

EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA AKO SÚČASŤ OSOBNOSTI PROFESIONÁLNEHO VOJAKA

POZNÁMKY

doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.

„Každý sa môže nahnevať – to je ľahké. Ale nahnevať sa na správneho človeka, do správnej miery, v správnom čase, pre správny dôvod a správnym spôsobom – to už nie je také ľahké.“

Aristoteles, Etika Nikomachova

ÚVOD

Človek v dnešnom storočí dostal do vienka vzácny dar, a to možnosť disponovať rôznymi schopnosťami. Medzi tieto schopnosti patria sociálne zručnosti a emocionálna inteligencia. Zaručujú najmä rozvoj novodobých manažérskych kompetencií.

Emócie je možné identifikovať a ovládať v rôznych životných situáciách, iba ak ich vieme použiť tak, aby sme dosiahli pozitívny želaný výsledok. Kvalita ponúkaných služieb, ktoré plnia Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) v dnešnom hektickom svete je určená mnohými premennými.

Emocionálna inteligencia je jedným z druhov inteligencie, ktorý je dnes považovaný za najdôležitejší faktor úspechu ľudí a kvality služieb. Sociálna, ako aj emocionálna inteligencia sa dnes objavujú ako jeden z najdôležitejších faktorov moderného a úspešného riadenia organizácií.

Od všetkých zamestnancov rezortu, predovšetkým od vojenských profesionálov sa očakáva, že budú schopní zvládať najmä vlastné sebariadenie a manažment zmien, ako aj manažment času. Budú flexibilní a adaptívni voči požiadavkám doby a správaniu sa tak vojakov, ako aj občanov tohto štátu – svojich zákazníkov. Práve emocionálna inteligencia umožňuje manažérom efektívne reagovať na tieto požiadavky doby. Ovládanie a praktické využitie poznatkov o emocionálnej inteligencii a schopnosti ich aplikácie do praxe zákonite zlepšuje nielen výkonnosť zamestnancov v našom rezorte, ale automaticky zvyšuje aj imidž OS SR.

Emócie riadia naše pocity, správanie, konanie aj myslenie. Emócie ovplyvňujú predovšetkým našu neverbálnu komunikáciu, sú markantné najmä v mimike a gestikulácii. V súkromnom aj v pracovnom živote nám pomáhajú rozumieť sebe samým, ako aj ostatným ľuďom. Emócie majú obrovský vplyv na náš každodenný život. Ovplyvňujú naše rozhodnutia a usmerňujú náš život. Pretože hrajú dôležitú úlohu v našom živote, je dôležité naučiť sa ich identifikovať a predovšetkým ich vedieť ovládať. *Kontrola vlastných emócií nám jednoznačne uľahčuje život, vieme rozmýšľať jasnejšie a lepšie vychádzať s ľuďmi okolo nás.*

V minulosti boli emócie dlhú dobu považované za niečo súkromné, dokonca v profesionálnom pracovnom živote nemali miesto, ba boli priam zakázané. V súčasnosti je situácia v manažérskom a líderskom svete 21. storočia úplne iná.

POZNÁMKY

Dnes je striktné oddelenie citov od rozumu nemožné. Na všetkých rozhodnutiach, ktoré človek robí sa v prevažnej miere podieľajú tie časti mozgu, ktoré spracúvajú emócie. Emócie sú súčasťou sofistikovaného systému, ktorý nám umožňuje posudzovať situáciu a konať. Či to už vedome vnímame alebo nie, emócie ovplyvňujú naše rozhodovanie neustále. Každá silná emócia je vo svojej podstate impulzom k určitému správaniu. Ovládanie týchto impulzov je základom emocionálnej inteligencie.

Jednou z kľúčových súčastí emocionálnej inteligencie je schopnosť správne prejavovať svoje vlastné pocity. Nieкто môže oplývať vedomosťami z rôznych odborov, môže byť sčítaný a so širokým rozhľadom, ale na druhej strane mu môže chýbať vytrvalosť, trpezlivosť a schopnosť dokončiť úlohu. Takýto inteligentný génus môže byť dokonca menej úspešný ako človek menej rozhľadený, ale zato usilovný, ktorý je schopný prekonávať prekážky a úspešne zvládať a najmä dokončiť úlohy. Iným príkladom môže byť napríklad človek intelektuálne predurčený byť manažérom. So svojimi bohatými teoretickými znalosťami však nevystačí, pretože pokiaľ mu bude chýbať emocionálna inteligencia nebude zvládať komunikáciu s podriadenými, ani ovládať svoje emócie. Preto takýto človek nikdy nebude dobrým manažérom – veliteľom a lídrom.

1 EMÓCIE A ICH VÝZNAM V ŽIVOTE ČLOVEKA

Emócie nám spestrujú život, určujú stupeň našej myšlienkovvej a pohybovej aktivity. Od nich v mnohom závisí náš vzťah k ľuďom, udalostiam a úlohám, ktoré nastoluje život, no aj hodnotenie vlastného konania a počínania. Emócie vplývajú na funkcie orgánov a tkanív organizmu, a tak sa prejavujú na našom zdraví. Dnes už vieme, že aj pracovný úspech vedeckých tímov v značnej miere súvisí s náladou aká v nich prevláda. Ťažko očakávať od pesimisticky naladených ľudí nové, živé, originálne myšlienky a rozhodnutia. Preto v tvorivých pracovných tímoch spravidla vládne čulosť a optimizmus. Ľudia v nich nestrácajú humor ani v „smoliarskom období“. *Emócie sú mechanizmus, ktorý nám pomáha rýchlo reagovať na nečakané udalosti, rýchlo a isto sa rozhodovať a bez slov komunikovať s inými ľuďmi.* ¹⁾ Vedci sa pokúšajú zistiť, prečo v ľudskej psychike evolúcia pridela takú významnú úlohu práve emóciám. Domnievajú sa, že naše emócie nám pomáhajú zvládať situácie, ktoré sú pre nás príliš dôležité na to, aby bolo ich riešenie ponechané len na našom intelektu. ²⁾

Charakter našich emócií ovplyvňuje architektúra miest a dedín, stav obytných a výrobných priestorov, nábytok, predmety dennej spotreby, šatstvo, okolitá príroda, práca a iné materiálne a morálne činitele. Na emocionálnu sféru však najväčšmi vplývajú ľudia, medzi ktorými žijeme, pracujeme, oddychujeme, naše vzájomné vzťahy s nimi a naša schopnosť aktívne upravovať stav vlastných emócií. Ľudia rozlúštili tajomstvo blesku a hromu, vyrátali vzdialenosť k hviezdám, vytvorili teóriu relativity, prenikli do mikrosveta, dobyli Mesiac, ale dodnes nemajú právo tvrdiť,

1) MÁRTINOVÁ, D. - BOECKOVÁ, K.: Emocionálna inteligencia. 1998, s. 18-19.

2) GOLEMAN, D.: Emoční intelligence. 1997, s. 16.

že plne vystihli podstatu samých seba, aj keď sa vždy húževnato a vytrvalo usilovali pochopiť mechanizmy podmieňujúce schopnosť žiť, pociťovať, myslieť. Práve osvojenie si problému emócií je jedna z ciest vlastného sebazpoznania. ³⁾

Slovo „emócia“ pochádza z latinského „emovere“, čo značí vzrušovať, dráždiť. Význam tohto slova sa časom niekoľkokrát zmenil a dnes je možné vysloviť názor, že *emócie sú zovšeobecnené zmyslové reakcie vznikajúce ako odpoveď na exogénne (vychádzajúce z okolitého prostredia) a endogénne (vychádzajúce z vlastných orgánov a tkaniva) signály, ktoré nevyhnutne vyvolávajú isté zmeny vo fyziologickom stave organizmu.* ⁴⁾ *Emócie sú zdravé a užitočné psychofyziologické reakcie pokiaľ zodpovedajú realite.* Umožňujú človeku orientovať sa a zvládať rôzne situácie. Dá sa povedať, že sú *reaktívne* alebo *reakčné, pozitívne* (prinášajú nám radosť a šťastie) alebo *negatívne*. *Negatívne* emócie sú všetky tie, ktoré sú negatívne vo svojej podstate. Bránia nám vnímať a prijímať životné situácie prirodzene. Medzi najčastejšie negatívne emócie patrí *strach, vina, ľútosť, hnev, smútok, sklamanie* a mnoho ďalších. Negatívne emócie sú primárne zodpovedné za to, že postupne sa vymaníme z normálneho procesu myslenia, ktorý je dôležitý pre naše prežitie. Hromadenie negatívnych emócií v našej myšli môže vážne narušiť naše zdravie, ale aj šťastie. Ich prejavovanie uvoľňuje energiu a pomáha riešiť problémy v živote. Nemajú však dlhé trvanie. Ak sú však emocionálne reakcie prehnane alebo dokonca neprimerané, vytvárajú stresový stav. Prejavovanie takýchto emócií je zbytočné, pretože nie sú na mieste a nemajú priamy vzťah k realite. ⁵⁾

Emócie sú jedným z tých psychických javov, ktoré výrazne zasahujú do každodenného života človeka, pretkávajú jeho rôznorodé životné prejavy, jeho úsilie o dosahovanie rozmanitých životných cieľov. Človek žijúci v podmienkach rozvinutej vedecko-technickej spoločnosti má niekedy tendenciu tento fakt prehliadať. Uvažuje jedine o racionálnych formách riešenia každodenných životných úloh, problémov. Ak by sme však hodnotili ktorúkoľvek oblasť individuálneho alebo spoločenského života zistíme, že veľké činy len vtedy uzreli svetlo sveta, keď ľudské úsilie a motivácia boli spojené so silným emocionálnym nábojom. ⁶⁾

Daniel Goleman používa slovo „emócie na označenie pocitov a s nimi spojených myšlienok, psychických a fyzických stavov, a tiež množstvo podnetov k určitému jednaniu.“ ⁷⁾ Pri rozlišovaní pojmov emócia a cit nie je medzi odborníkmi jednotnosť. Napríklad pocity a emócie sú niekedy používané ako významovo ekvivalentné, inokedy sú rozlišované. Podľa nášho názoru nie je správne tvrdiť, že *pocity a emócie sú významovo totožné*. Pokiaľ sa ale uspokojíme s jednoduchým vysvetlením, môžeme povedať, že *pocit pretrváva dlhšiu dobu, zatiaľ čo emócia je šok*, kde dochádza k rýchlej zmene stavu a po zvládnutí situácie nasleduje „návrat do pôvodného stavu.“ ⁸⁾ Daniel Goleman definoval v roku 1995 emocionálnu inteligenciu (ďalej len

3) NIKIFOROV, A. S.: Emócie v nás. 1981, s. 9-10.

4) NIKIFOROV, A. S.: Emócie v nás. 1981, s. 12.

5) ARRIVÉ, J. Y.: Umění prožívat emoce. 2004, s. 9.

6) CZAKO, M. - SEEMANOVÁ, M. - BRATSKÁ, M.: Kapitoly zo všeobecnej psychológie. 1982, s. 9.

7) GOLEMAN, D. Emoční inteligence. 1997, s. 273.

8) ARRIVÉ, J. Y.: Umění prožívat emoce. 2004, s. 37.

POZNÁMKY

„EI“) ako „súbor schopností ako vedieť motivovať seba samého, vytvárať aj napriek pocitu márnosti, kontrolovať svoje impulzy, náladu, radosť, ako byť empatický a mať nádej“.

V neskorších prácach Goleman rozvinul koncept EI. Jeho model sa zakladá na tzv. **emocionálnej kompetencii**, ktorú definuje ako „naučenú schopnosť, ktorej základ je v štyroch atribútoch emocionálnej inteligencie“:

- **uvedomenie a vnímanie seba samého** (sebadôvera),
- **ovládanie seba samého** (dôveryhodnosť, adaptabilita),
- **orientácie na ciele, iniciatíva**, (optimizmus),
- **spoločenské uvedomenie sa** (empatia, zdvorilosť),
- **vytváranie a riadenie vzťahov** (inšpiračné vodcovstvo, autorita, podporovateľ zmien, riešiteľ konfliktov, tvorca väzieb, spolupracujúca osoba).

