

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Bakalářská práce

Teorie emocí v psychologii

Plzeň 2017

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra filozofie

Studijní program Humanitní studia

Studijní obor Humanistika

Bakalářská práce

Teorie emocí v psychologii

Vedoucí práce: Mgr. Michal Polák, Ph.D.

Plzeň 2017

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, březen 2017

.....

Obsah:

1 ÚVOD.....	1
2 ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PROBLÉMU.....	3
2.1 Definice emocí.....	3
2.2 Funkce emocí.....	6
2.2.1 Funkce emocí.....	6
2.2.2 Emoční inteligence	7
3 TRADIČNÍ A MODERNÍ PŘÍSTUPY K EMOCÍM V PSYCHOLOGII.....	10
3.1 Rané teoretické názory (Darwin).....	12
3.2 Kognitivistické modely.....	13
3.3 Behaviorální modely.....	14
3.4 Fyziologické, evolucionistické a další modely	15
4 ZÁKLADNÍ TYPY EMOCÍ.....	17
5 EMOCE, PROŽÍVÁNÍ A VZÁJEMNÉ VZTAHY	24
5.1 Vliv emocí na kognitivní procesy a prožívání jedince	24
5.2 Role emocí v interpersonálních vztazích.....	25
6 ROLE EMOCÍ V PERSONALISTICE.....	28
6.1 EQ, vedení lidí a personalistika	28
6.1.1 Emočně inteligentní manažer	30
6.1.2 Příležitosti rozvoje emoční inteligence	32
6.2 Emoce, psychologie a diagnostika uchazečů o zaměstnání.....	34
7 ZÁVĚR	38
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	40
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	43
RESUMÉ	44

1 ÚVOD

Skutečnost, že se v posledních letech věnuje problematice emoční inteligence zvýšená pozornost, má svou oporu v rozvoji poznání lidské psychiky a lidské osobnosti a faktorů osobní úspěšnosti. Lidé si prostě začali uvědomovat, že znalosti a vědomosti už nejsou rozhodujícím faktorem úspěchu a že stále větší roli sehrává vztah člověka ke svému okolí a k sobě samému, resp. emoční gramotnost. Zásadní průlom do zkoumání emoční inteligence přinesl D. Goleman ve své práci *Emoční inteligence*, která svým obsahem a metodologií přístupů ovlivnila názory několika generací odborníků a je citována dodnes jako jedna ze základních publikací oboru. Goleman je autorem moderního pohledu na osobní i pracovní úspěšnost jedince, který shrnul do krátké a velmi výstižné myšlenky, že je potřeba být chytrý i jinak; tzn. ve vztahu k jiným lidem a svému okolí.¹

Toto konstatování signalizuje, že se v dnešní době pohled na emoce v lidském životě a v práci výrazným způsobem proměnily. V nedávné minulosti bylo na emoce pohlíženo jako na něco nežádoucího a jejich projevy byly chápány jako výraz slabosti. V pracovním životě byl preferován jednoznačně racionální přístup. Ten vystřídal druhý extrém, který preferoval vyjadřování emocí a jejich uvolňování. Až v posledním čtvrtstoletí se uznává hlavně v manažerských teoriích užitečnost emocí nejen v interpersonálních vztazích, které mezi lidmi vznikají, ale je dokonce uznáváno, že prožívání emocí má i svou velmi pozitivní kognitivní hodnotu.

Tyto skutečnosti a také osobní zájem o problematiku emocí a jejich teoretickou reflexi vedly k volbě tématu mé bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je na základě rešerše poznatků odborné literatury dát odpověď na otázku, jaké je pole působnosti psychologické emocí a především konceptu emoční inteligence ve vedení lidí a personálním managementu.

Z cílů práce se odvíjí její struktura. Text práce je rozdělen do pěti na sebe navazujících kapitol. První čtyři kapitoly mají převážně teoretický charakter a v nich se vysvětlují základní postuláty teorie emocí. Poslední kapitola práce je autorským

¹ GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí*, s. 14.

pokusem o objasnění nového pole, resp. možností, jak aplikovat teorii emocí a především koncept emocionální inteligence ve vedení lidí a personální práci.

Pro zpracování práce existuje nepřehledné množství titulů odborné literatury českých i zahraničních autorů. Sonda do knihovných fondů Národní knihovny České republiky na vyhledávací kombinace lidské emoce, teorie emocí, emoční inteligence nabídne na výběr z více než tisíce titulů odborné literatury. Nejpoužívanější internetový vyhledávač na stejnou kombinaci pak nabídne bezmála tři miliony záznamů různého druhu - od odborných vědeckých publikací až po jednoduché popularizující články. Poněkud složitější byla při zpracování práce situace ve vyhledávání odborných zdrojů, které se zabývají problematikou emocí a emoční inteligence ve vedení lidí a personalistice. Tady se otevírá nové pole působnosti nejen psychologie, ale i dalších sociálně vědních oborů.

2 ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PROBLÉMU

Tato kapitola bakalářské práce představuje základní vhled do zkoumané problematiky teorií emocí v psychologii. Je totiž důležité se nejprve seznámit se samotným pojmem emocí, jak je tento termín definován, co konkrétně znamená, jaké jsou funkce emocí, co znamená pojem emoční inteligence apod.

2.1 Definice emocí

Původ slova *emoce* pochází z latinského „*movere*“, které lze přeložit jako „pohybovat se“. *Emoce* bývají významově ztotožňovány s pojmem *cit*² a jsou považovány za prožívání stavů jako smutek, radost, hněv, závist a podobně. Někteří autoři ale soudí, že *emoce* a *cit* není totéž.³

Emoce se považují za nejjednodušší zážitek, který se spojuje s uspokojením a neuspokojením hlavních potřeb. Taktéž jsou *emoce* záležitostmi bezprostředních vnitřních situačních podnětů a organismu napomáhají zhodnotit podněty, které působí z jeho nitra a vnějšího prostředí. Ve většině případů *emoce* umožňují rychle a vhodně reagovat na měnící se podmínky a přizpůsobovat se takovým změnám.⁴

S definicí *emocí* se lze setkat v pojetí řady autorů. Jedním z nich je také Nakonečný, podle něhož se jedná o komplexní fenomén, přičemž jeho složky spolu s fyziologickými změnami a určitými způsoby chování vytvářejí *city*, které se považují za určité způsoby prožívání v situacích, do kterých člověk vstupuje. Je nutné zároveň upozornit na to, že psychologicky vymezit pojem *emoce* je poměrně složité. Jak dále Nakonečný podotýká, v současné psychologii se *emoce* vymezují jako komplexní fenomén, což bylo uvedeno výše, jehož nejvýznamnější součástí jsou *city*. Nelze ovšem zapomenout ani na fyziologické pochody *emocí*.⁵ Tuto skutečnost doplňuje Keleman, podle něhož nemohou *emoce* existovat bez biologické báze. Tento autor tvrdí, že *emoce* mají svou tělesnou stavbu.⁶

² *Cit* se považuje za jednu ze složek *emocí*. Jedná se v podstatě o prožitkovou složku *emocí*.

³ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000. s. 8-9.

⁴ SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 9-11.

⁵ NAKONEČNÝ, M. *Emoce*, 2012, s. 13-15.

⁶ KELEMAN, S. *Anatomie emocí: struktury lidské zkušenosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 126.

Definici emocí se zabývá také Burkitt, podle něhož se emoce považuje za určitý druh pocitů, ovšem na druhé straně nelze všechny pocity označovat jako emoce. Dle tohoto autora je nutné mezi emocemi a city (pocity) rozlišovat. Rozdíl je možné spatřovat v tom, že v emocích je zahrnuta také celková psychická a fyziologická reakce. Naproti tomu v případě citů obsahují pouze samotný prožitek.⁷

Izard v této návaznosti tvrdí, že k definicím emocí patří komponenty, jako například prožívání, procesy odehrávající se v mozku a nervovém systému a také pozorovatelné vnější projevy v obličeji. Mezi hlavní charakteristiku emocí patří komplexnost, která je dána nejen tím, že plní rozhodující funkce v psychické regulaci jednotlivých lidských činností.⁸ Podobně o emocích uvažuje také Nakonečný.⁹

K dalším znakům emocí může patřit jejich diferencovanost. Tím je např. myšleno, že již novorozené dítě prožívá určité emocionální reakce, které jsou charakteristické svou bipolární povahou – novorozenec prožívá emoce libost – nelibost jako určitou dimenzi emocí. Teprve v průběhu svého života člověk začíná prožívat celou řadu reakcí, které jsou poměrně rozmanité a od sebe navzájem odlišné. Polarita emocí je dalším klíčovým znakem každé emoce. Je to tím, že emoce má svůj dvojpólný charakter. Jako příklad lze uvést: závist – přejícnost, radost – smutek aj.¹⁰

Jak již z výše uvedeného vyplynulo, emoce jsou složitým stavem, který obsahuje několik složek. Jejich výsledkem je to, že je člověk připraven k určitému jednání a chování. Vznik emocí se váže na afektivně zbarvené situace a zážitky. V rámci každé intenzivní emoce lze vysledovat celkem šest charakteristických složek. Mezi ně spadá subjektivní zážitek, který emoce přinášejí, dále jsou to vnitřní tělesné pochody spojené s určitou emocí, kognitivní přesvědčení, výraz ve tváři (mimika), člověk také na danou emoci příslušně reaguje a také vytváří určité vzorce chování.¹¹ Je však nutné uvést, že ne každá emoce se projeví v chování jedince, některé lze skrýt, aby je okolní svět neodhalil (např. hněv).

