
Justin Bariso

EQ EMOČNÍ INTELIGENCE

V KAŽDODENNÍM ŽIVOTĚ

**Aby emoce
neškodily,
ale pomáhaly**

**Titul navazuje na bestseller
Daniela Golemana Emoční inteligence**



metafora

Justin Bariso

EQ, EMOČNÍ INTELIGENCE V KAŽDODENNÍM ŽIVOTĚ

Aby emoce neškodily, ale pomáhaly
Praktický průvodce emoční inteligencí

Přeložila Kateřina Orlová



metafora®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Copyright © 2018 Justin Bariso

The book originally published by Borough Hall.

By arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc.

Translation © Kateřina Orlová, 2019

Czech edition © Metafora, GRADA Publishing, a. s., 2019

All rights reserved

ISBN 978-80-7625-056-7 (ePub)

ISBN 978-80-7625-055-0 (pdf)

ISBN 978-80-7625-052-9 (print)

*Dominice, Jonahovi a Lily,
kteří mne naučili víc,
než by dokázalo milion knih*

OBSAH

ÚVOD	9
1 OD TEORIE K PRAXI	13
Jak vypadá emoční inteligence v podmínkách reálného světa	
2 POD KONTROLOU	24
Trénink a zdokonalování emočních dovedností	
3 NÁSTROJE ZVYKU	43
Jak myšlenky a návyky ovlivňují emoce	
4 NEBROUŠENÉ DIAMANTY	57
Proč byste měli zpětnou vazbu vítat jako dar	
5 PRAVDA O EMPATII	72
Klady, zápory a omyly	
6 SÍLA OVLIVŇOVÁNÍ	93
Jak emoční vazby bourají hradby a mění mysl	

7 BUDOVÁNÍ MOSTŮ	110
Kultivace hlubších, zdravějších, oddanějších vztahů	
8 ODVRÁCENÁ STRANA	130
Od dr. Jekylla k panu Hydeovi	
9 CESTA VPŘED	151
Věřte svým emocím	
DODATEK	156
Desatero emoční inteligence	
PODĚKOVÁNÍ	159
LITERATURA	165
O AUTOROVÍ	177
KONTAKT A PŘEDNÁŠKY	179

ÚVOD

V ROCE 1995 VYDAL Daniel Goleman, psycholog a žurnalista se specializací na vědu, zajímavou knihu, v níž představil rodící se koncept emoční inteligence. Myšlenka, že schopnost chápat a zvládat emoce významně zvyšuje šance na úspěch, se velmi rychle uchytila a postupně výrazně ovlivnila způsob, jakým lidé o emocích a lidském chování přemýšlejí.

Za více než dvacet let od chvíle, kdy Golemanova kniha vyšla, se svět dramaticky změnil a potřeba emoční inteligence zesílila.

Připomeňme si, že roztržštěné politické poměry jsou dnes normou a kandidáti využívají strachu a zloby jako „zbraně k přesvědčování mas“. Rozvášnění přívrženci – pohotově odsuzující ty „druhé“ jako nenapravitelné hlupáky – se ztotožňují se vzrušeným diskurzem a pouštějí se do emočních útoků, jež zcela znemožňují klidnou a racionální diskuzi.

V důsledku válek, globalizace a narůstající urbanizace se lidé různých ras, kultur a původu dostávají do stále těsnější blízkosti. Bohatí a chudí žijí v přelidněných městech vedle sebe. V některých zemích vznikají v obytných čtvrtích tábory pro uprchlíky. Ale cizota plodí strach a rozdíly podněcují podezíravost a obavy.

Díky internetu máme na dosah ruky nesmírné množství informací. Zprávy se šíří rychlostí blesku, a je tedy obtížnější než kdy dříve odlišit realitu od výmyslů. Vy-

sledkem je doba „postpravdivá“, v níž apel na emoce a osobní přesvědčení má větší vliv než objektivní fakta.

Rozšíření chytrých telefonů a mobilních zařízení nahradilo vlastní pozorování a sebereflexi neustálým čtením zpráv a odpovídáním na ně, kontrolou stavu sociálních sítí nebo zkrátka jen brouzdáním po internetu, tedy činnostmi vyvolávanými úzkostí, pocitem nudy a strachem, že něco zmeškáme. Možnost komunikovat prakticky kdykoli s kýmkoli vede k tomu, že s lehkým srdcem sdílíme emočně vypjaté chvíle a prozrazujeme citlivé informace, čehož později litujeme.

