

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Emoční inteligence českých manažerů

Emotional Intelligence of Czech Managers

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

NOVOTNÝ




ZBYNĚK

2017

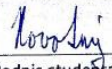
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Novotný	Jméno:	Zbyněk	Osobní číslo:	437563
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií/Masarykův ústav vyšších studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Emoční inteligence českých manažerů		
Název bakalářské práce anglicky:	Emotional Intelligence of Czech Managers		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem BP je porovnat emoční inteligenci českých manažerů a na základě výsledků navrhnout výukový program pro zlepšení dovedností souvisejících s celkovým zvýšením emoční inteligence.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem BP je analýza emoční inteligence českých manažerů a vytvoření výukového programu pro zlepšování jednotlivých složek EQ</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Pojmy emoce, EQ, využití EQ v managementu; 3. Praktická část - MBTI test a dotazník EQ, analýza výsledků MBTI a dotazníku EQ, navržení konkrétních kroků pro zlepšení dovedností spjatých se zvýšením EQ; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1) GOLEMAN, Daniel. Emoční inteligence: [proč může být emoční inteligence důležitější než IQ]. Praha: Columbus, 1997.2) BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. Emoční inteligence. Brno: BizBooks, 2013.3) WOOD, Robert a Harry TOLLEY. Testy emoční inteligence. Brno: Computer Press, 2003.4) PLETZER, Marc a Harry TOLLEY. Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat. Praha: Grada, 2009.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, PhD. - Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 -04- 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

NOVOTNÝ, Zbyněk. *Emoční inteligence českých manažerů*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 2. 5. 2017

Podpis:

Poděkování

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval v první řadě vedoucí své bakalářské práce paní PhDr. Lence Mynaříkové, PhD. za ochotu spolupracovat se mnou na zvoleném tématu, a především pak za její trefné připomínky, inspirace a nápady na vylepšení práce až k její finální podobě. Dále bych rád poděkoval všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a podíleli se na mém výzkumu. Nutno podotknout, že jejich spolupráce často netkvěla pouze ve vyplnění testů emoční inteligence a MBTI, ale mnoho z nich mi poskytlo zpětnou vazbu na prováděný výzkum, za což jsem jim moc vděčný. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem svým nejbližším. Konkrétně bych rád zmínil svou maminku, tatínka a přítelkyni, kteří mi byli nejen po dobu psaní bakalářské práce, ale po dobu celého studia velkou oporou a dokázali mi svou vřelostí dodat dostatek sil do veškeré práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá emoční inteligencí českých manažerů. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část poskytuje ucelený pohled na lidské emoce, fungování lidského mozku ve spojitosti s emocemi a v neposlední řadě se zabývá dopadem emoční inteligence na práci manažera. Praktická část se poté na základě provedeného výzkumu emoční inteligence prostřednictvím testu emoční inteligence a MBTI zabývá vyhodnocením výsledků obou testů. Cílem práce je sestavit rozvojový program vedoucí ke zlepšení emoční inteligence. Na základě sestaveného rozvojového programu obsahujícího konkrétní cvičení jsou navrženy individuální rozvojové plány pro konkrétní manažery zaměřené na rozvoj jejich nejslabší dovednosti emoční inteligence na základě výsledků testu. Následování těchto rozvojových plánů daným manažerům pomůže zlepšit část kompetencí potřebných k úspěšnému vykonávání profese manažera.

Klíčová slova

Emoční inteligence, emoce, management, manažer

Abstract

This bachelor thesis is focusing on emotional intelligence of czech managers. The thesis is divided into two parts. The theoretical part provides comprehensive view on people's emotions, functioning of the brain in connection with emotions and the last but not least, it deals with the impact of emotional intelligence on the work of the manager. The practical part is based on the research of emotional intelligence through emotional intelligence and MBTI tests. The main goal of this bachelor thesis is to make a development program to improve emotional intelligence. Based on this development program, which contains specific exercise, there are arranged individual development plans for concrete managers focused on development of their weakest skill of emotional intelligence according to results of tests. Following these development plans will help managers to improve the part of the competencies which are required to successfully perform the manager's profession.

Klíčová slova

Emotional intelligence, emotions, management, manager

Obsah

Úvod	7
1 Emoce	9
1.1 Vymezení základních pojmů	9
1.2 Vybrané teorie emocí.....	9
1.2.1 Fyziologické teorie emocí	10
1.2.2 Kognitivní teorie emocí	10
1.3 Lidský mozek a emoce.....	11
1.4 Základní obecné charakteristiky emocí	12
1.5 Dělení emocí	13
1.5.1 Základní emoce – nižší, primární.....	13
1.5.2 Sociální emoce – vyšší, komplexní	15
1.6 Funkce emocí.....	16
2 Emoční inteligence	17
2.1 Základní charakteristika konceptu	17
2.2 Emoční inteligence versus kognitivní inteligence	18
2.3 Základní dovednosti emoční inteligence	20
2.3.1 Sebeuvědomění.....	20
2.3.2 Sebeovládání	21
2.3.3 Empatie	22
2.3.4 Řízení vztahů.....	24
2.4 Měření emoční inteligence	25
3 Management a manažer	26
3.1 Co je management.....	26
3.2 Kdo je manažer	26
3.2.1 Klasifikace manažerů.....	27
3.2.2 Manažerské funkce.....	27
3.3 Emoční inteligence v práci manažera	28
4 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	32
5 Použité výzkumné metody	33
6 Charakteristika respondentů	34

7 Výsledky testu emoční inteligence a MBTI	35
8 Rozvojový program emoční inteligence.....	36
8.1 Úvodní seminář pro manažery	36
8.2 Cvičení na rozvoj sebeuvědomění	36
8.3 Cvičení na rozvoj sebeovládání	44
8.4 Cvičení na rozvoj empatie	48
8.5 Rozvojový program pro konkrétní manažery	53
8.5.1 Rozvojový plán – manažer č. 1.....	54
8.5.2 Rozvojový program – manažer č. 2.....	55
8.5.3 Rozvojový program – manažer č. 3.....	56
9 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	58
Závěr	59
Seznam použité literatury	60
Seznam tabulek.....	63
Seznam obrázků	63
Seznam grafů	63
Seznam příloh	63
Přílohy.....	64

Úvod

Emoce. Prožívá je každý člověk na této planetě. Každý ale jinak, každý po svém. Bez sociálních kontaktů, které jsou emocí plné, by lidé nebyli lidmi. Jak ovšem emoce usměrnit, tak aby byly dobrým pomocníkem, nikoliv protivníkem na cestě k profesní i osobní spokojenosti? Emoční inteligence je stále poměrně nový koncept pohlížející na lidské emoce jako na určitý soubor dovedností. Dovedností, které se v průběhu života dají zlepšovat.

Emoční inteligenci jsem si jako téma své bakalářské práce vybral proto, že je to v českých končinách stále poměrně neznámý a neprobádaný pojem. Mnoho lidí stále neví, co si pod tímto pojmem má představit. Na druhou stranu jsem se vždy při vyslovení názvu mé bakalářské práce před lidmi v mém okolí setkal s velkým zájmem, zvědavostí a touhou vědět o tomto tématu víc. To je česká realita. Oproti tomu ve vyspělých zemích západního světa není výuka emoční inteligence v rámci školního systému nikterak výjimečná. A zaměření se na české manažery? To celkem přirozeně vyplynulo z povahy mého studijního oboru. Navíc je to skupina lidí, kterou z hlediska emoční inteligence, pokud je mi dobře známo, v České republice dosud nikdo nezkoumal, zahraničních studií ale existuje mnoho.

Teoretická část se zaměřuje na tři hlavní kapitoly. První kapitola se věnuje emocím – jejich dělení, teoriím, základním charakteristikám a fungování lidského mozku v souvislosti s emocemi. Druhá kapitola se zabývá přímo emoční inteligencí, rozdílem mezi ní a všeobecně rozšířeným a populárním IQ. Třetí kapitola pojednává o pojmech management, manažer a tyto pojmy uvádí rovněž do souvislosti s emoční inteligencí. Praktická část je zaměřena na interpretaci výsledků testu emoční inteligence a následné sestavení rozvojového programu a individuálních rozvojových plánů pro zlepšení emoční inteligence konkrétních manažerů.

Často jsou manažeři ve firmách povýšeni pro své odborné znalosti. Ne vždy se ale při povýšení přihlíží k těm tzv. měkkým, interpersonálním dovednostem manažera. Ty jsou však často pro výkon manažerské práce zcela zásadní. Podle mého názoru stále existuje hodně vedoucích pracovníků, kteří s měkkými dovednostmi zahrnujícími i emoční inteligenci, potřebují pomoci. Proto je hlavním cílem práce právě sestavení rozvojového programu emoční inteligence. Potřeba kvalitních lídrů uvědomujících si a ovládajících své emoce je v dnešní době veliká. Staré české přísloví říká, že ryba smrdí od hlavy. To, že jsou emoce nakažlivé, je nezpochybnitelný fakt. Jsem proto přesvědčen, že „šéfové“, kteří budou svým emocím lépe rozumět, budou je lépe ovládat a budou ke svým podřízeným projevovat zdravou míru empatie, budou přesně těmi lídry, kteří ke stejnému chování budou inspirovat i ostatní.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Emoce

1.1 Vymezení základních pojmů

Definování pojmu emoce je pro jeho komplexnost a subjektivitu vnímání a prožívání velmi obtížné (Nakonečný, 2000, s. 8). Lze říci, že každý pojmu emoce rozumí pouze do doby, kdy se pokusí emoce definovat (Jones, 1950 dle Nakonečný, 2004, s. 416). Prvotní nicméně příliš stručný pohled na pojem může poskytnout latinský původ slova emoce z latinského slovesa *emovere*, které znamená vzrušovat a slova *motio* znamenajícího pohyb (Plháková, 2004, s. 386). Hartl a Hartlová (2000, s. 138) ve svém Psychologickém slovníku uvádí následující definici „*emoce je širší pojem než cit, zastřešující subjektivní zážitky libosti a nelibosti provázené fyziologickými změnami, motorickými projevy (gestikulace, mimika), stavy menší či větší pohotovosti a zaměřenosti (láska, strach, nenávisť aj.)*“. Slaměník (2011, s. 12) chápe emoce jako uvědomované pocity rozličného ladění vyjadřující vztah jedince ke konkrétním událostem, a to jak ve vnějším prostředí, tak i k sobě samému. Jsou podle něj rovněž charakterizovány „*různou mírou fyziologické aktivace, jejíž funkcí je navodit stav připravenosti k jednání*“. Slaměník taktéž zdůrazňuje, že jsou emoce výrazným aspektem ovlivňujícím sociální vztahy.

V souvislosti s emocemi jsou často uváděny i příbuzné termíny jako například cit, pocit, vášně, afekt nebo nálada. Tak jako u samotného pojmu emoce se definice i těchto pojmů u různých autorů liší. Pro zachování terminologické pospolitosti těchto příbuzných termínů přebírám pohled na ně pouze od Nakonečného (2004, s. 414-416). Ten zmiňuje, že pojmy emoce a cit jsou někdy vnímány jako významově shodné, jindy jsou rozlišovány, nicméně znovu nejednotně. Často bývá cit chápán jako specificky lidský a rovněž jako zážitková stránka emoce. Ta zahrnuje kromě zážitku rovněž tělesný stav a výraz. Pojem pocit je obecnější pojem pro subjektivní názor často spojený s organickou potřebou – pocit hladu, únavy, chladu. Afekty jsou považovány za silné ale velmi krátké psychické stavy. Koukolík (2012, s. 258) dokonce používá přívlastek drtivé emoce, které se vyznačují vysokou úrovní vzrušení. Často jsou natolik silné, že mají schopnost přemoci mysl či úsudek. Za nálady považujeme déle trvající emoční stavy (skleslost, rozjařenost). Pod pojmem vášně rozumíme afektivní citové vztahy.

1.2 Vybrané teorie emocí

Emoce byly předmětem zájmu daleko dříve, než vznikla psychologie jako věda. Už antičtí filozofové v čele s Platonem a Aristotelem se pokoušeli odpovědět na otázku – co je emoce. Nicméně jak antičtí filozofové, tak třeba později i Tomáš Akvinský „*cháпали city jako nižší, méně hodnotné způsobilosti lidské duše*“. V 17. století se o vysvětlení citů pokoušeli i

osvícenští filozofové – B. Spinoza, R. Descartes, dále pak i I. Kant, či F. Nietzsche. V roce 1872 vydal Charles Darwin své dílo *The expression of emotions in man and animals* zabývající se výrazy emocí. (Nakonečný, 2000)

1.2.1 Fyziologické teorie emocí

Dlouho se všeobecně předpokládalo, že prožívání emocí vychází z vnímání emoční události a teprve následně dojde k vyvolání tělesné změny. Tuto představu ostře změnil Lange (1894) a James (1895) – nezávisle na sobě. James-Langeova teorie emocí tvrdí že emoce jsou výsledkem fyziologických dějů v našich vnitřních orgánech a svalech (Koukolík, 2012, s. 258). Pokud tedy člověk při procházce v lese narazí na medvěda, dá se trochu zjednodušeně tvrdit, že nejprve použije některou ze tří taktik pudu sebezáchovy – fight, flight, freeze – a teprve poté pocítí a uvědomí si svůj strach. Tato teorie nebyla dosud nikdy zcela vyvrácena a některé její myšlenky se při studiu emocí objevují dodnes. (Slaměník, 2011, s. 13)

Cannon-Bardova thalamická teorie emocí de facto popírá výše zmíněnou Langeovu teorii. Podle thalamické teorie thalamus zhodnotí situaci a dle toho, na základě tzv. poplachové reakce, případně mobilizuje tělesnou energii a aktivitu. (Plháková, 2004, s. 419) „*Uvědomění emoce vzniká jako důsledek impulzů vycházejících z thalamu do mozkové kůry*“ (Slaměník, 2011, s. 13).

Cannon-Bardova teorie položila dobrý základ pro aktivační teorii, která byla formulována v roce 1951 Lindsleyem. Ta hovoří o emocích, jako o subjektivní zvýšené aktivaci, která je vyvolána působením thalamu na neokortex. (Slaměník, 2011, s. 14)

Dvoufaktorová teorie emocí formulovaná S. Schachterem a J. Singerem říká, že nezbytné jsou pro vznik emocí 2 faktory. Prvním z nich je fyziologická aktivace (tzv. arousal), který může mít nejrůznější příčiny (např. překvapivá událost). Druhým faktorem je kognitivní označení – tedy interpretace určité emoce na základě situace, kterou právě zažíváme. (Plháková, 2004, s. 422)

1.2.2 Kognitivní teorie emocí

Podstatu ABC teorie Alberta Ellise vyjadřuje myšlenka římského stoického filozofa Epikteta – „*Člověka neznepokojují věci samy o sobě, ale jeho mínění o nich*“. Písmena ABC vyjadřují následující:

- A – aktivující události (activating events)
- B – systém postojů a přesvědčení (beliefs)
- C – emoční důsledky (consequences)

Přesvědčení o aktivující události mohou být racionální i iracionální. Iracionální přesvědčení může mít vliv na vznik intenzivních negativních emocí, které narušují emoční rovnováhu člověka. Takováto iracionální přesvědčení je pro vytvoření duševní pohody a rovnováhy radno nahradit realističtějšími postoji. (Plháková, 2004, s. 426)

Lazarusova teorie kognitivního hodnocení z roku 1966 říká, že na základě kognitivního zhodnocení se rozhodneme, zda je situace pozitivní, negativní či neutrální. Toto zhodnocení následně vyvolá jak fyziologickou aktivaci, tak prožitek emoce. Emoční vzrušení vzniká jako reakce na subjektivní posouzení významu vnějších podnětů. To se děje ve dvou etapách. V první probíhá tzv. rychle primární hodnocení – kdy si jedinec klade otázky typu: „Je všechno v pořádku?“ nebo „Jsem v nesnázích?“ Výsledkem pak je hodnocení pozitivní, neutrální, nebo negativní, na které pak bezprostředně navazují vyrovnávací strategie (coping). Jedná se o nevědomé obranné mechanismy – racionalizace, nebo popření negativních myšlenek a pocitů. Mezi obranné mechanismy spadá rovněž strategie „boj nebo útek“. V druhé etapě probíhá tzv. sekundární hodnocení – dochází k volbě konkrétních postupů, jak situaci co nejlépe zvládnout. *„Z Lazarusovy teorie vyplývá, že jsme schopni regulovat úroveň emoční aktivace na základě toho, kterým aspektům situace věnujeme pozornost a jak o ní uvažujeme. Zátěžovou situaci lze zvládnout, pokud se nevymkne racionální kontrole.“* (Plháková, 2004, s. 426-427)

1.3 Lidský mozek a emoce

Všeobecně přijímaná teorie evolucionismu Charlese Darwina říká, že postupným vývojem jsou živé organismy přizpůsobovány podmínkám pro život na naší planetě tak, aby mohli v daných životních podmínkách přežít. Postupný vývoj neprobíhá pouze v rovině fyziologických funkcí, ale i u vývojově vyšších funkcí, které jsou označovány jako psychické. Evolucionistické pojetí emocí je možné spatřit již u W. McDougalla (1921), ten „*spojoval emoce s instinkty*“ (Nakonečný, 2000, s. 34-35). Nakonečný (2000, s. 91) vysvětluje vývoj emocí takto „*emoce vznikly v průběhu evoluce jako specifické funkce organismu, zajišťující dokonalejším způsobem jeho přežití*“. Příčinu toho, proč naše emoce fungují tak, jak fungují, proto musíme hledat v řídicím centru našeho těla – lidském mozku. Mozek v průběhu několika milionů let prošel velkým vývojem. Nejenže se podstatně zvětšil – přibližně trojnásobně za posledních 2,5 milionů let – ale postupně rovněž získal celé nové součásti (Schoenemann, 2006).

Vývojově nejstarší část lidského mozku tvoří mozkový kmen – tzv. plazí mozek (protoreptilní), který zodpovídá za základní reflexy, instinkty a životní funkce (dýchání, oběh krve, rozmnožování). S prvními savci přibyla další část, a to limbický systém – tzv. leopardí mozek (paleomamální). Limbický systém je zásadní pro studium lidských emocí,

protože je to část mozku, která je za emoce odpovědná. Jakési centrum limbického systému tvoří amygdala – místo vzniku emocí. Až o mnoho později, zhruba před pouhými 100 tisíci lety, se v mozku vyvinula část mozku označovaná jako neokortex (šedá kůra mozková, koncový mozek), nebo rovněž tzv. učící mozek (neomamální). Tato část je charakteristická pro savce, zvláště pak primáty, samozřejmě včetně lidí. Umožňuje nám racionálně přemýšlet, logicky uvažovat, plánovat nebo mluvit. (MacLean, 1990), (Emrová, 2014)

Kvůli výše popsanému postupnému vývoji mozku je počet spojení vedoucích z limbického systému do neokortexu podstatně vyšší a zároveň jsou tato spojení daleko silnější než ta vedoucí v opačném směru. Z toho vyplývá, že lidské jednání je ve výsledku o mnoho více založeno právě na emocích, jejichž centrem je vývojově starší limbický systém. Menší vliv pak na naše jednání má neokortex řídící racionální přemýšlení. (Du Plessis, 2011, s. 60) Tento fakt dále rozvádí Ludwig (2013, s. 98) „*Tato stavba mozku je proto příčinou naší časté neschopnosti se uposlechnout... Emoce nejsou samy o sobě špatné. Naopak ulehčují rozhodování, reagují dříve, než by to stihlo naše racionální a pomáhají tak našemu přežití. Trénink seberegulace nám umožňuje, abychom nebyli jejich otroky tam, kde pro nás nejsou přínosné*“.

1.4 Základní obecné charakteristiky emocí

Každou emoci, každý cit, pocit, každou náladu, kterou člověk prožívá lze popsat určitými obecnými charakteristikami. Jinak řečeno emoce mají určité vlastnosti, k nimž patří trvání, intenzita, polarita, spojení k vnějšímu nebo vnitřnímu podnětu či předmětu, dále pak nakažlivost, spontánnost a neopakovatelnost. Často tyto charakteristiky mohou sloužit i k dělení emocí na různé druhy.

Trvání se u jednotlivých emocí velmi liší – od několika vteřin (např. překvapení), až po celé roky (např. láska). Afekty jsou emoční stavy, které jsou velmi krátkodobé, ale zato intenzivně prožívané. Nálady bývají střednědobé a méně intenzivní. Vášeň se dají označit za dlouhodobé a intenzivní emoční stavy (např. láska mezi rodiči a dětmi). (Plháková, 2004, s. 401)

Intenzita souvisí, jak je výše zmíněno, do značné míry s délkou trvání prožitku dané emoce. Emoční intenzita se dá popsat jako jakási škála vzrušení, respektive uvolnění spojená s prožívanou emoci. Podle amerického psychologa Roberta Plutchika (1980) se jednotlivé emoce mohou vyskytovat v různé intenzitě „*Rozdílná slova, která používáme k jejich popisu, někdy pouze reflektují různý stupeň napětí u téže emoce. Například strach nízké intenzity označujeme jako obavu, strach vysoké intenzity jako hrůzu či děs.*“ S intenzitou se také pojí výrazy astenické (zeslabující) a stenické (zesilující) emoce. Smutek se řadí mezi

emoce zeslabující, jelikož má na naše chování spíše tlumivé účinky. Naopak strach či vztek patří mezi stenické emoce – podněcují člověka k aktivitě. (Balcar, 1991, s. 124)

Velké množství emocí má svůj přirozený protiklad – typicky se jedná například o dvojici primárních (základních) emocí radost–smutek, ale polaritu můžeme nalézt i u komplexních lidských emocí jako například láska–nenávisť, nebo pýcha–pokora (Plháková, 2004, s. 402).