Odborná literatura poukazuje na to, že se emoce vyznačují několika charakteristickými znaky. Mezi ně se řadí následující:

⁷ BURKITT, I. *Emotions and social relations*, s. 1-3.

⁸ IZARD, C. E. *The psychology of emotions*, s. 1-4.

⁹ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 19-21.

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 22-23.

¹¹ GROSS, J. J. *Emotion Regulation: Conceptual and Empirical Foundations*. New York: Guilford Press, 2014. s. 3-6.

- Polarita (protichůdnost) emocí: radost – žal, láska – nenávisť, příjemný – nepříjemný apod. Pro lepší ilustraci se někdy mluví o citovém rozpětí, které přechází od jednoho pólu přes nultý bod k druhému pólu. Čím větší je vzdálenost emoce od nultého bodu na této stupnici, tím je intenzita emoce vyšší.
- Ambivalence (smíšenost) znamená, že se emoce častěji vyskytují ve smíšené podobě, tedy tak, že se kombinují příjemné a nepříjemné, radost se spojuje s náznaky smutku apod.
- Aktuálnost emocí spočívá v tom, že je nelze reprodukovat tak, jak je to u vjemů, myšlení apod. I při opakovaném citovém podnětu téže kvality se citové zážitky, vyvolané po určitém časovém odstupu, odlišují od těch původních.
- Časové trvání emocí bývá značně odlišné a závisí na druhu podnětu. Některé zážitky trvají několik sekund, jiné přetrvávají celý život.
- Pod nakažlivostí emocí se rozumí to, že se snadno přenášejí z jedné osoby na jinou a vytvářejí psychologické klima.
- Při opakovaném emočním podnětu se jeho účinky značně oslabují, pouze výjimečně se mohou i zvyšovat, např. v situacích strachu.¹²

Stejně jako v případě definice emocí, ani při určení jednotlivých druhů emocí neexistuje jednotnost mezi odborníky navzájem. Vyplývá to z otázky, jak se dá spojit to, co prožíváme, s konkrétním slovem. Dodnes se odborníci neshodli v tom, které z emocí by měly být považovány za primární, tj. za základní spektrum citů, jejichž kombinací vznikají všechny ostatní emoce. Není dokonce jisté, jestli vůbec nějaké primární emoce existují.¹³

V této návaznosti Goleman uvádí následujících sedm hlavních projevů jednotlivých kategorií emocí:

- Hněv: zuřivost, hrubost, nenávisť, vztek a v extrému až patologická nenávisť a násilí.
- Smutek: žal, zármutek, sklíčenost, sebeobviňování, osamělost, zoufalství a v patologickém extrému až těžká deprese.

¹² NAKONEČNÝ, M. *Emoce*, 2012, s. 35-38. SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*, s. 9-12. JUŘÍČKOVÁ, V. *Úvod do psychologické teorie*. Opava: Optys, 2009. s. 60-61.

¹³ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus, 1997. s. 15-18.

- Strach: úzkost, nervozita, ustaranost, zděšení, obavy, špatné předsudky, v psychopatologii pak fobie a panika.
- Radost: štěstí, úleva, spokojenost, potěšení, nadšení, euforie, rozmařilost, v extrému až mánie.
- Láska: přátelství, důvěra, tolerance, vřelost, přitažlivost, oddanost, obdiv, zamilovanost.
- Překvapení: šok, údiv, ohromení, úžas.
- Hanba: vina, zármutek, zklamání, výčitky svědomí, ponížení, lítost.¹⁴

Tento seznam nemůže samozřejmě vysvětlit celý problém kategorizace emocí. Dále lze podle odborníků členit emoce na tzv. základní (nižší, primární) a vyšší.¹⁵

Základní emoce lze rozčlenit do šesti kategorií, a to na hněv, překvapení, radost, odpor, smutek a strach.

2.2 Funkce emocí

2.2.1 Funkce emocí

Odborníci se shodují na tom, že emoce také ovlivňují funkce různých tělesných orgánů. Při rozčilení, ale rovněž při radosti stoupá krevní tlak, zrychluje se srdeční tep, dech je povrchní a mělký, mění se prokrvení svalů, kůže i zažívacích orgánů, zvyšuje a snižuje se hladina některých hormonů. Dnes již víme, že radost máme tehdy, když se nám něco daří, vztek, když se něco nedaří. Při ohrožení máme strach. Zklamání, deprese, rezignace se objevují při nezvládnání různých životních úkolů. Rozzlobený člověk se cítí neklidně, nevydrží obvykle sedět na jednom místě. Deprese naopak vedou k nechuti se pohybovat. V případě, že nastane jakákoliv emoce, mění se i funkce řady orgánů. To má také svůj velký význam.¹⁶

Tím, že člověk prožívá emoce, může ovlivňovat i své okolí. V tomto případě se jedná o tzv. emocionální nákazu. Na tuto problematiku upozorňují převážně sociální psychologové, kteří se na emocionální nákazu zaměřují v souvislosti s badáním skupinové dynamiky. Člověk může svého partnera „nakazit“ nejenom klidem, radostí,

¹⁴ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*, s. 15-18.

¹⁵ ŠVANCARA, J. *Emoce, motivace, volní procesy*. Brno: Psychologický ústav filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, 2003. s. 14-16.

¹⁶ ŠIMEK, J. *Lidské pudy a emoce: jak jim porozumět a jak s nimi žít*, s. 141-143.

ale také svým strachem, děsem, hyperaktivitou apod. Uvádí se, že k nejnakažlivějším emocím se řadí smích a zívání.¹⁷

Základní funkcí emocí je orientace v aktuální situaci a regulace chování jedince, která přispívá k adaptaci na dané podmínky.

2.2.2 Emoční inteligence

Emoční inteligenci definují různí autoři. První z definic pochází od Bradberryho a Greaves, kteří uvádějí, že se jedná o schopnost rozpoznání a pochopení vlastních emocí a pocitů druhých, přičemž jde v podstatě o „umění použít tato uvědomění pro ovládnutí svého chování a vztahů.“¹⁸

Kanitz se zmiňuje o tzv. vzorci emoční inteligence, který je založen na předpokladu spojení pocitů a myšlení a následném rozhodnutí se, jak se chovat.¹⁹ V psychologickém slovníku Hartla a Hartlové se emoční inteligence pojímá jako „*míra radostného prožívání života i míra, se kterou jedinec zvládá každodenní problémy.*“²⁰ Jak je z výše uvedeného patrné, autoři přistupují k definování tohoto pojmu obdobně.

Názory a pohledy na emoční inteligenci prošla určitým vývojem. Ačkoliv dříve byla vnímána spíše inteligence rozumová, dnes je to však spíše naopak. Nelze však hovořit o tom, že by ani dříve neexistovala emoční inteligence, nicméně nebyla vnímána a akceptována v takovém měřítku, jako je tomu dnes. Někteří autoři jsou toho názoru, že každé vědění, každé učení má svou emoční složku.²¹

Nicméně i přes tuto skutečnost byl důraz kladen zejména na získávání, osvojování si a rozvíjení rozumových schopností. V roce 1995 vydal D. Goleman publikaci, nazvanou „*Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*“. Ta významně změnila dosavadní vnímání a chápání emocí v lidském chování a jednání. Podle Golemana je důležité učit se, jak zacházet s emocemi, a to jak u sebe, tak i u druhých, neboť emoční inteligence z přibližně 80 % utváří úspěch v osobním i pracovním životě.²²

¹⁷ HUGHES, M., H. L. THOMPSON a J. BRADFORD TERRELL. *Handbook for developing emotional and social intelligence: best practices, case studies, and strategies*, s. 68-70.

¹⁸ BRADBERRY, T. a J. GREAVES. *Emoční inteligence*. Brno: BizBooks, 2013. s. 30.

¹⁹ KANITZ, A. von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci* Praha: Grada, 2008. s. 56-57.

²⁰ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*, s. 234.

²¹ STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*, s. 123-124.

²² GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*, s. 41.