Jak nám pavlovovská závislost na zařízeních ničí sebekontrolu, tak zároveň omezuje schopnost, abychom mysleli na sebe. Webové stránky, které navštěvujeme, hrají důležitou roli v utváření emocí. Příběhy, které čteme, informace, které přijímáme, videa, jež sledujeme, to všechno ovlivňuje naše nálady a myšlenky, pozvolna formuje naše názory a ideologii – a my si to ani neuvědomujeme.

Vezměme v úvahu také to, že s tím, jak se vyvíjí svět, se prohlubuje i chápání emoční inteligence.

Když byl termín *emoční inteligence* zaveden, mnozí ji považovali za ctnost. Zastánci ji halasně vychvalovali jako definitivní řešení nejrůznějších problémů od školní šikany až po nedostatečnou angažovanost zaměstnanců. Je však zřejmé, že tento prostředek může být stejně jako tradiční inteligence využíván nejen k etickým, ale i neetickým cílům. Výzkumníci například prokázali, že někteří vysoce emočně inteligentní lidé využívají svých schopností k sobeckému ovlivňování druhých či k jejich manipulaci.

Ovšem posilování vlastní emoční inteligence umožňuje tyto pokusy rozpoznávat a bojovat s nimi. Čím víc budete o emocích a jejich vlivu vědět, tím víc budete rozumět sami sobě – a přičinám svých rozhodnutí. Díky tomu si vytvoříte strategie, jimiž budete proaktivně formovat

své emoční reakce, abyste neříkali a nedělali věci, jichž byste později litovali, a abyste jednali, kdykoli je třeba jednat. Nakonec se naučíte využívat emocí též k pomoci druhým, což vám umožní budovat hlubší a smysluplnější vztahy.

To je jen několik důvodů, proč dnes potřebujeme emoční inteligenci víc než kdy jindy.

V rámci tématu prozkoumáme tyto otázky:

- Jak proměnit destruktivní sílu nejsilnějších emocí v sílu dobra?
- Jak pomůže kladení správných otázek a rozšíření emočního slovníku zvýšit vaše sebevědomí?
- Proč je tak těžké posilovat sebeovládání? Co udělat pro to, aby se nám to dařilo?
- Jak mohou znalosti o mozku a jeho funkcích pomoci formovat emoční návyky?
- Jak co nejvíc vyzískat ze zpětné vazby, jíž se vám dostává, ať pozitivní, či negativní?
- Jak poskytovat zpětnou vazbu, aby pomáhala druhým?
- Jak vám může empatie pomoci a jak vám může ublížit?
- Jak být přesvědčivější nebo jak druhé ovlivňovat v pozitivním směru?
- Jak může emoční inteligence rozvíjet – a udržovat – hlubší, smysluplnější vztahy?
- Jak se chránit před lidmi, kteří zneužívají principy přesvědčování a ovlivňování k poškozování druhých či jejich manipulaci?

V knize poskytuji na základě zajímavého výzkumu a příběhů ze skutečného života na tyto otázky praktické odpovědi. Budu i osobní a vysvětlím, jak mě emoční inteligence naučila vést ostatní a jak mě též naučila je následovat. Vylíčím, jak mi schopnost přiblížit se emočně druhým a porozumět jim pomohla při námluvách

a udělala ze mne lepšího manžela a otce. Podrobně však popíšu i nástrahy, jimž jsem během tohoto vývoje čelil, a objasním, proč proces zvyšování a využití emočního kvocientu (EQ) je jen jedním kouskem skládačky, která tvoří naše nejlepší já.

Konečný cíl je prostý: chci vám pomoci, aby vám vaše vlastní emoce neškodily, ale aby vám byly prospěšné.

1

OD TEORIE K PRAXI

Jak vypadá emoční inteligence
v podmínkách reálného světa

*Lidské emoce se rozhýbávají
rychleji než inteligence.*

OSCAR WILDE

V roce 1997 se Steve Jobs vrátil do Applu, do společnosti, kterou spoluzaložil, a uskutečnil jeden z nejpozoruhodnějších obrátů v historii. Jako výkonný ředitel odvrátil hrozbu bankrotu a společnosti Apple pomohl, aby se stala jednou z nejlepších na světě.

Všechn tento úspěch je ještě impozantnější, uvážíme-li, že o dvanáct let dříve byl Jobs z firmy, kterou pomáhal budovat, donucen odejít.

Jobs měl pověst geniálního a inspirativního člověka – ale byl známý také svou panovačností, netrpělivostí a nedůtklivostí.

Poměry mezi ním a představenstvem Applu byly nakonec tak neúnosné, že ho vedení zbavilo většiny pravomocí a téměř veškerého vlivu. Jobs se cítil podvedený, z firmy odešel a založil nový podnik NeXT.