Standardně (až na emoci úzkosti) je každá emoce evokována nějakým konkrétním podnětem nebo vztažena k určitému předmětu. Těmito podněty či předměty mohou být druzí lidé, člověk samotný, záliby atd. (Plháková, 2004, s. 404)

Velmi důležitou charakteristikou emocí, zejména pro další části této práce, je charakteristika nakažlivosti. Přenos emocí probíhá nejčastěji jako tichá, povětšinou nevědomá výměna emoce při de facto všech mezilidských setkáních. Lidé na sebe při vzájemném kontaktu přenáší nálady jeden na druhého. Tak jako známý americký psycholog Paul Watzlawick pronesl slavnou větu: „Nelze nekomunikovat.“, stejně tak by se dalo říci, že nelze nevysílat emoční signály – nonverbální projevy komunikace (výraz tváře, gesta, tón hlasu a další) jsou vlastně fyziologické projevy lidských emocí. Ať už tedy člověk chce nebo ne, každý člověk ve společnosti je součástí emoční výměny. K emoční výměně a nakažlivosti dochází podvědomou nápodobou emocí skrze nonverbální projevy komunikace. Někteří lidé s vrozenou vyšší vnímavostí svého okolí jsou k přejímání nálad zvláště náchylní. Aby se člověk dokázal cítit s někým příjemně a uvolněně, musí nejprve nalézt společný rytmus a koordinovat svoje pohyby. Je to rovněž způsob působení dobrých vůdců na své okolí, protože emoční přenos a nakažlivost je základem veškerého vlivu. (Goleman, 2011, s. 110-112)

1.5 Dělení emocí

1.5.1 Základní emoce – nižší, primární

Pro popis základních lidských emocí vycházím z členění na šest primárních emocí Paula Ekmana a jeho spolupracovníků (Ekman, Friesen a Ellsworth, 1972). Ten na základě mnoha výzkumů provedených u naprosto odlišných skupin lidí (v psychiatrických léčebnách, u dětí, dospělých, ...) a v několika zemích rozlišuje šest emocí, které jsou i tzv. univerzální (transkulturní). Tedy emocí, jež se dají z výrazu tváře – mimiky, vyzorovat u lidí po celém světě (Plháková, 2004, s. 405). Jedná se o následující emoce:

- strach
- hněv (vztek)
- radost

- smutek
- odpor (znechucení)
- překvapení (údiv) (Ekman, 2015)

Strach je záporná emoce vznikající při nebezpečných situacích, během kterých je ohrožena naše sebezáchova anebo duševní pohoda. Strach může vzbudit rovněž hrozba ztráty majetku, společenského postavení, citového vztahu. Jeho intenzita je různá – od mírných obav až po panickou hrůzu či děs. Z hlediska evoluce má jasný význam. Plní ochrannou funkci, protože vede k úniku z nebezpečné situace, obraně či vyhnutí se věci, která by člověku mohla ublížit.

Hněv nejčastěji vzniká při frustrujících událostech – tedy v momentech, kdy mezi námi a dosažením cíle existuje určitá překážka. Intenzita, stejně jako u strachu, zahrnuje velmi širokou škálu – od mírné rozladěnosti po zuřivý vztek. Frustrující situace v člověku vyvolávají tendence k útočnému a agresivnímu chování, kdy chce překážku bránící mu dosažení cíle zničit, poškodit nebo odstranit. Vzhledem k časté sociální nevhodnosti projevení hněvu se tato emoce v lidech často kumuluje a hněv se projevuje až později vůči jiným lidem, kteří ale s původním spouštěčem hněvu nemají žádnou spojitost. (Plháková, 2004, s. 406)

Radost je pozitivní emoce, která vzniká při dosažení úspěchu či cíle. Rovněž u radosti se setkáme s různou intenzitou – od pocitů pohody až po stavy extáze či triumfu. Trvalejší pocity radosti označujeme termíny spokojenosti či štěstí. Paradoxem je, že o pozitivních emocích včetně radosti toho doposud tolik nevíme. Výzkumy se v minulosti zaměřovaly především na negativní emoce. Pozornost se věnuje spíše situacím, kdy emoce způsobují problémy – ať už samotnému člověku, který je prožívá, nebo jeho okolí. Proto má psychologie, potažmo psychiatrie více poznatků o duševních poruchách než o duševním zdraví. Tento trend se ale s postupným vzestupem pozitivní psychologie v posledních letech začíná měnit. (Ekman, 2015)

Smutek je emoce spojená s nelibými pocity. Člověk touto emocí reaguje na odloučení, ztrátu nebo na neúspěch při dosahování osobních i profesních cílů. Intenzita jeho prožívání záleží do velké míry na tom, zda jsou jeho příčiny nevratné, nebo zda příčina poskytuje ještě určitou míru naděje na změnu nežádoucího stavu (Plháková, 2004, s. 407). Jeho lehčí formou je zarmoucení (např. ztráta předmětu), silnější formou je žal (např. ztráta blízké osoby). Tato forma je často doplněna typickým fyziologickým projevem pro smutek – pláčem. (Nakonečný, 2000, s. 251)

Emoce odporu je silně spjatá se smyslovým vnímáním. Může být vyvolána nechutí vůči nějakému jídlu, zápachem, ale i pouhou myšlenkou na odpor vůči nějakému jídlu, či zápachu. Stejně tak ji můžou způsobit nelibé zvuky spojené s odpudivou událostí, dotek něčeho nepříjemného (např. slizkého), či pohled na vzhledově nehezkého člověka. Nicméně odpor není nutně spojen pouze se smyslovými prožitky, ale taktéž jednání některých lidí (např. týrání zvířat), nebo určité myšlenky a představy mohou vzbudit emoci odporu a znechucení. Nejsilnější podoba odporu je nazývána hnus a vzniká při tělesném kontaktu s něčím, co se člověku hnusí. (Ekman, 2015, s. 200-202)

Překvapení reaguje na nové a neočekávané podněty, nejintenzivnější formou překvapení je úžas. Zároveň je tato emoce nejkratší ze všech šesti základních emocí. Trvá maximálně pár vteřin. Během chvilky člověk zjistí, co se děje a překvapení pak následně přechází v některou z jiných emocí – strach, pobavení, úlevu, zlost, znechucení a tak dále. „V momentu překvapení nemáme moc času zmobilizovat své úsilí a záměrně své chování usměrnit. Což ani obvykle není žádný problém, nejsme-li ovšem v situaci, kdy bychom překvapení být neměli. Například bychom prohlásili, že o nějaké věci víme úplně všechno, a pak by nás překvapilo něco, o čem jsme neměli tušení – tím pádem by vyšlo najevo, že jsme nemluvili pravdu.“ (Ekman, 2015, s. 175-177)

1.5.2 Sociální emoce – vyšší, komplexní

Tyto komplexní lidské city vznikají především ve vztahu k jiným lidem – partnerům, přátelům, příbuzným nebo třeba kolegům v práci.

Patří mezi ně pocit bezpečí formující se mezi dítětem a osobami o něj pečujícími (typicky rodiči). Od pocitu bezpečí se dále odvíjí důvěra – jakási vnitřní jistota vznikající za předpokladu lásky, pomoci a podpory od druhých lidí. V případě, že ani jednu z dosud zmíněných emocí člověk neprožívá, může se u něj vyvinout úzkost. Takový člověk pak bude vykazovat znaky neradostného citové prožívání. (Plháková, 2004, s. 409) Naděje je emoce charakterizovaná očekáváním něčeho pozitivního – např. úspěšným složením státních závěrečných zkoušek (Hartl a Hartlová, 2000, s. 338). U této emoce lze identifikovat dobře zřetelnou polaritu. Jejím opakem je totiž beznaděj – emoce s často negativním celkovým dopadem na duševní i fyzický stav člověka. Bezmocnost je emoce, která vzniká při subjektivním přesvědčení člověka o neschopnosti zvrácení nebo alespoň ovlivnění nastalé nepříznivé situace. (Plháková, 2004, s. 409) Žárlivost je další poměrně často zkoumanou lidskou emoci. Jedná se vlastně o jakousi formu úzkosti, která vzniká z obav, pocitu nejistoty či strachu ze ztráty milované osoby (Hartl, Hartlová, s. 711). Závist je další z výčtu společensky negativně vnímaných emocí. Podle Slaměníka a Výrosta (2001, s. 74) je

důsledkem zjištění, že jiný člověk vlastní něco, co dotyčný nemá – předmětem závidi může být např. majetek, úspěch, láska.

1.6 Funkce emocí

Ačkoliv studiu emocí se lidstvo věnuje již dlouho, tak úloha emocí stále zůstává poněkud záhadná. V souvislosti s výrazným rozvojem v oblasti neurověd se však dají očekávat další nové poznatky. A to jak o fungování našeho mozku jako celku, tak i jednotlivých procesech v něm probíhajících. Nicméně některé funkce emocí se již v tuto chvíli zdají být vesměs evidentní.

Funkce emocí, která je neoddiskutovatelná, je regulace úrovně fyziologické aktivity. Emoce ovlivňují autonomní nervový, potažmo i hormonální systém, čímž mají na lidské tělo nezanedbatelný vliv. Intenzivně prožívané negativní emoce (např. strach) pomáhají připravit organismus k boji či útěku. (Plháková, 2004, s. 432) Fyziologie emocí odpovídá tomu, co se našemu živočišnému druhu osvědčilo v posledních padesáti tisících generacích, nikoliv v posledních pěti stech a už vůbec ne v posledních pěti. Intenzita fyziologické aktivity a reakce vyvolané touto aktivitou jsou proto často neúměrné dnešní době. (Goleman, 2011, s. 14-15)

Všechny emoce jsou de facto popudy k jednání. Fungují jako vyjádření lidských motivů. Jsou taktéž okamžitými pokyny pro zvládnání rozličných životních situací. Mají významný vliv na organizaci našeho chování. (Nakonečný, 2000, s. 32) Zesilují nebo oslabují chování, které pak vede k dosažení motivů (Plháková, 2004, s. 432). To, že emoce vedou k činům lze zřetelně pozorovat u dětí či zvířat. Velkou anomálií v živočišném světě jsou právě „civilizovaní“ dospělí, u kterých emoce – prvotní popud ke konání – občas ztrácejí vztah k viditelné reakci (Goleman, 2011, s. 15).

Emoce plní rovněž signální funkci. To znamená, že předem člověka upozorňují na to, co je vhodné udělat, nebo naopak čeho se vyvarovat. Vlivem emočních signálů dochází k rozvinutí obranných mechanismů a vyrovnávacích strategií. Ty pak směřují člověka k přijatelnému zvládnutí nastalé situace. (Plháková, 2004, s. 432)

Zpětná vazba, nebo podle Plhákové (2004, s. 433) tzv. kontrolní zpětnovazebný systém, je další funkcí emocí. Ten spočívá v rychlém a průběžném informování člověka o výsledcích jeho aktivit, případně i celkové životní situace.

Emoce prostřednictvím neverbální komunikace (ta je z velké části ovlivněna právě emocemi) plní taktéž funkci výměny informací o povaze vzájemných vztahů lidí. Například v případě zpozorování smutku u konkrétní osoby, může pozorující usoudit, že by bylo vhodné jedinci nabídnout svou pomoc a podporu. (Plháková, 2004, s. 433)

2 Emoční inteligence

2.1 Základní charakteristika konceptu

Od doby, kdy v roce 1990 psychologové Peter Salovey z Yale University a John Mayer z University of New Hampshire publikovali první vědecký článek popisující teorii emoční inteligence v časopise *Imagination, Cognition and Personality* uplynulo téměř 30 let. Psychologové o mnohých těchto konceptech skrývajících se za pojmem emoční inteligence věděli již o mnoho let, či dekád dříve. Nikdo před nimi ale nebyl schopný dát všechny informace o tomto tématu tak dobře do souvislostí jako právě tito dva. Od té doby bylo napsáno a vytištěno mnoho knih, vědeckých článků a studií o dopadu emoční inteligence v pracovním prostředí, v rodinách, ve výchově dětí a prakticky všude jinde, kde mezi sebou lidé interagují. (Stein, 2009, s. 21-23)

Za dobu od vydání prvního vědeckého článku pojednávajícím o emoční inteligenci samozřejmě vznikla i celá řada definic tohoto pojmu. Bradberry a Greaves (2013, s. 30) definují emoční inteligenci jako *„schopnost rozpoznat a pochopit své vlastní emoce a pocity ostatních lidí. Je to umění použít tato uvědomění pro ovládnutí svého chování a vztahů. Emoční inteligence je ‚něco‘ v každém z nás, co není jednoduše uchopitelné. Ovlivňuje, jak řídíme naše chování, jak se orientujeme ve společenském prostředí a jak dokážeme dosáhnout pozitivních výsledků na základě osobních rozhodnutí.“*

Za nárůst vědeckého poznání v oblasti emocí a emoční inteligence nevděčíme pouze již zmiňovaným pánům Saloveyemu a Mayerovi, ale i technologickému pokroku na poli prostorového zobrazování aktivity mozkové tkáně. Zaslouhou těchto nových neurobiologických poznatků je možné lépe než kdykoli předtím porozumět mechanismům našich mozkových – nejen emočních center. Dalším faktem je, že výzkum v této oblasti nebyl kdykoliv potřebnější než právě nyní. Dnešní doba 21. století je velmi specifická – změny jsou jakousi společenskou konstantou. A to nejen jejich četnost, ale i intenzita, s jakou se dějí a například ve firmách zavádějí. Náš emoční aparát, kterým jsme vybaveni už z dob pravěku však není a ani nemůže být v dostatečné míře adaptován na podmínky dnešního světa. Proto je právě studium lidských emocí a zabývání se emoční inteligencí pro vedení co nejlepšího života jak v profesní, tak osobní rovině zcela zásadní. (Goleman, 2011, s. 6-9)

Na rozdíl od jiných psychologických charakteristik člověka (kognitivní inteligence – IQ, osobnost), které se v průběhu života příliš nemění, se dá emoční inteligence v průběhu života zlepšovat poměrně výrazně. Je proměnlivou dovedností, kterou je možné získat. I když je pravdou, že někteří jedinci mají geneticky vyšší emoční inteligenci než ostatní. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 31-32) To, že se emoční inteligence v průběhu života může

zlepšovat je zapříčiněno vlastností mozku, která se nazývá neuroplasticita. Tento termín je používán neurology pro schopnost mozku měnit se. Mozek si vypěstuje nové nervové spoje podobně, jako se dokáže zvětšovat lidské svaly (mozek se však kvůli lebce na objemu nezvětšuje). Emočně žádoucí vzorce chování se pak díky této vlastnosti mozku dají posílit a jiné naopak zeslabit. (Koukolík, 2012, s. 107) Tempo změn je velmi individuální, jisté ale je, že tyto změny probíhají postupně a vhodné postupy a vzorce chování se musí opakovaně procvičovat. Například pokud určitá osoba začne obvykle křičet, když se naštvě, měla by se naučit volit alternativní reakci. Novou reakci bude muset mnohokrát procvičovat, než nahradí nutkání rvát. Zpočátku bude v okamžicích, kdy se daná osoba rozzlobí, nesmírně obtížné dělat cokoliv jiného než křičet. Nicméně pokaždé, když v tomto uspěje, se daný nervový spoj posílí. Nakonec bude nutkání křičet tak slabé, že bude snadné ho ignorovat. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 61-62)

2.2 Emoční inteligence versus kognitivní inteligence

Samotnou emoční inteligencí se zabývala kapitola výše. Jaký je ale vztah mezi emoční inteligencí a kognitivní inteligencí? Kognitivní inteligence je psychologický koncept o mnoho starší. První pokusy o změření kognitivní inteligence a stanovení tzv. IQ – inteligenčního kvocientu pochází z počátku 20. století. W. Stern tehdy inteligenci definoval jako „*schopnost učit se ze zkušenosti, přizpůsobit se, řešit nové problémy, používat symboly, myslet, usuzovat, hodnotit a orientovat se v nových situacích na základě určování podstatných souvislostí a vztahů*“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 233). Nakonečný (2004, s. 531) inteligenci definuje jako „*soubor mentálních výkonů, v nichž se primárně uplatňuje myšlení, tj. řešení problémů různého druhu*“. Slovo „myšlení“ zde hraje hlavní úlohu – kognitivní inteligence je spojena především s racionálním myšlením a uvažováním.

Poté, co byla objevena emoční inteligence, stala se chybějícím článkem vysvětlujícím podivuhodné zjištění „*lidé s mimořádně vysokým IQ výkonnostně překonávají ty s průměrným IQ jen ve 20 % případech, zatímco lidé s průměrným IQ podávají v 70 % případech lepší výkony než nadprůměrně inteligentní jedinci.*“ Tento objev značně změnil úhel pohledu na to, že rozhodujícím faktorem pro úspěch v životě je právě IQ. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 23)

Výsledky IQ testů velmi dobře předpovídají, zda si budeme umět poradit s kognitivními výzvami, které dané profesní postavení vyžaduje. Mnoho studií prokázalo, že IQ ukazuje, jaké příčky na kariérním žebříčku může určitá osoba dosáhnout. O tom neexistují žádné pochybnosti. Nicméně IQ již tolik nepředpovídá, který z talentovaných kandidátů v jakékoliv intelektuálně náročné profesi má potenciál stát se nejsilnějším

vůdcem. Výše IQ a technické dovednosti většinou přestávají být rozhodujícím faktorem, čím výše v podnikové hierarchii pracovník je – tedy IQ a technické znalosti jsou mnohem důležitější ukazatele pro práci na nižších postech. (Goleman, 2011, s. 153) Dále Goleman cituje vedoucího výzkumu jedné celosvětové firmy zabývající se hledáním vedoucích pracovníků, který řekl: „Výkonní ředitelé se přijímají pro svůj intelekt a obchodní zkušenosti a propouštějí se pro nedostatek emoční inteligence.“ Občasné přeceňování IQ shrnuje americký psycholog působící na Harvardově univerzitě Howard Gardner následovně: „Mnoho lidí s IQ 160 s nízkou emoční inteligencí pracuje pro lidi s IQ 100, kteří jsou však v oblasti mezilidských vztahů neobyčejně nadaní. A v každodenním životě není žádná inteligence důležitější, než právě ta mezilidských vztahů. Pokud ji nemáte, budete se chybně rozhodovat, s kým vstoupit do manželství, jaké zaměstnání si vybrat a tak dále.“ (Gardner, 1995 dle Goleman, 2011, s. 46)

Goleman (2011, s. 35) poukazuje i v této souvislosti na stavbu našeho mozku. Připomíná, že člověk má de facto dva druhy myšlení a tím i dva odlišné druhy inteligence – emoční a racionální (kognitivní). O úspěchu lidí v životě rozhodují oba. Nicméně bez emoční inteligence není intelekt schopen využít všech svých potenciálů. Vzájemným doplňováním se limbický systém a neokortex, amygdala a prefrontální laloky stávají rovnocennými partnery v psychickém životě člověka. V případě dobré spolupráce emoční inteligence vzrůstá – stejně jako intelektuální schopnosti. Je důležité nevnímat IQ a emoční inteligenci jako protikladné schopnosti, jsou pouze odlišné. Každý člověk v sobě mísí emoce s intelektem. Je potřeba tohoto vztahu umět dobře využít.

Velice důležitým rozdílem mezi emoční a kognitivní inteligencí je rovněž to, že kognitivní inteligence neboli IQ je v průběhu života téměř neměnná. Cattell (1971 dle Emrová, 2014) dělí inteligenci na fluidní a krystalickou – přičemž fluidní je taková inteligence, která určuje potenciální schopnost člověka učit se a řešit problémy a krystalická inteligence je taková, která je odvozena od předcházejících zkušeností – naučená. Nicméně celkově je kognitivní inteligence především silně geneticky determinována. Od narození se příliš nemění, pokud není snížena následky nějakého zranění. Emoční inteligence je na druhou stranu proměnlivou dovedností, kterou je možné získat a zlepšovat ji v průběhu celého života. Je pravdou, že i emoční inteligence je geneticky podmíněna a někteří jedinci ji mají „od přírody“ vyšší než ostatní. Přesto může být emoční inteligence rozvinuta na vysokou úroveň. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 23) Goleman (2011, s. 49) rovněž potvrzuje, že mezery v emočních schopnostech může člověk odstranit, neboť každá citová vlastnost je do značné míry tvořena návykem. Proto po vyvinutí určitého úsilí je možné změnit emoční

reakce k lepšímu. Tato vlastnost emoční inteligence – možnost rozvíjet ji – je základem mé praktické části této práce.

2.3 Základní dovednosti emoční inteligence

Emoční inteligence se dělí do dvou základních skupin dovedností, které každý člověk v určitém rozsahu ovládá. Jsou to osobní dovednosti a sociální dovednosti. Osobní dovednosti řadíme takové dovednosti, které se týkají zvládnání prožívání emocí samotného člověka – ne interakcí s ostatními lidmi. Mezi tyto dovednosti řadíme dovednost sebeuvědomění a sebeovládání. Sociální dovednosti naopak vycházejí především ze schopnosti člověka vhodně interagovat s ostatními lidmi. Mezi sociální dovednosti řadíme empatii a řízení vztahů. Toto uspořádání čtyř základních dovedností emoční inteligence do dvou hlavních pilířů osobních a sociálních schopností přebírám od Golemana, Boyatzise a McKeeové (2002).

Bradberry a Greaves (2005) provedli rozsáhlý výzkum emoční inteligence, ve kterém změřili emoční inteligenci téměř půl milionu vedoucích manažerů. Příklady, jak popisují své manažery jejich spolupracovníci, uvádím v každé podkapitole u jednotlivých dovedností.