V této souvislosti Goleman podotýká, že součástí emoční inteligence jsou tyto vlastnosti, a to je také důvodem, proč musí být emoční inteligence u jedince během celého života rozvíjena:

- Sebeuvědomění: člověk pochopí, proč se cítí, tak jak se cítí, pochopí své emoce (mnohdy i protichůdné) a bude vědět, proč tyto emoce pociťuje.
- Samoregulace: jedinec zvládne své emoce, a to i navzdory nepříznivým okolnostem.
- Motivace: člověk si osvojí schopnost vytrvat v určitém chování či jednání, a to i navzdory nepříznivým okolnostem.
- Empatie: člověk bude schopen porozumět a rozpoznat pocity u druhých lidí.
- Sociální dovednosti: člověk se naučí schopnosti, jak dobře vycházet s druhými, kde se předpokládá, že jim dovede naslouchat, porozumět a uznávat jejich emoce.²³

Podobný názor na jednotlivé dílčí části emoční inteligence zastává Wildingová²⁴ a také Bradberry a Greaves. Ti ji člení do dvou hlavních částí. Za jednu z nich se považují osobnostní dovednosti. Druhou část emoční inteligence tvoří sociální dovednosti. Mezi osobnostní dovednosti spadají schopnosti jedinců, jako je např. sebeuvědomění či self-management, kdy se jedinec dokáže naučit zvládat vlastní emoce. To je však případ každého člověka, tedy schopnosti uvědomovat si vlastní emoce, pochopit, jak vlastní emoce ovlivňují chování jedince. Naproti tomu u sociálních dovedností se jedná o schopnosti osvojit si dovednosti k pochopení emocí a citů, které ovlivňují chování druhých lidí.²⁵

Právě zde lze vyzdvihnout některé poznatky, které Goleman ve své knize publikoval, přičemž se zde opírá o některé nedostatky, jež samotná inteligence, resp. inteligenční kvocient (IQ) přináší. Ačkoliv inteligence představuje důležitou schopnost člověka, neznamená to bezpodmínečně, že díky tomu bude člověk dostatečně úspěšným a bude se mu dařit jak v osobním, tak i v pracovním životě. Právě v této souvislosti uvádí Goleman některé důležité vlastnosti, jež charakterizují samotnou emoční inteligenci neboli emoční kvocient (EQ). Jedná se např. o:

- schopnost dokázat sám sebe motivovat,

²³ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*, s. 41.

²⁴ WILDING, C. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*, s. 15.

²⁵ BRADBERRY, T. a J. GREAVES. *Emoční inteligence*, s. 35-37.

- nevzdávat se, přestože se do cesty dostává řada obtíží a frustrace,
- schopnost ovládnout vlastní pudy, pohnutky, umět odložit vlastní sebeuspokojení na pozdější dobu,
- emoční inteligence, resp. její vyšší úroveň umožňuje jedinci ovládnout jeho vlastní náladu, umí také zabránit úzkostnému stavu a nervozitě,
- díky emoční inteligenci dokáže člověk ovlivnit kvalitu svého myšlení,
- člověk se také bude moci lépe vžít do pocitů druhého člověka, umožní mu to navíc neztrácet naději ani v případech, kdy neví, jak dál pokračovat.²⁶

V dnešní době poskytuje psychologie poměrně rozsáhlou databázi validizovaných psychometrických testů, jejichž pomocí je možné měřit rozumovou a emoční inteligenci a komplexně testovat osobnost člověka.

Pro měření emoční inteligence je v současné době za nejvhodnější a nejpropracovanější považován dotazník emoční inteligence TEIQUe K. V. Petridese, který je doporučován i mezinárodně prestižní londýnskou psychometrickou laboratoří (London Psychometric Laboratory- University College London. Z mnoha používaných dotazníků v psychologické praxi je tento dotazník validizován pro českou populaci.

Vedle tohoto dotazníku existuje ještě několik dalších uznávaných způsobů měření emoční inteligence. K nim patří především:

- Multifaktorová škála emoční inteligence a její modifikace v testu emoční inteligence (Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT);
- Měření emoční inteligence (Emotional Quotient Inventory);
- Měření rysové emoční inteligence podle sebeuposuzovacích inventářů (Schutte a kol.).

²⁶ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*, s. 121.

3 TRADIČNÍ A MODERNÍ PŘÍSTUPY K EMOCÍM V PSYCHOLOGII

Třetí kapitola bakalářské práce se zaměřuje na jednotlivé přístupy k emocím, které lze v oblasti psychologie rozeznat. Jedná se o teorie emocí, které se v průběhu vývoje psychologie začaly rozvíjet. Zde je nutno poukázat i na to, že v těchto přístupech se odrážejí individuální psychologické názory a myšlení, proto také přístupy k emocím se navzájem od sebe odlišují.

Ostatně o tom také hovoří odborná literatura, podle níž si teorie emocí prošly svou složitou historií, která však stále není ukončena. Z hlediska současné psychologie je důležité uvést, že zkoumán není jenom vznik a princip jednotlivých emocí, ale také jejich funkce. Díky tomu je možné postihnout, k čemu emoce slouží, jakým způsobem vznikají a proč vůbec existují. Součástí každého přístupu k emocím je proto také sociálně-psychologická analýza.²⁷

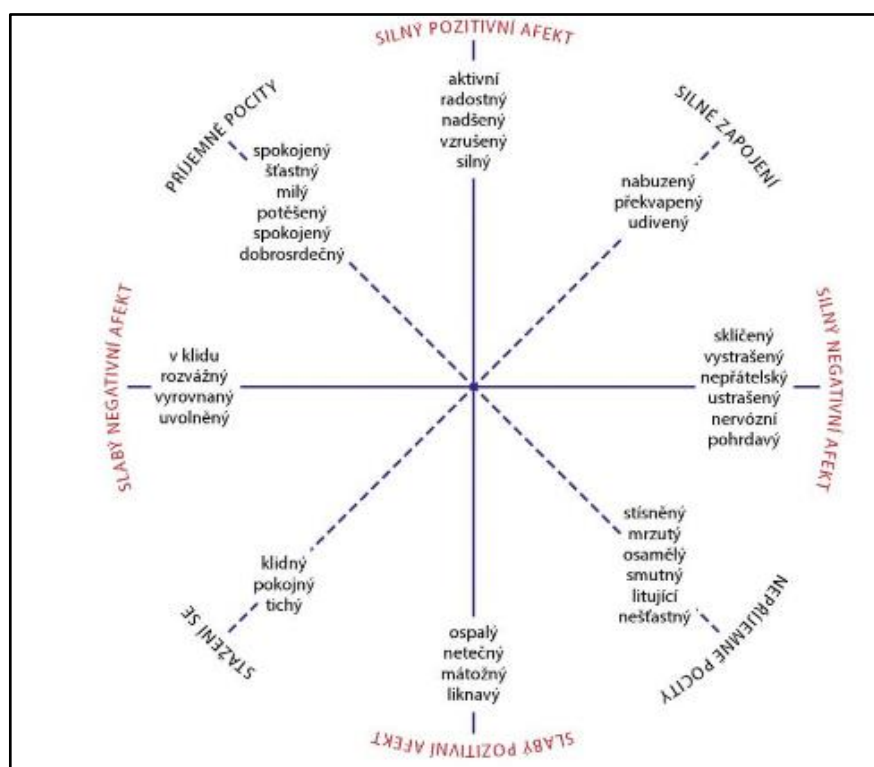
V této kapitole budou dále rozvedeny čtyři kategorie teorií emocí. Jedná se o raně teoretické názory, které reprezentuje především Darwin, dále lze uvést, kognitivistické, behaviorální, fyziologické, evolucionistické a další modely či přístupy k emocím.

Pro rané teorie emocí bylo charakteristické, že se zaměřovaly na vztah, který funguje mezi jednotlivými složkami emocí. Jak uvádí odborná literatura, teorie emocí se mezi sebou navzájem odlišují dle svého zaměření. Jednou z možností, jaký postoj k emocím zaujmout, je rozdělit je dle jejich účinků na pozitivní a negativní. Všechny emoce by tak bylo možno znázornit dle toho, zda působí pozitivně (např. příjemně, jako libé pocity), nebo naopak na druhé straně negativně (nelibé pocity, nepříjemné účinky na člověka). Druhou dimenzí emocí by mohla být jejich intenzita: vysoká – nízká. Uvedeno je to v následujícím obrázku 1.²⁸

²⁷ SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011. s. 13.

²⁸ AYERS, S. a R. DE VISSER. *Psychologie v medicíně*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 38-39.

Obrázek 1 Model pozitivních a negativních účinků emocí v rámci jednotlivých teorií
emoci²⁹



Nakonečný ve své publikaci „Lidské emoce“ z roku 2000 přichází s různorodou klasifikací, jak lze teorie emoce třídit. Jedna klasifikace uvádí, že by bylo možno rozlišit přístupy k emocím dle pracovní definice emocí, a to na následující skupiny:

- behaviorální teorie: emoce jsou ztotožňovány s pozorovatelným chováním,
- mentalistické teorie: emoce jsou ztotožňovány s psychickými, resp. mentálními stavy,
- syndromové teorie: kombinace výše uvedených přístupů.³⁰

Podle Nakonečného je však praktičtější rozlišovat jednotlivé přístupy k emocím odlišným způsobem, než je uvedeno výše. Za třídící kritérium v tomto případě považujeme obecná psychologická teoretická a metodologická východiska, jak jsme o tom hovořili již na začátku této třetí kapitoly:

- fyziologická teorie: Lange-James, Cannon-Bard,
- evolucionistická teorie: McDougall, Plutchik,
- behavioristická teorie: Watson,

²⁹ AYERS, S. a R. DE VISSER. *Psychologie v medicíně*, 2015, s. 39.

³⁰ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, 2000, s. 196-197.