Tieto atribúty predurčujú potenciál na nadobudnutie schopností byť emocionálne kompetentný. Táto kompetencia je podmienená učením sa. Základ naučenej schopnosti riešiť konfliktné situácie spočíva v ovládaní seba samého a empatii. Vedecké štúdie aj v 21. storočí poukazujú na fakt, že každý človek má dva druhy myslenia, dve odlišné inteligencie, a to emocionálnu a racionálnu. **Bez emocionálnej inteligencie nie je intelekt schopný využiť celý svoj potenciál.**

Druhy emócií:

- **Hnev:** zúrivosť, hrubosť, nenávisť, zloba, popudlivosť, rozhorčenie, roztrpčenosť, zatrpknutosť, zaujatosť, podráždenosť, otrávenosť, nepriateľstvo a v extrémne až patologická nenávisť a násilie.
- **Smútok:** žiaľ, zármutok, sklúčenosť, neveselosť, melanchólia, sebaobviňovanie, osamelosť, zúfalstvo a v patologickom extrémne až ťažká depresia.
- **Strach:** úzkosť, nervozita, ustaranosť, zdesenie, obavy, zlé predtuchy, ostýchavosť, podozrievavosť, popudlivosť, pochybnosti, hrôza, des, ľakavosť, v psychopatológii potom fóbia a panika.
- **Radosť:** šťastie, úľava, spokojnosť, blaho, potešenie, pobavenosť, hrdosť a zadosťučinenie, zmyslové potešenie a rozkoš, vzrušenie, nadšenie, zanietenie, uspokojenie, eufória, extáza, rozmarnosť a v extrémne potom mánia.
- **Láska:** priateľstvo, dôvera, tolerancia, vrelosť, prijatie, láskavosť, príťažlivosť, oddanosť, obdiv, zamilovanosť, okúzlenie.
- **Prekvapenie:** šok, údiv, ohromenie, úžas.
- **Rozhorčený odpor:** pohrdanie, opovrhovanie, znechutenie, prezieravosť, averzia, nevôľa, zhnusenie, sprotivenie sa.
- **Hanba:** vina, hanblivosť, zármutok, sklamanie, výčitky svedomia, poníženosť, ľútosť, pocit pokorenia, skrúšenosť a kajúcnosť.⁹⁾

9) GOLEMAN, D.: Emoční inteligence. 1997, s. 273.

Emocionálnu inteligenciu a aj prevládajúce nálady v našom živote do značnej miery ovplyvňuje aj náš temperament. Temperament je určený už pri narodení. Je to súčasť genetického dedičstva, ktoré má nad rozvojom nášho života neprekonateľnú moc. Štúdie emocionálnej inteligencie v každodennom manažérskom prostredí, ako aj v podmienkach OS SR sú ešte akoby v plienkach. Neexistujú žiadne jednoznačne definované závery ako majú manažéri, či velitelia viesť svoje tímy alebo organizáciu ako celok k výraznejšiemu zapojeniu emocionálnej inteligencie. Pri hlbšom skúmaní emócií a emocionálnej inteligencie musíme vychádzať zo súčasných poznatkov o všeobecnej inteligencii. Z pohľadu manažérskych vied je zaujímavé aj poznanie ako manažovať emócie v organizáciách a na pracovisku.

1. 1 Manažovanie emócií na pracovisku

V minulosti boli emócie na pracovisku považované za dôležité len vo vzťahu k otázkam spokojnosti zamestnanca so svojou prácou. Ich dôležitosť si zamestnávateľia uvedomili len v posledných rokoch. Emócie nie sú len hlboko zakorenená súčasť profesionálneho života, ale hrajú dôležitú úlohu aj pri pracovných výkonoch a vzťahoch.

Emócie zamestnanca a jeho temperament majú výrazný dopad na jeho pracovné výsledky, rozhodovanie, atmosféru v tíme, manažérske schopnosti, ale aj na celkovú fluktuáciu v organizácii. Je samozrejmé, že zamestnanci so sebou prinášajú do práce okrem pracovných schopností aj vlastné pocity hnevu, obavy, či lásky. Pocity zamestnancov vplývajú na udalosti, ktoré sa vo firme odohrajú. Emócie majú obrovský význam, pretože riadia výkonnosť jednotlivcov a v konečnom dôsledku aj výsledky organizácie.

Možné členenie emócií na pracovisku:

- 1. Diskrétné** – krátkodobé emócie ako radosť, hnev, obavy, znechutenie. Sú dôsledkom určitej udalosti.
- 2. Nálady** – dlhšie trvajúce emócie, ktorým nemusí nevyhnutne predchádzať nejaká udalosť. Jednotlivec je v radostnej nálade alebo sa cíti mizerne.
- 3. Dispozičné** – charakterové črty, ktoré definujú celkový postoj človeka k životu, Niektorí z nás ho majú radostný, u iných prevláda negatívny postoj k životu.

Všetky tri typy emócií môžu byť nákazlivé a nemusia byť jednoznačné, či očitvidné. Vplyv emócií na pracovné výkony bol už mnohokrát predmetom vedeckých výskumov. Podľa štúdií pôsobia negatívne emócie na naše pracovné výkony nepriaznivo. Hnev často vedie k agresii voči ostatným kolegom, kým smútok vedie k nespokojnosti so zamestnaním. Závist, prípadne konflikty na pracovisku často vedú k otvoreným bojom a v ich dôsledku môže dochádzať k zvýšenej absencii v práci. Nie vždy však platí, že len negatívne emócie vedú k zlým výsledkom. Aj vzťahy na pracovisku, hoci láska sa zaraďuje medzi pozitívne emócie, môžu mať na ostat-

POZNÁMKY

ných negatívny vplyv. Pozitívne emócie zvyšujú kreativitu, zamestnanci si viac pomáhajú, prehlbujú spoluprácu a redukujú agresiu nielen voči organizácii, ale aj voči ľuďom. Pozitívne emócie zvyšujú naše kognitívne schopnosti. Lepšie sa sústredíme na pracovné úlohy a robíme ich s väčšou presnosťou. Emócie ovplyvňujú úlohy, na ktorých práve pracujeme, snahu ktorú do práce vkladáme, ako aj spôsob akým my vplyvame na kolektív. Inými slovami, to čo zamestnanec cíti a spôsob akým dáva najavo svoje pocity ovplyvňuje jeho pracovné výsledky. Výskumy dokazujú, že pozitívna nálada vedie k lepšiemu a efektívnejšiemu rozhodovaniu. Toto však neznamená, že rozhodnutia, ktoré sme prijali v zlej nálade sú nevyhnutne deštruktívne. Podľa štúdií, aj negatívne emócie môžu viesť k efektívnym rozhodnutiam. Negatívne emócie môžu v niektorých prípadoch viesť k ešte koncentrovanejšiemu, detailnejšiemu a analytickejšiemu spracovaniu faktov.

Emócie a absencia

Pozitívne emócie sú spojené s nižšou absenciou v práci a blokujú myšlienky smerujúce k opusteniu pracovného miesta. Negatívne emócie zvyšujú absenciu a vedú k vyššej fluktuácii.

Vplyv na kreativitu

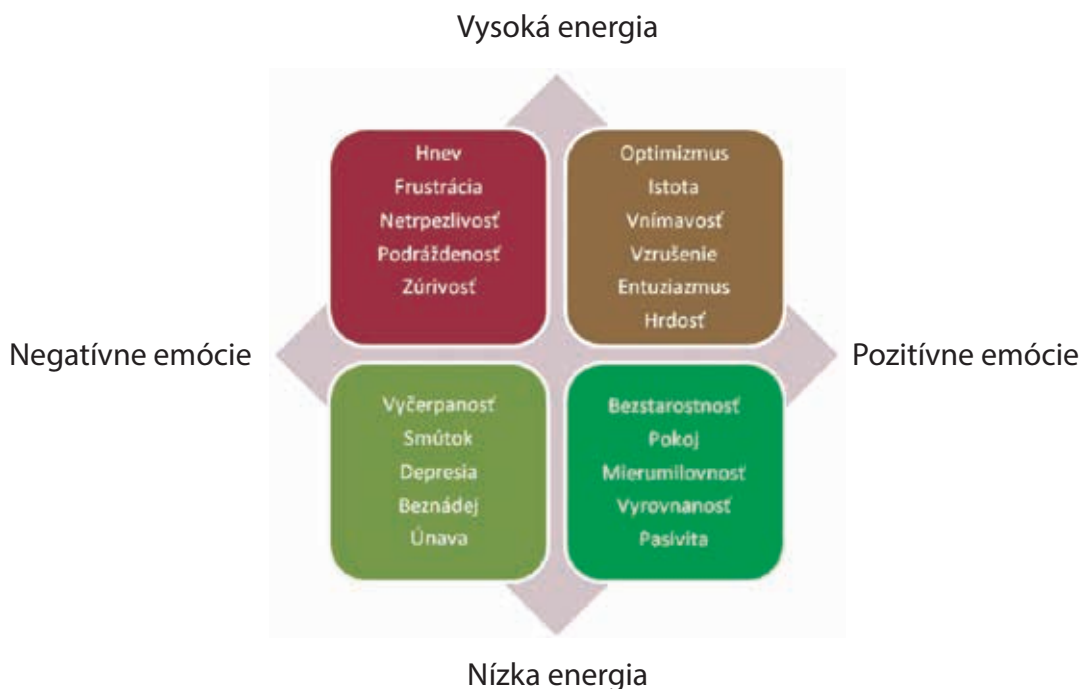
Pozitívne emócie kladne ovplyvňujú našu kreativitu tým, že vytvárajú spokojný stav mysle, ktorá je otvorená všetkým novým nápadom. Pozitívne emócie tiež vedú ku komplexnejšiemu a flexibilnejšiemu mysleniu.

Medziludské vzťahy

Pozitívne emócie zvyšujú ochotu ľudí vzájomne si pomáhať, kým pocity žiarlivosti alebo nenávisti vedú k chudobným vzájomným vzťahom na pracovisku.

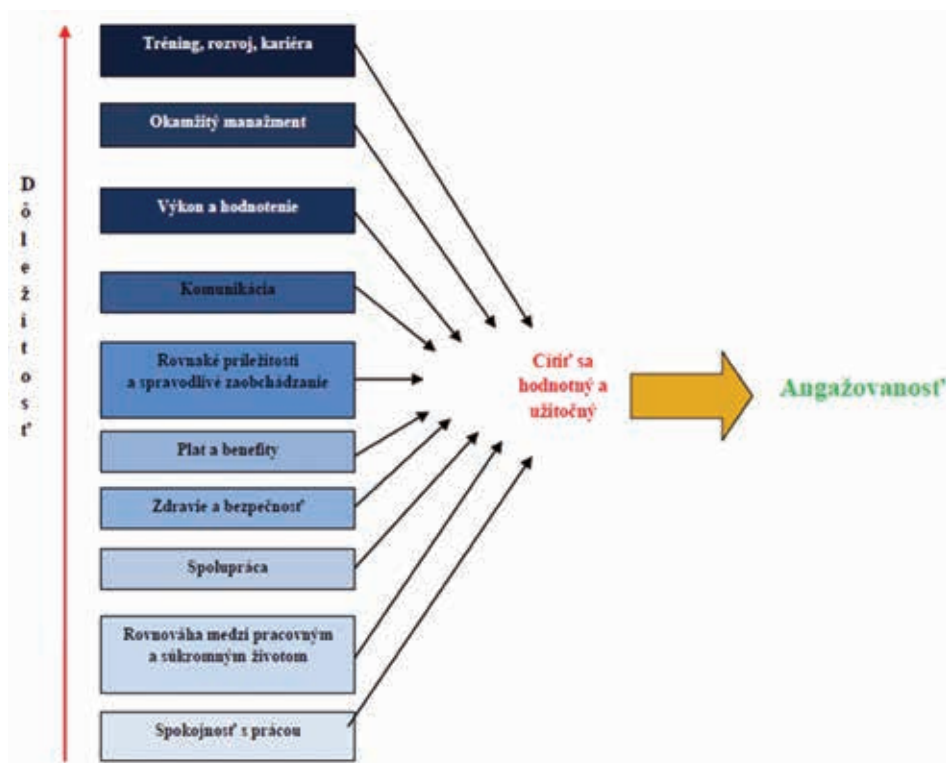
Ako s emóciami narábať

Emócie priamo ovplyvňujú naše správanie, preto ne jeden z nás sa musí naučiť ako svoje emócie ovládať a udržať pod kontrolou tak, aby sme pod ich vplyvom negatívne neovplyvnili naše pracovné výsledky. Aj keď niektorí ľudia dokážu svoje pocity ovládať lepšie ako druhí, neznamená to, že spolupracovníci ich nevnímajú. Možno si myslíme, že neprejavujeme žiadne emócie, ale ani si neuvedomíme a naša mimika, či reč tela okamžite prezradia čo práve cítime. Aj emócie, ktoré si práve neuvedomujeme, môžu ovplyvniť naše myšlienky a správanie.



Obrázok 1: Manažovanie emócií

V súvislosti s manažovaním emócií je potrebné upozorniť na pocit užitočnosti v organizácii, čo bezprostredne súvisí s angažovanosťou zamestnancov, nevynímajúc ani vojenské organizácie.



Obrázok 2: Ingrediencie pracovnej angažovanosti ¹⁰⁾

10) ŠLOSÁROVÁ, M.: Emocionálna inteligencia ako faktor...

POZNÁMKY

2 ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VŠEOBECNEJ INTELIGENCIE

Táto problematika je veľmi rozsiahla a podrobne rozpracovaná vo veľkom množstve zdrojov. O vývoji definícií inteligencie sme vybrali nasledujúce informácie z textu J. Boroša ¹¹⁾, z dôvodu získania základného prehľadu.

Snahy o vymedzenie pojmu inteligencia, viedli k vypracovaniu viacerých definícií. Inteligencia je všeobecná schopnosť individua upraviť svoje myslenie vedome podľa svojich požiadaviek, je všeobecnou psychickou schopnosťou prispôbiť sa novým úlohám a životným podmienkam.