2.3.1 Sebeuvědomění

Sebeuvědomění je schopnost člověka uvědomit si, jakou emoci vůbec aktuálně prožívá. Bývá označováno za klíčovou kompetenci pro všechny ostatní aspekty emoční inteligence. Člověk, který není schopen správně identifikovat své pocity, nebo je schopen je identifikovat teprve velmi pozdě pak není schopen emoce využít jako pomoc při hodnocení jakékoliv vzniklé situace a stává se vůči svým emocím prakticky bezbranný. (Kanitz, 2008, s. 33)

Každý člověk by si ideálně měl být plně vědom, odkud se jeho emoce berou a proč vznikají. Všechny emoce mají svůj účel, který by měl člověk umět rozpoznat. Sebeuvědomění ani tak není o hlubokém přemýšlení nad sebou samým, ale spíše o rozvíjení upřímného a poctivého pochopení toho, co člověka motivuje. Lidé, kteří svým emocím rozumí a dokáží je rozpoznat buď ihned v momentu vzniku, nebo brzy po něm, jsou si vědomí svých silných a slabých stránek, vědí, co je motivuje a uspokojuje, nebo naopak, kteří lidé případně situace, je dokážou vyvést z míry. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 37)

Příklady popisu manažerů s vysokým skóre sebeuvědomění:

- „Dave má jasné dlouhodobé cíle a neobětuje je kvůli krátkodobým ziskům. Je upřímný chlap, který nemanipuluje s lidmi, ale jedná s nimi na rovinu. Všímám

si toho jak na firemních poradách, tak při jeho jednání se zákazníky.“
(Bradberry a Greaves, 2013, s. 39)

- *„Během náročných situací se zaměstnanci si je Maria naprosto vědoma svého tónu a snaží se, aby udržela konverzaci v korektních kolejích. Lidé jí věří.“*
(Bradberry a Greaves, 2013, s. 40)

Příklady popisu manažerů s nízkým skóre sebeuvědomění:

- *„Když se Tině daří, tak je její emoční inteligence silnější. Měla by se naučit pozorovat se a rozpoznat, co spouští její negativní reakce, aby mohla efektivněji zasáhnout, když k nim dojde.“* (Bradberry a Greaves, 2013, s. 41)
- *„Když pracujeme na skupinových projektech, tak věnuje veškerou pozornost cílům, aniž by dostatečně vzal v potaz proces, jak jich dosáhnout. Vše by bylo jednodušší, kdyby se dokázal na moment zastavit, uklidnit své emoce, a pak se podíval na všechny varianty, jakými lze dosáhnout vytyčeného cíle.“*
(Bradberry a Greaves, 2013, s. 42)

2.3.2 Sebeovládání

Sebeovládání je dovedností, která úzce souvisí a navazuje na předchozí dovednost sebeuvědomění. Je to schopnost nakládání se svými emocemi tak, aby odpovídaly dané situaci (Goleman, 2011, s. 48). Člověk, který má své sebeovládání na vysoké úrovni vědomě zvládá a kontroluje své emoční stavy (Wood a Tolley, 2003, s. 23).

Sebeovládání je díky fyziologii našeho mozku poměrně náročné. Naše mozky jsou fyziologicky nastaveny tak, že jsme díky postupnému vývoji mozku více emocionálně založenými bytostmi, a proto bývá naše první reakce na jakoukoli vzniklou událost emocionální. Nad fyziologickými reakcemi člověk má kontrolu jen velmi omezenou, nicméně má kontrolu nad myšlenkami, které po těchto emocích následují – poté, co si uvědomí, jakou emoci prožívá, se může rozhodnout, jak bude reagovat. Pokud se daná osoba na okamžik nezastaví a nedá si čas na přemýšlení o svých emocích – včetně toho, jaký vliv mají na její nynější i budoucí chování – staví se do pozice, kdy bude častou obětí tzv. emočních únosů. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 95-97) Emoční únos je přesně ten moment, kdy naše emoce reagují okamžitě – před samotnou rozumovou reakcí, případně namísto ní. (Wilding, 2010, s. 41) Právě zvyšování této schopnosti, rozpoznávání emocionálních spouštěčů a vytvoření správných návyků v této oblasti je klíčem k rozvoji dovednosti sebeovládání.

Příklady popisu manažerů s vysokým skóre sebeovládání:

- „Lane je během prudkých, emocemi překypujících debat ztělesněním trpělivosti a porozumění. Všichni okolo ní se plně emocionálně ponoří do diskusí, zatímco Lane aktivně poslouchá a reaguje s moudrostí a vědomostmi sobě vlastními.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 45)
- „Yeshe se velmi dobře vyrovnává se stresujícími a konfrontačními situacemi. Ať už do něj projektoví manažeři vtloukají své požadavky sebevíc, Yeshe nikdy nepropukne panice! To mu před nimi velmi dodává na důvěryhodnosti. Je navíc schopen pracovat s lidmi, i když není zrovna fanouškem jejich pracovních návyků a postupů. Ví, že může být frustrující s nimi znovu a znovu probírat řešení postupů, ale on nikdy neztrácí trpělivost.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 45-46)

Příklady popisu manažerů s nízkým skóre sebeovládání:

- „Jason nechává emoce ovládat své chování. Někdy mluví nebo jedná uspěchaně. Přál bych si, aby byl trpělivější a poskytl si čas, aby vzniklý problém plně pochopil, než podnikne krok k jeho řešení. Mnohokrát se tyto situace vyřeší samy od sebe nebo nejsou až tak akutní, jak se mu na první pohled zdá. Jenže, než se nadějete, tak už Jason burcuje své kolegy hromadou rozrušených e-mailů.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 47)
- „Mei má problém ocenit své zaměstnance, když se jim něco povede, a zdá se, jako by na ně žárlila. Mám pocit, jak bych s ní musel soutěžit, místo abych cítil, že chce, abych byl úspěšný. Myslím si, že je výborný profesionál a že se ke svým zákazníkům chová dobře. Přál bych si, aby se stejně chovala i ke svým zaměstnancům.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 48)

2.3.3 Empatie

Empatie je schopnost vcítit se do mysli a osobnosti někoho druhého a tím ve své představivosti prožívat jeho subjektivní pocity nebo vnitřní emoce. K dovednosti empatie rovněž spadá pochopení a rozpoznání nálady na úrovni jednotlivců, ale i na úrovni skupin nebo organizace. Právě prostřednictvím empatie je člověk schopen si uvědomit a rozpoznat nepřímé signály, jakési emoční nápovědy. Jedná se o velmi důmyslný smyslový systém, který nám při dostatečném rozvinutí pomáhá v interakcích s jinými lidmi.

Empatie je založena především na snaze chápat a ocenit další osoby – rozpoznat a pochopit u nich prožívané emoce. Empatičtí lidé jsou skvělými „čtenáři“ neverbálních prvků komunikace (řeč těla, gestikulace, mimika, tón hlasu, svalové napětí). Jsou to právě tato neverbální sdělení, která nám jsou schopna napovědět více o aktuálním emočním

rozpoložení dané osoby a navedou nás k odpovídající reakci na tento stav. (Wood a Tolley, 2003, s. 73)

Stein (2009, s. 96) uvádí hezký příklad na pochopení rozdílu mezi soucitem a empatií. Dle jeho slov tyto dva pojmy lidé často zaměňují, nebo si myslí, že znamenají totéž. Vyjádřením soucitu jiné osobě dotyčný dokáže, že se zajímá o jeho situaci – příkladem může být takováto věta: „Petře, opravdu *je mi líto (já)*, že Tvoje manželka utrpěla nehodu.“ Ve skutečnosti člověk, který tuto větu pronesl vyjadřuje své emoce ohledně nastalé situace. Empatie je trochu něco jiného – vyjadřuje poznámku o tom, že daná osoba rozumí aktuálně prožívaným emocím osoby druhé. Například v této větě je vidět patrný rozdíl: „Jakube, věřím, že *se musíš cítit pod psa (ty)* poté, co Ti řekl ten zákazník.“ Osoba, která tuto větu pronesla neříká vůbec nic o svých pocitech, ale dává najevo vcítění se do druhé osoby. Empatie není lepší než soucit, ale v běžných životních situacích, tedy i v pracovním prostředí je lepší volit právě schopnost empatie – pomáhá utužovat vztahy a posilovat vzájemnou důvěru.

Příklady popisu manažerů s vysokým skóre empatie:

- „*Alfonso má vzácný talent číst emoce druhých. Umí se přizpůsobit různým situacím a vytvořit si hezký vztah snad s každým člověkem, kterého potká. Dobře působí například na pracovních obědech, schůzkách a při obchodních cestách se spolupracovníky.*“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 50)
- „*Maya má nevídanou schopnost najít neřešené problémy a mluvit o nich. Když oznamuje špatné zprávy, dokáže s lidmi správně komunikovat, protože při tom bere v potaz jejich pocity. Snaží se reflektovat jejich pocity a přizpůsobuje jim komunikaci, aby se jí podařilo najít společné řešení. Snaží se ostatní poznat osobně, aby uměla pochopit jejich úhel pohledu a mohla s nimi lépe spolupracovat.*“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 51)

Příklady popisu manažerů s nízkým skóre empatie:

- „*Craig by měl více naslouchat a zaměřit se na to, co bylo řečeno a nesoustředit se pouze na to, co hodlá říct on. Už z jeho řeči těla je zřejmé, že ostatní neposlouchá, což ostatní dost odrazuje. Také bych si přál, aby byl přesnější, když popisuje myšlenky někoho jiného.*“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 52)
- „*Rachel není během mítinků schopná vnímat nic jiného než technickou stránku. Naprosto jí uniká nálada, v níž se schůze nese, nebo jakými směry prochází názorový vývoj lidí kolem ní. Rachel by se měla naučit nechápat všechno jen z technické stránky, ale vnímat i lidský rozměr schůzek a naučit se studovat ostatní osoby a jejich pocity.*“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 53)

2.3.4 Řízení vztahů

Řízení mezilidských vztahů se dá jistě považovat za jakousi špičku ledovce celé palety dovedností, které souhrnně označujeme pojmem emoční inteligence. Je do značné míry navázáno na úspěšné zvládnutí sebeuvědomění, stejně tak sebeovládání i schopnost empatie. Pokud je u jedince dobře rozvinutá i tato schopnost, umožňuje mu to vytvářet a udržovat osobní hluboké vztahy, stát se uznávaným členem skupiny, fungovat úspěšně jako člen různých týmů, ovlivňovat postoje, názory a chování druhých, vést lidi a někdy i celé organizace a zabraňovat v nich konfliktům, nebo je alespoň umět řešit. (Wood a Tolley, 2003, s. 91) Podle Golemana (2011, s. 48) se těmto lidem daří všechno, při čemž je potřeba úzkých interakcí a spolupráce s lidmi. Tito lidé jsou pak v očích ostatních „společenskými hvězdami“.

Pokud se podíváme na život každého jedince – nikdo není „samostatným ostrovem“. Lidské vztahy jsou přirozenou, nezbytnou a obohacující složkou lidského života. A jelikož je každý člověk právě jednou polovinou určitého vztahu, má každý člověk poloviční zodpovědnost za prohlubování tohoto vztahu. V tom mu mohou být právě dovednosti spjaté s řízením vztahů velice nápomocny. (Bradberry a Greaves, 2013, s. 163-164)

Příklady popisu manažerů s vysokým skóre řízení vztahů:

- „Gail se k ostatním lidem chová velmi citlivě a snaží se vždy zlepšit jejich situaci. Když vám Gail dává zpětnou vazbu, tak vám dodává sebevědomí a pocit, že jste chytrí, a to i v případě, že jste udělali chybu. Pomáhá svým zaměstnancům zlepšovat se a růst a jde jim dobrým příkladem, aby s lidmi jednali asertivně a směle.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 56)
- „Allister ví, kdy má k problému přistupovat citlivě, kdy někoho pochválit nebo někomu dodat sebedůvěru. Lidi ho respektují za to, že vyhledává zpětnou vazbu před tím, než ze situace vyvodí závěry. Snaží se co nejlépe komunikovat s ostatními i v případě, že narazí na konfliktní atmosféru, odpor nebo nejistotu. Má mimořádnou schopnost vcítit se do ostatních, čímž přispívá k vytváření pozitivních a silných lidských vztahů.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 57-58)

Příklady popisu manažerů s nízkým skóre řízení vztahů:

- „Dave vždy na názory jiných lidí reaguje vztahovačně, místo aby na ně odpovídal s otevřenou myslí. Mít pevný názor je v pořádku, ale odsuzovat názory druhých už v pořádku není. Je nutné, aby přizpůsobil svůj komunikační styl lidem, se kterými právě jedná. Jeho přístup je téměř vždy velmi přímočarý, což někteří lidé špatně snášejí.“ (Bradberry a Greaves, 2013, s. 59)

- *„Natalie by měla přestat ve všem hledat chyby. Je to unavující a demotivující. Měla by začít oceňovat úspěch svých podřízených. Natalie je stigmatizována tím, že si o ní každý myslí, že je tvrdá, že pro ni je obtížné pracovat a že je nepřístupná. Sice dosahuje výsledků, ale na úkor ostatních.“* (Bradberry a Greaves, 2013, s. 60)

2.4 Měření emoční inteligence

Na rozdíl od notoricky známého testování IQ je testování emoční inteligence opravdu obtížným úkolem. Ačkoliv probíhá rozsáhlý výzkum všech součástí emoční inteligence, některé z nich, jako například empatii, lze nejlépe testovat zjišťováním praktických schopností člověka v této oblasti – například pozorováním v konkrétních situacích, či schopností rozpoznávat citové stavy z výrazu tváře na videu. Navíc, jak již bylo zmíněno, emoce jsou velmi subjektivním prožitkem, i proto je jejich měření poměrně těžko uchopitelné. (Goleman, 2011, s. 49)

Existují dvě základní roviny měření emoční inteligence. Tou první je, že se měření emoční inteligence srovnává s měřením kognitivní inteligence. Emoční inteligence je pak chápána jako určitá schopnost člověka. Při tomto úhlu pohledu na emoční inteligenci se používají testy s odpověďmi odstupňovanými od té nejvhodnější, po tu nejméně vhodnou odpověď. Druhou možností, jak pohlížet na emoční inteligenci při jejím měření je, že se jedná o osobnostní vlastnost. Poté se k měření používají sebepopisné metody, u kterých dochází k překrývání s metodami měření osobnosti. Sebepopisné metody jsou ještě více než metody testové náchylné ke zkreslení odpovědí, jelikož lidé dokáží popsat úroveň vlastních schopností poměrně nedokonale. U testů emoční inteligence lze pozorovat především problém s určením „správné“ odpovědi. Skórování některých testů je vytvořeno na základě expertního skórování – tedy experti v oblasti emoční inteligence určí nejvíce a nejméně správné odpovědi. Skórování rovněž může být vytvořeno na konsensuálním principu – poté správnost odpovědi definuje nejčastější reakce velké normativní skupiny. Problémem je, že u obou způsobů skórování testů je přehlížen faktor situačního a kulturního vlivu daných respondentů. (Schulze a Roberts, 2007)

3 Management a manažer

3.1 Co je management

Před definováním toho, kdo vlastně manažer je, jaké jsou jeho role a funkce v podniku, je vhodné se nejprve podívat na proces, který manažer provádí – tedy management. V literatuře věnující se managementu existují desítky různých definic, jelikož je tento komplexní pojem obtížné obsáhnout v jediné všeobsahující definici. Do češtiny by se pojem management dal přeložit jako řízení, nicméně označit tento pojem jedním slovem by bylo přílišným zjednodušením (Váchal a Vochozka, 2013, s. 26). Proto dále tato dvojice autorů uvádí tuto definici: „*Management lze definovat jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje.*“ Dle Vebera (2009, s. 19) je nejobecnější možnou charakteristikou managementu toto: „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ Kromě definice Veber dodává i fakt, že bez managementu se v současné době neobejde žádný větší organizační celek, tedy nejen podnik, ale i útvary například v armádě, na univerzitách, či ve sportovních organizacích. Další poměrně stručná a jasná definice managementu pochází od dvojice Robbins a Coulter (2004, s. 23), kteří uvádí, že management je „*proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.*“ Pokud se podíváme na tuto definici pod větším drobnohledem, zjistíme, že její první část hovoří o procesu. Ten představuje probíhající funkce, v podstatě hlavní aktivity manažerů. Tyto funkce jsou: plánování, organizování, vedení a kontrolování. Druhá část definice – koordinace ostatních – je prvkem, na jehož základě můžeme vymežit rozdíl mezi manažerskými a nemanadžerskými pozicemi. Na závěr definice je ještě zmíněno, že toto vše by mělo být prováděno především efektivně, nebo alespoň o tento cíl usilovat.

Je vhodné doplnit, že výše uvedené definice managementu se zabývaly pouze jedním pojetím tohoto pojmu, a to pojetím, kdy management chápeme jako specifickou aktivitu, či proces. Dále se pojmem management označuje i skupina řídicích pracovníků organizace. Management je rovněž vědní disciplínou a oborem studia. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 26-27)

3.2 Kdo je manažer

Na základě definic managementu je poměrně zřejmé, kdo je manažerem. Veber (2009, s. 20) uvádí, že manažer je člověk, který vykonává svou profesi samostatně a „*na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnost, pro kterou je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“ Podle

Robbinse a Coultera (2004, s. 22) je zase manažerem ten, kdo „pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.“ Pitra (2008, s. 12) uvádí, že „manažeři tvoří specifickou skupinu organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.“ Nicméně obzvláště v menších organizacích nemusí být jedinou manažerovou odpovědností právě zmíněná koordinace lidí a vytváření podmínek pro úspěšný výkon ostatních pracovníků, ale rovněž může mít i jiné pracovní povinnosti stejně jako ostatní pracovníci organizace.

3.2.1 Klasifikace manažerů

Z hlediska postavení manažera v organizaci můžeme jeho postavení vyjádřit následujícím schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec.

- vlastník – rozhoduje a schvaluje strategická rozhodnutí organizace, dohlíží na aktivity manažerů, prostřednictvím ekonomických ukazatelů sleduje výkonnost organizace
- manažer – má dominantní postavení v řízení organizace, připravuje různé koncepce (např. rozvoje), řídí provozní činnost
- zaměstnanec – provádí přidělené úkoly

Toto dělení je někdy kritizováno, protože manažer je vlastně také pouhým zaměstnancem. To je sice pravda, ale přesto je specifickým zaměstnancem, a to jak výší platu, tak i pravomocemi a odpovědností. Nicméně současným trendem je mít opravdu otevřené firemní kultury, které rozdíl mezi jednotlivými skupinami stírají a například i zaměstnance zapojují do procesů rozhodování. (Veber, 2009, s. 27-28)

Manažery je možné především ve větších organizacích dělit i na základě hierarchie do jednotlivých úrovní managementu. Typické je následující rozdělení:

- manažeři první linie – řídí práci zaměstnanců (nemažerů), např. v oblasti výroby
- střední manažeři – řídí manažery první linie
- vrcholoví manažeři – odpovědní za rozhodování, formulování cílů a plánů v rámci celé organizace (Robbins a Coulter, 2004, s. 22-23)

3.2.2 Manažerské funkce

Z úvodních definic lze vyvodit, že manažer je tedy ten, kdo v organizaci uvádí proces managementu v život. To znamená, že provádí manažerské funkce. Různí autoři uvádí různé manažerské funkce, následující rozdělení čtyř základních manažerských funkcí uvádí Robbins a Coulter (2004, s. 25):

- plánování – definování cílů strategie, dílčích plánů a koordinování činností
- organizování – stanovení toho, co je třeba udělat, jak to udělat a kdo to udělá
- vedení – motivování, přikazování a řešení konfliktů
- kontrola – monitorování všech aktivit, vyhodnocení plánů

Pro srovnání jiných členění manažerských funkcí – Váchal a Vochozka (2013, s. 32-34) uvádí těchto šest manažerských funkcí: plánování, organizování, komunikování, motivování (vedení) lidí, rozhodování a kontrola. Veber (2009) uvádí následujících šest manažerských funkcí: rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí a komunikace. Ačkoliv dělení manažerských funkcí jsou různá, vždy zahrnují víceméně stejné dílčí činnosti. V denní praxi manažerů se tyto rozdíly v teoretickém dělení jejich funkcí stírají.

3.3 Emoční inteligence v práci manažera

Manažeři v rámci své profesní náplně vykonávají celou řadu činností a rovněž zastávají různorodé role. Často se stává, že dochází ke konfliktu některých manažerem zastávaných rolí. V tento okamžik je manažer nucen uplatnit veškeré své specifické znalosti a dovednosti, správně se rozhodovat s ohledem na celou organizaci. Jedním z významných pomocníků při zvládnutí rozdílných rolí manažera může být vysoká úroveň emoční inteligence (Váchal a Vochozka, 2013, s. 121). Henry Mintzberg (1973, s. 93-94) rozdělil manažerské role do 3 základních oblastí a 10 jednotlivých rolí. V tabulce č. 1 je znázorněno, o jaké oblasti a jednotlivé role se jedná. Rovněž je zde znázorněno, jaké dovednosti z palety dovedností emoční inteligence může manažer v jednotlivých rolích uplatnit.

Tabulka 1 - Role manažerů v návaznosti na dovednosti emoční inteligence

Role	Popis (příklady činností)	Dovednosti emoční intel.
Oblast mezilidských vztahů		
Představitel organizace	Řada rutinních činností (přijímání návštěv, podepisování právních dokumentů)	V oblasti mezilidských vztahů se dají efektivně využít všechny dovednosti emoční inteligence. A to jak osobní – sebeuvědomění a sebeovládání, tak ty sociální, tedy především empatie a řízení vztahů.
Vůdce	Motivace podřízených, nábor, školení (aktivity ve vztahu k podřízeným)	
Budovatel vztahů	Udržování sítě vnějších kontaktů (pošta, externí výbory a podobné aktivity)	

Oblast předávání informací

Pozorovatel	Přijímání interních i externích informací	Dovednosti sebeuvědomění i sebeovládání se při přijímání jakýchkoliv nových informací budou velmi užitečné.
Šířitel informací	Předává přijaté informace dalším pracovníkům (vedení porad)	Zde je potřeba využít především schopnost empatie (obzvláště při sdělování nepříjemných zpráv).
Mluvčí	Předává informací o plánech, aktivitách, či výsledcích směrem ven	V roli mluvčího organizace se velmi dobře využije schopnost sebeuvědomění, sebeovládání a řízení vztahů tak, aby byly emoce ve sdělení co nejlépe využity.

Oblast rozhodování

Podnikatel	Hledá nové příležitosti, iniciuje změny a zlepšení pro organizaci	Při rozhodování o nových příležitostech i zdrojích bude potřebná schopnost sebeuvědomění.
Alokátor zdrojů	Zodpovědný za alokování zdrojů a rozhodování o nich	
Vyjednaváč	Zastupuje organizaci při všech hlavních jednáních (vyjednávání s odbory)	Při vyjednávání se hodí všechny dovednosti emoční inteligence, především však sebeovládání a řízení vztahů.
Zachránce	Řeší závažné a neočekávané problémy (organizace porad o těchto tématech)	V krizových chvílích bude nejprve dobré zapojit své sebeuvědomění, následované sebeovládáním s notnou dávkou empatie.