- kognitivistická teorie: Schachter-Singer, Simonov,
- sociologická teorie: Vester.³¹

3.1 Rané teoretické názory (Darwin)

Rané teoretické přístupy k emocím jsou spojeny se jmény autorů, jako je Darwin, James nebo Cannon. V jejich přístupech k emocím byla zdůrazňována role biologie, „což odpovídalo jejich filozofickému názoru, že emoce jsou v rozporu s usuzováním. Emoce byly chápány jako něco impulzivního, iracionálního, primitivního, co spojuje člověka se zvířaty. Pozornost byla zaměřena na fyziologii tělesných orgánů a subkortikální oblasti mozku, které jsou vývojově nejstarší a vykazují podobnost s mozkem.“³²

Podle Darwina se v emočním výrazu uplatňuje sociální aspekt v rámci komunikační funkce emoce.³³ Problematice emocí se nicméně Darwin podrobněji zabývá ve svém díle s názvem „Výraz emocí u člověka a zvířat,“ která vyšla v roce 1872. Darwin zde přichází s názorem, že jak lidé, tak jim odpovídající zoologičtí příbuzní k vyjádření emocí používají podobných svalových kontrakcí a pohybů. Tyto Darwin považovat za důkaz toho, že je jeho evoluční teorie správná.³⁴

Darwin v této návaznosti uvádí: „*některým výrazům u lidí, jako ježení vlasů pod vlivem krajního zděšení nebo cenění zubů pod vlivem zuřivé zlosti, lze stěží porozumět leč při domněnce, že člověk existoval kdysi ve stavu mnohem nižší a podobném zvířecímu. To, že jisté výrazy jsou společné různým, byť příbuzným druhům, jako pohyby týchž obličejových svalů za smích u člověka a u rozmanitých opic, stává se poněkud pochopitelnějším, věříme-li v jejich původ ze společného předka.*“³⁵

Darwin dále uváděl, že výrazové chování může člověku přežít v extrémních situacích, díky čemuž se snadněji dorozumívají s ostatními lidmi. Důvodem, proč se rozvinuly mnohé expresivní projevy emocí, je účelnost jednotlivých pohybů, které však měly dříve odlišný význam a funkci. Uvést lze např. skutečnost, že pohrdání a hnus jsou spojeny s pohyby totožnými pro vnímání odporného zápachu. Podle Darwina je navíc

³¹ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 199 a násl.

³² SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*, s. 21.

³³ SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*, s. 21-22.

³⁴ PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*, s. 75-76.

³⁵ DARWIN, C. a F. DARWIN. *Výraz emocí u člověka a u zvířat*, s. 20.

exprese základních emocí u člověka vrozeného původu. K tomu došel poté, co zjistil, že základní emoce příslušným způsobem vyjadřují příslušníci různých národů, objevují se i u dětí, které se narodily se sluchovým či zrakovým postižením. Za důkaz dědičnosti v tomto chování Darwin považuje komparativní výzkumy příslušníků různých národů, které byly realizovány pozorováním na domorodcích, kteří měli jen pramalé styky a kontakty s Evropany.³⁶

Na Darwina ve 20. století navázal např. americký psycholog Paul Ekman. Realizoval řadu transkulturních výzkumů emocionálního vyjádření.^{37 38} Svými výsledky Ekman potvrdil Darwinova zjištění. Podle Ekmana lze považovat vyjádření některých emocí za univerzální, tudíž, že se objevují u lidí různých kultur, národností, věku apod. Podobná či shodná exprese se u různých lidí ukázala u následujících emocí: překvapení, strach, hněv, hnus, štěstí a smutek.³⁹

3.2 Kognitivistické modely

Podle Nakonečného se kognitivní teorie emocí řadí ke zvláštním přístupům k emocím, pro něž je charakteristické, že tyto teorie nejsou zcela jednotné. Je to tím, že pod kognitivními teoriemi emocí se skrývají celkem tři směry, a to následující:

- fyziologicko-kognitivní směr, který je reprezentován autory Schachterem a Singerem, jedná se o jedno z nejdiskutovanějších pojetí, jak k emocím přistupovat, směr je založen na experimentu,
- směr – teorie, která vychází z výše uvedeného přístupu, je reprezentován Mandlerem,
- třetí směr udává teorie, která je založena na informacích, jejím reprezentantem je ruský psycholog Simonov, tento přístup k emocím je oproti výše uvedeným specifický v tom, že se od obou sice odlišuje, avšak jej lze do kognitivních teorií přesto zařadit. Společným jmenovatelem všech těchto přístupů k emocím je „*snaha vysvětlit diferencovanost emocionálních reakcí dospělého člověka.*“⁴⁰

³⁶ PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada, 2006. s. 75-77.

³⁷ PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*, s. 75-77.

³⁸ STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*, s. 27-28.

³⁹ EKMAN, P. a W. V. FRIESEN. Constants across culture in the face and emotion, 1971, pp. 124-129.

⁴⁰ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 219.

3.3 Behaviorální modely

Behavioristické pojetí emocí formuloval zakladatel behaviorismu J. B. Watson. Když v souladu s jeho základními tezemi na emoce pohlížel jen jako na tělesné mechanismy viscerálních a žláзовých systémů. Behavioristé podle Nakonečného předpokládají, že emocionální reakce vznikají podmiňováním několika málo vrozených reakcí na vrozené (nepodmíněné) podněty.⁴¹ Podstata vzniku emocí je podle behavioristů a jejich zakladatele J.B. Watsona poměrně jednoduchá: původní podnět, který vyvolává určitou reakci, se asociuje s jiným podnětem, který se stává signálem zastupujícím původní podnět.

V dnešní době, kterou charakterizují války, teroristické útoky, živelní a humanitární katastrofy, není od věci zmínit katastrofické pojetí emocí, které je základem medicíny katastrof, krizového řízení a systému krizové pomoci a krizové intervence pro lidi postižené zmíněnými událostmi. Katastrofické pojetí emocí je založeno na poznání, že emoce mají v situacích ohrožení a katastrof dezorganizující vliv na adaptivní chování.

Namísto objasňování teoretického konceptu se v této souvislosti jeví vhodné uvést zkušenost jednoho z pracovníků organizace „Člověk v tísni“. Na otázku, jak se vyvíjí psychika lidí po katastrofách, dal následující odpověď: *„Mám zkušenosti s tím, že v těch velkých katastrofách jsou lidé v prvních dnech až apatičtí. To pro mě bylo osobně to největší překvapení a zvláštní pocit, když ve městě, kde polovina lidí zemřela, nevidíte téměř nikoho brečet. Často lidé ty emoce vůbec neprojevují a drží je v sobě, což je nebezpečné, protože se to pak může projevit s daleko větší intenzitou. V prvních chvílích si lidé pomáhají sami, pomáhají sousedi. Na to se často zapomíná, že velice rychle zafunguje solidarita na místě, místní armáda, policie a podobně.. Nejsme tu od toho, abychom zachraňovali životy a tahali lidi ze sutin, od toho jsou záchranáři. Spíš jde o pomoc lidem, kteří přežili, aby se nějakým důstojným způsobem mohli otrěpat....“⁴²*

⁴¹ NAKONEČNÝ, M. Lidské emoce, s. 212.

⁴² Lidé po živelné katastrofě svoje emoce zpočátku neprojevují. 2009. [online].

3.4 Fyziologické, evolucionistické a další modely

Pro fyziologické teorie emocí je podle Nakonečného charakteristické, že spojují emoce s fyziologií organismu (neurofyziologií). Nakonečný toto propojení dokumentuje na příkladu Lange - Jamesovy teorie, která emoce chápe jako prožívání fyziologického stavu organismu. Na příkladu další - – Lindsleyho aktivační teorie ukazuje, že emoce jsou chápány jako organický stav vysoké úrovně organismu. Jako třetí příklad fyziologických teorií uvádí LeDouxovu neurofyziologickou teorii emocí, která spatřuje podstatu emocí v neuroendokrinní činnosti limbického systému mozku.⁴³

Z evolucionistických teorií je možné vedle Darwinovy teorie, která byla popsána v předchozí části textu, zmínit Plutchikovu teorii, podle které mají emoce genetický základ a vznikly v procesu evoluce přírodním výběrem úspěšných adaptivních mechanismů organismu a jejich postupným zdokonalováním. Emoce jsou podle této teorie formou adaptace organismu. Plutchik o emocích říká: *„Emoce je uzavřený komplexní průběh reakcí na podnět; zahrnuje kognitivní hodnocení, změny v subjektivním prožívání, aktivaci autonomního a centrálního nervového systému, impulzy k jednání a chování, jež je určeno k tomu, aby působilo na podnět, který uvolnil komplexní sekvenci.“*⁴⁴

R. Plutchik pak jako součást své teorie vytvořil klasifikační model primárních emocí, který je znázorněn na obrázku 2.

⁴³ NAKONEČNÝ, M. Lidské emoce, s.212

⁴⁴ PLUTCHIK in NAKONEČNÝ, M. Lidské emoce, s.212

Obrázek 2 *Soustava primárních emocí podle R. Plutchika*⁴⁵

Soustava primárních emocí				
uvolňující událost	kognitivní hodnocení	cit	impulz k jednání	biologické funkce
ohrožení	„nebezpečí“	strach	útěk	ochrana
překážka	„nepřítel“	hněv	útok	zničení
pohlavní partner	„vlastnit“	radost	sexuální styk	rozmnožování
ztráta cenného jedince	„být opuštěn“	smutek	pláč	reintegrace
člen vlastní skupiny	„přítel“	akceptace, důvěra	starat se	vtělit
nechutný objekt	„jed“	hnus	odvrhnout, vyplivnout	odmítnutí
nové teritorium	„co je to venku“	očekávání	zkoumání	nalezení
neočekávaný objekt	„co je to“	překvapení	zachovávat vzdálenost	orientace

Nakonečný se na evolucionistické teorie emocí dívá se zjevným despektem, když ve své knize o lidských emocích podává toto hodnocení: „ *evolucionismus je spíše hypotézou než teorií v pravém slova smyslu, protože vysvětluje určitá, zdaleka ne všechna známá fakta z postulátu biologicky účelné adaptace a s ní spojené přírodní selekce. To je v podstatě funkcionalistické myšlení, orientované na teleonomní aspekty: fenomén vznikl a funguje, protože plní určitý účel.*“⁴⁶

⁴⁵ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s.211.