Podľa A. Bineta (1908) je inteligencia základná schopnosť, veľmi dôležitá pre praktický život. Medzi základné aktivity inteligencie podľa neho patria usudzovanie, dôvtip, praktickosť, iniciatíva a adaptácia na okolnosti.

L. M. Terman (1916) definuje inteligenciu ako kapacitu tvoriť pojmy, chápať ich význam a schopnosť abstraktne myslieť.

E. G. Boring charakterizuje inteligenciu ako to, čo merajú testy inteligencie, D. Wechsler zase ako „agregát“ alebo globálnu kapacitu individua účelne konať, racionálne myslieť a efektívne narábať so svojím prostredím.

Inú, tzv. **multifaktorovú teóriu inteligencie** rozpracoval L. H. Thurstone (1920), ktorý sa pokúsil identifikovať tzv. primárne mentálne schopnosti nezávisle od seba. Skutočne aj identifikoval osem viac-menej nezávislých a navzájom sa vylučujúcich komponentov inteligencie – faktor priestorový, numerický, verbálneho chápania, plynulosti slov, pamäti, dedukcie a faktor stability. Thurstone súčasne zistil, že tieto faktory možno identifikovať u detí aj u dospelých.

Rozvojom štatistických techník, najmä faktorovej analýzy sa ukázalo, že meranú inteligenciu je možné rozdeliť na viac psychických javov, čo spôsobilo v roku 1927 vznik tzv. **dvojfaktorovej teórie** G. Spermána (všeobecný g-faktor, ktorý sa nachádza ako jednotiaci činiteľ v množstve špecifických s-faktorov). Freeman (1962), ktorý sa pokúsil vypracovať *kategorizáciu definícií inteligencie* dospel k trom skupinám definícií.

Do prvej skupiny zaradil definície, ktoré inteligenciu chápu ako všeobecnú psychickú adaptáciu na nové problémy a životné situácie alebo ako kapacitu reorganizovať svoje schémy správania efektívnejšie a prijateľnejšie podľa nových situácií.

Do druhej skupiny zaradil definície, ktoré stotožňujú inteligenciu so schopnosťou učiť sa. Teda tie, podľa ktorých je inteligencia zhodná so vzdelávatelnosťou subjektu v najširšom zmysle slova.

Do tretej skupiny zaradil tie definície, ktoré hodnotia inteligenciu ako schopnosť abstraktne myslieť, teda ako schopnosť narábať so symbolmi (verbálnymi a numerickými), ako schopnosť riešiť problémy.

Vidíme, že inteligencia (intelektové schopnosti) je definovaná veľmi nejednotne. Pri vymedzovaní povahy inteligencie psychológovia často rozlišujú tri druhy (tri oblasti):

11) BOROŠ, J.: Základy psychológie. 1987.

- *Abstraktná inteligencia* – prejavuje sa v našom praktickom zaobchádzaní s rozličnými symbolmi (slovami, číslami, diagramami apod.). Jej vysoký stupeň sa predpokladá napríklad u matematikov, právnikov, literárnych vedcov, fyzikov a podobne.
- *Mechanická (praktická) inteligencia* – umožňuje jej „nositeľovi“ pohotovo používať rozličné pracovné nástroje, stroje a vôbec technické zariadenia. Jej nositeľmi by mali byť kvalifikovaní priemyselní robotníci, technici, inžinieri,
- *Sociálna inteligencia* – prejavuje sa v personálnych a spoločenských záležitostiach. Sociálne inteligentný človek vie správne zaobchádzať s ľuďmi, rýchlo sa s nimi spriatelíť, je taktný a chápaný v medziľudských vzťahoch.

J. Piaget (1970) definoval inteligenciu ako najvyššiu formu mentálnej adaptácie, najvyššiu formu organizácie kognitívnych štruktúr. T. Vernon vymedzil inteligenciu ako súbor prekrývajúcich sa schopností tvoriacich celok mentálneho života.

Pri rozličnom chápaní povahy a štruktúry inteligencie vznikli aj rozličné prostriedky na jej zisťovanie (meranie), napríklad pomocou *dotazníkov*, či inteligentných testov. K prvým zostavovateľom inteligentných testov patrí A. Binet (1905). Jeho originálna škála bola viackrát revidovaná. Inteligentný test obsahuje viacero úloh, ktoré má jedinec splniť (vyriešiť). Na základe ich vyhodnotenia sa určuje individuálne skóre (ukazovateľ inteligencie), ktoré charakterizuje správanie jedinca. Prvé testy všeobecnej inteligencie boli konštruované tak, aby slúžili predovšetkým ako pomôcka pri určovaní schopností dieťaťa v rozličných oblastiach školskej práce.

Výsledok dosiahnutý v inteligentnom teste sa vyjadruje tzv. inteligentným kvocientom (ďalej len „IQ“). Aj keď je to medzinárodne zaužívaná globálna číselná miera, predsa je IQ iba pomocným indexom, ktorý umožňuje porovnať výkon jedinca v relácii k bežnej reprezentatívnej populácii.

Takéto vymedzenie IQ vzišlo z vývinových škál pre deti. Vychádzajúc z tohto vymedzenia je IQ známy ako nasledujúci pomer:

$$\text{IQ} = (\text{mentálny vek} : \text{fyzický vek}) \times 100$$

Inteligentný kvocient vyjadruje pomer medzi dosiahnutým *fyzickým* vekom a *mentálnym* vekom (dosiahnutým výkonom v riešení empiricky stanovených úloh pre istý vek, resp. vyspelostnú úroveň). Všeobecne sa udávajú nasledovné výskyty jednotlivých stupňov celkovej rozumovej výkonnosti (inteligencie) resp. vyspelosti:

POZNÁMKY

Tabuľka 1: Stupne IQ

IQ	Stupeň inteligencie	Percento prípadov
Menej ako 20	idiocia	0,1
20-49	imbecilita	0,5
50-69	debilita	1,9
70-79	ľahká debilita	5,0
80-89	podpriemerná inteligencia	14,0
90-109	normálna, priemerná inteligencia	48,0
110-119	dobrá, nadpriemerná inteligencia	18,0
120-139	vysoká, vynikajúca inteligencia	11,0
140 a viac	veľmi vysoká (geniálna) inteligencia	1,5

Zdroj: A. Binet (1905)

Medzi týmito škálami a intelligenčnými testami pre dospelých existujú z metodologickej stránky viaceré rozdiely, vrátane problému ich normalizácie. U dospelých sa IQ vypočítava odlišne s použitím tabuliek na základe veľkého reprezentatívneho výberu vyšetrených osôb.¹²⁾

Pojem *Inteligencia* (intelligence) sa objavil v 14. storočí, ale nebol presnejšie definovaný. V 19. storočí bol vzťahovaný len k myšlienkovému činnosti človeka, na rozdiel od zvierat, ktoré boli pokladané za inštinktívne stvorenia (Darwinova teória túto koncepciu zmenila a ukázala, že medzi správaním človeka a chovaním ostatných živočíchov je podobnosť). Definície inteligencie sú dodnes rozmanité, ale pre lepšie pochopenie dnešnej psychologickéj prípravy a kvality psychologických testov je potrebné poznať aj vývojové trendy v psychológii a poznatky z výskumov tejto vednej disciplíny.

Vývoj definícií inteligencie v chronologickom poradí podľa P. Hartla a H. Hartlovej:

- **1890** – podľa H. Ebbinghausu schopnosť kombinácie;
- **1892** – E. L. Thorndike definoval termín u zvierat;
- **1896** – podľa W. Wundta súčinnosť predstavivosti a rozumu;
- **1903** – E. L. Thorndike definoval termín u ľudí ako schopnosť zovšeobecňovania, učenia a riešenia nových problémov;
- **1904** – podľa A. Bineta schopnosť chápať, usudzovať, byť vytrvalý a prispôbiť sa novým požiadavkám; prvé pokusy o meranie inteligencie;
- **1904** – Ch. E. Spearman pridal g-faktor inteligencie ako stálu, všeobecnú schopnosť;
- **1912** – podľa W. Sterna schopnosť učiť sa zo skúseností, prispôbiť sa, riešiť nové problémy, používať symboly, myslieť, usudzovať, hodnotiť... ;
- **1917** – C. Burt rozlíšil inteligenciu na verbálnu a neverbálnu;
- **1927** – Ch. E. Spearman prehlásil, že „slovo inteligencia je len zvuk, slovo s toľkými významami, že nakoniec nemá žiadny“; dodnes je jej vymedzenie závislé na použitom teste;

12) BOROŠ, J.: Základy psychológie. 1987, s. 186-191.

- **1938** – L. L. Thurstone rozlišuje reč, myslenie, pamäť, úsudok, operácie s číslami, priestorovú predstavivosť;
- **1944** – D. Wechsler vytvára dodnes používaný test WAIS;
- **1950** – R. B. Cattell delí inteligenciu na *fluidnú* (biologickú, vrodenu, abstraktnú, nezávislú na predchádzajúcom učení) a *kryštalickú* (kultúrnu, konkrétnu, založenú na kognitívnych procesoch získaných učením, na vedomostiach a schopnosti ich využívať);
- **60-te roky** – prinášajú dôkazy o tom, že inteligencia je geneticky podložená; dochádza k rozlišovaniu medzi divergentným myslením (vysoko tvorivým) a konvergentným myslením (vyjadrovaným hodnotou IQ);
- **80-te roky** – prinášajú koncepcie **mnohofaktorovej** inteligencie, napríklad: R. Sternberg (1989) rozoznáva 3 druhy (zložky) inteligencie:
 - a) *schopnosť plánovať úlohy a riešiť problémy,*
 - b) *schopnosť využívať vlastné skúsenosti, aby známe problémy človek riešil rutinne,*
 - c) *zdravý rozum založený na znalostiach, ktoré sa nikdy v škole neučia, ale sú dôležité pre život, označil ako „praktickú“ inteligenciu.*
- **1993** – H. Gardner rozlišuje sedem a viac druhov inteligencie (jazyková, hudobná, matematicko-logická, priestorová, telesná (pohybová), intrapersonálna, interpersonálna).¹³⁾

V roku 2006 I. Ruisel vychádzal z výsledkov posledného výskumu inteligencie a k vývoju jej definícií podotkol, že diskusie o podstate inteligencie pretrvávajú. Uvádza, že podľa R. W. Howarda (1993) možno uvažovať o troch možných vymedzeniach tohto konštruktu:

- Prvé vymedzenie predstavuje klasický Spearmanov „g“ faktor, ktorý predpokladá výskyt interindividuálnych a biologických rozdielov medzi jednotlivcami.
- Druhé vymedzenie reprezentuje inteligenciu ako správanie; inteligencia nie je entitou, ale skôr kvalitou správania.
- Tretie vymedzenie definuje inteligenciu ako množinu schopností.

Konštatuje, že teórie i metateórie, ako metódy na štúdium inteligencie sa postupne menili. *Žiadne z nich nie sú komplexné a nemôžu si nárokovať právo na univerzálnosť. V najlepšom prípade sú komplementárne a pokrývajú len čiastkové aspekty komplexného fenoménu, akým je ľudská inteligencia.*¹⁴⁾

Z doteraz uvedeného vyplýva, že inteligencia nie je definovateľná ako jednotlivá schopnosť a nemožno ju vymedzovať len ako kognitívnu schopnosť. *O inteligencii treba uvažovať ako o množine, či komplexe mnohých zložiek, ktoré v podstate tvoria autonómne faktory inteligencie.* Interpersonálna, intrapersonálna a emocionálna

13) HARTL, P. - HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník. 2004, s. 233.

14) RUISEL, I.: Úvahy o inteligencii a osobnosti. 2006, s. 39.

POZNÁMKY

inteligencia súvisia so spôsobom ako človek rozumie a reaguje na rôzne emocionálne podnety a vnemy.

2. 1 Emocionálna inteligencia ako novodobý fenomén úspešnosti

Z uvedeného prehľadu vývoja všeobecnej inteligencie v rámci výskumov psychológie vyplynulo, že *počiatky emocionálnej inteligencie* sa spájajú najmä s menom profesora Thorndika (1920), ktorý aspekt EI ponímal ako **sociálnu inteligenciu**. Neskôr Dávid Wechsler (1952) testoval *emocionálnu spôsobilosť* ako súčasť ľudského repertoáru schopnosti. Howard Gardner (1983) použil model zloženej inteligencie a v nej dve formy osobnej inteligencie – interpersonálnu a intrapersonálnu inteligenciu, kde je reálne možné podrobne vnímať emócie v týchto dvoch formách. Postupne sa emocionálna inteligencia stáva symbolom úspechu v dnešnom pracovnom svete a symbolom kvality života. Ďalej je vo vývoji emocionálnej inteligencie vo svete dávno známe, že najmä Reuven Bar - On (1988) už vo svojej dizertačnej práci ako prvý použil pojem *emocionálny kvocient* (ďalej len „EQ“) a emocionálnu inteligenciu chápal ako súbor:

1. spôsobilostí uvedomiť si, pochopiť a vyjadriť seba samého,
2. spôsobilostí pochopiť iných a byť s nimi vo vzťahu,
3. spôsobilostí kontrovať silné emócie a ovládať svoje impulzy,
4. schopností prispôbiť sa zmenám a riešiť problémy osobného alebo sociálneho charakteru.