(zdroj: Mintzberg dle Robbins a Coulter, 2004, s. 26-27)

Výše uvedená tabulka ukazuje na komplexnost manažerské práce. Podle Robbinse a Coultera (2004, s. 28) k úspěšnému zvládnutí manažerského povolání manažeři potřebují dvě základní skupiny dovedností. První skupinu představují technické dovednosti – ty zahrnují schopnosti v určitých specifických oblastech jako například inženýring, výpočetní technika, účetnictví nebo výroba. Mnohem důležitější je tato skupina dovedností především pro manažery na nižší úrovni (tj. liniové manažery). Veber (2009, s. 37) označuje tuto skupinu dovedností a schopností příznačně slovem odbornosti. Druhou skupinu představují lidské vlastnosti. Představují například schopnost spolupracovat s lidmi, vhodně komunikovat, motivovat, vést, probouzet nadšení a důvěru. Tato skupina dovedností je stejně důležitá napříč celou hierarchií managementu. Právě tyto lidské dovednosti jsou

velmi navázané na úroveň emoční inteligence manažerů. Vhodný rozvoj emoční inteligence může manažerům výrazně pomoci při výkonu jejich povolání.

Řadoví pracovníci jsou v podniku často povýšeni na manažerskou pozici na základě technických či obchodních dovedností. Být dobrým manažerem je více o dovednosti vést lidi. A dobré schopnosti k vedení lidí jsou velmi úzce spojeny právě s úrovní emoční inteligence. (Stein, 2009, s. 21) Proto je v posledních 20 letech velká část výzkumů ohledně emoční inteligence věnována právě jejímu vlivu na pracovní prostředí, obzvláště pak na vedoucí pracovníky – manažery (Goleman, 2011, s. 3). Přesto Stein (2009, s. 140) zmiňuje, že i v dnešní době existuje mnoho manažerů, kteří hrdě prohlašují, že na pracovišti pro emoce místo není. Ačkoliv se tato filozofie možná zdála být pravdivá před 20 lety, postoje na pracovišti se od té doby výrazně změnily. Psycholožka Shoshona Zuboffová z Harvardovy univerzity k tomu dodává: *„firmy prošly v minulém století radikální revolucí, kterou provázela i odpovídající transformace emočního prostředí na pracovišti. Dřív dlouho panovala dominance vedoucích pracovníků ve firemní hierarchii, tehdy byli odměňováni především rázní šéfové s ostrými lokty. Bojovník z džungle je symbolem toho, čím byly firmy v minulosti. A virtuos mezilidských vztahů je vedoucím pracovníkem budoucnosti.“* (Goleman, 2011, s. 141). Progresivní manažeři chápou dnes své podřízené jako komplexní osobnosti – nikoliv jen jako pouhá ozubená kolečka strojů (Stein, 2009, s. 140). Goleman (2011, s. 47) proto mezi praktické emoční dovednosti, jež jsou velmi vysoce ceněny na pracovišti, řadí mezi jinými i vnímavost (součást empatie), která nejen manažerům umožňuje porozumět skutečným potřebám pracovníků. Goleman (2011, s. 140-141) dále uvádí, že naopak manažeři s nízkou emoční inteligencí mohou mít destruktivní účinky na chod celé organizace. Představa následků pro pracovní skupinu, když někdo – a speciálně pak manažer – není schopen ovládnout svoje výbuchy vzteku, nebo vnímat emoce svých spolupracovníků, je nepříjemná, ale bohužel stále nikterak výjimečná. Důsledkem těchto jevů pak bývá například pokles produktivity, zvýšení podílu nedodržených termínů, nejrůznější chyby a omyly, nicméně také odchod pracovníků, kteří chtějí pracovat v příjemnějším pracovním prostředí.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Výzkum má doplnit teoretickou část bakalářské práce o poznatky v oblasti emoční inteligence českých manažerů. Cílem výzkumu je na základě výsledků dvou psychologických testů (testu emoční inteligence a doplňkového testu MBTI umožňujícího komplexnějšího pohled na osobnost daných manažerů) sestavit rozvojový program pro manažery vedoucí ke zlepšení dovedností souvisejících s emoční inteligencí. Ta je jedním z rozhodujících faktorů pro úspěšné vykonávání manažerské profese.

V rámci výzkumu byly položeny následující otázky:

- Otázka č. 1: Jaké jsou silné a slabé stránky manažerů v oblasti emoční inteligence?
- Otázka č. 2: Je možné na základě použitých metod sestavit rozvojový program pro zlepšení emoční inteligence?

5 Použité výzkumné metody

K získání dat bylo použito dvou psychodiagnostických testů – testu emoční inteligence a testu MBTI. Test emoční inteligence obsahoval celkem 32 otázek. Každá ze čtyř dimenzí emoční inteligence (tj. sebeuvědomění, sebeovládání, empatie a řízení vztahů) byla v testu zastoupena 8 otázkami. Otázky mapující oblasti sebeovládání, empatie a řízení vztahů pochází od dvojice psychologů působících na britské University of Nottingham Roberta Wooda a Harry Tolleyho, kteří v roce 2002 vydali publikaci *Test Your Emotional Intelligence*. V roce 2003 vyšel v nakladatelství Computer Press i český překlad jejich testů emoční inteligence (Wood a Tolley, 2003). Osm otázek pro oblast sebeuvědomění bylo převzato z testu STEU, který původně vznikl v Educational Testing Service na jedné z předních amerických univerzit (Princeton University) a jeho autory jsou Carolyn MacCann a Richard D. Roberts (2008). Tento test byl do češtiny přeložen pro účely výzkumů PhDr. Lenky Mynaříkové, PhD. (2012). Test MBTI byl použit jako pouhý doplňkový test pro komplexnější pohled na osobnost jednotlivých respondentů a pro hledání případných spojitostí mezi jednotlivými rysy osobnosti dle MBTI a dovednostmi emoční inteligence. Jelikož měl pouhý doplňkový charakter, byla použita pouze velmi krátká verze testu MBTI původem z americké Kansas State University (2013). Překlad tohoto testu do češtiny byl realizován následujícím způsobem – nejprve vznikly tři na sobě nezávislé překlady testu. Poté byly mezi sebou jednotlivé překlady porovnány a vznikla finální verze, která byla předkládána respondentům.

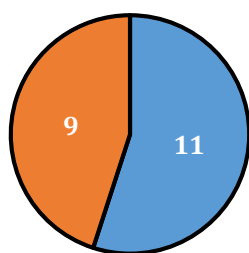
Na základě výsledků dvou výše zmíněných testů byla provedena analýza toho, jak si jednotliví respondenti stojí v předem definovaných čtyřech oblastech emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, empatii a řízení vztahů). Byly zjištěny jejich silné a slabé stránky. Rovněž byl zjištěn jejich kód MBTI, na jehož základě bylo možno provést komplexnější interpretaci výsledků testu emoční inteligence.

Další použitou metodou ve výzkumu je tzv. myšlenkový experiment. V myšlenkovém experimentu byl uskutečněn seminář (školení) pro zúčastněné respondenty – manažery, aby před započítím již konkrétních individuálních rozvojových programů jim byly předány požadované vstupní teoretické základy o tématu. Předmětem semináře je tedy fungování lidského mozku se zaměřením na emoce a rovněž téma samotné emoční inteligence. Zvláštní pozornost je věnována jednak situacím, kdy se emoční inteligence při výkonu manažerského povolání nejvíce projevuje a dále možným pozitivním i negativním dopadům dobře či špatně zvládnutého působení emocí na pracovišti.

6 Charakteristika respondentů

Výzkumný vzorek zahrnuje 20 manažerů ve věku od 21 let do 63 let. Konkrétně v nejmladší věkové kategorii 20 až 29 let je 6 respondentů, ve věkové kategorii 30 až 49 let je zastoupeno rovněž 6 respondentů. Nejvíce respondentů se nalézá v nejstarší věkové kategorii ve věku od 50 let výše. Co se týče pohlaví respondentů, tak poměr je celkem rovnoměrně rozložen – 9 respondentů je ženského pohlaví, 11 respondentů ze vzorku jsou muži. Respondenti – manažeři, působí v různých profesních oblastech. Nejvíce jich pracuje v IT, a to celkem 6 respondentů, v oblasti financí pracují 4 respondenti, 3 respondenti v oblasti marketingu a obchodu, po 2 respondentech jsou zastoupeni manažeři z oblasti výroby a průmyslu, HR a neziskových organizací, 1 respondent – působí v oblasti zemědělství. Určitým znakem zkoumaných respondentů ve výzkumu je i jejich počet přímo podřízených pracovníků – nejvíce respondentů má počet podřízených v rozmezí od 6 do 10 pracovníků, a to celkem 7 respondentů. Celkem 4 respondenti ze vzorku mají od 1 do 5 podřízených pracovníků, po 3 respondentech jsou pak zastoupeny tři zbývající kategorie – tedy 11 až 20, 21 až 30 a více než 30 přímo podřízených pracovníků. Kompletní tabulka respondentů i s jejich výsledky je součástí další kapitoly.

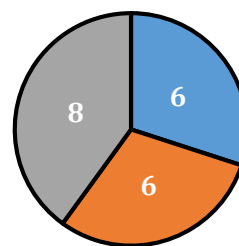
Graf 2 - Respondenti podle pohlaví



■ muž ■ žena

(zdroj: autor)

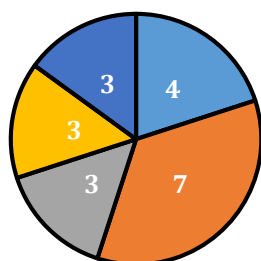
Graf 1 - Respondenti podle věkových kategorií



■ 20-29 ■ 30-49 ■ 50+

(zdroj: autor)

Graf 4 - Respondenti podle počtu přímo podřízených pracovníků



■ 1-5 ■ 6-10 ■ 11-20 ■ 21-30 ■ více než 30

(zdroj: autor)

Graf 3 - Respondenti podle oblasti profesního působení



■ Marketing a obchod ■ IT
 ■ HR ■ Výroba a průmysl
 ■ Zemědělství ■ Finance

(zdroj: autor)

7 Výsledky testu emoční inteligence a MBTI

Sběr dat, na jejichž základě byly vyhodnoceny výsledky probíhal od 22. března 2017 do 9. dubna 2017. Celkem bylo vyhodnoceno 20 testů emoční inteligence a stejný počet testů MBTI. Vyplňování testů probíhalo online formou prostřednictvím webové aplikace Google Forms. V případě, že respondenti v testu uvedli svůj emailový kontakt, byly jim výsledky testů zasílány obratem zpět (viz přílohy práce).

Pro úplnost přikládám souhrnnou tabulku, která zobrazuje výsledky jednotlivých respondentů. Celkové výsledky všech respondentů po zprůměrování byly následující – skóre v: sebeuvědomění: 75,05; sebeovládání: 79,30; empatie: 85,95; řízení vztahů: 82,90.

Tabulka 2 - Celkový přehled výsledků všech respondentů

pohlaví	věk	podřízení	oblast	sebeuvěd.	sebeovl.	empatie	řízení vzt.	celkem	MBTI
muž	21	1-5	Marketing a obchod	88	63	81	75	77	ENTJ
muž	47	11-20	IT	56	88	81	94	80	ENTJ
muž	30	21-30	Marketing a obchod	69	88	88	94	84	ENTP
muž	24	11-20	Marketing a obchod	75	94	81	94	85	ESFJ
muž	42	více než 30	IT	81	88	100	81	88	ESFP
muž	30	6-10	IT	88	88	69	75	80	ISTJ
muž	51	6-10	HR	81	75	94	81	83	ISTJ
muž	58	6-10	Výroba a průmysl	88	100	100	94	95	ISTJ
muž	63	6-10	Zemědělství	56	69	81	69	69	ISTP
muž	47	více než 30	IT	88	81	81	75	81	ISTP
muž	51	11-20	Výroba a průmysl	75	100	81	94	88	ESTJ
žena	21	1-5	IT	50	81	81	88	75	ENFP
žena	54	6-10	Finance	88	69	100	94	88	ESFJ
žena	43	1-5	Finance	69	81	69	81	75	ESFJ
žena	26	6-10	IT	81	69	100	81	83	ESFP
žena	22	více než 30	Neziskové organizace	56	63	88	69	69	INTJ
žena	50	6-10	Neziskové organizace	75	88	75	81	80	ISFP
žena	55	21-30	Finance	81	88	100	100	92	ISTJ
žena	50	21-30	Finance	75	69	100	75	80	ISTP
žena	22	1-5	HR	81	44	69	63	64	ENTJ

(zdroj: autor)

Co se týče výsledků v jednotlivých věkových kategoriích, tak byl potvrzen fakt, že emoční inteligence se u lidí s přibývajícím životními zkušenostmi celkově zvyšuje. Muži předčili ženy v dovednosti sebeovládání, naopak ženy byly lepší v dovednosti empatie. Rozložení extrovertů a introvertů bylo velmi vyrovnané – 11 z 20 respondentů jsou extroverti, zbylých 9 jsou introverti. Introverti byli lepší ve všech dovednostech s výjimkou dovednosti řízení vztahů. Je ovšem nutné podotknout, že rozdíly výsledků v jednotlivých dovednostech mezi extroverty a introverty byly poměrně zanedbatelné.

Více kvantitativních výsledků a srovnání zde neuvádím, jelikož při vzorku 20 respondentů by nebyly výsledky reprezentativní a zároveň to ani není hlavním záměrem práce. Hlavním záměrem práce je sestavit rozvojový program na základě získaných dat.

8 Rozvojový program emoční inteligence

Rozvojový program emoční inteligence obsahuje jednotlivá cvičení, která může člověk v naprosté většině případů provádět samostatně. Zahrnuje cvičení rozvíjející dovednosti sebeuvědomění, sebeovládání a empatie. Neobsahuje žádná cvičení na rozvoj dovednosti řízení vztahů. Důvodem je, že řízení vztahů je dovednost, která má své základy v předchozích dovednostech. Pokud si člověk není vědom svých emocí, neumí je adekvátně ovládat, či neprojevuje vůči druhým lidem dostatečnou míru empatie, bude pro něj efektivní řízení vztahů prakticky nemožné. Dalším faktorem, proč rozvojový program neobsahuje žádná cvičení na tuto dovednost je, že taková cvičení jsou již většinou prováděna ve skupinách – v konkrétních týmech, kde na rozvoji řízení vztahů v daném týmu pracují.

8.1 Úvodní seminář pro manažery

Jak už je uvedeno v teoretické části této práce – klíčovým předpokladem, který vedl k jejímu vytvoření je, že jednotlivé dovednosti emoční inteligence se dají zlepšovat po celý život. Rozvoj jakékoliv praktické dovednosti by měl být postaven na kvalitních teoretických základech dané problematiky. Proto se v rámci myšlenkového experimentu manažeri, kterým byl na základě výsledku testu emoční inteligence sestaven rozvojový plán, zúčastní úvodního semináře. V rámci tohoto semináře jim budou poskytnuty základní teoretické poznatky o:

- lidských emocích
- fungování lidského mozku v návaznosti na emoce
- emoční inteligenci
 - definování pojmu
 - IQ vs. EQ
 - 4 oblasti – sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, řízení vztahů
- využití emoční inteligence v práci manažera – přínosy
- praktické příklady cvičení pro rozvoj emoční inteligence

Celou prezentaci, kterou je možné použít pro úvodní teoretický seminář, naleznete v přílohách této práce.

8.2 Cvičení na rozvoj sebeuvědomění

① Osobní SWOT analýza

Základem jakéhokoliv rozvoje je nejprve určit Status quo (stávající stav) a dále určit a zhodnotit aktuální situaci a úroveň dané dovednosti, kterou je třeba rozvíjet. K tomu by měly posloužit jednak výsledky testu emoční inteligence a

typ osobnosti na základě výsledku testu MBTI. Bylo by ale chybou opomenout i subjektivní názor respondenta, zkrátka jak se on sám aktuálně nejen v „emoční oblasti“ vnímá. Manažerům není zřejmě nutno princip SWOT analýzy vysvětlovat – pokud ji sami netvoří, zajisté se s ní někdy setkali.

INSTRUKCE

Načrtněte si čtverec, který rozdělíte na další 4 čtverce – do levého horního rohu napište písmeno „S“ (vaše silné stránky), do pravého horního rohu písmeno „W“ (vaše slabé stránky), do levého dolního rohu písmeno „O“ (identifikace vašich příležitostí) a konečně do pravého dolního rohu napište písmeno „T“ (vaše osobní hrozby). Dalším krokem bude vyplnění horního řádku tabulky – tedy řádku zachycujícího vaše silné a slabé stránky. Dejte si záležet, abyste měli v každé kolonce minimálně 10 vlastností. Dalším krokem pak bude vyplnit spodní část čtverce mapující vaše příležitosti a hrozby. Pokud budete nad některou z částí vaší SWOT analýzy váhat, nevádí. Není problém se k ní kdykoliv v budoucnu vrátit. Hlavním smyslem analýzy je, že se nad danými čtyřmi oblastmi (možná poprvé v životě) skutečně zamyslíte, a dokonce si je i sepíšete. (Ludwig, 2013, s. 76-80)

① **Brainstorming emocí – pozitivní vs. negativní**

Pro uvědomění si, jakou emoci právě prožíváte, bude potřeba si osvojit dovednost verbalizace emocí – tedy umět jakýsi vnitřně prožívaný pocit slovně popsat/pojmenovat. Kromě verbalizace bude následně potřeba dokázat emoce rozlišit. A to alespoň ve dvou základních polohách – zda je daný pocit pro člověka libý či nelibý, jinak řečeno, zda je daná moce vnímána pozitivně či negativně.

INSTRUKCE

Vytvořte si dva sloupce. První z nich nadepište „pozitivní emoce“ a druhý „negativní emoce“. Poté do daných sloupečků napište všechny emoce, které znáte. Brainstormujte svou znalost emocí a pokuste se je zařadit do správného sloupečku. Cvičení nemusíte udělat ihned na první pokus. Nechte si určitý časový odstup, hodinu nebo klidně i den až dva, a poté se ke cvičení vraťte. Jistě vás dodatečně napadnou další emoce.

② **Rozšiřování emočního slovníku**

Pro zvýšení vašeho sebeuvědomění je potřeba umět emoce popsat či pojmenovat, tedy je verbalizovat. Je ovšem dost možné, že vaše „emoční slovní

zásoba“ je poněkud omezená, a vy tudíž slova vyjadřující vámi prožívané emoce vlastně ani neznáte. Omezená emoční slovní zásoba je často dána výchovou. Běžně se dětem ukazuje na různé věci a předměty kolem nás a vysvětluje se jim: „tohle je auto, tohle je dům, tohle je slunce“, nicméně málokdy se dítěti, které očividně prožívá určitou emoci (případně ji může prožívat někdo v jeho blízkosti nebo i v televizi) říká: „tohle je radost, tohle je nadšení, tohle je vztek, tohle je úzkostlivost“. Pro rozvoj dovednosti sebeuvědomění je emoční slovní zásoba klíčovou dovedností.

INSTRUKCE

Podívejte se do přiložené tabulky emocí (pocitů) a přečtěte si jednotlivé emoce (pocity), poté si položte následující otázky. Jsou zde nějaká slova, která jste za emoce (pocity) nepovažovali? Pokud ano, zakroužkujte je. Následně si vyhrad'te dostatek času a zkuste se postupně na chvíli pozastavit u každé napsané emoce (pocitu) a zamyslete se nad konkrétními situacemi ve vašem dosavadním životě, kdy jste danou emoci (pocit) pociťovali.

Tabulka 3 - Intenzita pocitů

Intenzita pocitů	RADOST	SMUTEK	HNĚV	STRACH
VYSOKÁ	Štěstí	Deprese	Zuřivost	Vyděšení
	Vzrušení	Zoufalství	Rozlícenost	Zděšení
	Nadšení	Osamocenost	Pobouřenost	Paralyzování strachem
	Rozechvění	Bolest	Napětí	Oněmění strachy
	Bujarost	Sklíčenost	Vzteky	Úzkostný strach
	Vytržení	Beznaděj	Vypěnění	Panika
	Zapálenost Vášnivost	Truchlivost Zkroušenost	Nenávist Pocit zrady	Zoufalost Šok
STŘEDNÍ	Veselost Spokojenost	Zármutek Chmurnost	Zlost Naštvaní	Znepokojení Obava
	Blaho	Ztráta	Odporování	Pocit ohrožení
	Klid	Zdeptání	Frustrace	Malá sebedůvěra
	Pocit zadostiučinění	Zklamání	Znepokojení	Rozpačitost
	Vřelost	Melancholie	Znechucenost	Polekání
NÍZKÁ	Potěšení	Smutek	Neklid	Opatrnost
	Uspokojení	Náladovost	Rozrušení	Nervozita
	Vstřícnost	Splín	Podráždění	Ustaranost
	Něha	Rozčilení	Vzdor	Nesmělost
	Radost Vyrovnanost	Nepochopení Nespokojenost	Dopálení Nedůtklivost	Nejistota Úzkostlivost

(Zdroj: West dle Bradberry a Greaves, 2013, s. 29)

③ Nastavte si zrcadlo

Vašima očima zvládáte pozorovat okolní svět, špatně se jím ale pozoruje vlastní chování. Propast mezi vaším sebehodnocením a posudkem, který vám vystaví ostatní, je bohatým zdrojem, ze kterého stojí za to se poučit, pokud chcete zlepšit vaše sebeuvědomění.

INSTRUKCE

Posbírejte 10 zpětných vazeb týkajících se vaší osoby – ideálně s alespoň lehkým zaměřením na zhodnocení vašich emočních projevů. Zeptejte se lidí, se kterými jste už někdy měli nějaký konflikt i lidí, se kterými vycházíte bez problémů. Ptejte se co nejkonkrétněji – jak lidé hodnotili vaše chování v určité chvíli, jak na ně emočně působíte – zda klidným, či roztržitým dojmem, atd.

Pokuste vybrat lidi, u kterých víte, že vám poskytnou upřímnou a férovou zpětnou vazbu.