⁴⁶ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s.210.

4 ZÁKLADNÍ TYPY EMOCÍ

Každý člověk prožívá nejzákladnější emoce, kterými jsou strach, hněv, znechucení, smutek, štěstí a překvapení. Každá emoce má svůj specifický zážitkový obsah, který lidé vyjadřují v každodenní komunikaci různými metaforickými přirovnáními, jako jsou např. „strachy se mi třásla kolena“, „hrůzou mi vstávaly vlasy na hlavě“, „skákal jsem radostí dva metry vysoko“ nebo „byl jsem v sedmém nebi“.

Poněkud jinak vnímá tento problém odborná literatura, když se pokouší vymezit základní lidské emoce. Stejně jako u definic základního pojmu ani u tohoto problému se nedá najít všeobecná shoda autorů odborných publikací; i když je potřebné poznamenat, že od prvotní klasifikace do dnešní doby s žádnou zásadně novější nepřišli a nové modely jsou jen variacemi na základní teoretické vymezení.

Američtí psychologové Paula Ekmana a Wallace V. Friesen v roce 1972 před pětáctyřiceti lety na základě výzkumu kultury kmene Fori na Papui Nové Guineji, izolované od západní civilizace, definovali šest typů emocí. Postupovali tak, že vyfotografovali výrazy tváře lidí kmene Fori při týchž emocích a fotografie předkládali lidem jiných ras a kultur po celém světě, kteří je podle fotografií shodně označovali (obrázek 3).

Tak vznikl soubor šesti hlavních emocí:

- hněv
- znechucení
- strach
- štěstí
- smutek
- překvapení

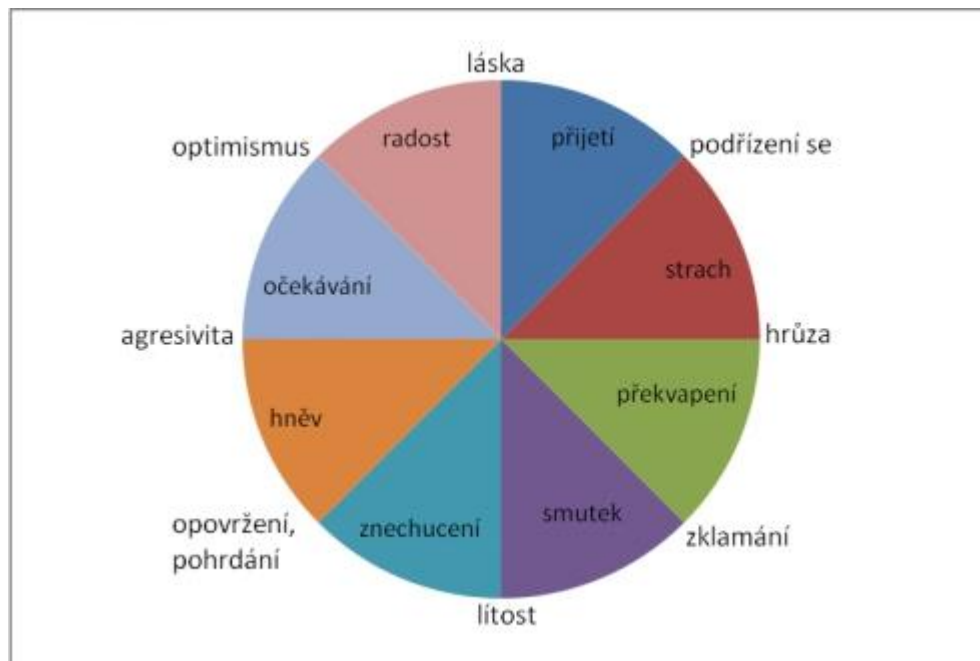
Obrázek 3 Základní emoce podle kmene Fori⁴⁷



V odborné literatuře se objevují i jiné variace na základní variantu šesti emocí. V poněkud rozvinutější podobě a doplněné o projevy emočního prožívání je příkladem takového přístupu Plutchikovo kolo emocí (obrázek 4)

⁴⁷ EKMAN, P. a W., V. FRIESEN. Constants across culture in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, vol. 17, No. 2, pp. 124-129. Grafická úprava převzata z: <https://managementmania.com/cs/sest-zakladnich-emoci>

Obrázek 4 Mapa emocí (Plutchikovo kolo emocí)⁴⁸



Z teorie Roberta Plutchika vychází Saul Kassin. Obsahem jeho teorie je, že základní emoce poskytují stavební kameny pro složitější emoce podobně, jako kombinace tří základních barev vytvářejí na kotouči barev další barvy a odstíny. Bohatost lidských emocí lze vysvětlit ve třech rovinách. První: existuje osm základních typů emocí (k původním šesti přidává přijetí a zájem). Druhá: každý „typ“ má různé odstíny a míru intenzity (například silné znechucení může být pocíťováno jako nenávisť nebo averze a slabé znechucení jako nuda). Třetí: nové emoce se vytvářejí mísením osmi základních (například láska je směsí radosti a přijetí, pohrdání je směsí znechucení a hněvu a stesk je směsí radosti a smutku).⁴⁹

Pavel Kulišťák uvádí tabulku autorů Rozenzweiga a Breedlowa, kteří vycházejí rovněž z Plutchikovy teorie.

⁴⁸ VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. s. 105.

⁴⁹ KASSIN, S. *Psychologie*. Brno: Computer Press, 2007 s. 454.

Tabulka 1 *Rozdělení emocí*⁵⁰

Dvojice emocí	„Kladné“ emoce	„Záporné“ emoce
	intenzita	intenzita
	vysoká střední nízká	vysoká střední nízká
<i>radost/smutek</i>	extáze radost veselost	žal smutek trudnomyslnost
<i>přijetí/odpor</i>	zbožňování náklonnost ocenění	averze ošklivost nuda
<i>vztek/strach</i>	zuřivost strach obtíž	hrůza strach obava
<i>očekávání/překvapení</i>	ostražitost očekávání bdělost	úžas překvapení rozptýlení

Uvedené protiklady emocí (radost/smutek, přijetí/odpor, vztek/strach, očekávání/překvapení) nemůžeme zakoušet současně. Nemůžeme například prožívat smutek a radost zároveň. Emoce se mohou v krátkých sekvencích střídát, ale paralelní prožívání dvojic citů není podle Plutchika možné.⁵¹

Ze sociálně-psychologického hlediska jsou emoce členěny na jednoduché (základní) a složitější (sociální) emoce. Sociální emoce vznikají jako důsledek srovnání s jinými lidmi (hrdost, závist), se sociálními normami společnosti i osobními morálními hodnotami (stud, vina, rozpaky), ale také jako důsledek přímého ohrožení já (nenávisť, ponížení, žárlivost) nebo výsledek empatie (soucit, lítost). Patří sem také emoce spojené s attachmentem a intimitou (důvěra, jistota, spokojenost atd.) nebo s poskytnutím pomoci jako je vděčnost, nebo urovnáním konfliktu (usmíření).⁵² Vedle různých druhů emocí existují ještě různé formy emocí, mezi něž Nakonečný řadí nálady, afekty, citové vztahy, vášně a tzv. vyšší city.⁵³

⁵⁰ KULIŠŤÁK, P. *Neuropsychologie* Praha: Portál, 2003 s. 188.