Jeho model pozostával z piatich hlavných komponentov – intrapersonálnych a interpersonálnych zručností, adaptability, stres manažmentu a náladovosti.¹⁵⁾

Napokon v roku 1990 psychológovia Peter Salovey (Yalská univerzita), ako aj John Mayer (New Hampshirská univerzita) napísali svoj článok pod názvom „*Emocionálna inteligencia*“, ktorý sa považuje za významnú prácu v teóriách EI. V ich pôvodnom modeli bola **„emocionálna inteligencia identifikovaná ako schopnosť kontrovať vlastné pocity a emócie, ako aj pocity a emócie iných osôb, vedieť ich rozlišovať a s využitím nadania usmerňovať myslenie človeka a jeho konanie“**.



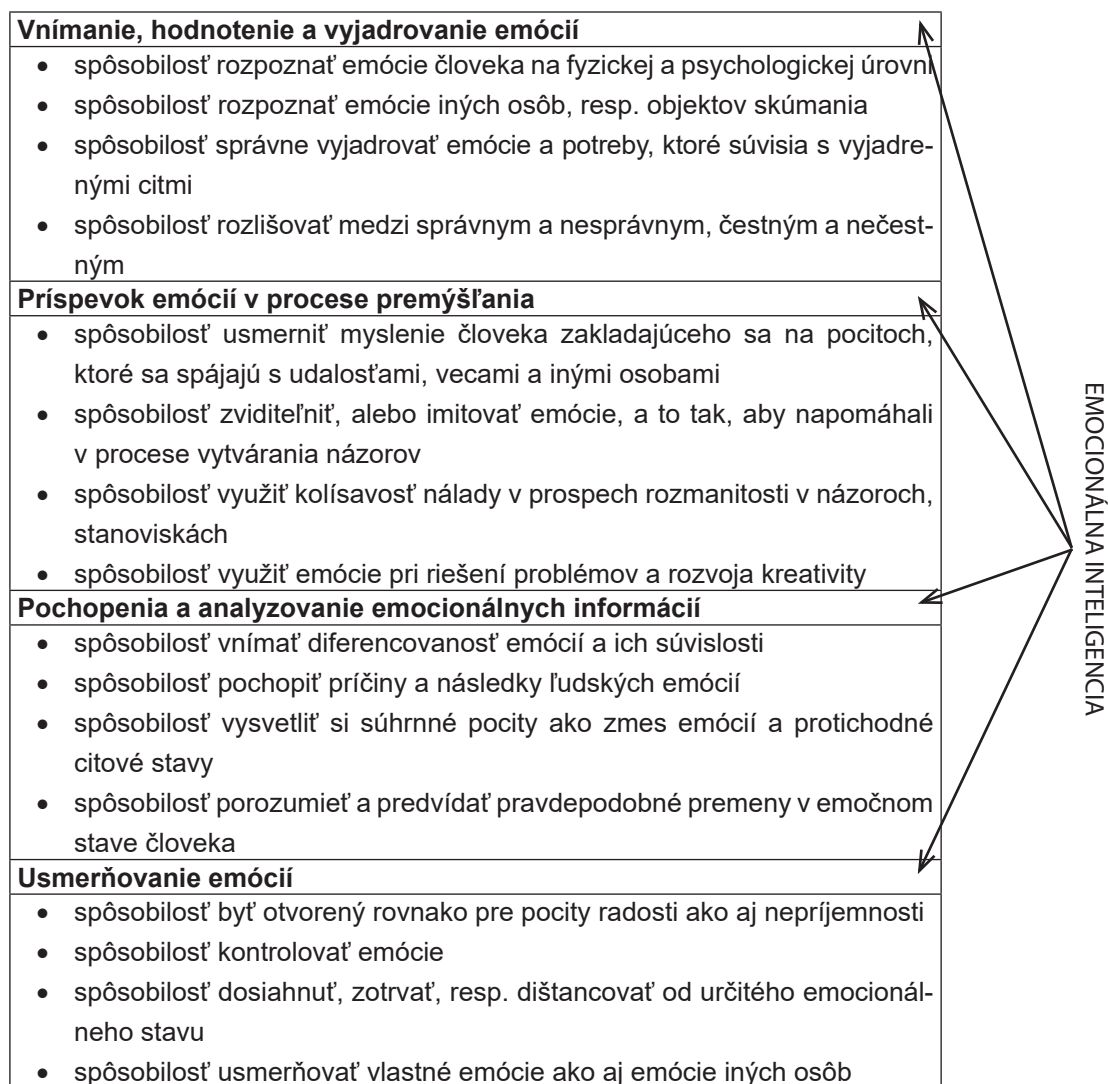
Obrázok 3: P. Salovey



Obrázok 4: J. D. Mayer

15) ŠEBEN, Z.: Emocionálna inteligencia v kontexte... 2009, s. 4.

Ich aktuálny model je modelom vývojovým, v rámci ktorého zložitosť rastie smerom od prvej modelovej úrovne emocionálnej inteligencie až po štvrtú úroveň EI.



Obrázok 5: Zložky emocionálnej inteligencie

(Zdroj: Lewis, M. J. - Haviland, M. J. - Barrett, F. L. : Handbook of emotions. NewYork : Guilford press, 2008, s.535)

Z uvedeného vyplýva, že EI sa postupne stáva symbolom úspechu ľudí a kvality života. Jej úrovne sú zamerané predovšetkým na vnímanie, hodnotenie a vyjadrovanie emócií, na emócie v procese premýšľania, pochopenia a analyzovanie emocionálnych informácií, ako aj na kontrolu a usmerňovanie emócií.

Zjednodušené sa dá povedať, že EI je vlastne schopnosť poznať a ovládať vlastné emócie, ako aj emócie ostatných ľudí, umenie dobre vychádzať so sebou samým, ako aj s ostatnými, je zameraná na mäkké zručnosti človeka v organizáciách (soft skills), napr. vedieť viesť tím, motivovať v ňom seba i ostatných, adekvátne a primerane sa vedieť zachovať v krízových situáciách (chladná hlava), vedieť prijať kritiku a pod.

POZNÁMKY

2. 2 Kolíska emocionálnej inteligencie

Prvá príležitosť utvárať a formovať emocionálnu inteligenciu jednotlivca prichádza už v prvých rokoch života. Závisí od rodinného prostredia, v ktorom dieťa vyrastá a prístupu rodičov k výchove. Každá, aj sotva postrehnutelná komunikácia medzi rodičom a dieťaťom má väčšinou citové zafarbenie. Neustále *opakovanie komunikácie vytvára v živote dieťaťa základy emocionálnych postojov a schopností*. Náš mozog je v detstve formovaný buď hrubosťou alebo láskou rodičov. Z toho vyplýva, že *detstvo v sebe skrýva neobyčajnú príležitosť pozitívne ovplyvniť citový život v dospelosti*.

Preto je potrebné od útleho detstva rozvíjať *sedem najdôležitejších aspektov vzťahujúcich sa k emocionálnej inteligencii*, a to:

- **Sebavedomie** – dieťa musí mať pocit, že dokáže zvládnuť svoje pocity, správanie aj okolitý svet. Malo by byť presvedčené, že keď sa do niečoho pustí, bude úspešné, že mu dospelí v prípade potreby pomôžu.
- **Zvedavosť** – pocit, že je dobré a zaujímavé dozvedieť sa nové veci, že učenie je príjemné.
- **Schopnosť nasledovať svoj cieľ** – uvedomenie si vlastných schopností a preukázanie vytrvalosti.
- **Sebaovládanie** – schopnosť prispôbovať a ovládať svoje správanie, mať zmysel pre vnútornú sebakontrolu.
- **Schopnosť pracovať s ostatnými** – dieťa dokáže byť chápané ostatnými a zároveň ostatným rozumie.
- **Schopnosť komunikácie** – prostredníctvom slov vyjadriť svoje myšlienky, pocity a predstavy.
- **Schopnosť spolupráce** – nájsť pri spoločnej činnosti rovnováhu medzi vlastnými potrebami a potrebami ostatných ľudí.¹⁶⁾

Uvedené aspekty emocionálnej inteligencie je potrebné od detstva až po dospelosť neustále rozvíjať, a to prostredníctvom všetkých možných dostupných vedných disciplín a ich aplikácie do praktických životných situácií, aj v podmienkach OS SR formou kurzov celoživotného vzdelávania. Ide o schopnosti „vedieť identifikovať emócie a city, zvládať ich a neustále rozvíjať pozitívnym spôsobom zameraným na kultiváciu medziludských vzťahov v súkromnom a pracovnom profesionálnom živote“.

Význam emocionálnej inteligencie je jasne ukázaný v nasledujúcej tabuľke, ktorá poukazuje na dôležitosť oboch druhov inteligencií, nielen intelektuálnej, ale aj emocionálnej. Keď dôjde k skutočnému rozhodovaniu a jednaniu, city majú úplne rovnakú váhu ako myšlienky.

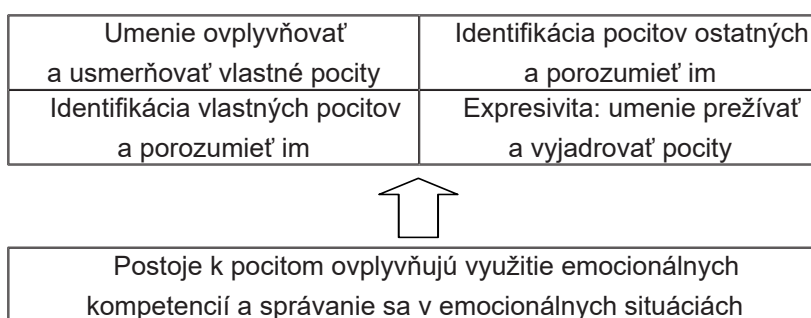
16) GOLEMAN, D.: Emoční inteligence. 1997, s. 187.

Tabuľka 2: Porovnanie IQ a EQ ¹⁷⁾

IQ-inteligencia	EQ-inteligencia
premýšľanie, hĺbanie	asociovanie
zhromažďovanie faktov	hľadanie nových ideí
rozoznať zmysel	sprostredkovať zmysel
rozhodovať logicky	rozhodovať metódou pokusu a omylu
čas a pokoj	tempo, netrpezlivosť
hlavou	intuitívne
tvrdé fakty	"mäkké" informácie
analyticky	všeobecne
riadený rozumom	riadený pocitmi
"ľavá hemisféra"	"pravá hemisféra"
myslieť	cítiť
izolovaný	zapojený
slová a čísla	ľudia a situácie
rozum	cit
vzdelanie	srdečnosť

2.3 Emocionálne kompetencie

Faktom je, že emocionálne učenie je sociálnym umením, ktoré vychádza zo skúseností a príkladov. Takzvané „**stavebné kamene**“ emocionálnej inteligencie vychádzajú z určitých schopností, ktoré sa človek môže naučiť a ďalej ich rozvíjať. Získanie tejto schopnosti umožňujú emocionálne kompetencie.



Obrázok 6: Stavebné kamene emocionálnej inteligencie ¹⁸⁾

Emocionálna kompetencia patrí medzi „soft skills“ manažéra. Včasná identifikácia a pochopenie vlastných emócií je základná kompetencia pre primerané zaobchádzanie so svojimi pocitmi v danej situácii. Táto schopnosť je zároveň základným predpokladom pre všetky ostatné stavebné kamene emocionálnej inteligencie.

17) BROCKERT, S. - BRAUNOVÁ, G.: Testy emocionálnej inteligencie. 1997, s. 18-19.

18) KANITZ, A.: Jak rozvíjet svou emoční inteligenci. 2008, s. 32.

POZNÁMKY

Emocionálnym analfabetom je označovaný človek, ktorý nemá k svojim pocitom prístup. Pri udalostiach, ktoré obvykle vyvolajú silné emócie, zostáva nečinný, jednoducho nič necíti, pretože svoje pocity neidentifikuje a nerozumie im. A tak mu ostávajú skryté aj pocity iných ľudí. Absencia pocitov zaťažuje ako súkromné, tak aj pracovné vzťahy. Za príčinu sa považuje (pokiaľ nejde o určité poruchy mozgu) neúplný kognitívne emocionálny vývoj v detstve, avšak môže nastať aj v dospelosti prežitím traumatizujúceho zážitku.

Predpokladom pre *kompetentné zaobchádzanie s pocitmi druhých* je schopnosť dobre poznať a riadiť svoj vlastný citový život, ale tiež *citlivo vnímať pocity ostatných, rozumieť im, posudzovať možné príčiny*.

Pre rozumné zaobchádzanie s pocitmi je podstatná schopnosť využívať ich ako zdroj poznania a pomoc pri rozhodovaní. Pokiaľ svoje pocity i pocity druhých síce vnímame, ale nepovažujeme ich za dôležité, nemôžeme svoju emocionálnu kompetenciu využiť.