④ **Když se děje ..., tak obvykle ...**

Toto cvičení se zaměřuje na uvědomování pocitů ve vašem těle během prožívání různých emocí. Například – kdy jste naposledy cítili nepříjemné pocity v žaludku? Kdy jste naposledy pociťovali adrenalin proudící ve vašich žilách? Kdy jste se naposledy cítili stresovaní a kde se to projevilo na vašem těle? Někdy je působení emocí na vaše tělo zřejmé, jindy může být poněkud skryté.

INSTRUKCE

Doplňte do tabulky na základě daných situací vaši pravděpodobně pociťovanou emoci a tělesnou reakci.

Příklady: Když jste frustrováni, pak se obvykle začnete vrtět na židli. Když se cítíte ve fyzickém ohrožení, pak se obvykle začnete třást a pociťujete chlad. Když jste naštvaní, pak obvykle zvýšíte svůj hlas a pociťujete horko.

Tabulka 4 - Když se děje ..., tak obvykle ...

situace	emoce/reakce
<i>Když ...,</i>	<i>pak se obvykle cítíte/pak obvykle reagujete...</i>
vám jeden z vašich kolegů neříká „dobré ráno“	
jste téměř někoho, nebo něco srazili při řízení auta	
uděláte nějaký nemotorný pohyb	
jste kritizováni za určitou práci, kterou jste udělal	
jste pochváleni za určitou práci, kterou jste udělal	
jdete se zpožděním na schůzku	
jde někdo jiný na schůzku se zpožděním	
má vaše letadlo zpoždění 2 hodiny	
jste požádáni o udělení úkolu, který vás nebaví	
ztratíte zájem „o něco“	

(Zdroj: Neale, Specner-Arnell a Wilson, 2009, s. 109)

⑤ Oceňuji se ...

Zaměření se na pozitivní emoce je pro spokojený život – v profesní i soukromé rovině – důležité. Lehce se to říká, obtížněji se to převádí do praxe. Nicméně stejně tak, jako můžete své svaly posilovat k určitému cíli, můžete i své „mentální svaly“ posilovat. Bude to ovšem vyžadovat trénink a vytrvalost – stejně jako při fyzickém tréninku. Při pozitivních myšlenkách a emocích je i naše mysl výkonnější a lépe se soustředí. Nehledě na známý fakt o emocích – jsou nakažlivé a vy tímto nakazíte například i své spolupracovníky, či členy rodiny.

INSTRUKCE

Každý den večer si před spaním запиšte do koupeneého deníku 3 konkrétní věci, za které se oceňujete a přiřipšte i emoci, kterou jste během té konkrétní události cítili a prožívali. Buďte opravdu konkrétní. Může to vypadat třeba takto:

1. Oceňuji se za to, že jsem dnes efektivně vyřešil a zvládl konflikt s naším klientem (úleva, hrdost)
2. Oceňuji se za to, že jsem si dal dobrý oběd (radost)
3. Oceňuji se za to, že jsem strávil pohodový čas se svými rodiči (vděčnost).

Pokud vydržíte takto zapisovat měsíc, bude těch úspěchů 90. Pokud si z této rutiny vytvoříte návyk a budete to dělat každý den po dobu třeba 10 měsíců, budete mít 900 osobních úspěchů s konkrétně prožívanými emocemi. Na tomto už se dá dobře budovat zdravá sebedůvěra, stejně jako zaměření se na pozitivní emoce.

⑥ Emoce na vlastním těle

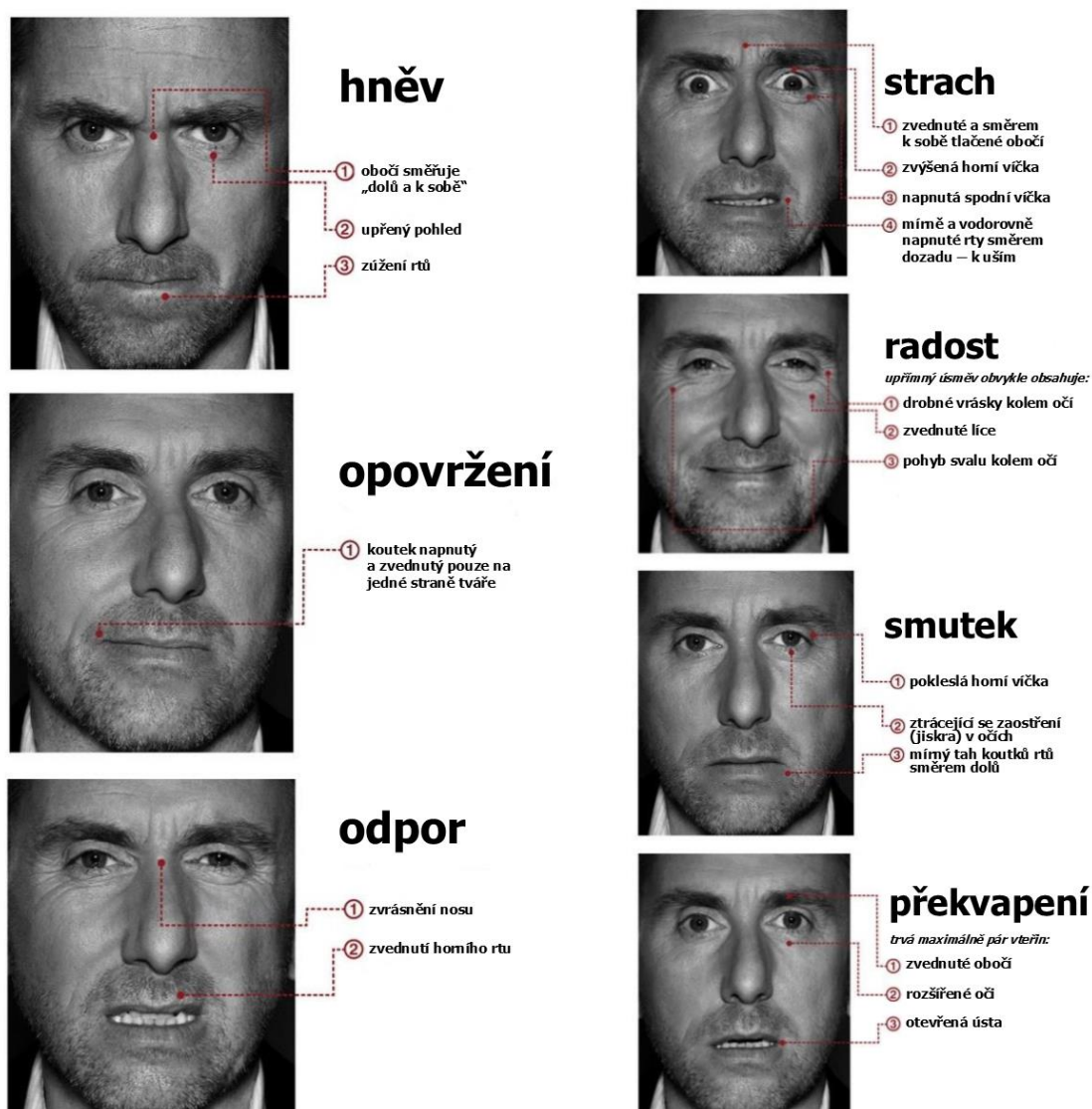
Určitý vnější podnět způsobí, že v našem těle vznikne emoce. Emoce se následně projeví znakem nonverbální komunikace – projeví se v řeči těla. Nicméně funguje to i naopak. Pokud zaujmete určitou tělesnou polohu, vyvolá to ve vás pocity spojené s určitou emoci.

INSTRUKCE

Na obrázku níže je vyobrazeno 6 základních emocí podle Paula Ekmana a navíc je přidána emoce opovržení. Nastudujte, jak se která z daných emocí projevuje v mimice člověka. Poté jděte před zrcadlo a vyzkoušejte si svůj obličej „nastavit“ přesně dle daných instrukcí u každé konkrétní emoce. Napodobte

zkrátka výraz ve tváři vyobrazený na obrázku co nejvíce. Poté zhruba minutu vydržte v takto nastaveném výrazu v obličeji a pozorujte, jaké pocity prožíváte? Shoduje se pociťovaná a prožívaná emoce s emocí na obrázku?

Obrázek 1 - Výraz emocí ve tváři (sebeuvědomění)



(Zdroj: *Liars Have Revealing Micro Expressions* [online]. 2014 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://mind-hacks.wonderhowto.com/how-to/10-surefire-ways-spot-liar-and-tell-better-lies-yourself-0155036/>)

POZNÁMKY

Pro rozšíření si poznatků o těchto fyziologických procesech, které ovlivňují naši mysl, naše emoce a postavení těla se více můžete dozvědět na tomto odkaze <https://goo.gl/OEdt6v> v TED talku od psychologičky Amy Cuddy (je to TED talk s druhým největším počtem zhlédnutí ze všech).

⑦ Krok z komfortní zóny

Pro uvědomění si a zažití některých emocí bude vhodné občas snést i malé nepohodlí v podobě vystoupení z vaší osobní zóny komfortu. Namísto vyhýbání se emocím byste měli směřovat přímo k nim, do nich, a nakonec i přes ně.

INSTRUKCE

Vykročte z komfortní zóny. Každý den po dobu 30 dní udělejte 1 věc, u které se nebudete emocím vyhýbat, ale budete směřovat přímo k nim, do nich, a nakonec i přes ně. To znamená – udělejte 1 věc jinak, než ji děláte standardně, zakažte si obvyklé postupy (zhasínejte a rozsvěcujte světlo pokaždé jinou částí svého těla, vystupte v MHD o zastávku dříve a zbytek cesty dojděte, přehod'te si na jeden den hodinky na opačnou ruku, dejte si jiné než obvyklé jídlo ve vaší oblíbené restauraci, vyčistěte si zuby opačnou rukou než obvykle, ...). Při všech výstupech z komfortní zóny pozorujte, a především si uvědomujte aktuálně prožívané emoce.

POZNÁMKY

O podobném tématu mluví lektor Pavel Moric v jednom ze svých denních tréninků – video můžete shlédnout na tomto odkaze: <https://goo.gl/8LxgFr>.

⑧ Vlnový efekt emocí

Emoce jsou nakažlivé. Prožívání emoce je jako hození kamene na vodní hladinu – kámen protne hladinu a ta se začne vlnit na všechny strany. Lidské emoce se tedy dají v tomto příměru chápat jako kameny. Je důležité, abyste chápali, jak na lidi ve svém okolí působíte. Pokud manažer například vynadá svému podřízenému před ostatními členy týmu, je zřejmé, že lavinový efekt emoční nakažlivosti ovlivní výkon a náladu u všech ostatních přítomných. Čím lépe tedy budete rozumět tomu, jaké vlny vaše emoce do okolí vysílají, tím lépe se s nimi naučíte cíleně pracovat.

INSTRUKCE

Pozorujte své emoce a jejich dopad na ostatní lidi, se kterými přijdete do styku. Trochu si s tím hrajte – zkuste se občas na někoho vědomě usmát, nebo se naopak zamračit a sledujte okolní reakce. Stejně tak sledujte dopad projevů emocí ostatních lidí na atmosféru v konkrétní skupině lidí, nebo v určitém prostředí.

⑨ Prožívejte své emoce fyzicky

Během prožívání emocí vaším mozkiem proudí elektrické signály, které v těle způsobí určitý fyzický vjem – projev emocí (např. určité svalové napětí, zvýšení srdečního tepu, zrychlení dechu, sucho v ústech).

INSTRUKCE

Najděte si klidné místo, kde budete moci být zhruba 5-10 minut o samotě. Zavřete oči, klidně dýchejte a uvědomujte si jednotlivé části svého těla, postupně od paty až po temeno hlavy. Uvědomujte si, váš dech, tlukot srdce, svalové napětí a klidně u toho dýchejte. Po těchto zhruba 2-3 úvodních minutách si nejprve vybavte 1 negativní emoci (přehrajte si ve vašich představách například moment, kdy jste cítili vztek, nenávist, hněv, žárlivost). Poté opět zhruba 1 minutu pouze dýchejte a vnímejte své tělo, a naopak si vybavte pozitivní emoci (kdy jste prožívali radost, nadšení, úlevu). Poté obě situace srovnejte a vnímejte rozdíly, které jste na těle cítili. Jak se vám tento postup časem podaří zlepšovat, brzy přijdete na to, že si vznikajícího pocitu mnohem dříve všimnete fyzicky, než si ho uvědomíte mentálně.

8.3 Cvičení na rozvoj sebeovládání

① Tipy pro uklidnění

Z dlouhodobého hlediska je samozřejmě žádoucí (a celý rozvojový program k tomu směřuje), abyste při jakémkoliv rozrušení zvládli své emoce ovládnout co nejrychleji a nejefektivněji, tedy ideálně ihned a k žádnému přílišnému rozrušení ani nedošlo. Občas se ale stane, že vás opravdu zasáhne tzv. emoční únos a vy budete mít tendence pod vlivem určitých procesů v mozku (které v takové situaci upřednostní emoční reakce před těmi racionálními) reagovat na danou situaci nepřiměřeně. Přesně pro tyto případy je vhodné mít v záloze tipy, jak se opět uklidnit, když vás něco nečekaně rozruší.

INSTRUKCE

- a) odejděte z dané místnosti a dejte si na pár minut pauzu, soustřed'te se na dýchání
- b) zhluboka dýchejte a počítejte u toho od 1 do 5 a následně od 5 do 1
- c) sepište si aktuální pocity a myšlenky
- d) jděte se na pár minut projít na vzduch a opět se u toho soustřed'te na svůj dech

② Emoční spouštěče

Až zjistíte, kdo, případně co vás dokáže opravdu vyvést z míry, budete nad těmito situacemi schopni převzít kontrolu, udržíte si svůj status a vnitřní klid. Při použití této strategie podstatná fakta nezobecňujte, musíte vypíchnout detaily o vlivu konkrétních lidí a situací na vaše emoce. Emoční spouštěče se dávají do pohybu na základě rozličné škály lidí a věcí. Mohou to být jak konkrétní lidé, tak různé situace, nebo prostředí (hluk v kanceláři). Znalosti spouštěčů vám pomohou k lepšímu korigování reakcí.

INSTRUKCE

Najděte zdroje emočních spouštěčů. Sepište si jejich seznam. Nechte si vedle sloupku emočních spouštěčů dostatek místa. Dejte si poté 1-2 dny odstup od vytvořeného seznamu a zkuste si naplánovat (tzn. vedle jednotlivých emočních spouštěčů napsat), jak ideálně byste se v této situaci chtěli zachovat – zkrátka si naplánujte vaši ideální reakci, až příště opět přijdete do kontaktu s některým z emočních spouštěčů.

③ Připraven na změnu

Lidé se mění, firmy se ocitají nahoře i na dně a věci celkově nesetrvávají v konzervovaném stavu. Když se pokusíte předpovídat změny – a chápat své možnosti, když k nim dojde – můžete zabránit tomu, aby vás znehybnily silné emoce jako šok, překvapení, strach nebo zklamání, když k nim opravdu dojde. Negativní emoce pravděpodobně stejně zažijete, avšak pochopíte-li, že změna je nevyhnutelnou součástí života, umožní vám to soustředit se a přemýšlet racionálně.

INSTRUKCE

Každý týden, nebo co dva týdny si najděte chvílku času na vytvoření seznamu teoreticky možných důležitých změn. Na tyto změny byste měli být připraveni. Pod každou změnu vypište všechny vaše možné reakce, které byste mohli udělat v případě, že ke změně opravdu dojde. Popust'te v tomto cvičení uzdu své fantazii. Přemýšlejte „out of the box“. Tato příprava zajistí, že vaše reakce bude umírněnější. Vaše mysl bude klidná a po pár zopakováních a úspěšné implementaci předem připravených postupů reakcí na změnu, bude v tomto přemýšlení velmi trénovaná.

④ Správně dýchejte

Váš mozek spotřebuje 20 % přísunu kyslíku pro tělo na to, aby kontroloval základní funkce, které vás udržují ve střehu, soustředěné a klidné. Slabé nádechy váš mozek připravují o kyslík, což může vést ke slabé koncentraci, zapomnětlivosti, změnám nálad, netrpělivosti, depresivním a úzkostným stavům a nedostatku energie. Mějte na paměti, že slabé dýchání omezuje vaši schopnost ovládat se!

INSTRUKCE

Soustřeďte se na svůj dech v jakékoliv stresující situaci. Dýchejte pomalu zhluboka nosem – naplňte vzduchem své břicho a zpevněte ho, poté jemně a úplně vydechněte ústy, dokud nevyprázdníte plíce. Pro trénink bráničního dýchání tzv. „do břicha“ si položte jednu ruku na vaši hrudní kost a jednu na břicho – ta, která je položena na břichu se musí nadzdvíhat více než ta, kterou máte položenou na své hrudní kosti.

⑤ Ovládněte svou řeč těla – zkroťte své emoce

Když se například smějete a usmíváte, váš obličej vyšle do mozku signál, že jste šťastní. Váš mozek reaguje na nervy a svaly v obličejí, aby určil, v jakém emocionálním stavu právě jste. Jinak řečeno postavení našeho těla silně ovlivňuje, jakou emoci aktuálně cítíme a prožíváme.

INSTRUKCE

V případě špatné nálady, či frustrujících myšlenek v momentě, kdy potřebujete vybudit vaši mentální činnost a fungovat v co nejlepším duševním rozpoložení, si najděte klidné místo a přinuťte se po dobu 1-2 minut nuceně smát. Smích a úsměvy neeliminují vaši depresi, a ani by neměly – každá nálada má svůj účel – je však dobré vědět, že ve chvíli, kdy musíte nasadit radostnou masku, existuje řešení. A vy zkrátka můžete váš mozek v případě nouze trochu omámit endorfiny – hormony radosti, které se při smíchu uvolňují. Nezáleží na tom – respektive tělo nerozpozná – zda je smích nucený, či přirozený. Obdobně pro dodání v podstatě „instantního“ sebevědomí funguje použití tzv. pozice vítěze – široce se rozkročte pro co největší stabilitu a zároveň zvedněte ruce vítězoslavně nad hlavu. Uvidíte, že výsledky na sebe nenechají dlouho čekat.

POZNÁMKY

Pro rozšíření si poznatků o těchto fyziologických procesech, které ovlivňují naši mysl, naše emoce a postavení těla se více můžete dozvědět na tomto odkaze

<https://goo.gl/OEdt6v> v TED talku od psycholožky Amy Cuddy (je to TED talk s druhým největším počtem zhlédnutí ze všech).

⑥ Oddělte emoce od rozumu

Kdykoli se nacházíte uprostřed války mezi racionální a emocionální částí mozku, měli byste si sepsat seznam, na němž rozlišíte emocionální argumenty od těch racionálních. Pomůže vám to pročistit si hlavu, použít své znalosti a vzít v potaz své emoce, aniž by se vymkly vaší kontrole.

INSTRUKCE

Vytvořte si na papíře 2 sloupce. Levý nadepište „emoce“ a do něj si vepisujte vaše „emocionální argumenty“. Pravý sloupec nadepište „rozum“ a tam sepište argumenty, které jsou více založené na vašem racionálním myšlení. Sepsáním si těchto dvou kategorií argumentů získáte od věci jakýsi odstup, nastavíte sami sobě pomyslné zrcadlo a navíc – co je napsané na papíře má na naše přemýšlení o věcech daleko větší vliv.

⑦ Představujte si...

Snímky lidských mozků z magnetické rezonance pořízené ve chvíli, kdy se lidé dívali na západ slunce, jsou v podstatě nerozeznatelné od snímků, které byly pořízeny, když si lidé západ slunce pouze představovali.

INSTRUKCE

Představte si, jak zvládáte své emoce a chování v náročných situacích a vizualizujte si je! Ideálně každý den (např. večer před spaním) si vyhradte 5 minut pro sebe, eliminujte veškeré rušivé elementy odvádějící vaši pozornost a zaměřte se na náročné situace, které vás čekají (třeba následující den), případně využijte svůj seznam emočních spouštěčů a pracujte obdobně s nimi. Zavřete oči, klidně dýchejte a pak se ve své vizualizaci náročné situace zaměřte na detaily (zvukové, zrakové i čichové vjemy) a pokračujte v tom až do chvíle, dokud ty samé emoce neucítíte. Představte si sami sebe, jak se chováte způsobem, jakým byste chtěli. Například, jak si zklidníte nervy a jak sebevědomě postupujete během důležité prezentace, nebo jak úspěšně jednáte s někým, kdo vás vždy dokáže rozhodit, aniž byste ztratili nervy.

