odhaluje celosvětový trend: Současné generace dětí mají mnohem více citových problémů než generace předcházející, častěji trpí osamělostí a depresemi, jsou vzteklejší a neposlušnější, impulsivnější a agresivnější, jsou nervóznější a mají větší sklony dělat si starosti než jejich rodiče či prarodiče.

Pokud na současnou povážlivou situaci vůbec existuje nějaký lék, jsem pevně přesvědčen, že jej musíme hledat ve způsobu, jakým připravujeme naše potomky pro život. Dnes totiž ponecháváme citovou výchovu našich dětí náhodě; stále katastrofálnější důsledky takového přístupu se pak snažíme přehlížet. Jedním z možných řešení současné krize je nové pojetí toho, co všechno by školy mohly dělat, aby vychovávaly celého člověka a aby ve třídě docházelo ke spojení srdce a mysli. Naše cesta končí návštěvou takovýchto moderních tříd, které si daly za cíl poskytnout dětem základ, na němž by mohly dále rozvíjet svou emoční inteligenci. Dokážu si představit dobu, kdy ke standardnímu vzdělání bude neodmyslitelně patřit i vštěpování takových základních lidských ctností, jako jsou sebeovládání, empatie, sebeuvědomění a umění naslouchat, řešit konflikty a spolupracovat.

V *Etice Nikomachově*, kde se Aristoteles zamýšlí nad lidskými ctnostmi, charakterem a příkladným životem, nám tento starý filosof dává nesnadný úkol: usilovat o vědomé ovládání našeho citového života. Naše vášně, pokud je prožíváme správně, obsahují moudrost, střeží naše myšlenky, naše hodnoty, naše přežití. Avšak velmi snadno se mohou pokřivit – a k tomu dochází bohužel až příliš často. Podle Aristotela nespočívá tento problém v samotné citovosti člověka, ale především v přiměřenosti citu a jeho projevu. Otázka tedy zní: Jak vnést inteligenci do našich emocí – a do našich ulic dobré mravy a do společenského života odpovědnost?