Je zajímavé, že řada vysoce postavených zaměstnanců Applu svého bývalého šéfa do nové společnosti následovala. V té době byl Jobs nafoukaný jednatřicetiletý multimilionář, takřka vždy přesvědčený o své pravdě. Byl

tvrdý a náročný, mnohdy druhé ponižoval. Proč se tedy skupina inteligentních, cílevědomých jedinců rozhodla opustit bezpečné pozice a šla pracovat s ním?

Leccos naznačuje Andy Cunninghamová. Jako Jobsova manažerka PR pomáhala uvést na trh počítače Macintosh a pokračovala ve spolupráci s ním i ve firmách NeXT a Pixar. Hovořil jsem s ní, abych pochopil, čeho si na práci se svým bývalým slavným šéfem cenila.

„Se Stevem jsem spolupracovala pět let a bylo to naprosto úžasné,“ řekla mi Andy. „Nejlépe ho charakterizuje to, co lidé viděli zvenějšku: podnětné rozhovory a geniální myšlenky. A i když dokázal být velmi tvrdý, byla čest s ním pracovat. Velké věci v životě vyžadují oběti, ale za ten přínos to stojí. Steve ve mně dnes a denně vyvolával směsici úžasu, zlosti a uspokojení. Dostal mě daleko za hranice mých představ o tom, kam bych mohla v životě dojít.“

Pokud jste někdy Jobse viděli, jak uvádí na trh některý ze svých slavných produktů, poznali jste, jak se tato jeho schopnost projevovala v praxi. Jobs věděl, jak se naladit na pocity ostatních lidí. Spotřebitelé chtěli přístroje Apple kvůli tomu, že se díky nim cítili dobře.

Kritikové však argumentují, že úspěchu Jobs dosáhl navzdory tomu, že neuměl zacházet s emocemi – s emocemi svými ani s emocemi druhých.

Byl tedy Steve Jobs emočně inteligentní?

Než si na tuto otázku odpovíme, musíme si vysvětlit základní koncept emoční inteligence.

Definice emoční inteligence

Když Daniel Goleman vydal v roce 1995 knihu *Emoční inteligence*, jen málokdo tento termín znal. V akademických kruzích to byl nový pojem – byla to teorie, kterou vytvořili psychologové John D. Mayer a Peter Salovey, kteří postulovali, že stejně jako mají lidé rozmanité inte-

lektuální schopnosti, mají i rozličné emoční dovednosti, jež zásadně ovlivňují jejich myšlení a konání.

To všechno se ale změnilo, když o tom na titulní straně časopisu *Time* vyšel 2. října 1995 článek. Nápadným tučným titulkem se časopis ptal:

„Co je EQ?“

Kniha *Emoční inteligence* zůstala rok a půl na seznamu bestsellerů *New York Times* a časem byla přeložena do čtyřiceti jazyků. *Harvard Business Review* tento koncept charakterizoval jako „revoluční“ a „otřásající paradigma“. Nenadálá popularita způsobila, že mnozí začali své názory na intelekt a emoční projevy přehodnocovat.

Jenomže zatímco termín „emoční inteligence“ byl tehdy nový, sám koncept rozhodně nikoli.

Vůdci a filozofové již po staletí radili svým následovníkům, aby přemýšleli o tom, jak emoce ovlivňují chování lidí. Na počátku osmdesátých let minulého století přišel význačný psycholog Howard Gardner s teorií, že inteligenci tvoří jedna univerzální schopnost, ale že je několik typů inteligence, v nichž může jedinec vyniknout, a to včetně schopnosti rozumět vlastním pocitům a roli, jakou hrají v chování (intrapersonální inteligence), stejně jako schopnosti rozumět emočním projevům druhých (interpersonální inteligence).

Nicméně Goleman, Mayer, Salovey a další umožnili podívat se na emoce blíže. Jak se oblast emoční inteligence rozvíjela, probíhaly další výzkumy přinášející nové poznatky.

Jak tedy emoční inteligenci definovat? Mayer a Salovey ji ve svém původním článku popsali takto:

Emoční inteligence je schopnost zaznamenávat emoce a pocity své vlastní i druhých, rozlišovat je a tyto informace využívat při myšlení a konání.

Všimněte si, že emoční inteligence klade ze své podstaty důraz na praktické využití. Nespočívá jen ve vědomostech o emocích a jejich funkcích; je to schopnost využívat tyto vědomosti při řízení vlastního chování či při řízení vztahů s druhými s cílem dosáhnout kýženého výsledku.

Jednoduše řečeno, emoční inteligence je schopnost využívat emoce tak, aby nám neškodily, ale aby nám byly prospěšné.

Jak to tedy vypadá v reálném životě?