⑧ Pravidelná tělesná aktivita

Tělo je vozidlem pro vaši hlavu. Zdravotní výhody fyzického cvičení se zdají být i široké veřejnosti jasné. Čím dál větší význam je přikládán mentální očistě těla

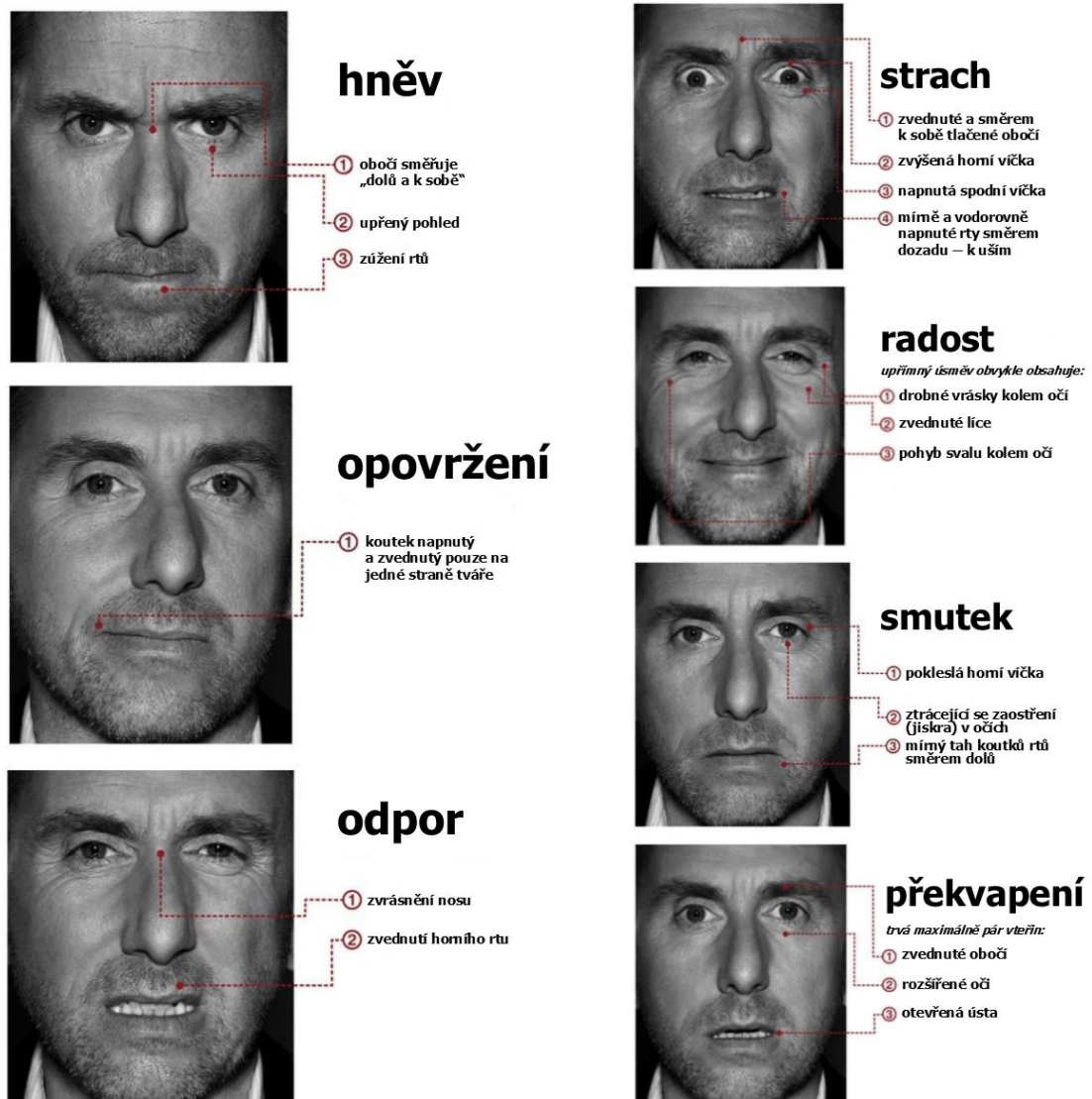
vlivem fyzické aktivity. Jakoukoliv tělesnou aktivitu si můžete představit jako „údržbářskou práci“, která je pro váš mozek tak důležitá jako čištění zubů pro vaše ústa. Zavedení tělesné aktivity do svého běžného týdenního rozvrhu rozhodně stojí za to, pokud chcete zlepšit schopnost sebeovládání.

8.4 Cvičení na rozvoj empatie

1 Zaostřeno na mimiku

Řeč těla a mimika obzvlášť mohou být velice cenným zdrojem při empatickém vciťování se do ostatních lidí. Jedno cvičení nemůže naučit rozpoznávání všech signálů řeči těla, proto se zaměříme alespoň na projevy základních emocí, které je možno sledovat v lidské tváři. Pozorně nastudujte přiložený obrázek.

Obrázek 2 - Výraz emocí ve tváři (empatie)



(Zdroj: *Liars Have Revealing Micro Expressions* [online]. 2014 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://mind-hacks.wonderhowto.com/how-to/10-surefire-ways-spot-liar-and-tell-better-lies-yourself-0155036/>)

INSTRUKCE

Studujte tento obrázek do sebemenších detailů. Běžte si dané postavení mimických svalů sami vyzkoušet před zrcadlo a nastavte se do stejných emocí. Tím by ale studium řeči těla končit nemělo – podívejte se na toto téma ještě v některém z uvedených zdrojů a hlavně, tyto poznatky následně převádějte do praxe a pozorujte projevy emocí u konkrétních lidí ve vašem okolí.

POZNÁMKY

Další zdroje ke studiu řeči těla:

- Paul Ekman – Odhalené emoce
- TED Talks – „body language“ – mnoho hodnotných přednášek (Amy Cuddy, Allan Pease, Pamela Meyer, ...)
- Ondřej Staněk – Naučte se číst mikrovýrazy (<http://bit.ly/2p4uncr>)

2 Aktivní naslouchání – 2 uši, 1 ústa

Umění naslouchat není to samé jako slyšet... Příroda měla zajisté dobrý důvod, proč to zařídit tak, aby člověk měl dvě uši, ale pouze jedna ústa. Možná je to proto, abychom více naslouchali, než sami povídali. Naslouchání je po čtení nonverbálních znaků komunikace dalším stavebním kamenem dovednosti empatie. Jenže kvalitní naslouchání vyžaduje věnovat hodně pozornosti, a to nedokáže plnohodnotně každý, protože v době multitaskingu se většinou snažíme soustředit na více věcí najednou. U naslouchání jde víc než jen o schopnost slova uslyšet, ale musíte také vnímat tóny, rychlost a hlasitost hlasu. Zkrátka občas se i pokusit rozpoznat, jaká skrytá zpráva se skrývá pod povrchem?

INSTRUKCE

Existují určité bariéry, které nám občas brání být dobrým naslouchačem. Je potřeba se na tyto bariéry zaměřit. Pár tipů pro lepší naslouchání:

- Až na vás někdo bude mluvit, přestaňte dělat všechny ostatní činnosti, dokud druhá osoba nepřestane mluvit.
- Jakmile začnete s někým telefonovat, nepište při tom e-mail.

- Při večeři s vaší rodinou vypněte televizi a poslouchajte konverzaci u stolu.
- Když se s někým setkáte, zavřete dveře a sedněte si blízko k němu, abyste se na něj mohli lépe soustředit a poslouchat ho.
- Nepřipravujte si svou odpověď už ve chvíli, kdy druhá osoba ještě hovoří – je těžké poslouchat sám sebe, a přitom ještě další osobu.

Mějte na paměti tato jednoduchá opatření, která vám pomohou zůstat v přítomnosti, zachytit signály vysílané ostatními osobami a doopravdy jim naslouchat. Kdykoli se přistihnete, že jste některý z těchto tipů nedodrželi – zastavte se a uvědomte si svou chybu. Už fakt, že na odstraňování zmiňovaných nešvarů začnete vědomě pracovat, zajistí váš pokrok. Bude to pro vás velký rozdíl oproti dřívějšímu, kdy jste si ani neuvědomovali, že si těmito vzorci chování škodíte.

3 Výzva otevřených otázek

Kolik času strávíte pokládáním otevřených otázek namísto sklouzávání ke zlovyku pokládání uzavřených otázek? Uzavřené otázky, jak napovídá jejich název, budou nabádat dotazované k tomu, aby byli rovněž uzavřeni. Proto pro vás nebudou užitečné, pokud chcete ostatním opravdu porozumět a naslouchat.

INSTRUKCE

2 minuty používejte při rozhovoru s někým pouze otevřené otázky (tzn. otázky, na které se nedá odpověď pouze ano/ne, či jinak jednoslovně). Jakmile se zeptáte uzavřenou otázkou, nesplnili jste úkol. Opakujte tuto výzvu. Monitorujte, jak moc jste každý den v této výzvě úspěšní. Je pro vás pokládání otevřených otázek den ode dne snazší? Začínáte měnit své "tázací zvyky"?

4 Pozorujte lidi

Naše tělo komunikuje neustále a je opravdu hojným zdrojem informací. Výborné čtení řeči těla je pro zvládnutí dovednosti empatie velmi důležité. Budete moci zjistit, jak se lidé opravdu cítí, a podle toho si předem připravit odpovídající reakci. Když věnujete pozorování dostatek času, všimnete si, že lidé odhalují své emoce. Sledujte, jak se mezi sebou chovají ve vaší oblíbené kavárně, ve frontě v obchodě s potravinami nebo na jiném veřejném místě: to jsou nejlepší místa na cvičení. Zkuste na základě nonverbálních signálů

odhadnout, co lidé cítí a na co myslí. Empatie je do velké míry založena na schopnosti identifikovat nálady a emoce ostatních lidí.

INSTRUKCE

Kdykoliv to bude možné (například ve výše zmíněných situacích) sledujte, jak těla ostatních lidí komunikují, sledujte jejich řeč těla. Je to perfektní způsob pro zlepšování vašeho sociálního povědomí.

POZNÁMKY

Tip: Testujte přesnost svého odhadu. A prostě se zeptejte. Možná jste v práci narazili na kolegu, který má rozmrzelý výraz, svěšená ramena a dívá se do země. Zeptáte se ho, jak se má, a on vám odpoví, že „dobře“. Váš dojem ale svědčí o opaku. V tento moment mu položte otázku, která mu nastaví zrcadlo. Mohlo by to vypadat nějak takto: „Vypadá to, jako by ti nebylo kvůli něčemu dobře. Stalo se něco?“ Kombinací konstatování toho, co vidíte a přímé otázky pravděpodobně dosáhnete toho, že vám o jeho problému řekne vše, co je vám v této chvíli ochoten sdělit.

5 Obujte se do cizích bot

„Obout si boty někoho jiného“ je jeden z nejlepších projevů empatie. Je to vhodný způsob pro hlubší pochopení úhlu pohledu ostatních. Zkuste si vzpomenout, kdy jste si naposled pomysleli: Kdybych tak tenkrát věděl, že se Jana cítila takhle...

INSTRUKCE

Kdykoliv bude vhodná příležitost (porada, zaslechnutí náhodného hovoru, kavárna, ...) ptejte se sami sebe: Kdybych byl/a tato osoba... Řekněme, že jste zrovna na týmové poradě a někdo posadí Petra na horké křeslo a vyčítá mu jeho postup u projektu, který je problémový. Představte si, že byste měli odpovídat na otázky vy. Dejte stranou všechny vaše postoje, emoce, vzorce myšlení a sklony, nyní tuto situaci prožijte jako Petr. Zeptejte se sami sebe: "Kdybych byl Petr, jak bych na tuto otázku asi odpověděl?" Abyste na tuto otázku dokázali odpovědět a do Petra se skutečně vcítiti, zamyslete se nad vaší společnou minulostí, společnými zážitky. Jak můžete zjistit, že jste jeho pocit z této situace interpretovali správně? Pokud nadešel správný čas a pokud s Petrem vycházíte dobře, zkuste za ním po poradě zajít a otestovat své poznatky. Pokud s Petrem dobře nevyházíte, zkuste se vcítit do někoho, koho se na své domněnky budete moci zeptat.

6 Dostaňte se na stejnou vlnu

Lidé mají rádi jim podobné lidi. Znáte to, když se s někým vidíte například poprvé, ale hned v první minutě narazíte na to, že máte stejné hobby, chodili jste na stejnou školu a celá konverzace začne najednou plynout tak nějak snáz? Tohoto sladění se dá dosáhnout i na paraverbální (tón, či intenzita hlasu, intonace) a nonverbální (řeč těla) úrovni komunikace. Pokud si tuto dovednost postupně osvojíte, bude to například užitečné jak pro vaše obchodní jednání, tak i běžnou konverzaci. Tato technika silně souvisí s dobrým zvládnutím dovednosti naslouchání.

INSTRUKCE

Poproste 2 kolegy, přátele, nebo třeba členy rodiny, aby si s vámi toto cvičení vyzkoušeli. Cvičení má dvě fáze. V té první si 2 osoby sednou zády k sobě, jeden z nich vymyslí libovolné souvětí a poté ho vysloví. Úkolem osoby, která je k danému člověku otočená zády je poté co nejvíce stejně zopakovat dané souvětí. Snaha o co nejpřesnější zopakování by měla být zaměřena především na výše zmíněné paraverbální prvky komunikace (tedy tón, intenzitu hlasu, nebo intonaci). Třetí přihlížející a nestranná osoba má za úkol posoudit, jak moc je zopakování podobné a být natolik kritická, aby se přeřikávání opakovalo tak dlouho, dokud nebudou znít oba lidé prakticky totožně. Ve druhé fázi už pouze 2 lidé mohou vést normální konverzaci čelem k sobě. V této fázi je úkol zaměřit se vždy na řeč těla toho druhého, samozřejmě dále i jeho hlas a obojí se pokusit sladit co nejvíce. A pokud budete chtít v této dovednosti dosáhnout té nejvyšší úrovně, postupně se zkuste pozorováním naučit při konverzaci s druhými lidmi sladit i své dýchání.

7 Emoce ve filmech

Filmy nebo seriály jsou cenným učebním zdrojem emoční inteligence v praxi. Názorně v nich můžeme pozorovat jak pozitivní vzorce chování, které byste se měli snažit napodobit, ale i odstrašující příklady, kterým byste se měli vyhnout. Pro rozvoj empatie je podstatné si tříbit vnímavost k emocím ostatních lidí a tolik nezáleží na tom, jestli k nácvičku použijete hrdiny stříbrného plátna nebo reálné osoby.

INSTRUKCE

Naplánujte si zhlédnutí třeba 2 filmů, kde se zaměříte především na interakce mezi jednotlivými postavami, vztahy a konflikty. Pozorujte signály řeči těla

postav (se zaměřením na jejich mimiku). Nebojte se film občas přetočit dopředu a dozadu, abyste našli vodítka, jež vám po prvním sledování unikla. Úplné maximum z filmu či seriálu po stránce učení se porozumění emocím druhých lidí vytěžíte, pokud si třeba 5 minut filmu pustíte potichu a poté si těch samých 5 minut pustíte se zvukem. Případně uprostřed filmu si jen tak pustíte 5 minut potichu a pak budete pokračovat dál a to, o čem byly interakce postav se budete snažit poznat pouze na základě jejich řeči těla.

POZNÁMKY

Nesoulad v řeči těla (vyjadřovaných emocích) a tím co člověk říká, nám video také skvěle umožňuje odhalit. Jeden případ za všechny. Susan Smith, která v roce 1995 zavraždila dva své syny po devět dní hrála divadlo nejen v rozhovorech na celostátní televizi. Po 8 měsících, byla shledána vinou za vraždu svých dětí a odsouzena k doživotnímu vězení. Podívejte se na nesoulad její řeči těla a verbálního projevu na tomto odkaze: <https://youtu.be/YPVTD9qlsr0>.

8.5 Rozvojový program pro konkrétní manažery

Na základě výsledků testu emoční inteligence, potažmo osobnostního testu MBTI byl vybraným respondentům sestaven rozvojový plán pro danou dovednost, která byla jejich nejslabší stránkou ze všech čtyř dovedností emoční inteligence. Každý respondent před započítím rozvoje konkrétní dovednosti získá potřebné teoretické znalosti z úvodního semináře zabývajícího se emocemi, emoční inteligencí a jejím využitím v roli manažera.

Z celkových dvaceti respondentů výzkumu byl ukázkový rozvojový plán sestaven třem z nich. Vybírání byli především na základě výsledků testu emoční inteligence. Při výběru bylo ale rovněž přihlédnuto k jejich věku (potenciálu k rozvoji) a počtu přímo podřízených pracovníků.

Rozvoj jednotlivých dovedností emoční inteligence vyžaduje notnou dávku trpělivosti a dlouhodobé práce na změně konkrétních často velmi zažitých vzorců emočního chování. Výsledky se neobjeví ihned, ale nejdříve po několika měsících. Všechny tři rozvojové plány jsou na tomto principu založeny. Počítají rovněž s tím, že vytvoření návyků a nových pozitivních vzorců chování, či restrukturalizace těchto vzorců je opravdu během na dlouhou trať. Proto jsou veškeré uvedené limity pro dobu vykonávání jednotlivých cvičení spíše na jejich spodní hranici a můžou se individuálně měnit – spíše prodlužovat než zkracovat.

Tabulka 5 - Konkrétní respondenti vybraní k rozvoji emoční inteligence

číslo	pohlaví	věk	podřízení	oblast	sebeuvěd.	sebeovl.	empatie	řízení vzt.	celkem	MBTI
1	žena	22	1-5	HR	81	44	69	63	64	ENTJ
2	muž	30	6-10	IT	88	88	69	75	80	ISTJ
3	žena	22	více než 30	Neziskové organizace	56	63	88	69	69	INTJ

(zdroj: autor)

8.5.1 Rozvojový plán – manažer č. 1

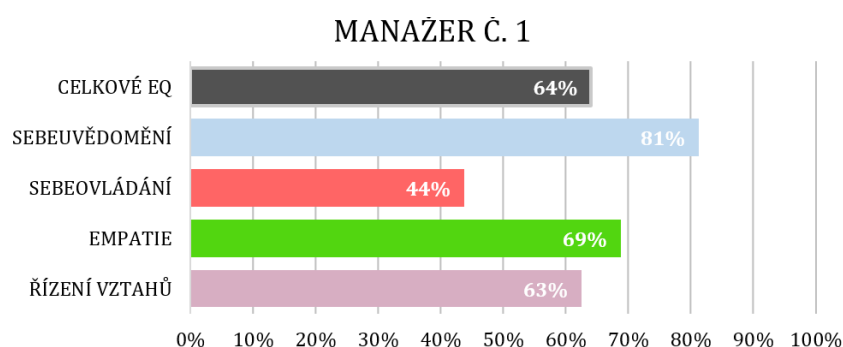
Základní charakteristiky manažera č. 1

- pohlaví: žena
- věk: 22 let
- počet přímo podřízených pracovníků: 1 až 5
- oblast profesního působení: Lidské zdroje
- MBTI typ osobnosti: ENTJ

Tato mladá manažerka působící v oblasti lidských zdrojů má na základě testu MBTI výborné předpoklady pro vykonávání vedoucí pozice. Typ ENTJ je totiž často označován jako „leader“ – extrovertní osobnost, rozhodující se na základě intuice, používající více myšlení a usuzování než cítění a vnímání. Je si poměrně dobře vědoma svých emocí, dále s nimi už ale tolik neumí nakládat a její úroveň sebeovládání je velmi nízká. Z toho často může pramenit i poměrně nízká míra empatie. V dovednosti řízení vztahů, jakožto dovednosti vycházející z předchozích čtyř, je skóre rovněž poměrně nízké.

Z výsledků je tedy patrné, že rozvojový plán bude nejprve zaměřen na dovednost sebeovládání. Po určité době bude proveden kontrolní test a na základě něho bude určen další postup rozvoje.

Graf 5 - Výsledky testu emoční inteligence manažera č. 1



Tabulka 6 - Rozvojový plán pro manažera č. 1

č.	CVIČENÍ	INTENZITA	DOBA PROCVIČOVÁNÍ	POZNÁMKY
1	Osobní SWOT analýza	pouze na začátku	-	
2	Emoční spouštěče	pouze na začátku	-	dle potřeby aktualizovat
3	Připraven na změnu	1x za 1-2 týdny	3 měsíce	
4	Správně dýchejte	každý den min. 2 minuty	3 měsíce	
5	Představujte si...	každý den 5-10 minut	6 měsíců	po vytvoření seznamu emočních spouštěčů a potenciálních změn, zároveň alespoň po 2 týdnech každodenního tréninku bráničního dýchání
6	Pravidelná tělesná aktivita	min. 2-3x týdně	-	
7	Tipy pro uklidnění	podle aktuální potřeby	-	pravidelně zvědomovat jednotlivé možnosti
8	Oddělte emoce od rozumu	podle aktuální potřeby	-	
9	Zkroťte své emoce	podle aktuální potřeby	-	alespoň párkrát na začátku programu dle instrukcí vyzkoušet

(zdroj: autor)

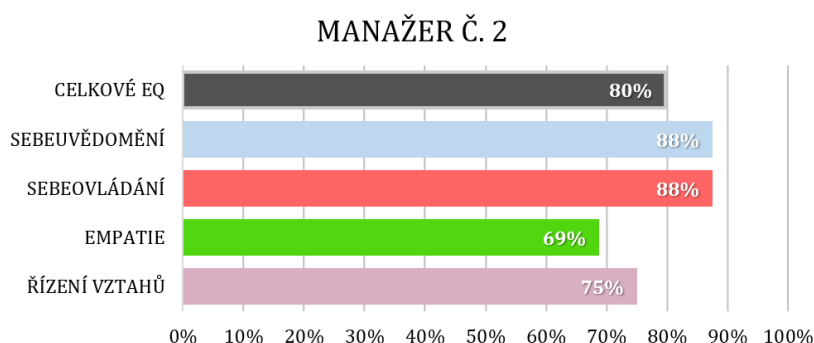
8.5.2 Rozvojový program – manažer č. 2

Základní charakteristiky manažera č. 2

- pohlaví: muž
- věk: 30 let
- počet přímo podřízených pracovníků: 6 až 10
- oblast profesního působení: IT
- MBTI typ osobnosti: ISTJ

Manažer č. 2 má celkové skóre poměrně slušné, ale především proto, že má vysoké skóre v tzv. osobních dovednostech emoční inteligence – tedy sebeuvědomění a sebeovládání. Příčinu vysokého skóre v těchto osobních dovednostech vztahujících se k uvědomování si a ovládání svých vlastních emocí můžeme hledat ve výsledku testu MBTI. Příčina vychází z introvertní osobnosti manažera. Introvertní lidé, kteří jsou často uzavřeni do svého vnitřního duševního světa, emoce navenek tolik neprojevují, za to jsou si jich ale často velmi vědomi a dokážou je efektivně ovládat. Oproti tomu v dovednostech, kde je potřeba pracovat s emoci druhých lidí – tj. sociálních dovednostech emoční inteligence – tento manažer poněkud zaostává. Při vedení týmu o 6 až 10 pracovnících je empatie poměrně klíčovou dovedností rozhodující o úspěšnosti tohoto vedení. Proto je pro manažera č. 2 připraven rozvojový plán zaměřující se právě na dovednost empatie. Zajisté je na základě skóre v osobních dovednostech na čem stavět. Vzhledem k věku manažera (pouhých 30 let) je svědomité plnění rozvojového plánu dobrým příslibem pro budoucí manažerské působení a zlepšení se manažera v této profesi.