Prioritou v oblasti vzdelávania manažérov v OS SR by malo byť neustále zvyšovanie kvality manažérskych, a teda aj emocionálnych kompetencií na všetkých stupňoch velenia a riadenia. K štandardnému kariérnemu vzdelávaniu súčasných veliteľov by malo patriť vštepovanie takých základných ľudských cností ako je **sebaovládanie, empatia, sebauvedomenie, umenie počúvať, riešenie konfliktov a spolupracovanie**. A práve preto by bolo vhodné, aby všetci manažéri, velitelia, ale aj profesionálni vojaci absolvovali **kurzy emocionálnej inteligencie**, ktorých obsahom by predovšetkým malo byť:

- **Poznanie vlastných emócií** – sebauvedomenie sa, sebaopozorovanie, zóna emocionálneho komfortu, zvládanie emócií (pohodlie, napätie, zrútenie), sebamotivácia, empatia a kreativita.
- **Umenie medziľudských vzťahov** – schopnosť riešiť konflikty, problémové situácie, merať emocionálnu inteligenciu prostredníctvom máp EI, EQ testov a testov MSCIT – personálne schopnosti vzťahujúce sa k štyrom atribútom EI (vnímanie, aplikovanie, pochopenie a usmerňovanie emócií).
- **Rozvíjanie emocionálnej inteligencie** – vedomá premena, tréning osobnostného rozvoja.

2. 4 Model emocionálnej inteligencie podľa Daniela Golemana

Daniel Goleman, doktor psychológie z Harvardovej univerzity je taktiež úspešný novinár s vynikajúcimi schopnosťami predložiť čitateľom aj tie najzložitejšie vedecké teórie. Vypracoval prehľadný a zrozumiteľný model emocionálnej inteligencie, čo spôsobilo, že sa pojem *emocionálna inteligencia* neuveriteľnou rýchlosťou spopularizoval ako v USA, tak aj v Európe.

Model D. Golemana rozlišuje v štruktúre kvalít EI dve oblasti, a to schopnosti vzťahujúce sa k vlastnej osobe a kompetencie v oblasti medziľudských vzťahov. Tento model je vhodný aj pre potreby OS SR. Zahŕňa celú škálu schopností a kompetencií, ktoré sú nevyhnutné pre úspešných veliteľov.

Ku Golemanovej koncepcii uvádzajú poznatky z výskumu aj Molčanová a Baumgartner ¹⁹⁾: „Podľa autora akademická inteligencia sa len málo týka emocionálneho života. Aj najbystrejší z nás môžu prepadnúť bezuzdným vášňam a momentálnym impulzom“.

Emocionálna inteligencia by sa mohla stať rovnako dôležitou, ak nie aj dôležitejšou ako IQ. Tieto dve entity spolu čiastočne korelujú. Nie sú protikladné, skôr sa dopĺňajú. ²⁰⁾ V ponímaní doktora Golemana „emocionálna inteligencia znamená byť schopný motivovať seba samého, odolávať frustrácii, kontrolovať impulzy a oddialiť uspokojenie, regulovať nálady a zabrániť stresu, aby ovplyvňoval schopnosť myslieť, znamená byť empatický a dúfať“.

D. Goleman popisuje päťfaktorový model, ktorý zahŕňa **sebauvedomenie, riadenie emócií, motiváciu, empatiu a sociálne schopnosti**. Neskôr tento zoznam rozširuje a čiastočne pozmeňuje. Udáva zoznam 25 komponentov EI, ktoré neskôr skracuje na 20.



Obrázok 7: Doktor David GOLEMAN

Z uvedeného vyplýva, že Daniel Goleman poňal definíciu emocionálnej inteligencie po svojom a vykreslil emocionálne inteligentného človeka ako človeka, ktorý je dobrý, milý a priateľský.

V roku 1998 vydal Daniel Goleman ďalšiu knihu pod názvom „Working with emotional intelligence“. V tejto knihe ešte viac rozšíril termín „emocionálna inteligencia“. Vytvoril model kompetencií – kvalifikácií, ktoré by mal človek spĺňať na konkrétnu pracovnú pozíciu. Rozšíril svoje skúsenosti z emocionálnej inteligencie a definoval 25 najdôležitejších emocionálnych zručností a kompetencií, ktoré sa dodnes používajú v rámci novodobých manažérskych kompetencií.

19) MOLČANOVÁ, Z. - BAUMGRANTNER, F.: Emočná inteligencia... 2008.

20) GOLEMAN, D.: Emoční intelligence. 1997.

POZNÁMKY

Tabuľka 3: Model D. Golemana: Štruktúra kvalít EI ²¹⁾

A. Schopnosti vzťahujúce sa k vlastnej osobe	
Sebauvedomenie 1. emočné sebazpoznanie 2. reálne sebahodnotenie 3. sebadôvera	orientovať sa vo vlastných duševných pochodoch a stavoch, istota preferencií, znalosť vlastných možností, schopnosť využiť intuíciu
Sebaregulácia 4. sebaovládanie 5. spoľahlivosť 6. svedomitosť 7. prispôsobivosť 8. inovácia	zvládať okamžité impulzy a emócie
Motivácia 9. ctižiadosť 10. lojalita 11. iniciatíva 12. optimizmus	emocionálna tendencia (vnútorný popud) smerovať k vyšším cieľom
B. Kompetencie v oblasti medziľudských vzťahov	
Empatia 13. porozumenie a pochopenie iných 14. stimulovať osobnostný rast ostatných 15. schopnosť orientácie na zákazníka 16. rozvíjanie a využitie diverzity 17. cit pre „politiku“ organizácie	uvedomenie si pocitov, potrieb a záujmov ostatných ľudí
Obratnosť v spoločenskom styku 18. schopnosť ovplyvňovať iných 19. umenie komunikácie 20. schopnosť riešiť konflikty 21. vodcovské schopnosti 22. iniciovať a presadzovať zmeny 23. vytvárať trvalé väzby a vzťahy 24. schopnosť spolupráce 25. schopnosť stmelovať tím	znamená flexibilitu a schopnosť docieľiť žiaduce reakcie od ostatných

Táto problematika vyvolala záujem nielen vedeckej, ale aj laickej verejnosti, ktorá je založená viac na apriórnych predpokladoch ako na vedeckej teórii, často popisuje EI ako zoznam osobnostných a sociálnych charakteristík, no poskytuje dlhší popis jednotlivých kvalít. ²²⁾

2. 5 Aspekty emocionálnej inteligencie

Daniel Goleman vo svojej publikácii „Working with Emotional Intelligence“ rozdelil emocionálne kompetencie na dve základné skupiny. Každá skupina obsahuje individuálne zručnosti a kompetencie jednotlivca. ²³⁾

21) GOLEMAN, D.: Práce s emoční inteligencí. 1999, s. 36-37.

22) MOLČANOVÁ, Z. - BAUMGARTNER, F.: Emočná inteligencia... 2008, s. 165-166.

23) GOLEMAN, D.: Working with Emotional Intelligence. 1998, s. 26-27.

2. 5. 1 Personálne kompetencie

Personálne kompetencie určujú schopnosť ľudí ovládať samých seba. Medzi základné schopnosti patria:

- Uvedomenie si seba samého – byť si vedomý svojich postojov, preferencií, názorov a intuície.
- Emocionálne povedomie – schopnosť vnímať emócie iných ľudí a rozpoznať ich dôsledky.
- Primerané sebahodnotenie – poznať svoje silné a slabé stránky.
- Sebaistota – poznať svoju hodnotu a schopnosti.
- Sebaovládanie – ovládanie svojich vnútorných pocitov, impulzov a možností.
- Sebakontrola – držať negatívne a deštruktívne emócie a impulzy pod kontrolou.
- Dôveryhodnosť – správať sa poctivo a úprimne.
- Svedomitosť – niešť zodpovednosť za svoje konanie.
- Prispôsobivosť – vedieť sa prispôbiť neočakávaným zmenám.
- Inovatívnosť – byť otvorený novým myšlienkam, prístupom a informáciám.
- Motivácia – emocionálne tendencie, ktoré vedú človeka k dosiahnutiu cieľov.
- Túžba po úspechu – snaha dosiahnuť alebo posunúť hranice svojich možností.
- Povinnosti – zosúladiť sa s cieľmi skupiny alebo organizácie.
- Iniciatíva – byť pripravený využiť príležitosti.
- Optimizmus – dosahovať ciele napriek prekážkam a neúspechom.

2. 5. 2 Sociálne kompetencie

Sociálne kompetencie určujú ako sa správame vo vzťahoch priateľských, pracovných, či partnerských:

- Empatia – schopnosť uvedomiť si pocity, potreby a obavy iných ľudí.
- Porozumenie – vycítiť pocity druhých ľudí, prejavíť skutočný záujem o ich obavy.
- Podpora rozvoja druhých ľudí – rozpoznať oblasť, v ktorej sa môže jednotlivec rozvíjať a podporovať jeho schopnosti.
- Orientácia na zákazníka – schopnosť predvídať, rozpoznať a splniť požiadavky zákazníkov.
- Podpora rozmanitosti – ponúknuť príležitosť rôznym typom ľudí.
- Politické povedomie – schopnosť čítať emocionálne smerovanie skupiny a pevnosť vzťahov.

POZNÁMKY

- Sociálne zručnosti – schopnosť dosiahnuť u iných ľudí odpovede, po ktorých túžime.
- Ovplyvňovanie – ovládať efektívnu taktiku presvedčiť.
- Komunikácia – otvorene počúvať a vysielat' presvedčivé správy.
- Manažovanie konfliktov – vyjednávať a riešiť nesúhlas.
- Vodcovstvo – inšpirovať a viesť jednotlivcov, ale aj skupiny.
- Iniciátor zmeny – iniciovať prípadne organizovať zmenu.
- Vytvorenie puta – pestovať užitočné vzťahy.
- Spolupráca – dosahovať stanovené ciele v spolupráci s ostatnými.
- Tímové zručnosti – sústrediť schopnosti celej skupiny na dosiahnutie cieľa.

Všetky uvedené kompetencie a jednotlivé aspekty emocionálnej inteligencie sú využiteľné aj v podmienkach OS SR. Dôležité je neustále ich rozvíjať a trénovať.



Obrázok 8: Aspekty emocionálnej inteligencie ²⁴⁾

3 ŠPECIFIKÁ EMOCIONÁLNEJ INTELIGENCIE VO VOJENSKÝCH PODMIENKACH

V odborných kruhoch dnes už nikto nepochybuje o tom, že **emocionálna inteligencia má priamy vplyv tak na manažérske schopnosti, ako aj na vodcovské schopnosti** každého manažéra, teda aj veliteľa, ako aj na jeho výkon, a to na ktoromkoľvek stupni riadenia a velenia. Stať na čele a viesť podriadených je umenie, ktorému sa človek potrebuje učiť po celý život.

V množstve žiadúcich schopností, poznatkov a zručností vystupujú v súčasnosti do popredia tie, ktoré umožňujú manažérom efektívne pôsobiť v dynamicky sa me-

24) ŠLOSÁROVÁ, M: Emocionálna inteligencia ako faktor..., s. 13-14.

niacich podmienkach. Možno postrehnúť zreteľný posun k posilňovaniu významu osobnostných charakteristík, k schopnosti vnímať problémy v širších súvislostiach.

3. 1 Manažérske kompetencie veliteľa verzus emocionálna inteligencia

Vieme, že manažéri pôsobiaci v podmienkach OS SR, čiže velitelia sa navzájom výrazne odlišujú, a to nielen svojimi znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ale aj mnohými ďalšími faktormi, ktoré tvoria ich osobnosť. **Osobnosť veliteľa** je chápaná ako určitá **jednota – integrita celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností človeka**. Osobnosť je to, čo určuje správanie sa veliteľa v konkrétnej situácii. V osobnosti je skryté to, čo špecifikuje jedinečnosť a individualitu jedinca (štruktúru osobnosti), ale aj to, čo určuje zmeny v jeho správaní (dynamiku osobnosti). **Štruktúrou osobnosti** sa rozumie usporiadaný celok dispozícií, ktoré podmieňujú spôsoby psychického reagovania, t. j. prežívania a správania sa. **Dynamikou osobnosti** možno nazvať súhrn „síl“, ktoré hýbu osobnosťou, t. j. určujú jej správanie, preto je dynamika osobnosti často súčasťou koncepcie motivácie a temperamentu. Dynamika osobnosti udržuje určitú psychickú rovnováhu. S dynamikou súvisí aj energia osobnosti, ktorá má biologický pôvod, ale je usmerňovaná na dosahovanie cieľov. Základným funkčným prvkom dynamiky osobnosti sú motívy, ktoré sú zároveň aj zložkou jej štruktúry. V množstve žiadúcich schopností, znalostí a zručností vystupujú v súčasnosti do popredia tie, ktoré umožňujú manažérom efektívne pôsobiť v dynamicky sa meniacich podmienkach. Možno postrehnúť zreteľný posun v posilňovaní významu osobnostných charakteristík, v schopnosti vnímať problémy v širších súvislostiach.