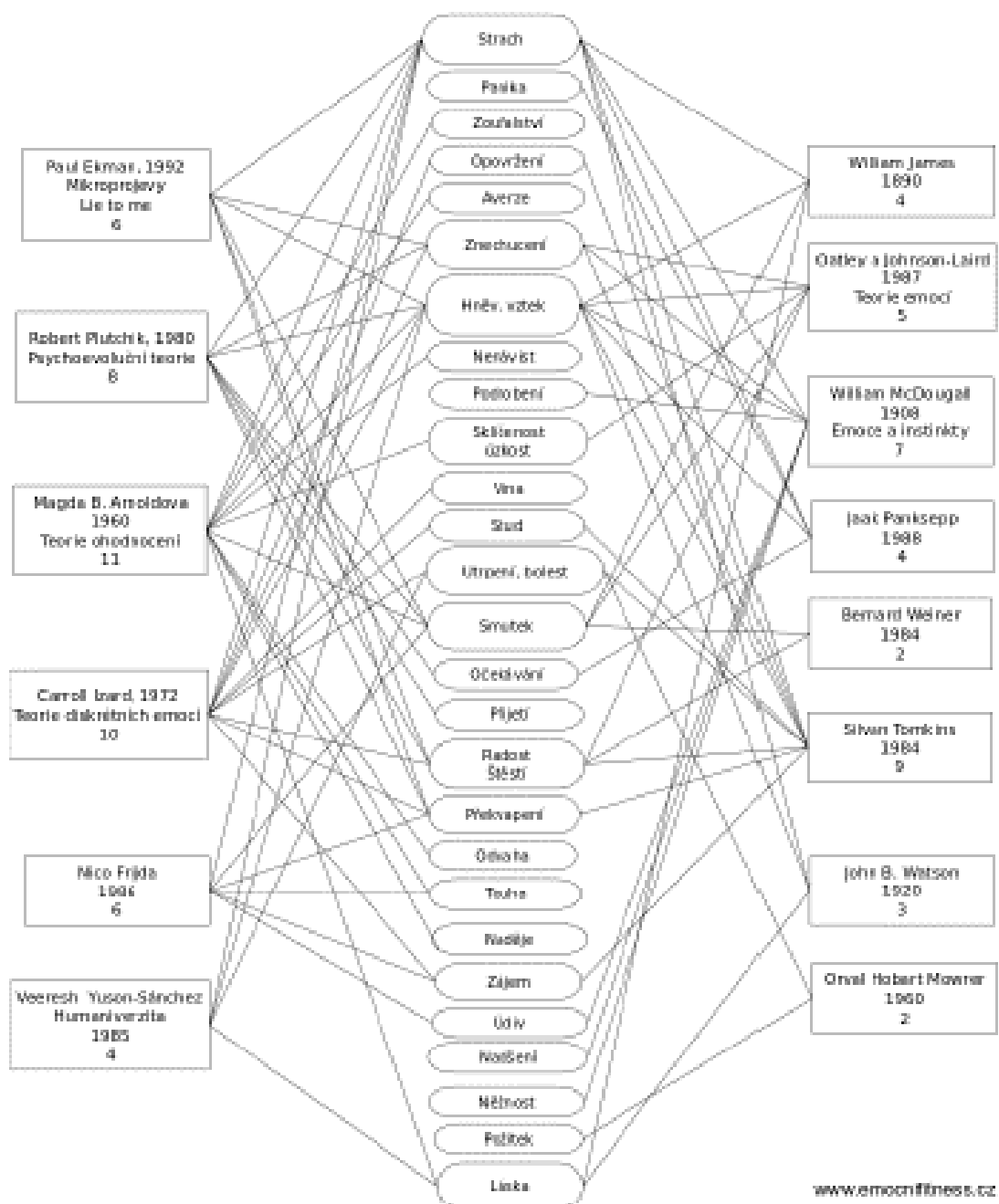
⁵¹ VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*, s. 106.

⁵² WEDLICOVÁ, I. *Emoční inteligence a její využití v pedagogické praxi*, s. 7-8.

⁵³ NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*, s. 189.

Snad nejsložitějším pokusem je mapa klasifikací emocí, doplněná o jejich autory. Dlužno podotknout, že je příliš složitá a místy nepřehledná; její přínos je ale v tom, že naznačuje složitost problematiky a rozmanitost autorských přístupů.

Obrázek 5 Klasifikace emocí podle různých autorů⁵⁴



⁵⁴ *Lidské emoce podle různých odborníků.* [online]. Dostupné z: <http://www.emocnifitness.cz/clanek/zakladni-emoce>

Radost je podle Nakonečného příjemný pocit, který je spojen s celkovým oživením a velmi často i s výraznou doprovodnou motorickou aktivitou, jako je např. poskakování, mávání rukama apod., kterými jedinec dává najevo svou reakci na úspěch nebo získání nějakého profitu (zisku).⁵⁵ Výraz radosti je podle gestiky a mimiky lehce rozpoznatelný. Je to charakteristická křivka úst, jsou to lesknoucí se oči, smích. Radost podobně jako všechny emoce se projevuje fyziologickými změnami: zvýšenou srdeční frekvencí. Ve vztazích může vést k uvolnění se, což může mít za následek riziko snížení ostražitosti, impulzivního jednání, neuvážených slov a jejich možného účinku nebo rozhodnutí pod vlivem mentálního nadšení.⁵⁶

Smutek je emoce, která je reakcí na ztrátu něčeho a to, co je ztraceno, se pak podle Nakonečného projevuje neverbalizovanou formou. Za extrémní formu smutku Nakonečný považuje hoře, které je doprovázeno verbalizovanými a motorickými projevy – pláč, lomení rukama).⁵⁷ Smutek je tzv. tichou emocií, ve které se člověk odevzdává svým emocím a uzavírá se před okolním světem.

V odborné literatuře se strach definuje jako emocionální stav, který se objevuje v situaci, kdy člověk očekává nebezpečné, škodlivé nebo ohrožující chování. Jde o formu subjektivního zážitku, kdy je jedinec extrémně zneklidněn, nebo chce se škodlivému či nebezpečnému podnětu vyhnout, příp. proti němu bojovat. Tento druh emoce slouží k adaptaci na novou situaci. Zrychluje se při něm puls, člověk se potí, je bledý, objevují se svalové kontrakce.⁵⁸ Strach je tedy velmi intenzivní emocií, která vyjadřuje reakci na akutní nebo potenciální nebezpečí. Tato emoce je lidem vrozená a je spojená s výraznou mobilizací energie a s útekovým chováním. Nakonečný podtrhuje, že strach je současně i nejsložitější emocií, která při vysoké intenzitě dokáže i zabít. Mírnější formou strachu je obava, jeho afektivní podobou je zděšení, ve kterém může být jedinec na krátký okamžik zcela paralyzován. Strach nemusí být vyvolán jen nebezpečím a hrozbou, ale také absencí pocitu jistoty a pak se hovoří o úzkosti.⁵⁹

Vrozenou reakcí na překážku, která brání dosahování nějakého cíle anebo která blokuje nějaké jednání, je hněv. Jeho slabší formou je rozzlobení, které není spojeno

⁵⁵ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 245.

⁵⁶ EKMAN, P. *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých* Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. s. 76.

⁵⁷ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 250.

⁵⁸ STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál, 2002. s. 146-148.

⁵⁹ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 254

s útokem na překážku, jako je tomu u hněvu.⁶⁰ Hněv nemusí být chápán jenom v negativní, ale také v pozitivním slova smyslu. Zde Wildingová poukazuje na to, že existuje tzv. zdravý hněv, kterým chce člověk upozornit na své vlastní emoční a citové pochody. Hněv je však nutné používat podle této autorky vhodně a přiměřeně. Za problém se považuje nepřiměřený hněv, který člověk neumí ovládat.⁶¹

Překvapení je emocí, která bývá spojena s nějakou neočekávanou událostí a obvykle se spojuje i s dalšími emocemi, např. radostnou emotivní reakcí na nějaký dárek.

Odpor, hnus je emoce, které psychologové příliš pozornosti nevěnují. Je to prazákladní lidská emoce, která lidem zachraňovala život při hledání potravy ve spojení s čichem a chutí. Čichové a chuťové vjemy u lidí zanechávají výraznou paměťovou stopu, které lidi varují před nebezpečnými nebo škodlivými látkami.

⁶⁰ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 258

⁶¹ WILDING, C. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada, 2010. s. 137

5 EMOCE, PROŽÍVÁNÍ A VZÁJEMNÉ VZTAHY

5.1 Vliv emocí na kognitivní procesy a prožívání jedince

V nedávné minulosti byl význam emocí v každodenním životě a v procesu učení se podceňován. Nývltová konstatuje, že „...na emoce (subjektivní prožitky) bylo v minulosti pohlíženo jako na procesy, které pouze doprovázejí kognitivní procesy a optimální průběh kognitivních procesů i učení spíše narušují. Rovněž v interpersonálních vztazích bylo (v některých historických údobích) otevřené projevení citů považováno za nevhodné a za projev osobnostní slabosti. Za ideál byl považován spíše člověk emočně chladný, racionální, logicky uvažující, neprojevující pokud možno žádné emoční pohnutky. V současnosti se pohled na emoce mění a je jim přikládán minimálně stejný význam jako kognitivním procesům. Dokonce začínají být rovněž považovány za určitý druh kognitivních procesů.“⁶²

Při posuzování role emocí v procesu učení je možné určit dvě základní polohy při vyhodnocování informací:

- a) při vyhodnocování informací převažují emoce;
- b) při vyhodnocování informací převažuje racionální přístup.