Graf 6 - Výsledky testu emoční inteligence manažera č. 2



Tabulka 7 - Rozvojový plán pro manažera č. 2

č.	CVIČENÍ	INTENZITA	DOBA PROCVIČOVÁNÍ	POZNÁMKY
1	Osobní SWOT analýza	pouze na začátku	-	
2	Zaostřeno na mimiku	1x týdně studium	6 měsíců	
3	Emoce ve filmech	min. 2x za měsíc	6 měsíců	prerekvizita: Zaostřeno na mimiku (základy)
4	Pozorujte lidi	každý den	6 měsíců	prerekvizita: Zaostřeno na mimiku (základy)
5	Aktivní naslouchání	pouze na začátku	-	dle potřeby opakovat studium
6	Výzva otevřených otázek	3-5x týdně min. po dobu 2 minut	3 měsíce	
7	Obujte se do cizích bot	min. 1x týdně	3 měsíce	
8	Dostaňte se na stejnou vlnu	min. 1x za 2 týdny	3 měsíce	potřeba 2 dalších osob

(zdroj: autor)

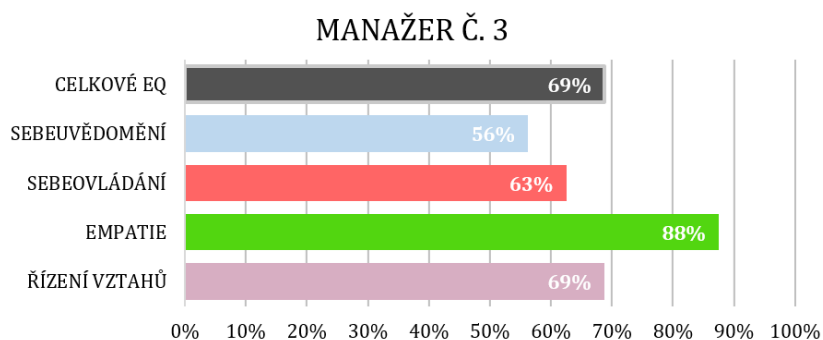
8.5.3 Rozvojový program – manažer č. 3

Základní charakteristiky manažera č. 3

- pohlaví: žena
- věk: 22 let
- počet přímo podřízených pracovníků: více než 30
- oblast profesního působení: Neziskové organizace
- MBTI typ osobnosti: INTJ

Největší slabinou této mladé manažerky jsou – i navzdory její introvertní osobnosti – osobní dovednosti emoční inteligence. Potýkání se s nedostatečným uvědomováním si prožívané emoce se odráží následně i na nízkém skóre v dovednosti sebeovládání. Proto je její rozvojový plán zaměřen na rozvoj dovednosti sebeuvědomění. Na základě zvýšení dovednosti sebeuvědomění by pak měla těžit i v dovednosti sebeovládání. Zlepšením těchto osobních dovedností by se rovněž měla zlepšit taktéž v dovednosti řízení vztahů.

Graf 7 - Výsledky testu emoční inteligence manažera č. 3



Tabulka 8 - Rozvojový plán pro manažera č. 3

č.	CVIČENÍ	INTENZITA	DOBA PROCVIČOVÁNÍ	POZNÁMKY
1	Osobní SWOT analýza	pouze na začátku	-	
2	Rozšiřování emočního slovníku	pouze na začátku	-	v případě potřeby se ke cvičení vracet
3	Brainstorming emocí	pouze na začátku	-	
4	Když se děje, ... tak obvykle ...	pouze na začátku	-	v případě potřeby se ke cvičení vracet a rozšiřovat o další situace
5	Nastavte si zrcadlo	pouze na začátku	-	v případě potřeby zopakovat
6	Oceňuji se...	každý den	min. 6 měsíců	
7	Krok z komfortní zóny	každý den	1 měsíc	
8	Emoce na vlastním těle	1x týdně	3 měsíce	prerekvizita: cvičení č. 2 a 4
9	Prožívejte své emoce fyzicky	min. 2-3x týdně	6 měsíců	prerekvizita: 1 měsíc cvičení č. 8
10	Vlnový efekt emocí	min. 1-2x týdně	3 měsíce	

(zdroj: autor)

9 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na začátku výzkumu byly položeny následující výzkumné otázky:

- Otázka č. 1: Jaké jsou silné a slabé stránky manažerů v oblasti emoční inteligence?
- Otázka č. 2: Je možné na základě použitých metod sestavit rozvojový program pro zlepšení emoční inteligence?

Celkově jsou manažeři silnější v sociálních dovednostech tedy v dovednosti empatie a řízení vztahů vztahujících se k emocím druhých lidí. V dovednostech sebeuvědomění a sebeovládání vykazovali respondenti výzkumu o trochu nižší skóre, ale rozdíl oproti sociálním dovednostem nebyl nikterak markantní.

Výsledky testu emoční inteligence byly použity k sestavení rozvojového programu. Na základě rozvojového programu zahrnujícího jednotlivá cvičení pro rozvoj dovedností sebeuvědomění, sebeovládání a empatie byly sestaveny konkrétní rozvojové plány pro účastníky výzkumu (manažery). Individuální rozvojové plány mohou při jejich dodržování v dlouhodobém horizontu pomoci daným manažerům zlepšit svou emoční inteligenci v jejich problémových dovednostech a stát se tak lepšími manažery. Z uvedených informací vyplývá, že na základě použitých metod lze sestavit rozvojový program pro zlepšení emoční inteligence.

Závěr

Význam a popularita stále ještě trochou tajemství opředeného pojmu „emoční inteligence“ pomalu, ale jistě stoupá i v České republice. Byl bych moc rád, kdyby i tato práce přispěla, alespoň malým dílem, k rozšíření povědomí o tomto zajímavém konceptu.

Cíl práce vytyčený na začátku byl splněn. V teoretické části práce byly popsány důležité odborné termíny a myšlenky pojící se k tématu emoční inteligence manažerů, které byly přebrány jak od českých, tak zahraničních autorů. V praktické části bylo provedeno testování emoční inteligence na vzorku dvaceti českých manažerů z různých profesních oblastí. Byl sestaven rozvojový program a na základě výsledků testů následně sestaveny tři individuální rozvojové plány emoční inteligence pro konkrétní manažery.

Měření něčeho tak individuálního, jako jsou lidské emoce, je velmi složité. Jen stěží se někdy v tomto směru dosáhne naprosté objektivity výsledků. Určitá míra osobního zkreslení zde bude stejně jako u jiných osobnostních testů přítomna. Přesto, že byli všichni respondenti nabádáni o co nejupřímnější vyplnění testu, je otázkou, do jaké míry si to vzali k srdci.

Při potenciálním budoucím rozšíření této práce by bylo zajímavé rozšířit výzkumné metody například o pozorování konkrétních jedinců při jejich práci a vyhodnocovat emoční chování přímo na pracovišti. Nový úhel pohledu by mohla přinést taktéž 360° zpětná vazba, která by se zaměřovala především na emoční inteligenci daných pracovníků. S těmito podklady by dalším přirozeným krokem mohlo být doplnění rozvojového plánu rovněž o cvičení na rozvoj dovednosti řízení vztahů. Ta by umožňovala pracovat s konkrétními pracovními skupinami a budovat tak celé emočně inteligentní týmy, potažmo organizace.

Bakalářská práce se věnovala aktuálnímu tématu. Tématu, který je de facto všudypřítomný. Mnoho organizací se občas potýká s nekompetentními lidmi ve vedení, co nejsou zrovna mistry mezilidských vztahů. Věřím, že jak teoretické poznatky v této práci obsažené, tak především pak praktická část s testem emoční inteligence a rozvojovým programem mohou pomoci nejednomu manažerovi, který si bude vědom svého deficitu v dovednostech sebeuvědomění, sebeovládání či empatie a bude se chtít v těchto dovednostech zdokonalovat. Pokud by má bakalářská práce zabránila, byť alespoň jednomu nekontrolovatelnému záchvatu hněvu, nebo naopak přispěla ke zvýšení míry empatie, či lepšího naslouchání manažera potřebám svých podřízených, nebo zvýšení spokojenosti jednotlivých členů v některém z dosud špatně fungujících týmů... pak tato práce měla smysl.

Seznam použité literatury

- BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2., opr. vyd. V Chrudimi: Mach, 1991.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.
- BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES. *Emoční inteligence*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0039-1.
- BRADBERRY, Travis. a Jean. GREAVES. *The emotional intelligence quick book: everything you need to know to put your EQ to work*. New York: Simon & Schuster, 2005. ISBN 978-0743273268.
- DU PLESSIS, Erik. *The branded mind: what neuroscience really tells us about the puzzle of the brain and the brand*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 07-494-6298-1.
- EKMAN, Paul. *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2015. *Pod povrchem*. ISBN 978-80-87270-81-3.
- EKMAN, Paul., Wallace V. FRIESEN a Phoebe ELLSWORTH. *Emotion in the human face: guide-lines for research and an integration of findings*. New York: Pergamon Press, 1972. ISBN 0080166431.
- EMROVÁ L., *Obecná psychologie a psychologie osobnosti*. (přednáška) Praha: MÚVS ČVUT, 17. 10. 2014.
- EMROVÁ L., *Obecná psychologie a psychologie osobnosti*. (přednáška) Praha: MÚVS ČVUT, 24. 10. 2014.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Vyd. 2., (V nakl. Metafora 1.). Přeložil Markéta BÍLKOVÁ. V Praze: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.
- GOLEMAN, Daniel., Richard E. BOYATZIS a Annie MCKEE. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2002. ISBN 9781578514861.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8303-X.
- KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-2582-6.
- KOUKOLÍK, František. *Lidský mozek: [funkční systémy, norma a poruchy]*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Galén, c2012. ISBN 978-80-7262-771-4.
- LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. *Briquet*. ISBN 978-80-87270-51-6.

- MacCann, C., R.D. Roberts, New paradigms for assessing emotional intelligence: theory and data, *Emotions*, 8 (4) (2008), pp. 540–551
- MACLEAN, P.D., *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral of Emotionnal Life*. New York: Plenum Press, 1990. ISBN 03-064-3168-8.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973. ISBN 9780136104025.
- MYNAŘÍKOVÁ, L. (2012). Deception and its possible relation to emotional intelligence among respondents in the Czech Republic. In: Bratanis, K., Dranidis, D., Koktsidis, P., Lazouras, L., Nikolaidou, E. (eds), *Infusing Research and Knowledge in South-East Europe* (s.710-724). Thessaloniki, Greece: South-East European Research Centre, ISSN 1791-3578, ISBN 978-960-9416-05-4.)
- NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1290-7.
- NEALE, Stephen., Lisa. SPENCER-ARNELL a Liz. WILSON. *Emotional intelligence coaching: improving performance for leaders, coaches and the individual*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749454586.
- PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. *Vzdělávání účetních v ČR* (Institut svazu účetních). ISBN 978-80-7357-379-9.
- PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730578.
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.
- PLUTCHIK, Robert. *Emotion, a psychoevolutionary synthesis*. New York: Harper & Row, c1980. ISBN 9780060452353.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. *Profesionál*. ISBN 80-247-0495-1.
- SCHOENEMANN, P. Thomas. *Evolution of the Size and Functional Areas of the Human Brain*. DOI: 10.1146/annurev.anthro.35.081705.123210. ISBN 10.1146/annurev.anthro.35.081705.123210. Dostupné také z: <http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.anthro.35.081705.123210>
- SCHULZE, Ralf a Richard D. ROBERTS, ed. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073672294.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011. *Psyché* (Grada). ISBN 978-80-247-3311-1.
- STEIN, Steven. *Emotional intelligence for dummies*. Mississauga, Ont: John Wiley & Sons Canada, 2009. ISBN 9780470157329.

- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. Aplikovaná sociální psychologie. Praha: Grada, 2001. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0042-5.
- WILDING, Christine. Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 9788024727547.
- WOOD, Robert a Harry TOLLEY. Testy emoční inteligence. Brno: Computer Press, c2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-898-8.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Role manažerů v návaznosti na dovednosti emoční inteligence.....	28
Tabulka 2 - Celkový přehled výsledků všech respondentů	35
Tabulka 3 - Intenzita pocitů.....	39
Tabulka 4 - Když se děje ..., tak obvykle	40
Tabulka 5 - Konkrétní respondenti vybraní k rozvoji emoční inteligence.....	54
Tabulka 6 - Rozvojový plán pro manažera č. 1	55
Tabulka 7 - Rozvojový plán pro manažera č. 2	56
Tabulka 8 - Rozvojový plán pro manažera č. 3	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Výraz emocí ve tváři (sebeuvědomění).....	42
Obrázek 2 - Výraz emocí ve tváři (empatie)	48

Seznam grafů

Graf 1 - Respondenti podle věkových kategorií	34
Graf 2 - Respondenti podle pohlaví	34
Graf 3 - Respondenti podle oblasti profesního působení	34
Graf 4 - Respondenti podle počtu přímo podřízených pracovníků	34
Graf 5 - Výsledky testu emoční inteligence manažera č. 1	54
Graf 6 - Výsledky testu emoční inteligence manažera č. 2	56
Graf 7 - Výsledky testu emoční inteligence manažera č. 3	57

Seznam příloh

Příloha I - Test emoční inteligence a test MBTI.....	64
Příloha II - Výsledkový list zasílaný respondentům	74
Příloha III - Úvodní seminář pro manažery – prezentace	75

Přílohy

Příloha I - Test emoční inteligence a test MBTI

Výzkum emoční inteligence českých manažerů

Milý respondente,

jsem moc rád a moc si vážím toho, že jste ochotný a připravený podílet se na mém výzkumu emoční inteligence českých manažerů, který provádím v rámci své bakalářské práce na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze.

Plně si uvědomuji, že emoce a emoční prožívání každého z nás je velmi citlivé a soukromé téma, které občas nesdílíme ani se svými nejbližšími. Nemusíte proto mít žádné obavy z toho, že by osobní a citlivé údaje, se kterými se mi v rámci testu emoční inteligence svěříte, byly jakkoliv zneužity. Ve veřejných výsledcích výzkumu budou uvedeny pouze následující údaje sloužící k interpretaci výsledků výzkumu:

- Věk respondenta
- Pohlaví
- Počet přímo podřízených pracovníků
- Oblast působení v profesním životě (IT, veřejná správa, nezisková organizace, finance, HR, ...)

Ve veřejných výsledcích výzkumu tedy nebudou figurovat žádné osobní údaje, podle kterých by bylo jakkoli dohledatelné, jaké konkrétní osoby byly součástí výzkumu.

Moc si vážím toho, že jste dočetl až sem. Prosím, buďte jak v testu měřící emoční inteligenci, tak v testu MBTI maximálně upřímný sám k sobě – to je jediný správný návod pro úspěšné vyplnění obou testů. Představte si sebe v konkrétních situacích v testech popsaných a volte tu variantu, která by byla nejbližší Vašemu reálnému chování v dané situaci. Často existuje až propastný rozdíl mezi tím, co si lidé myslí, že by v nějaké situaci ve svém životě udělali a tím co opravdu udělají. Překonejte nyní tuto propast a zaškrtněte své odpovědi upřímně. Jedině tak se dozvíte Váš skutečný stav emoční inteligence, potažmo osobnostní typ metodologie MBTI a jedině tak bude mít můj výzkum smysl.

ÚDAJE O RESPONDENTOVĚ

Jméno a příjmení: _____

E-mail: _____

* Věk: _____

* Pohlaví: A) muž B) žena

* Počet přímo podřízených pracovníků:

A) 1-5 B) 6-10 C) 11-20 D) 21-30 E) více jak 30

* Oblast profesního působení:

A) Doprava logistika B) Finance (bankovníctví, consulting, pojišťovnictví)

C) HR D) IT

E) Marketing a obchod F) Nezisková organizace

G) Státní a veřejná správa H) Školství a vzdělávání

I) Výroba a průmysl J) jiné:

Test emoční inteligence

Jako první Vás čeká test, který Vám dá odpověď na otázku, jak dobří jste v jednotlivých oblastech emoční inteligence, tedy v:

- uvědomování si svých emocí
- ovládání svých emocí
- empatii
- řízení vztahů

Po dokončení testu dostanete celkový obrázek o úrovni Vaší emoční inteligenci. Ať už test dopadne jakkoliv, důležité je, že úroveň emoční inteligence lze v průběhu celého života zlepšovat. Na rozdíl od populárnější kognitivní inteligence (IQ), která je v dospělosti téměř neměnná.

Instrukce:

V testu se setkáte se dvěma typy otázek. Základem každé otázky je popis konkrétní situace. Vaším úkolem bude buď:

- odpovědět, kterou ze *tří* reakcí na danou situaci byste nejpravděpodobněji zvolil Vy osobně
- odpovědět, která z *pěti* emocí je nejpravděpodobnějším důsledkem dané situace

ZAČÁTEK TESTU

- V katalogu nějakého zásilkového nebo internetového obchodu objevíte něco, co strašně chcete, nemůžete si to však dovolit. *Co uděláte?*
 - Přesto si to objednáte.
 - Prozatím na to zapomenete.
 - Budete nad objednávkou neustále přemýšlet a říkat si, že to stejně můžete kdykoli vrátit.
- Xaver dokončil důležitou úlohu včas, a ještě v rámci rozpočtu. *Co nejspíš Xaver cítí?*
 - překvapení
 - hrdost
 - úlevu
 - naději
 - nadšení
- Všimnete si, že člen vašeho týmu, který obvykle bývá veselý, je najednou tichý a straní se jakýchkoli rozhovorů. *Jak se zachováte?*
 - Usoudíte, že tato změna nálady asi nemá nic co do činění s vámi a že se mu jistě vrátí jeho obvyklá nálada i bez vašeho přičinění.
 - Zeptáte se ostatních členů týmu, jestli si s ním někdo hodlá promluvit
 - Počkáte si na příležitost, kdy si s ním budete moci popovídat mezi čtyřma očima a řeknete mu, že si o něj děláte starost.
- Máte podezření, že někdo, kdo je vám blízký, není zrovna nadšen něčím, co jste nedávno udělali. Když se ho však přímo zeptáte na danou záležitost, odpoví, že to bylo „v pořádku“. *Co budete dělat?*
 - Spokojíte se s jejich odpovědí a budete ji brát doslovně – že to z jejich pohledu opravdu bylo v pořádku.
 - Počkáte si na vhodný okamžik a pak se ho budete snažit přesvědčit, aby vám řekl, co si o tom doopravdy myslí.
 - Usoudíte, že o tom s vámi nechce mluvit a budete to respektovat.
- Na schůzce Vás někdo naštvne, a i po schůzce jste stále více naštvaní. *Jak se zachováte?*
 - Zavoláte mu a vyříkáte si to s ním po telefonu.
 - Napišete mu dopis nebo e-mail, v němž mu popíšete, jak vás naštvá.
 - Počkáte, až se zase uvidíte, a pak si to vyříkáte.

6. Kolega organizuje rozlučkovou party pro Ednu, která odjíždí na delší dobu do zahraničí. *Co asi Edna cítí?*
- překvapení
 - vděk
 - hrdost
 - naději
 - úlevu
7. Jste s kolegy na firemním večírku. Váš blízký přítel a kolega v jednom je celý večer zvláštně tichý a najednou se rozpláče. *Jak zareagujete?*
- Nabídnete mu, jestli si nechce sednout někam stranou a tam si o tom popovídat.
 - Řeknete mu, aby nedělal takový rozruch, protože vás jeho chování před lidmi uvádí do rozpaků.
 - Budete ho ignorovat a přejdete do jiné části místnosti.
8. Byli jste představeni někomu, kdo vypadá nervózně a mluví váhavě, jako by se mu vůbec nechtělo s vámi mluvit. *Jak se zachováte?*
- Budete předstírat, že pozorně posloucháte, co se ten člověk snaží říci a při nejbližší příležitosti se vzdálíte, abyste si mohli popovídat s někým jiným.
 - Budete mu pozorně naslouchat, nebudete ho přerušovat a když budete sami mluvit, budete pozitivně reagovat na to, co říkal.
 - Využijete první pauzy, kterou udělá, a začnete mluvit vy.
9. Jste na dovolené. Pořád prší, ačkoli mělo být slunečno. *Jak se zachováte?*
- Budete naříkat a stěžovat si komukoli, kdo Vám bude ochoten naslouchat.
 - Budete psát pohlednice známým, že máte skvělé počasí pro testování deštníků.
 - Budete se snažit najít si zábavu, při které déšť nevadí.
10. Děje se něco nepříjemného, co nemůže zastavit ani ten, komu se to děje, ani nikdo jiný. *Co asi dotyčný cítí?*
- vinu
 - zoufalství
 - smutek
 - strach
 - vztek
11. Váš tým má prezentovat na důležité schůzi s klientem výsledky své práce. Krátce před prezentací si všimnete, že váš kolega, který má úlohu hlavního prezentujícího, začíná být velmi nervózní. *Jak se zachováte?*
- Nabídnete mu, že si s ním prohodíte role.
 - Začnete si s ním povídat, řeknete, že začínáte cítit tlak celé té situace, a pak se zeptáte, jak se s tím vyrovnává on.
 - Necháte to být s tím, že jde o obyčejnou trému.
12. Kolega se dostal do těžkých problémů a nutně potřebuje vaši pomoc. Když mu však nabídnete svou pomoc, bude to pro vás znamenat spoustu nezanedbatelných komplikací. *Co uděláte?*
- Budete ochotni mu pomoci, ale pouze když to nebude moci udělat nikdo jiný.
 - Uvědomíte si vážnost jeho situace a nabídnete svou pomoc.
 - Řeknete mu, jaké komplikace by to pro vás znamenalo, a navrhnete, aby zkusil něco jiného.
13. Jedete po čtyřproudové silnici, po které jezdí mnoho kamionů. Některé z nich, jak už to bývá, odbočují vlevo a brzdí tak provoz v „rychlém“ levém pruhu. *Jak reagujete v takové situaci?*
- Smíříte se s tím a jste trpěliví.
 - Když se dostanete na doslech nějakého takového kamionu, pořádně ho „vytroubíte“.
 - Budete nadávat a gestikulovat.