Za preferované vlastnosti efektívnych veliteľov sú pokladané najmä inteligencia, iniciatívnosť, sebadôvera, „racionálny nadhľad“, čiže schopnosť vidieť širšie súvislosti, schopnosť systémového prístupu, schopnosť pracovať s rôznymi ľuďmi (schopnosť s nimi komunikovať a spolupracovať), pocit komplexnej zodpovednosti, sledovanie a dodržiavanie vytýčených cieľov, skúsenosti s vedením skupiny a skúsenosti z práce na rôznych pracovných pozíciách.

Vo všeobecnosti nie je možné vytvoriť presnú schému vlastností, ktorými by mal veliteľ disponovať. K tým potrebným určite patria **odborné a technické vedomosti, líderské schopnosti, schopnosť reagovať v neurčitom rýchlo sa meniacom prostredí, iniciatíva, rozhodnosť, vytrvalosť, zásadovosť, rozvážnosť, cielavedomosť, samostatnosť, disciplinovanosť, zodpovednosť, emocionálna a citová vyrovnanosť.**

Kompetenciu je možné definovať ako spôsobilosť, ktorá vyjadruje pripravenosť veliteľa na požadovaný výkon podľa definovaného štandardu. **Kľúčové kompetencie veliteľa možno teda rozdeliť na tri základné oblasti:**

- **odborné kompetencie** (vyplývajúce zo vzdelania a praxe v danej oblasti pri jednotlivých druhoch vojsk, zručnosti, návyky, schopnosti, fyzická zdatnosť, psychická pripravenosť),

POZNÁMKY

- **riadiace manažérske kompetencie** (schopnosť poznávať, plánovať, organizovať a realizovať, diagnostikovať a hodnotiť a sebahodnotiť),
- **mravné kompetencie** (čestnosť, odvaha, otvorenosť, taktnosť, objektívnosť,...).

S uvedenými kompetenciami sa prelínajú aj **ďalšie kompetencie veliteľa**:

- **komunikačné** (schopnosť konštruktívne a asertívne komunikovať s podriadenými i nadriadenými, schopnosť presne vyjadrovať svoje myšlienky),
- **motivačné** (vedieť získať vojakov na plnenie úloh v mieri aj v boji, poznať spôsob myslenia svojich podriadených, ich hodnotovú sústavu),
- **tvorivého a kritického riešenia problémov** (hľadať viacero variantov riešenia a vybrať z nich optimálne riešenie za daných podmienok, dokázať sa kriticky pozrieť na navrhované a realizované riešenia),
- **práce s modernými informačnými technológiami** (schopnosť získať kvalitné a včasné informácie s využitím moderných informačných technológií, napr. navigačné systémy využívajúce družice),
- **jazykové** (znalosť aspoň jedného svetového jazyka, najmä anglického, schopnosť prijímať informácie v danom jazyku a vedieť v ňom komunikovať),
- **komplexnosť pohľadu na riešenie úloh vo vojenskej oblasti na danej úrovni velenia** (vidieť každú zadanú vojenskú úlohu zo širšieho hľadiska, vrátane ekologického).²⁵⁾

Neraz môžeme postrehnúť, že na ministerstve obrany, či generálnom štábe sa neustále zdôrazňuje myšlienka importovaná z vojenských škôl vyspelých štátov NATO, a to **povýšiť riadenie vykonávané manažérom na tvorivé vedenie uskutočňované vodcom – lídrom**. Neraz sme svedkami, že velitelia lepšie ovládajú technické problémy riadenia (plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, kontrolu, zaobchádzanie s informačnými systémami) ako prácu s ľuďmi, lebo podceňujú motiváciu, odmeňovanie, objektívne hodnotenie, komunikáciu, možnosť osobného rastu, budovanie dobrých pracovných vzťahov, spôsob vedenia a schopnosť empatie.

Existuje množstvo názorov na potrebné manažérske kompetencie veliteľa v OS SR. Avšak neexistuje žiadny model nevyhnutných kompetencií veliteľa, ktorý by bol zárukou úspechu. **Veliteľ musí byť** kreatívny, sociálne zrelý, schopný pozeráť do budúcnosti, schopný zapojiť podriadených do diania na zverenom úseku s využívaním moderných metód vedenia ľudí, ako sú tímová práca, delegovanie, koučovanie, mal by mať odborné vedomosti, praktické schopnosti, mal by vedieť viesť efektívnu komunikáciu, dbať na etické konanie, objektívnu kritiku, neustále vzdelávanie, profesijný rast a využívanie psychohygieny. **Veliteľ musí disponovať** dostatočnou mierou empatie, musí byť emocionálne kompetentný, pretože len vtedy je schopný efektívne viesť ľudí, či pracovať v tíme a dosahovať mimoriadne výkony.

25) MACHÁČIK, D.: Kompetencie veliteľa vojenskej jednotky... 2004, s. 57.

Pre prostredie OS SR je charakteristické, že velitelia sa kedykoľvek môžu ocitnúť v kritickej, či tiesňovej situácii, kedy sa znižuje nielen ich schopnosť vnímania, ale aj možnosti správnych reakcií.

POZNÁMKY

3. 2 Emocionálna inteligencia v kontexte hodnotnej štruktúry v ozbrojených silách

Vojenské vzdelávanie je sýtené obsahom na rozvoj všetkých druhov inteligencie, preto sa natíska otázka, prečo posilňovať práve obsah emocionálnej inteligencie. Tu treba uvažovať v kontexte s povoláním. Je viac rizikových povolaní, v ktorých môže ísť ľuďom o zdravie alebo život. Ale zo všetkých druhov zamestnaní sa len vojaci (príp. policajti) dostávajú do situácií, kedy musia aj zdravému človeku vziať život (napr. v podmienkach vojny a pri iných ohrozeniach). Preto práve vojaci musia disponovať vysokou schopnosťou zvládať svoje emócie (ľútosť, strach, zúfalstvo, nenávisť, odpor, atď.). Z histórie i súčasnosti poznáme ne jeden prípad, kedy vojaci boli za nezvládnutie svojich emócií obvinení, či odsúdení. Preto vyspelé armády sveta venujú vo vzdelávaní veľký priestor výcviku bojovej morálky (resp. morálnej inteligencie). Rozvoj emocionálnej inteligencie má slúžiť na jej podporu.

Pri pohľade na hodnotnú štruktúru OS SR môže niekto oponovať, že v týchto vzťahoch nadriadenosti a podriadenosti vo veľkej miere platí známe „splň rozkaz“, preto nie je priestor na emocionálnu inteligenciu.



Obrázok 9: Hodnotná štruktúra OS SR

Odpoveď je jednoduchá. Priestor je v aplikácii emocionálnej inteligencie na vojenské podmienky. Z hodnotnej štruktúry ozbrojených síl si profesionálni vojaci majú byť vedomí toho, že tento špecifický rezort narába s informáciami, ktoré sú určené len pre určitú úroveň riadenia a velenia. Pri nedostatku tohto vedomia často nechápu logiku rozkazu svojich nadriadených, a potom sa zmietajú v pocitoch

POZNÁMKY

nespokojnosti so štýlom ich riadenia, ktoré môžu vyústiť aj do ich odchodu z ozbrojených síl. Preto je potrebné na vertikálnom riadení ozbrojených síl vidieť nielen šípku zhora nadol, ale aj zdola nahor.

V tejto súvislosti je v podmienkach vojenského vzdelávania potrebné každú schopnosť emocionálnej inteligencie **trénovať duálne** – v situácii zhora nadol a opačne, v stave vojny a mieru, v teoretickom vyučovaní a výcviku, na pracovisku a doma, v súkromí a na verejnosti, atď. Ovládať svoje emócie (kladné i záporné) nie je jednoduché, človek sa to musí učiť po celý život. Dobrou správou je, že tomuto umeniu sa naučiť dá.

3. 3 Využitie emocionálnej inteligencie v Ozbrojených silách SR

Vplyv emocionálnej inteligencie na efektívnosť organizácie je v ekonomike definovaný pomerne jednoznačne. Za nízku úroveň emocionálnej inteligencie svojich zamestnancov platí organizácia svojimi zníženými ziskami. Avšak OS SR sú špeciickou organizáciou, ktorá neprodukuje zisk. Vynára sa tu teda otázka, či prípadná **nízka emocionálna inteligencia veliteľov** môže ovplyvniť obranu a bezpečnosť štátu alebo prípravu jednotiek na plnenie náročných úloh v období mieru aj brannej pohotovosti.

Väčšina zamestnancov organizácií a firiem akéhokoľvek druhu a poslania sa domnieva, že ich práca si vyžaduje len ich hlavy a nie ich srdce. Mnohí zamestnanci môžu mať obavy, že empatiou alebo súcitením s vlastnými spolupracovníkmi, by sa dostali do konfliktu s cieľmi organizácie, či jej poslaním. *Emocionálna inteligencia ovplyvňuje schopnosť ventilovať nepríjemné udalosti v podobe konštruktívnej kritiky, schopnosť vytvorenia tvorivej pracovnej atmosféry a schopnosť efektívnej komunikácie.*

3. 4 Konštruktívna a deštruktívna kritika

V istom zmysle možno kritiku považovať za jednu z najdôležitejších úloh veliteľa. Práve spôsob akým je kritika podávaná a ako je prijímaná do značnej miery určuje, ako sú vojaci spokojní so svojou prácou, svojimi kolegami i veliteľmi. Najčastejšie sa na pracovisku v podmienkach OS SR stretávame s kritikou a obvineniami naplnenými odporom, sarkazmom a pohrdaním. Takéto tvrdenia neposkytujú možnosť vhodnej reakcie, ani žiadnej nápravy. Ten, kto je objektom takejto deštruktívnej kritiky cíti len bezmocnosť a hnev.

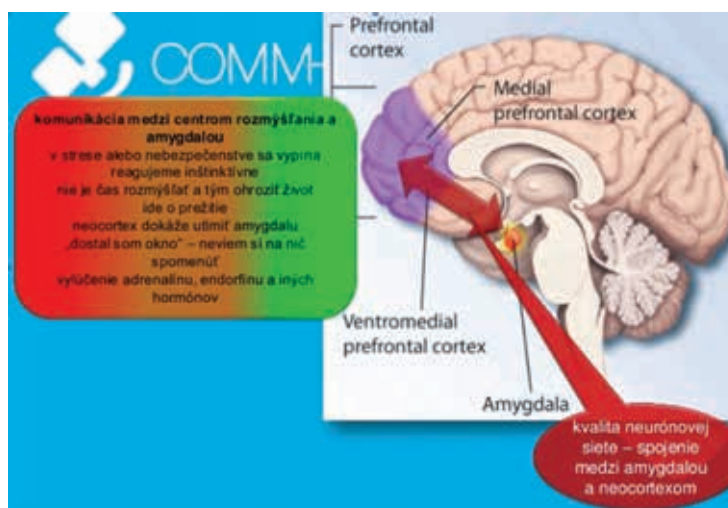
Z hľadiska emocionálnej inteligencie je takáto kritika prejavom nevšímavosti k citovej odozve, ktorú vzbudzujeme u jej adresátov a k zničujúcemu dopadu takto vyvolaných emócií na motiváciu, energiu, dôveru vo vykonávanie vlastnej práce. Konštruktívna (pozitívna) kritika sa sústreďuje na to, čo vojak spravil a čo ešte môže spraviť. Nevzťahuje sa na zle spravenú prácu, či na nesplnenie úlohy, na charakter človeka. Namiesto pocitov bezmocnosti hnevu a nesúhlasu pozitívna kritika vyzdvihuje nádej, že situáciu je možné zlepšiť a navrhuje prvé kroky na realizáciu zlepšenia.

Rady pre zdokonalenie umenia kritiky, ktoré je nerozlučne späté s umením oceňovať a pochváliť:

- **budte konkrétni** (sústredte sa na konkrétne problémy, pretože keď ľudia počujú, že niečo robia zle, ale nevedia čo presne má kritizujúci na mysli, nemôžu to zmeniť, len ich to zbytočne demoralizuje),
- **ponúknite riešenia** (kritika by mala vyvolať spätnú väzbu, ukázať cestu riešenia problémov, inak v kritizovanom vyvoláva len frustráciu, stratu motivácie a pracovnej morálky),
- **kritizujte z očí do očí** (kritika, rovnako ako pochvala pôsobí najlepšie tvárou v tvár a v súkromí),
- **budte citliví** (je nevyhnutné naladiť sa na kritizovaného človeka a vycítiť aký dopad budú mať na neho naše slová).

Je potrebné uvedomiť si aj silu emocionálnej inteligencie v rámci skúseností našich vojakov získaných v misiách a operáciách. Príslušníci OS SR sa zúčastňujú na rôznych medzinárodných cvičeniach, mierových pozorovateľských misiách a vojenských operáciách. Práve pôsobenie vo vojenských operáciách môže zanechať na jej účastníkoch následky a prejavy posttraumatickej stresovej poruchy, pretože v operácii zažijú a vidia okamihy a situácie, kde nielen hrozí nebezpečenstvo rôzneho charakteru, ale taktiež sú svedkami strát na ľudských životoch.