V prvním případě u některých lidí při učení se může trvale převažovat emoční vyhodnocování informací. Emoce, které v procesu učení prožívají, mohou narušovat psychickou a tělesnou rovnováhu, vyvolávat poruchy soustředěním jedince, vést ke konfliktům s jinými jedinci, se kterými jsou v interakci v procesu učení se. Nývltová vysvětluje, že „...jedinec s výraznou převahou emocionálního vyhodnocování informací se i při nepatrném podnětu snadno dostane do afektu a jeho mozek se ihned zaplaví negativními emocemi. Proto jsou někteří lidé přehnaně citliví např. k urážkám, náznaku pohrdání, vytknutí chyby apod.“⁶³ Snaží se tak naznačit, že v procesu učení a hodnocení výsledků učení někteří jedinci mohou reagovat na různé situace až přehnaně emocionálně.

Lidé, u nichž převažuje racionální přístup k vyhodnocování informací v procesu učení přistupují k učební látce „...čistě věcně, racionálně, bez emočního zhodnocení, které by jim "napovědělo" správnost řešení. Emoce se při rozhodování uplatňují hlavně

⁶² NÝVLTOVÁ, V. *Psychologie učení*, s. 33-34.

⁶³ NÝVLTOVÁ, V. *Psychologie učení*, s. 41.

v těch případech, kdy bylo vybráno několik variant řešení, mezi nimiž se "rozum" nemůže rozhodnout. Pak nastupují emoce a vybíráme tu variantu, která je emočně pro nás nejpříjemnější.“⁶⁴

5.2 Role emocí v interpersonálních vztazích

Člověk denně vstupuje ve svém soukromém, rodinném a pracovním životě do složitého souboru interpersonálních vztahů. Podle Nakonečného mezilidský vztah vzniká, když dvě osoby, které ho tvoří v po sobě následujících situacích, na sebe působí jak v krátkodobých, tak dlouhodobých interakcích.⁶⁵ Podle Slaměníka jsou emoce základem chování ve vztazích, do kterých každý člověk náleží.⁶⁶

Otázka, která je položena v nadpisu této podkapitoly je poměrně jednoduchá: proč jsou emoce důležité v interpersonálních vztazích? Zjednodušeně se dá odpovědět, že podle emočního výrazu jednotlivce je možné poměrně rychle usuzovat na jeho postoje, potřeby, názory a podle toho pak průběh interakce regulovat. Z kontrolovaných i nekontrolovaných emocí se v průběhu interakce postupně skládá mozaika, která je základem vzájemného porozumění, náklonnosti, důvěry, sympatií anebo v opačné poloze nepochopení, nesouladu, odtažitosti, nedůvěry nebo antipatií.

Podstata interpersonálního vztahu spočívá podle Šimíčkové – Čížkové ve způsobu meziosobního kontaktu, pro jehož vysvětlení se používají základní pojmy sociální interakce – sociální percepce, komunikace a interakční chování.⁶⁷ Jak poznamenává Nakonečný, to, jak se lidé navzájem vnímají a jaké dojmy si o sobě utvářejí je v sociální interakci prvořadé, protože lidé se k sobě chovají podle dojmu, který si o sobě navzájem vytvářejí.⁶⁸

Pozitivní a negativní emoční prožívání v interpersonálních vztazích významně ovlivňuje proces emočního sdílení. Psychickou pohodu jedinců posiluje v interpersonálních vztazích sdílené prožívání, jehož prostřednictvím se posiluje sociální pouto. Negativní emoční události jsou spojeny s negativním prožíváním, které

⁶⁴ NÝVLTOVÁ, V. *Psychologie učení*, s. 43.

⁶⁵ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 319.

⁶⁶ SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*, s. 79.

⁶⁷ ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*, s. 104.

⁶⁸ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 142.

²⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Já a ty*, s. 47.

by mělo být ve vzájemné interakci jedinců co nejkratší, jak připomíná Slaměník.⁶⁹ V bilanci interpersonálních vztahů se nedá použít pravidlo, že by pozitivní a negativní emoce měly být vyvážené, resp. že by špatná emoce měla být vyvážena kladnou emocí. V životě je zpravidla na vyvážení negativní emoce v interpersonálních vztazích potřebných několik kladných emocí.

Pozitivní emoce rozšiřují myšlenkově akční repertoár člověka. Například prožívání radosti, spokojenosti, zájmu vede člověka k tomu, aby alespoň na nějakou dobu odložil zažitý vzorec svého chování a dal se cestou budování nových, kreativních a nerutinních vzorců. Stuchlíková zastává názor, že pozitivní emoce hrají nezastupitelnou roli v budování sociálních zdrojů jedince, kdy nejenže spoluvytvářejí okamžitou sociální interakci, ale přispívají také k vytváření trvalejších aliancí, přátelství anebo rodinných vazeb.⁷⁰ Stručně řečeno: pozitivní emoce obohacují zavedené způsoby myšlení a vzorce lidského chování a iniciují jejich změnu ve smyslu utváření nových nebo alespoň modifikace starých.

Negativní emoce naopak myšlenkově akční repertoár člověka zužují a v určitém významu slova jej demobilizují anebo mohou v situacích ohrožení naopak mobilizovat rychlou a rozhodnou reakci.

V každodenním životě lidé, kteří jsou zahlceni negativními emocemi, mohou v interpersonálních vztazích jednat nekonstruktivně nebo destruktivně. Při prožívání zloby, vzteku, zklamání se dá od lidí obtížně očekávat snaha pochopit svůj protějšek v interakci; spíše reagují útokem nebo útekem z momentální situace. Stejně tak myšlenkově akční repertoár člověka zužuje smutek, žal nebo zklamání. Z jiného úhlu pohledu tyto prožívané emoce mohou u druhých lidí vzbudit snahu pomoci, pochopit a povzbudit toho, kdo negativní emoce prožívá. Negativní emoce mohou v některých situacích dokonce iniciovat potřebu sdružování lidí – zpravidla se tak děje v situacích ohrožení, obav, strachu a nejistoty.

Emoce v interpersonálních vztazích jsou velmi úzce spojeny s neverbální komunikací. Neverbální komunikaci využívá člověk mimo jiné k tomu, aby vyjádřil emoci, resp. zvládl prožitek emoce. Neverbálními prostředky čitelně vyjadřuje základní emoce štěstí (radost, potěšení, pohoda), překvapení, strach, smutek, hněv, znechucení (a

⁶⁹ SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*, s. 124.

⁷⁰ STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*, s. 106-107.

opovržení) a emocemi doprovázený zájem o něco (zvědavost). Základní emoce jsou většinou jednoznačně (anebo vysoce pravděpodobně) identifikovatelné ve výrazu obličeje. Bývají však evidentní i auditivně: například smutek nebo strach lze často rozpoznat z tónu či zabarvení hlasu i z dalších paralingvistických signálů.⁷¹

⁷¹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009 s. 90-91.

6 ROLE EMOCÍ V PERSONALISTICE

Ve vedení lidí a personalistice je znalost teorie emocí a možností její praktické aplikace v manažerské a personalistické praxi jednou ze součástí kompetenčního profilu manažerů a personalistů. Je to zřejmé i z tvrzení M. Armstronga, který je autorem nejpřekládanějších publikací z oblasti personálního managementu. Podle Armstronga se emoční inteligence skládá z několika složek, ke kterým se řadí především schopnost ovládat sám sebe, schopnost znát vlastní pochody, porozumět vlastním prožitkům, mít vyvinuté sociální povědomí a rozvinuté sociální dovednosti. Právě s touto složkou jsou spojeny i další dovednosti, jako např. schopnost vést druhé (leadership), uplatňovat efektivní změny v organizaci či umět zvládat konflikty na pracovišti.⁷²

Tato kapitola se pokusí ukázat možnosti využití teorie emocí a především konceptu emoční inteligence ve vedení lidí a personalistice.

6.1 EQ, vedení lidí a personalistika

V posledních letech se v odborné literatuře vede celá řada diskuzí, která „inteligence“ je pro dosažení manažerského úspěchu nejdůležitější. Mezi autory titulů odborné literatury se najdou zastánci i odpůrci názoru, že nejdůležitější je rozumová inteligence, stejně jako názoru, že nejdůležitější je emoční inteligence. Výzkumy posledních let dokazují rostoucí důležitost emoční inteligence pro dosažení pracovních i osobních úspěchů. Vedle tradičních „Q“ (kvocientů) – IQ a EQ se v manažerských kompetenčních profilech nověji objevují další Q jako pilíře manažerského úspěchu – politický kvocient (PQ), akční kvocient (AQ) a kreativní kvocient (CQ).