14. Petr požádá svého kolegu Filipa, aby lhal o penězích, které Petr ve firmě ukradl. Filip ale nesouhlasí. *Co pravděpodobně Filip cítí?*
- A) vzrušení
 - B) zlost
 - C) hrůzu
 - D) opovržení
 - E) stud
15. Dostanete SMS zprávu, která zve vás a vašeho dobrého kolegu a kamaráda v jedné osobě na večerní akci váženého partnera vaší společnosti. *Jak odpovíte?*
- A) Okamžitě odpíšete, že definitivní odpověď budete znát, až se vám podaří spojit se zmíněným kolegou.
 - B) Okamžitě odpíšete, že se zúčastníte, ale že ještě nevíte, jestli s vámi přijde i zmíněný kamarád.
 - C) Okamžitě odpíšete, že vy i váš kamarád pozvání rádi přijímáte.
16. Nováček ve vašem týmu má problémy se slangem používaným mezi členy týmu a nechápe některé vaše vtipy. *Jak se zachováte?*
- A) Budete se chovat jako obvykle. Nováček se musí přizpůsobit týmu a ne naopak.
 - B) Napravíte všechna nedorozumění, jichž jste svědkem.
 - C) Najdete si chvíli, abyste jej seznámili s týmovým slangem a vtipky a poprosíte kolegy, jestli by mu také nebyli v tomto nápomocní.
17. Někdo pro Vás dělá práci, s níž jste velmi spokojení. Nyní za Vámi přišel a sdělil Vám, že nemůže 3 měsíce pracovat na Vaší zakázce, protože toho teď má moc. *Jak zareagujete?*
- A) Vynadáte mu a budete požadovat, aby byla práce hotova dříve, než za ty 3 měsíce
 - B) Počkáte ty 3 měsíce.
 - C) Najdete si na tu práci někoho jiného.
18. Marie pracuje ve své kanceláři. Přihodilo se něco, co Marii překvapilo. *Co se asi mohlo přihodit?*
- A) Její kolega řekl hloupý vtip.
 - B) Pracovala na novém úkolu, se kterým se před tím nesetkala.
 - C) Objevila výsledky, které se lišily od toho, co očekávala.
 - D) Uvědomila si, že nebude moci dokončit svoji práci.
 - E) Musela dělat práci, kterou běžně nedělá.
19. Jste na veřejném místě, kde lidé sedí, čtou si noviny nebo časopisy, nebo si tiše povídají a vám zazvoní mobil. *Jak se zachováte?*
- A) Vypnete zvonění a poodejete někam, kde budete moci hovor vzít a nikoho přitom nerušit.
 - B) Přijmete hovor, jako byste byli doma, a po skončení hovoru necháte mobil zapnutý.
 - C) Přijmete hovor jako obvykle a po jeho skončení mobil vypnete.
20. Dojdete k názoru, že jeden váš dobrosrdečný kolega je terčem příliš mnoha vtipů a že už by bylo na čase tomu udělat přítrž. *Co uděláte?*
- A) Popovídáte si stranou s každým z kolegů o tom, jak se chovají ke svému kolegovi, a navrhnete, že by se to mělo změnit.
 - B) Budete se snažit od dotčeného kolegy odvracet nepříjemné vtipy a obracet je proti jejich autorům.
 - C) Nebudete dělat nic a počkáte, až to dojde i ostatním a přestanou s těmito vtipky.
21. Váš podřízený poslední dobou nepodává nejlepší výkony. Asi bude nutné mu něco říci. *Co uděláte?*
- A) Necháte to na někoho jiného, například instruujete jeho nejlepšího kamaráda z řad kolegů, aby s ním promluvil.
 - B) Naznačíte mu, že je třeba se zlepšit a že Vy tam nejste pro to, abyste dělali práci za něj.
 - C) Promluvíte si s ním, řeknete mu, v čem je problém a jak jej bude třeba řešit.

22. Nadřizený, se kterým se obtížně spolupracuje, odchází z firmy, kde pracuje Aleš. *Co asi Aleš cítí?*
- A) nadšení
 - B) naději
 - C) lítost
 - D) úlevu
 - E) smutek
23. Někteří členové vašeho týmu nepodávají výkon, který by odpovídal jejich schopnostem a který tým potřebuje k úspěchu. *Jak se zachováte?*
- A) Nevynecháte příležitost ocenit jejich snahu.
 - B) Řeknete si, že sami vědí určitě nejlíp, že nepodávají požadovaný výkon a že s tím něco udělají i bez vás.
 - C) Najdete si příležitost, abyste si s nimi popovídali o jejich výkonu a budete se je snažit povzbudit, aby si kladli vyšší cíle.
24. Série drobných neúspěchů způsobila, že se teď každý ve vašem týmu cítí pod psa. *Co budete dělat?*
- A) S úsměvem na rtech zaujmete pozitivní a optimistický postoj a budete se snažit přimět své kolegy, aby se na úspěchy podívali z jiné perspektivy.
 - B) Pěkně svým kolegům vyčíníte a řeknete jim, ať se vzpamatují a dají se dohromady.
 - C) Nebudete dělat nic a počkáte, až se z tohoto kolegové vzpamatují každý svým tempem.
25. Jste na firemním školení společně se zaměstnanci z jiných poboček. Lektor je skvělý, školení je zaměřeno na Vaše oblíbené téma. Lidé za Vámi se ale neustále baví a Vás to ruší. *Jak se zachováte?*
- A) Dáte hlavu na stranu a uděláte hlasitě „pšššt“.
 - B) Otočíte se a zeptáte se jich, jestli by jim nevadilo být chvíli zticha a nerušit Vás.
 - C) Neuděláte nic a budete doufat, že toho nechají.
26. Nový manažer u Eriky v práci změnil každému pracovní dobu na méně flexibilní, aniž by s nimi diskutoval. *Co pravděpodobně Erika cítí?*
- A) nelibost
 - B) zuřivost
 - C) žárlivost
 - D) překvapení
 - E) úzkost
27. Kolega u sousedního počítače má potíže s novým softwarem, čímž zdržuje práci celého týmu. *Co uděláte?*
- A) Poskytnete mu instrukce, jak má postupovat, a vrátíte se ke své vlastní práci.
 - B) Při vědomí důležitosti kolegovu úkolu pro celý tým ihned přestanete pracovat na své práci a uděláte tu kolegovu za něj.
 - C) Požádáte kolegu, aby vám vysvětlil, v čem je problém, a pak budete chvíli sledovat jeho práci a pomáhat mu, kde bude třeba.
28. Na týmové poradě jste se všichni shodli, že budete určitou věc dělat všichni stejným způsobem. Dva členové týmu však společné rozhodnutí ignorují a dělají si to po svém. *Jak se zachováte?*
- A) Dáte zbytku týmu čas na to, aby na ně mohl vyvinout tlak, aby se podvolili společnému rozhodnutí.
 - B) Předložíte jim důkazy a budete zpochybňovat jejich čest.
 - C) Pokusíte se svolat schůzku celého týmu, kde byste tuto záležitost a její důsledky mohli probrat všichni společně.
29. V jižním Řecku se koná akce, které byste se opravdu chtěli zúčastnit. Veškeré náklady vám firma proplatí. Vy ale neradi létáte letadlem. *Co uděláte?*
- A) Rozhodnete se akce nezúčastnit.
 - B) Překonáte svůj strach z létání, zatnete zuby a poletíte.
 - C) Rozhodnete se cestovat po zemi, ať to trvá sebedéle.

30. Matěj na současném místě pracuje šest měsíců. Přihodilo se něco, kvůli čemu teď cítí lítost. Co se asi mohlo přihodit?
- A) Neucházel se o pozici, o kterou měl zájem a zjistil, že ji získal někdo méně kvalifikovaný než on.
 - B) Neucházel se o pozici, o kterou měl zájem a začal hledat nějaké podobné místo.
 - C) Zjistil, že šance na povýšení je minimální.
 - D) Zjistil, že nedostal místo, v které doufal.
 - E) Nedožvěděl se o pozici, o kterou se mohl ucházet a teď už je pozdě.
31. Kolega strávil spoustu času organizováním akce, která byla nakonec velmi úspěšná. Po skončení akce jste mu nestihli pográtulovat. Co uděláte?
- A) Řeknete si, že ostatní ho určitě zahrnuli chválou a gratulacemi.
 - B) Rozhodnete se, že mu to „Díky a skvělá práce“ řeknete při nejbližší příležitosti.
 - C) Co nejdříve mu pošlete pochvalný e-mail.
32. Kolega, který obvykle chodí včas, se tentokrát opozdil a zdá se být něčím velmi rozrušen. Co uděláte?
- A) Necháte to být bez komentáře.
 - B) Budete požadovat okamžitou omluvu a vysvětlení.
 - C) Zeptáte se, jestli nepotřebuje nějaký čas na vydechnutí a nabídnete svou pomoc, pokud to bude třeba.

KONEC TESTU

Na následující stránce naleznete archy se správnými odpověďmi pro vyhodnocení testu emoční inteligence.

SEBEVLÁDÁNÍ

Číslo otázky	Vysoká míra emoční inteligence	Nízká míra emoční inteligence	Střední míra emoční inteligence
1	B	A	C
5	C	A	B
9	C	A	B
13	A	B	C
17	B	C	A
21	C	B	A
25	B	A	C
29	B	A	C
SOUČET			

SEBEUVĚDOMĚNÍ

Číslo otázky	Vysoká míra emoční inteligence	Nízká míra emoční inteligence	Střední míra emoční inteligence
2	B	D	A, C, E
6	B	D, E	A, C
10	B	A, D	C, E
14	D	A, E	B, C
18	C	A, B	D, E
22	D	C, E	A, B
26	A	C, E	B, D
30	A	C	B, D, E
SOUČET			

EMPATIE

Číslo otázky	Vysoká míra emoční inteligence	Nízká míra emoční inteligence	Střední míra emoční inteligence
3	C	B	A
7	A	B	C
11	B	C	A
15	A	C	B
19	A	B	C
23	C	B	A
27	C	B	A
31	C	B	A
SOUČET			

SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI – ŘÍZENÍ VZTAHŮ

Číslo otázky	Vysoká míra emoční inteligence	Nízká míra emoční inteligence	Střední míra emoční inteligence
4	B	A	C
8	B	A	C
12	B	C	A
16	C	A	B
20	A	C	B
24	A	C	B
28	C	B	A
32	C	B	A
SOUČET			

MBTI test osobnosti

Jako druhý Vás čeká test osobnosti MBTI. Tento krátký test osobnosti bude sloužit k lepší interpretaci výsledků předchozího testu emoční inteligence. Test obsahuje 20 krátkých otázek. Poprosím Vás opět o to samé – maximální upřímnost k sobě samému při zaškrtování odpovědí. Jedině tak bude, jak pro Vás osobně, tak pro můj výzkum mít výsledek testu smysl.

Test MBTI je poměrně hodně rozšířen a znám i širší veřejnosti. Je proto dost možné, že jste ho již někdy absolvovali. V tomto případě (pokud si svůj výsledek pamatujete) můžete použít výsledek již absolvovaného testu a napsat ho rovnou do příslušného pole („Váš osobnostní typ“) záznamového archu.

Pokud jste tento test dosud neabsolvovali, je to pro Vás skvělá příležitost dozvědět se o své osobnosti zase něco navíc. Test zkoumá osobnost v následujících dimenzích:

- Extroverze – Introverze → je pro vás charakterističtější extrovertní či introvertní povaha?
- Smysly – Intuice → spíše se rozhodujete na základě smyslů či intuice?
- Myšlení – Cítění → je pro vás charakterističtější myšlení podložené fakty a logikou, nebo spíše dáváte přednost pocitům?
- Usuzování – Vnímání → raději plánujete věci dopředu, nebo necháváte věcem a událostem spíše volný průběh?

Instrukce:

Zvolte variantu, která je Vám jakkoliv bližší, která je pro Vaše chování charakterističtější nebo ve Vašem chování pravděpodobnější.

ZAČÁTEK TESTU

1. Když jste ve skupině lidí, obvykle raději:
 - A) konverzujete s celou skupinou najednou
 - B) konverzujete vždy s jednotlivci, které znáte lépe
2. Obvykle lépe vycházíte spíše s:
 - A) realisticky smýšlejícími lidmi
 - B) snílky
3. Které z následujících slov je Vám bližší?
 - A) analýza
 - B) vciťování se
4. Následování plánu či rozvrhu je pro Vás:
 - A) příjemné
 - B) nepříjemné
5. Setkávání s novými lidmi považujete za:
 - A) příjemné, nebo alespoň jednoduché
 - B) náročné
6. Kdybyste byl/a učitelem/kou, vyučoval/a byste raději:
 - A) praktické lekce
 - B) teoretické lekce
7. Které z následujících slov je Vám bližší?
 - A) prozíravost
 - B) soucit

8. Máte raději:
- A) zařizování akcí, oslav, apod. v dostatečném předstihu, nebo
 - B) spontánní akce, zkrátka dělat něco, co se Vám akorát zamane a bude to zábava
9. Je jednoduché se s Vámi spřátelit?
- A) ano
 - B) ne
10. Je podle Vás větší pochvala říct někomu, že má:
- A) zdravý selský rozum, nebo
 - B) skvělou vizi
11. Které z následujících slov je Vám bližší?
- A) přísný
 - B) laskavý
12. Myšlenka vytvoření si seznamu všeho, co byste měl/a přes víkend zařídít:
- A) se Vám zamlouvá
 - B) Vás poněkud nechává v klidu
13. Tíhnete spíše k:
- A) povrchnějším přátelským vztahům s mnoha lidmi
 - B) hlubším přátelstvím s pár lidmi
14. Měl/a byste raději za přítele někoho, kdo:
- A) je oběma nohama na zemi
 - B) má hlavu v oblacích a neustále přichází s novými nápady
15. Které z následujících slov je Vám bližší?
- A) přemýšlení
 - B) cítění
16. Pakliže se s dlouhým předstihem stanoví, že musíte zařídít určitou věc v určitý čas, je to pro Vás:
- A) příjemné, protože Vám to ulehčuje plánování
 - B) nepříjemné, protože musíte být zavázaný danému termínu
17. Večírky a oslavy si:
- A) vždy užíváte a bavíte se
 - B) ne vždy užíváte, občas se na nich i nudíte
18. Byl/a byste raději považován/a za:
- A) praktického člověka
 - B) důvtipného člověka
19. Je pro Vás větší kompliment být označován jako člověk:
- A) konzistentně rozumný
 - B) s hlubokým cítěním a prožíváním
20. Je pro Vás těžší se adaptovat na:
- A) neustálé změny
 - B) rutinu

KONEC TESTU

Na následující stránce naleznete archy a instrukce pro vyhodnocení testu MBTI.

Pro získání výsledků testu, prosím, následujte tyto instrukce:

1. Vyplňte zakroužkované odpovědi do výsledkových archů zkoumající jednotlivé dimenze MBTI typologie zapsáním křížku k odpovědi A, nebo B.
2. Sečtěte odpovědi A i B v každé dílčí tabulce.
3. Sloupeček s vyšší výslednou hodnotou je určující pro Váš osobnostní typ v jednotlivých dimenzích MBTI typologie. Proto prosím запиšte dolů do kolonky „Váš osobnostní typ“ 4 písmena, která měla v dílčích tabulkách vyšší hodnotu.

Extraverze X Introverze

Číslo otázky	odpovědi	
	A	B
1		
5		
9		
13		
17		
součet	E =	I =

Smysly X Intuice

Číslo otázky	odpovědi	
	A	B
2		
6		
10		
14		
18		
součet	S =	N =

Myšlení X Cítění

Číslo otázky	odpovědi	
	A	B
3		
7		
11		
15		
19		
součet	T =	F =

Usuzování X Vnímání

Číslo otázky	odpovědi	
	A	B
4		
8		
12		
16		
20		
součet	J =	P =

Váš osobnostní typ: _____
E/I S/N T/F J/P

Příloha II - Výsledkový list zasílaný respondentům

EMOČNÍ INTELIGENCE ČESKÝCH MANAŽERŮ

VÝSLEDKY: XXXXX YYYYY



SEBEUVĚDOMĚNÍ

Vaše odpovědi v této dimenzi emoční inteligence:

38 % - vysoká míra emoční inteligence
38 % - střední míra emoční inteligence
24 % - nízká míra emoční inteligence

- schopnost přesně vnímat a rozpoznávat Vaše emoce a nálady
- lidé, kteří své emoce znají, chápou, co dělají dobře, co je motivuje, uspokojuje a kteří lidé a situace je dokážou vyvést z míry



SEBEOVLÁDÁNÍ

Vaše odpovědi v této dimenzi emoční inteligence:

50 % - vysoká míra emoční inteligence
25 % - střední míra emoční inteligence
25 % - nízká míra emoční inteligence

- schopnost mít své emocionální reakce pod kontrolou
- lidé, kteří dobře ovládají tuto schopnost nejdříve přemýšlí, než něco řeknou, tolik se nepotýkají s nekontrolovatelným rozčilením či pocity úzkosti a podrážděnosti



EMPATIE

Vaše odpovědi v této dimenzi emoční inteligence:

75 % - vysoká míra emoční inteligence
25 % - střední míra emoční inteligence
0 % - nízká míra emoční inteligence

- schopnost vnímání a rozpoznání emocí druhých lidí
- empatický člověk dokáže skrze kvalitní naslouchání a pozorování pochopit, co se „uvnitř“ ostatních děje i ve chvílích, kdy sám má odlišný pocit



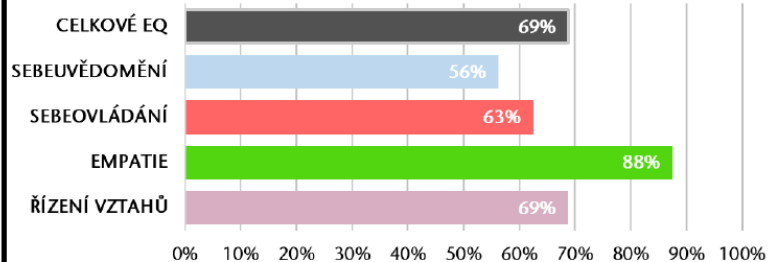
ŘÍZENÍ VZTAHŮ

Vaše odpovědi v této dimenzi emoční inteligence:

63 % - vysoká míra emoční inteligence
12 % - střední míra emoční inteligence
25 % - nízká míra emoční inteligence

- dovednost propojující první 3 pilíře emoční inteligence
- lidé, kteří dobře zvládají vztahy, jsou schopni vnímat výhody sdružování s různými lidmi, spolupráce s ostatními se jim zpravidla velmi dobře daří

SKÓRE VAŠÍ EMOČNÍ INTELIGENCE



TEST OSOBNOSTI MBTI

Tento test dělí osobnosti lidí do 16 skupin na základě 4 charakteristických vlastností: Introverze (I)/Extroverze (E), Smysly (S)/Intuice (N), Myšlení (T)/Citění (F), Usuzování (J)/Vnímání (P).

Na základě odpovědí v testu je Váš osobnostní typ: INTJ

O Vašem osobnostním typu si více informací můžete přečíst na tomto [odkaze](#).

Příloha III - Úvodní seminář pro manažery - prezentace

Emoční inteligence

Úvodní seminář pro manažery

Osnova semináře

EMOCE EMOČNÍ INTELIGENCE 4 SLOŽKY MANAŽER & EMOCE UKÁZKA CVIČENÍ
 1. 2. 3. 4. 5.

Emoce – Co? Jak?

- Definice
 - Emoce
 - Cit
 - Pocit
 - Afekt
 - Vášeň
 - Nálada

Emoce – Jak?

FYZIOLOGICKÉ

Emoce – Jak?

FYZIOLOGICKÉ 2

Emoce – Jak?

KOGNITIVNÍ

- ABC teorie
 - Activating
 - Beliefs
 - Consequences
- Lazarusova
 - Kognitivní zhodnocení (pozitivní/negativní/neutrální)
 - Coping

Emoce – Jaké?

A) Základní – nižší, primární

- Strach, hněv, radost, smutek, odpor, překvapení

B) Sociální – vyšší, komplexní

- * ve vztahu k jiným lidem
- Pocit bezpečí, důvěra, láska, úzkost, naděje X beznaděj, bezmocnost, žárlivost, závist

Emoce – Kde?

- Charles Darwin
- Vývoj mozku
 - Plazí mozek = základní životní funkce
 - Leopardí mozek = limbický systém, amygdala
 - Učící mozek = neokortex, racionální myšlení, řeč
- Emoce > racionálně

Emoce – Proč?

- Stále záhada...
- Regulace úrovně fyziologické aktivity
 - Fight X Flight X Freeze
- Signální funkce
- Zpětná vazba
- Výměna informací – neverbální komunikace

Emoce – Obecné charakteristiky

- Trvání
- Intenzita
- Polarita
- Nakažlivost
- Spontánnost
- Neopakovatelnost

11

Emoční inteligence

- 30 let
- Definice
- Aktuální potřeba
- Neuroplasticita
 - Zlepšování v průběhu života
 - X IQ, osobnost
- Emoční vs. Kognitivní – co je víc?

12

Emoční inteligence – 4 složky

SEBEUVĚDOMĚNÍ

- Identifikace, klíčové, „odkud a proč?“, motivace,

SEBEVLÁDÁNÍ

- Odpovídající situaci, vědomá kontrola, 1. reakce – emoce, emoční únos

EMPATIE

- Vcítění, rozpoznání nálady, nepřímé signály, soucit X empatie

ŘÍZENÍ VZTAHŮ

- 3+1, „společenské hvězdy“, 1 člověk = ½ vztahu

13

14

Manažer a emoční inteligence

- Různé funkce, různé role
 - Konflikty rolí
- Technické (tvrdé) dovednosti X Lidské (měkké) dovednosti
- Emoce – všudypřítomné!
- „Výkonní ředitelé se přijímají pro svůj intelekt a obchodní zkušenosti a propouštějí se pro nedostatek emoční inteligence.“
- „Mnoho lidí s IQ 160 s nízkou emoční inteligencí pracuje pro lidi s IQ 100, kteří jsou však v oblasti mezilidských vztahů neobyčejně nadaní.“

15

POKLES PRODUKTIVITY
NEDODRŽENÍ TERMÍNŮ
CHYBY A OMYLY
FLUKTUACE

RŮST PRODUKTIVITY
FUNGUJÍCÍ TÝMY – SYNERGICKÝ EFEKT
PŘÍJEMNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ
SPOKOJENÝ Z-NEC = SPOKOJENÍ ZÁKAZNÍK
MÉNĚ KONFLIKTŮ

16

Rozvoj emoční inteligence

SEBEUVĚDOMĚNÍ

- **Cvičení:** Emoce na vlastním těle

SEBEVLÁDÁNÍ

- **Cvičení:** Emoční spouštěče

EMPATIE

- **Cvičení:** Dostaňte se na stejnou vlnu!