Základom posttraumatickej poruchy sú všetky neodbytné spomienky na predchádzajúce skúsenosti, výkriky, záblesky, ostria nožov, výbuchy, výstrely. Neurológovia sú presvedčení, že tieto živé spomienky plné hrôzy sa vryjú do emocionálnych nervových okruhov. Tým dochádza k podráždeniu amygdaly, ktorá neustále vysiela do vedomia signály na opätovné vybavenie spomienok na traumatizujúcu udalosť. Tieto traumatické spomienky sú potom citlivou spúšťou, ktorá na základe najmenšieho náznaku, že by mohlo dôjsť k opakovaniu hrozivých okamihov, vždy spúšťa poplachovú reakciu.



Obrázok 10: Amygdala a emócie

POZNÁMKY

Všetky nezávládnuteľné stresujúce udalosti majú rovnaké neurologické následky. *Kľúčovým slovom sú práve nezávládnuteľné.* Pokiaľ má jednotlivec pocit, že môže v katastrofickej situácii niečo spraviť, nejako jej zabrániť alebo aspoň zmierniť jej dopad, dokáže sa s traumou oveľa lepšie citovo vyrovnáť ako ten, ktorý si v podobnej situácii pripadá úplne bezmocný. Je to práve pocit bezmocnosti, ktorý spôsobuje, že daná udalosť je subjektívne nezávládnuteľná.

Silné emocionálne myšlienky, vrátane myšlienkových vzorcov a reakcií, ktoré vyvolajú, je možné časom zmeniť. *Veliteľ, ktorý dobre pozná a ovláda svoje pocity a dokáže rozlišovať a ovplyvňovať emócie svojich kolegov (podriadených i nadriadených) je vo výhode v každej pracovnej (aj súkromnej) oblasti, predovšetkým pri velení jednotkám, či vedení bojovej činnosti.* Ľudia s dobre vyvinutou emocionálnou inteligenciou ľahšie dosiahnu svoje ciele v pracovnom živote a prekonajú úspešne aj svoje zlozvyky. A o toto by v prvom rade malo ísť aj v podmienkach Ozbrojených síl SR.

4 ZÁVER

Mnohé vedecké štúdie v spoločenských a manažérskych vedách v súčasnosti, ale aj poznatky úspešných manažérov vo svete dokazujú, že životný úspech každého z nás závisí asi len z 20 % na IQ, ale až 80 % musí zvládnuť EQ.

Ponaučením aj pre profesionálnych vojakov a zamestnancov rezortu je, že emocionálna inteligencia a jej EQ sú schopní vývinu a neustálej premeny v rámci svojho života. Len človek musí chcieť mať emocionálnu stránku svojej osobnosti pod náležitou kontrolou. Zvyšuje to prirodzený šarm a charizmu každého človeka.

Emocionálna inteligencia nie je vrodená, nadobúda a získava sa predovšetkým výchovou, tréningom a učíme sa ju používať počas celého nášho života.

Poznatky z manažérskej praxe jednoznačne hovoria v prospech rozvoja sociálnych a emocionálnych kompetencií každého vedúceho zamestnanca, manažéra, veliteľa. Tí, ktorí ju dokázali naplno rozvinúť sú úspešnejší, spokojnejší a vyrovnannejší.

Zvyšovaním svojho EQ získame väčšiu sebadôveru, pocit šťastia a odvahu vybrať si vo svojom živote smer, po ktorom túžime a v konečnom dôsledku rozvíjaním emočnej inteligencie zlepšujeme kvalitu svojho života.

A ako ste na tom Vy v poznaní emocionálnej inteligencie? V nasledujúcich testoch máte možnosť si to vyskúšať.²⁶⁾

26) Life Change 90 : Permanent Positive Change in the Next 90 Days.

EMOCIONÁLNE TESTY**POZNÁMKY****TEST Č. 1****STE SPONTÁNNY ČLOVEK?**

Body si zapíšete do tabuľky na konci testu. Ich najvyšší súčet určuje aký ste typ.

1 = nesúhlasí **2** = skôr nesúhlasí **3** = skôr súhlasí **4** = úplne súhlasí

OTÁZKY

1. V cudzej spoločnosti najprv pozorujem ostatných, skôr ako sa aktívne zapojím do rozhovoru.
2. Dovolenku si vždy plánujem dlho predtým.
3. Viem pomerne dobre čo chcem a čo nie.
4. Viem sa ľahko uvoľniť a rozparádiť.
5. Než sa do niečoho pustím, tak si to najprv poriadne rozmyslím.
6. Viem pomerne ľahko rozosmiať celú spoločnosť.
7. Neohlásená návšteva ma nevyvedie z kontextu.
8. Som radšej, keď sa mi povie čo mám robiť.
9. Viem ľahko nadviazať kontakt.
10. Nerád/a improvizujem.
11. Je pre mňa ľahké prispôbiť sa novej situácii.
12. Len ťažko vyjdem s peniazmi.
13. V porovnaní s inými som veľmi rozhodný/á.
14. Sloh nikdy nepatril v škole k mojim silným stránkam.
15. Keď som raz rozbehnutý/á, ťažko sa dokážem zastaviť.
16. Starám sa o to, aby moje vzťahy neboli nudné.
17. Keď chcem osloviť cudzieho človeka, často tak dlho rozmýšľam, až úplne stratím odvalu.
18. Často som impulzívny/a a nestály/a.
19. Trpím, keď sa mám rozhodnúť.
20. V diskusiách sa len ťažko ovládam.
21. Prekvapujem svojho partnera svojimi darčekom.

Typ A		Typ B		Typ C	
Otázka	Body	Otázka	Body	Otázka	Body
2	4	1
5	6	3
8	9	7
10	12	11
14	15	13
17	18	16
19	20	21
súčet	súčet	súčet

POZNÁMKY

VÝSLEDOK

Typ A: Opatrný

Rozhodne nepatríte k spontánnym ľuďom. Naopak. Všetko na čo sa chystáte riadne a dlho dopredu plánujete. Neočakávané obraty v živote Vás desia – tým viac, ak má vaše plány. Pretože nemáte talent k improvizácii, ste v takýchto situáciách dosť bezradný. Nedostatok spontánnosti Vám nedovoľuje rýchlo sa rozhodnúť a jednať. Často je dôležité, využiť priaznivý okamih nielen v zamestnaní, taktiež v súkromnom živote. Nebojte sa teda toho čo prichádza a reagujte tak ako to v danom okamihu cítite!

Typ B: Impulzívny

Mohli by ste byť síce považovaný za spontánneho, ale nie ste taký. Skôr ste ovládaný svojimi impulzmi, ktoré akokoľvek sa o to snažíte, nedokážete skrotiť. Pre veselú spoločnosť ste pravým požehnaním, pretože sa hravo dokážete postarať o patričnú náladu. Ale súžitie s vami nie je jednoduché. Šírite vôkol seba nepokoj, niekedy pôsobíte náladovo a nestálo. Pokúste sa byť trochu kludnejší a pochopiť dôvody svojho napätia. Nebude potom pre Vás také ťažké cvičiť sa v zdržanlivosti.

Typ C: Spontánný

Prekvapujete svoje okolie neočakávanou aktivitou. Stáva sa, že prinesiete partnerovi darček, aj keď nič neoslavuje. Stále sa staráte, aby sa niečo dialo. Vaše správanie, nápady sa vyznačujú originalitou a nápaditosťou. Aktívne sa snažíte, aby Váš vzťah nezovšednel. Bez problémov sa vyrovnávate s novými situáciami, keď nejdú veci tak ako ste si predstavovali, zmeníte plány. I keď jednáte spontánne, nikdy nezabúdate premýšľať. Keď vstúpíte na neznámy breh, sondujete najprv terén a keď sa cítite istý, až vtedy začnete jednať a dosiahnete úspech.

Náš podnet k zamysleniu sa nad vašou osobnostnou orientáciou

- Spontánnosť a flexibilita sú v našej stále hektickej dobe dôležitými vlastnosťami.
- Na dosiahnutie spontánnosti je potrebné byť hĺbavý v myslení, trénujte preto svoju schopnosť voľných asociácií. Najlepšie sa Vám to podarí s vašimi snami:
 - ✓ zaznamenávajte si hneď po prebudení sny, nevadí keď sa Vám podarí rozpomenúť si len na útržky,
 - ✓ rozložte jeden zo snov, alebo len fragmenty na jednotlivé časti,
 - ✓ asociujte ku každému jednotlivému elementu, a všetko čo Vás napadne, si zapíšte,
 - ✓ sledujte či Vás v niektorých asociáciách napadne: „Nie, to je nezmysel!“, alebo „To s tým určite nesúvisí!“; tieto myšlienky sú veľmi dôležité,
 - ✓ zhromažďujte všetky nápady,

- ✓ keď sa Vám podarí s pomocou svojich nápadov pochopiť zmysel vášho sna, splnili ste úlohu, vaše myslenie sa stalo pružnejšie.

POZNÁMKY**TEST Č. 2****UKAZUJETE OTVORENE SVOJE POCITY?**

Na každú otázku odpovedzte „áno“ alebo „nie“. Pripíšte si jeden bod za každé „áno“ pri otázkach 1 až 8 a pri otázkach 9 až 16 za každé „nie“.

OTÁZKY

1. Vždy celkom jasne poviem, či sa mám dobre alebo zle.
2. Som citlivý/á na počasie.
3. Väčšinou sa rozhodujem intuitívne, teda na základe citu a nie podľa logiky.
4. Keď sa niekto priblíži k mojej láske, žiarlim.
5. Niekedy mám bez príčiny veľmi zlú náladu.
6. Keď mám zlú náladu, želim si, aby moji blízki brali na to ohľad.
7. Nikdy v sebe nepotláčam zlosť.
8. Keď mi niečo prekáža, poviem to jasne a zreteľne.
9. Niekedy sa cítim strašne smutný/á, no o chvíľku priam vyskakujem od radosti.
10. V detstve ma neraz potrestali, hoci som neurobil/a nič zlé.
11. Rodičia sa za mňa často hanbili.
12. Rodičia odo mňa stále očakávali, že ich urobím šťastnými a budem ich udržiavať v dobrej nálade.
13. Cítim, že väčšina ľudí si ma veľmi neváži.
14. Ľudia majú predou mnou rešpekt len vtedy, keď sa „robím silným“ alebo rázne vystupujem.
15. Nikdy presne neviem, ako sa mám správať k iným ľuďom.
16. Ľuďom začínam dôverovať neskôr alebo nikdy.

VÝSLEDOK**Viac ako 12 bodov**

Svoje pocity dávate otvorene najavo; tak otvorene, že iní Vás niekedy považujú za náladových. Ale Vy nie ste náladoví, to sa vám snažia nahovoriť len tí ľudia, ktorí majú vlastné pocity pod kontrolou alebo ich potláčajú. Ten, kto ukazuje svoje pocity, nemusí byť ešte náladový. Náladoví sú len tí ľudia, ktorí nedajú možnosť iným, aby pochopili, ako sa cítia. S človekom, ktorý kontroluje svoje pocity sa veľmi ťažko vychádza, lebo hoci navonok pôsobí vyrovnané, nik nevie ako to vyzerá v jeho vnútri.

POZNÁMKY**8 až 12 bodov**

Veľmi sa snažite udržať svoj citový život pod kontrolou. Neznášate náladovosť – ani u iných, ani u seba. Radi by ste ukazovali pred svetom tvár, ktorá je „vždy usmiate, vždy zábavná“. Tým však zaťažujete seba samého. Každý človek má právo na zlú náladu. Musí to len priznať, aby druhí vedeli na čom sú. Ak sa budete tohto pridrižovať, nemusíte sa trápiť kvôli zlej nálade, pretože vy aj vaši blízki viete, že každý „záchvat“ raz prejde.

Menej ako 8 bodov

Ste citový človek. Emocionálny, srdečný, temperamentný, ale aj u Vás dochádza ku kolísaniu nálad, a potom iní ľudia nevedia ako sa k Vám priblížiť a čo si majú o Vás myslieť. Náladový človek je ten, kto sa dá ovládať náladami, ktoré nemôže nikto odhadnúť. Niekedy je to aj Váš prípad. Chyba je pravdepodobne v tom, že chcete mať stále len dobré pocity. Keď dokážete akceptovať aj negatívne alebo zlé myšlienky a pocity, stanete sa aj vnútorne aj navonok oveľa vyrovnanším človekom.

TEST Č. 3**STE EMOCIONÁLNE NENÁROČNÍ?**

... alebo s vami emócie a nálady poriadne lomcujú?

Na nasledujúce tvrdenia odpovedzte „áno“ alebo „nie“. Dajte si jeden bod, ak ste pri otázkach 1, 2, 6, 7, 8, a 11 odpovedali „nie“ a pri otázkach 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15 odpovedali „áno“.