Řekněme, že jste účastníky rozhovoru, během něž se přátelská neshoda zčistajasna změní v divokou hádku. Protože je vám jasné, že situace získala emoční náboj, snažíte se dostat své emoce „pod kontrolu“. Možná se dokonce odmlčíte, abyste neřekli či neudělali něco, čeho byste později litovali.

Nebo zjistíte, že váš protějšek mluví či jedná iracionálně, protože se dostal do emočně vypjatého stavu, přestože vy jste zcela klidní. Snažíte se situaci zklidnit, třeba nenápadnou změnou tématu. Je-li třeba v diskuzi pokračovat, možná se rozhodnete počkat, dokud se ten druhý trochu neuklidní, a mezitím si pečlivě promyslíte, jak rozhovor na určité téma optimálním způsobem zahájit.

Smysl těchto příkladů netkví v tom, že byste se měli vyhýbat jakémukoli konfliktu či vášnivé debatě. Vyplývá z nich, že je třeba naučit se rozpoznávat, kdy může ke konfliktu dojít, abyste se do něj nedostali nechtěně a neřešili jej způsobem, jehož byste pak litovali. Emoční inteligence také znamená umět se podívat na vlastní myšlenky a pocity z hlediska druhých, aby jim vaše emoce nezabránily v tom, vyslechnout si váš názor ještě předtím, než ho vyslovíte.

Zatím jsme ale na začátku.

Emoční inteligence je schopnost
využívat emoce tak,
aby nám neškodily,
ale aby nám byly prospěšné.

Čtyři schopnosti

Abychom emoční inteligenci pochopili v celém rozsahu, je vhodné rozčlenit ji na čtyři obecné schopnosti.¹

Sebeuvědomění je schopnost rozpoznávat a chápat vlastní emoce a to, jak nás ovlivňují. To znamená umění rozpoznávat, jak emoce ovlivňují naše myšlenky a činy (a obráceně) a jak nám pomáhají či brání v dosahování cílů.

K sebeuvědomění patří dovednost rozpoznávat vlastní emoční tendence a silné a slabé stránky.

Sebeřízení je schopnost zvládat emoce způsobem, jenž umožňuje splnit úkol, dosáhnout cíle nebo poskytnout výhodu. Jeho součástí je sebeovládání, což značí, že zvládneme kontrolovat či ovládat vlastní emoční reakce.

Jelikož emoce zahrnují přirozené instinktivní procesy a jsou ovlivňovány jedinečným mozkovým chemickým procesem, nedokážeme vždycky regulovat, jak se cítíme. Můžeme však regulovat, jak na základě svých pocitů jednáme (nebo se určitého jednání zdržíme). Dobré sebeovládání tudíž snižuje pravděpodobnost, že řekne-

¹ Rámec „čtyř schopností“, který používám v této knize, je mou interpretací emoční inteligence; vycházím z Golemanova modelu čtyř „domén“, jež autor popisuje jako sebeuvědomění, sebeřízení, sociální uvědomění a řízení vztahů.

me nebo uděláme něco politováníhodného, zejména v emočně vypjatých situacích.

Po delší době nám může sebeřízení dokonce pomoci proaktivně formovat emoční tendence.

Sociální uvědomění je schopnost správně zachytit pocity druhých a porozumět tomu, jak tyto pocity ovlivňují chování.

Sociální uvědomění je založeno na empatii, jež umožňuje vnímat a chápat věci z perspektivy druhých. Empatický člověk je naladěný na přání a potřeby druhých a je schopen tyto touhy uspokojovat, což zvyšuje hodnotu toho, co může nabídnout. Sociální uvědomění vám též poskytuje komplexnější obraz druhých a přispívá k pochopení významu emocí ve vztazích.

Řízení vztahů je schopnost získat ze vztahů s druhými lidmi maximum.

K tomu patří umění ovlivňovat druhé prostřednictvím komunikace a chování. Místo abychom se snažili někoho do něčeho nutit, motivujeme jej k dobrovolnému činu, a to vysvětlováním a přesvědčováním.

Řízení vztahů rovněž spočívá v emočním obohacování druhého. Tím se postupně prohlubuje důvěra a posiluje vzájemné pouto.

Všechny čtyři schopnosti jsou propojené a přirozeně se doplňují; nejsou však vždy na sobě závislé. V některých jejich aspektech můžete přirozeně excelovat, a mít slabinu v jiných. Například si dokonale uvědomujete své pocity, ale již hůře je ovládáte. Předpokladem zvýšení emoční inteligence je za prvé poznat své osobnostní rysy a sklony a za druhé pracovat na způsobech, jak maximalizovat silné stránky a minimalizovat nedostatky.

Přibližme si to na příkladu sociálního uvědomění. Jestliže pocity druhých umíte anticipovat a chápat, za-