OTÁZKY

1. Vždy na mne vidieť, akú mám náladu.
2. Keď som na niekoho nahnevaný/á, priamo mu to poviem.
3. Keď som na niekoho nahnevaný/á, nič mu nepoviem, no dám mu to pocítiť.
4. Ak sa niekto predo mnou znemožní, trvá to dlho, kým mu dám zase šancu.
5. Už na maličkostiach si všimnem, či mi niekto chce zle.
6. Niekedy sa cítim tak, akoby som chcel/a vyobjímať celý svet.
7. Takmer so všetkými ľuďmi sa cítim dobre.
8. Keď som smutný/á, viem o niekom, kto ma vždy povzbudí.
9. Obťažuje ma, keď sa ma ľudia pýtajú: „Ako sa máš?“
10. Keď sa ľudia snažia preniknúť do môjho duševného života, hneď sa uzavriem.
11. Po hádke sa väčšinou ako prvý snažím o zmierenie.
12. Veselí, oslavujúci ľudia mi často pripadajú primitívni.
13. Niekedy trpím pre svoje nálady.
14. Ľudia občas o mne hovoria, že som náladový/á.
15. ... a to ma skutočne hnevá.

VÝSLEDOK**POZNÁMKY****Menej ako 6 bodov**

Váš duševný život je bohatý. Reagujete na svet okolo seba. Vaše nálady sa menia, a to aj na základe Vášho vnútorného života. Vašou veľkou prednosťou však je, že nie ste pre svoje okolie žiadnou hádankou. Nie ste náladoví, skôr temperamentní, pretože dokážete svojim blízkym priblížiť svoje pocity a myšlienky a zapojiť ich do nich.

6 až 10 bodov

Nie je pre Vás vždy ľahké zveriť sa blízkym so svojim vnútorným citovým životom. Pravdepodobne máte za sebou zlé skúsenosti. Pokúste sa preto neukazovať všetko, čo sa robí vo vašom vnútri, ale to sa nikomu nedarí vždy optimálne. Často na vás vidieť, že sa s vami niečo deje. Ostatní to vycítia, a keď im to nevysvetlíte, považujú vás za náladových.

Viac ako 10 bodov

Ľudia Vás považujú za náladových oveľa častejšie ako si myslíte (a žiaľ aj častejšie ako si Vám to trúfnu povedať). Dôvod je jednoduchý a dá sa ľahko odstrániť. Ostatní u vás nevedia na čom sú. Keď ste veselí, máte taký obdivuhodný šarm, že sa celý svet raduje s vami. Ale beda, ak nie ste veselí. Vtedy si každý pomyslí: „Čo som mu/jej zase urobil?“ Rada pre Vás: preskúmajte svoje vnútro. A ak sa necítite práve najlepšie, povedzte to druhým ľuďom. Niekedy stačí uviesť hocijaký dôvod, napr. počasie. Veľa ľudí totiž nevie, že vonkajšia atmosféra vo výraznej miere spoluurčuje nielen vaše vnútorné počasie, ale aj atmosféru medzi ľuďmi.

**TEST Č. 4
MÁTE DOSŤ SEBADÔVERY?**

V živote sa stáva, že niekedy stojíme obidvoma nohami pevne na zemi, inokedy sa nám pri najmenšej príležitosti stráca zem pod nohami. Aká je vaša momentálna situácia? Nemali by ste prehliadať signály svedčiace o nízkom sebedomí.

Na nasledujúce otázky odpovedzte „áno“ alebo „nie“. Pri otázkach 6, 7, 14, 15, 16, 19 a 20 si dajte jeden bod za „áno“. Pri všetkých ostatných si pripočítajte jeden bod za „nie“.

OTÁZKY

1. Pozriete sa do každého zrkadla alebo výkladu okolo ktorého idete?
2. Radi by ste zmenili svoj život?
3. Radi by ste vymenili svoj osud s osudom iných ľudí?
4. Máte často pocit, že ostatní na Vás uprene hľadajú?
5. Necítite sa dobre v dave?
6. Myslíte, že viete prehrávať?

POZNÁMKY

7. Pokúste sa posúdiť svoj hlas. Je hlboký a zvučný?
8. Rozprávate väčšinou rýchlo?
9. Nekontrolujete pri odchode z domu aj dvakrát, či ste dobre zamkli?
10. Myslíte, že je dobré ukazovať druhým otvorene svoje pocity?
11. Robí Vám problémy, keď máte požiadať druhých o pomoc?
12. Viete o tom (alebo veríte), že sa o Vás klebetí?
13. Radšej dlho študujete mapu, ako by ste sa okoloidúceho spýtali na cestu?
14. Cítite sa teraz, v tejto chvíli, príjemne vo svojom oblečení?
15. Preukážete niekedy ľuďom službu, ktorá je vlastne zbytočná?
16. Dokážete druhých ľahko presvedčiť o svojom názore?
17. Zásadne diskutujete tak dlho, kým nie je jasné kto má pravdu?
18. Cítite sa nepríjemne, ak je stredobodom pozornosti iný človek, a nie Vy?
19. Považujete sa za vodcovský typ?
20. Viete poslúchať iných ľudí (alebo najradšej sám určujete „ako to má ísť“)?
21. V práci ste mali neúspech. Vzali ste si to tak k srdcu, že ste si zaumienili, že už nikdy viac neurobíte chybu?
22. Často kritizujete iných?
23. Ste presvedčený o tom, že všetky problémy vo svojom živote dokážete vyriešiť sami?

VÝSLEDOK**Menej ako 5 bodov**

Patrite k ľuďom, ktorí sa zaujímajú o veľa vecí a chcú ustavične poznávať niečo nové. Vaša sebadôvera v tomto období nie je veľmi veľká. Cítite sa závislí od druhých, navyše si ešte sami podkopávate sebaistotu. Pravdepodobne ste príliš kritický a sebakritický. Usilujte sa väčšmi sústrediť na silné stránky u druhých ľudí – aj u seba.

5 až 9 bodov

Vaša sebadôvera nie je o nič silnejšia ani slabšia ako u väčšiny ľudí, ale mohlo by to byť lepšie. Možno pokladáte sebaistotu za prejav egoizmu. Uvedomte si však, že práve ľudia so zvýšenou sebadôverou vedia druhým dodať odvalu a silu. A to nie je egoizmus.

10 až 14 bodov

Vaša sebadôvera je taká silná, že Vás ostatní nemôžu ohroziť. Pokúste sa však sebakriticky preskúmať, či vaša duševná sila nepochádza z toho, že ste si okolo seba postavili pevný múr, cez ktorý nemôže preniknúť žiadny nepriateľ (ale ani priateľ).

Viac ako 14 bodov

Vo väčšine životných situácií sa správate vyrovnané a isto. To však neznamená, že máte menej problémov ako druhí ľudia, len inak reagujete na problémy. Beriete ich ako skutočnosť a snažíte sa z nej vyťažiť to najlepšie. Viete, že človek nemá vždy len úspechy a nebýva vždy stredobodom pozornosti. To Vás odlišuje od ľudí, ktorí sebadôveru len predstierajú, no v skutočnosti sú veľmi neistí.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ARRIVÉ, J. Y.: *Umění prožívat emoce*. Praha : Portál, 2004. 198 s. ISBN 80-7178-828-7.
- ASHKANASY, N. - ZERBE, W. - HARTEL, Ch: *Managing Emotions in the Workplace* [Zvládanie emócií na pracovisku]. Armonk, NY : M. E. Sharpe, 2002. ISBN 978765609380.
- BAR-ON, R. - MAREE, J.G. - ELIAS, M. J. (ed): *Educating People to Be Emotionally Intelligent* [Výchova ľudí k emocionálnej inteligencii]. Portsmouth, NY : Heinemann Educational Publishers, 2005.
- BOROŠ, J.: *Základy psychológie*. 3. vyd. Bratislava : SPN, 1987. 496 s.
- BOYATZIS, R. - McKEE, A.: *Resonant Leadership : Inspiring Yourself and Others Through Mindfulness, Hope and Compassion* [Rezonujúce vodcovstvo : inšpirujte seba a druhých ľudí pomocou všímavosti, nádeje a súcitu]. Boston : Harvard Business School Press, 2005.
- BROCKERT, S. - BRAUNOVÁ, G.: *Testy emocionálnej inteligencie*. 1. vyd. Bratislava : Ikar, 1997. 176 s. ISBN 80-7118-390-3.
- CARUSO, D.R. - SALOVEY, P.: *The Emotionally Intelligent Manager : How to Develop the Four Key Skills of Leadership* [Emocionalne inteligentný manažér : ako rozvinúť štyri kľúčové zručnosti vodcovstva]. San Francisco : Jossey-Bass, 2004.
- CZAKO, M. - SEEMANOVÁ, M. - BRATSKÁ, M.: *Kapitoly zo všeobecnej psychológie : Emócie*. Bratislava : SPN, 1982. 200 s.
- ELLIS, A.: *Trénink emocií*. Praha : Portál. 200 s. ISBN 978-80-7367-719-0.
- FROST, P.J.: *Toxic Emotions at Work : How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict* [Toxické emócie na pracovisku : ako citliví manažéri zvládajú bolesť a konflikt]. Boston : Harvard Business School Press, 2003.
- GOLEMAN, D.: *Emocionálna inteligencia*. Bratislava : Citadella, 2017. , 432 s. ISBN 978-80-8182-086-1.
- GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence : Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha : Columbus, 1997. 348 s. ISBN 80-85928-48-5.
- GOLEMAN, D.: *Práce s emoční inteligencí : Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. 1. vyd. Praha : Columbus, 1999. 366 s. ISBN 80-7249-017-6.
- GOLEMAN, D. *Working with Emotional Intelligence*. London : Bloomsbury Publishing PLC., 1998. 383 s. ISBN 0747543844.
- HARTL, P. - HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*, Praha : Portál s. r. o., 2004. s. 233. ISBN 80-7178-303-X.

POZNÁMKY

KANITZ, A.: *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.

Life Change 90 : Permanent Positive Change in the Next 90 Days [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné na internete: <<http://www.lifechange90.com/empowerment-through-emotional-intelligence/>>.

MACHÁČIK, D.: Kompetencie veliteľa vojenskej jednotky, východiská a ich utváranie. In: *Aktuálne problémy vedenia a vodcovstva vo vojenských jednotkách : Zborník z medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie. 06. október 2004 Liptovský Mikuláš*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2004, s.55-59. ISBN 80-8040-249-3

MÄRTINOVÁ, D. - BOECKOVÁ, K.: *Emocionálna inteligencia : city na vzostupe*. Bratislava : Slovenský spisovateľ, 1998. 152 s. ISBN 80-220-0842-7.

MOLČANOVÁ, Z. - BAUMGARTNER, F.: Emočná inteligencia – teória, metodológia, možnosti výskumu In: RUISEL, I. (Ed.): *Myslenie – osobnosť – múdrosť*. 2008, Bratislava : ÚEP SAV. Slovak Academia Press, 2008, s. 165-166. ISBN 978-80-8897-10-25-1.

NIKIFOROV, A. S.: *Emócie v nás*. 1. vyd. Bratislava : Smena, 1981. 182 s.

PETRUFOVÁ, M.: Emocionálna inteligencia manažéra – nevyhnutný predpoklad profesionality manažéra. In: *Manažment – teória, výučba a prax 2007 [elektronický zdroj] : Medzinárodná vedecko-odborná konferencia : 27. – 28. septembra 2007, Liptovský Mikuláš*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2007, s. 131-139. ISBN 978-80-8040-327-0.

PETRUFOVÁ, M. - HARTMANNOVÁ, E.: *Emocionálna inteligencia a vojenské vzdelávanie*. Monografia. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl. ISBN 978-80-8040-454-3.

PLETZER, M. A.: *Emoční intelligence : jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

RUISEL, I.: Inteligencia v prežívaní subjektu. In: RUISEL, I. a kol.: *Úvahy o inteligencii a osobnosti*. Bratislava : Slovak Academic Press, 2006. 200 s. ISBN 80-88910-20-X. Dostupné na internete: <http://www.psychologia.sav.sk/upload/ruisel_Uvahy%20o%20inteligencii%20osobnosti.pgf>.

ŠEBEN, Z.: Emocionalna inteligencia v kontexte vybraných metód merania jej úrovne a možnosti jej rozvíjania. In: *Technológia vzdelávania*, 2009, roč. 17, č. 5, s. 3-6. ISSN 1338-1202.

ŠLOSÁROVÁ, M.: *Emocionálna inteligencia ako faktor efektívnosti riadiaceho pracovníka banky. Záverečná práca* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné na internete: <https://is.bivs.cz/th/8746/bisk_m/Emocionalna_inteligencia_ako_faktor_efektivnosti_riadiaceho_pracovnika_banky.pdf>.

WOOD, R. - TOLLEY, H.: *Testy emoční intelligence*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 132 s. ISBN 80-7226-898-8.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE**POZNÁMKY**

1. Stručne charakterizujte jednotlivé druhy emócií a popíšte ich význam v živote vojenských profesionálov.
2. Vysvetlite možnosti manažovania emócií na pracoviskách v podmienkach OS SR.
3. Porovnajte IQ a EQ ako súčasť emocionálnej inteligencie.
4. Vysvetlite kľúčové kompetencie manažérov – veliteľov vzťahujúce sa k EI.
5. Uvedte konkrétne príklady využitia emocionálnej inteligencie v OS SR.