V dnešní době je při posuzování způsobilosti vykonávat manažerskou funkci stále větší důraz kladen na soubor tzv. měkkých manažerských kompetencí (soft-skills), které se bezprostředně váží k pojmům sociální kompetence (dovednosti) a emoční inteligence. Snad každý se ve své pracovní kariéře setkal s vedoucím pracovníkem s vysokou mírou emoční inteligence, schopným vcítit se do pocitů svých podřízených, komunikovat s nimi, spolupracovat při řešení jednoduše i složitě strukturovaných

⁷² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 160.

pracovních úkolů a řešit konflikty různého druhu, které mezi zaměstnanci na pracovištích přirozeně vznikají. Protipólem takového typu manažera jsou manažeři, kteří se dají označit za emoční „negramoty“. Pro ně bývá typické, že v současném prostředí organizací, orientovaných na vysoký výkon, soustřeďují veškeré své úsilí na splnění výkonových ukazatelů bez ohledu na zaměstnance. Neberou a vlastně ani nedokáží vzít do úvahy emoce zaměstnanců a ani je v podstatě nezajímá, jak zaměstnanci prožívají organizační prostředí, jaké vzniká psychologické klima na pracovištích a jaké může mít negativní psychologické (organizační) klima vliv na výkon zaměstnanců a interpersonální vztahy. Stejně tak je možné se na pracovištích setkat i se zaměstnanci, kteří jsou permanentně emočně negativně naladěni, pokud nemohou dosáhnout svého, nepracují na plný výkon anebo prostě jen neumí komunikovat s ostatními, nezvládají své emoce a často bezdůvodně vybuchují nebo vyvolávají konflikty. Jednoznačně jsou tyto příklady spojeny se schopností znát své emoce, regulovat a zvládat je a vnímat emoce jiných.

Nabízí se tak otázka, jestli jsou manažeři a zaměstnanci dospělí věkem také dospělí emočně. Zejména u manažerů je význam emoční inteligence v jejich kompetenčním profilu velmi vysoký. Manažeři pro svůj úspěch potřebují vysoké sebevědomí, musí se ale umět ovládat, sami být vysoce motivovaní a umět motivovat i druhé, být empatičtí a vybaveni širokou škálou sociálních dovedností.⁷³

Proto se ne náhodou stále častěji hovoří o emocionální dospělosti osobnosti bez ohledu na to, jestli se jedná o vedoucího pracovníka anebo podřízeného zaměstnance. Vedle pojmu emocionální dospělost se v odborné literatuře jako synonyma používají pojmy citová zralost nebo psychosociální dospělost. Emočně dospělého jedince charakterizuje aktivní prosociální chování, vysoká produktivita, kreativita, komunikativnost a schopnost poučit se z vlastních chyb. Emočně nedospělý (nezralý) člověk se často projevuje jako „ukřivděné dítě“, které je ve stínu svých sourozenců (spolupracovníků), na jejichž úspěchy žárlí, trpí pocity méněcennosti, umíněně si vyžaduje pozornost apod.⁷⁴ Lidé emocionálně dospívají ve třech sociálních prostředích: v rodině, škole a na pracovišti.

⁷³ WOOD, R., TOLLEY, H. *Testy emoční inteligence*. Brno: Computer Press, 2003 s. 6.

⁷⁴ BAKALÁŘ, E. *Dospělí si mohou stále hrát*. Praha: Alfa Publishing, 2004 s. 70.

6.1.1 Emočně inteligentní manažer

V sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století se v USA prováděly poměrně rozsáhlé výzkumy mezi úspěšnými a méně úspěšnými manažery. Ukázalo se, že rozumová inteligence, dosažené vzdělání a znalosti nejsou pro manažerský úspěch tak důležité, jako emoční inteligence a sociální kompetence ve spojení s životními zkušenostmi z řešení různých manažerských rozhodovacích situací. S růstem pozice v manažerské hierarchii organizace je pro manažera stále více důležitá emoční inteligence.

V rozhodovacích situacích různého typu se manažeři stále více musí opírat o schopnost komunikovat s účastníky jednání, snažit se pochopit různá názorová stanoviska, vcítit se do pocitů jednajících, vytvořit atmosféru důvěry a vytvářet něco, čemu se dnes říká emočně inteligentní organizace. Ty jsou v dnešním turbulentním prostředí schopné flexibilněji reagovat na změny, být adaptabilní, efektivnější, výkonnější a konkurenceschopnější. Emočně inteligentní manažer dokáže získávat zaměstnance pro změnu, vysoký výkon, vtáhnout je do řešení problémů a vytvářet tak pracovní týmy, které jsou velmi efektivní a výkonné. I když jsou manažeři obvykle velmi soutěživí, ti kteří jsou emočně inteligentní, tuto svou soutěživost orientují na konkurenci a ne dovnitř organizace, kterou řídí.

Pro emočně inteligentního manažera je důležité znát své emoce, umět je ovládat a regulovat, přijímat i odlišné názory jiných, pokud přispívají k efektivnějšímu řešení problémů, podporovat inovace a neustále získávat nové informace nejen o oboru podnikání a jeho nových trendech, ale také získávat informace zevnitř organizace. Emocionálně zralý manažer také umí poměrně přesně spojit své osobní cíle s pracovními cíli na tzv. vyšší úrovni. To znamená, že jeho základním cílem nemůže být jen generování zisku, ale cíle dlouhodobějšího, vyššího řádu, spojené s vlastní seberealizací a definováním poslání a vize řízené organizace v konkrétním společenském a podnikatelském prostředí. Pak ve vizi dlouhodobějšího smyslu své práce dokáže pro cíle tohoto druhu získávat a motivovat i ostatní.

Emočně inteligentní manažer si dokáže uvědomovat a respektovat pocity, potřeby a zájmy ostatních, stejně jako je dokáže ovlivňovat směrem k dosažení cílů organizace na různých úrovních strategií – od korporátní strategie přes strategie na funkční úrovni provozních celků až k dílčím strategiím na úrovni provozních jednotek.

Právě tato schopnost ovlivnit a získat druhé pro konkrétní cíle nebo projekty v dnešní době v poplávce po manažerských kompetencích patří k „nejžádanějšímu zboží“.

Pro emočně inteligentního manažera je mimo jiné charakteristická jeho schopnost vést lidi. Tato schopnost a praktická dovednost není vrozená; stejně jako není vrozená emoční inteligence. Obě se ale dají systematicky utvářet a systematickým tréninkem dále rozvíjet.

Od dnešních manažerů se očekává, že budou iniciovat změny a inovace. V teorii změn se jim v této souvislosti přisuzuje role katalyzátoru změn. Od manažera se očekává, že je jeho samozřejmou kompetencí projektování a organizace změny. Pokud ale manažer není pro změnu schopen získat své zaměstnance, vysvětlit její potřebu, získat pro změnu zaměstnance a vysvětlit jim, jaké benefity změnou získají, pak dá se očekávat, že sebelépe projektově i organizačně připravené změna nepřinese očekávané efekty, pokud se s ní zaměstnanci neidentifikují.

Emočně kompetentní manažeři jsou ti, kteří dokážou dovést řízenou organizaci k emoční zralosti, k úspěchu a naplnění hlavních strategických cílů a v případných krizových situacích ji převést přes úskalí krize a zajistit její přežití.

Úspěšný manažer ale nestaví svou kariéru jen na jediném základě. Ti velmi úspěšní staví svou kariéru na třech pilířích, jak poznamenává Jo Owen. Těmito pilíři, které jsou vzájemně propojeny a navzájem se doplňují, jsou:

- IQ - inteligenční kvocient – jak zacházet s lidmi a disponibilními zdroji;
- EQ - emoční kvocient – jak zacházet sám se sebou a s jinými lidmi;
- PQ - politický kvocient – jak získávat a využívat moc k dosahování cílů.⁷⁵

Tyto tři pilíře ale v posledních letech, zejména po hospodářské krizi na konci první dekády třetího milénia, doplňují další dva, označované symboly AQ a CQ. K. Červený je vysvětluje následujícími větami: „*Postupem času se zjistilo, že v turbulentní době nestačí být chytrý a umět to s lidmi, ale také se rychle rozhodovat v prostředí neurčitosti a nedostatku relevantních informací. Proto začala být žádána tzv. akční kompetence - AQ. Tedy schopnost přijímat rychlá a správná rozhodnutí. Lidé nemají rádi váhavé střelce. U manažerů a vůdců obdivují rozhodnost a schopnost*

⁷⁵ OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*, s. 15.

*přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí. Turbulentní doba žádá manažery s AQ. V posledních dvaceti letech si odborníci všimli, že nejlepší výsledky mívají firmy, které dělají věci jinak – odlišují se od ostatních. Při bližším zkoumání odhalili příčinu úspěchu – vysokou míru tvořivosti u top manažerů. Ti zjistili, že kreativitu potřebují k vymyšlení nových oblastí byznysu, ke skokovým inovacím, k vymyšlení nové organizační struktury a organizace práce, k vedení lidí, ke kreativnímu marketingu, k hledání úspor, apod. Odborníci na management se shodli, že jde o základní kompetenci manažera: kreativní inteligenci – CQ.*⁷⁶

Ve shrnující formulaci odpovědi na otázku, co v projevech emoční inteligence odlišuje úspěšné manažery od méně úspěšných manažerů, by se dalo souhlasit s názorem D. Pauknerové. Podle ní je pro emočně inteligentního manažera charakteristická vyšší úroveň rozumových schopností, schopnost pružně reagovat na měnící se situaci a schopnost se v nich rychle rozhodovat, vysoká míra empatie, orientace na týmovou práci, vysoká míra kreativity a inovativnosti, schopnost orientovat se ve formálních a neformálních vztazích v organizaci a vstupovat do nich, smysl pro odpovědnost, určitá míra nadhledu při řešení rozhodovacích situací, komunikativnost a v neposlední řadě také smysl pro humor.⁷⁷

6.1.2 Příležitosti rozvoje emoční inteligence

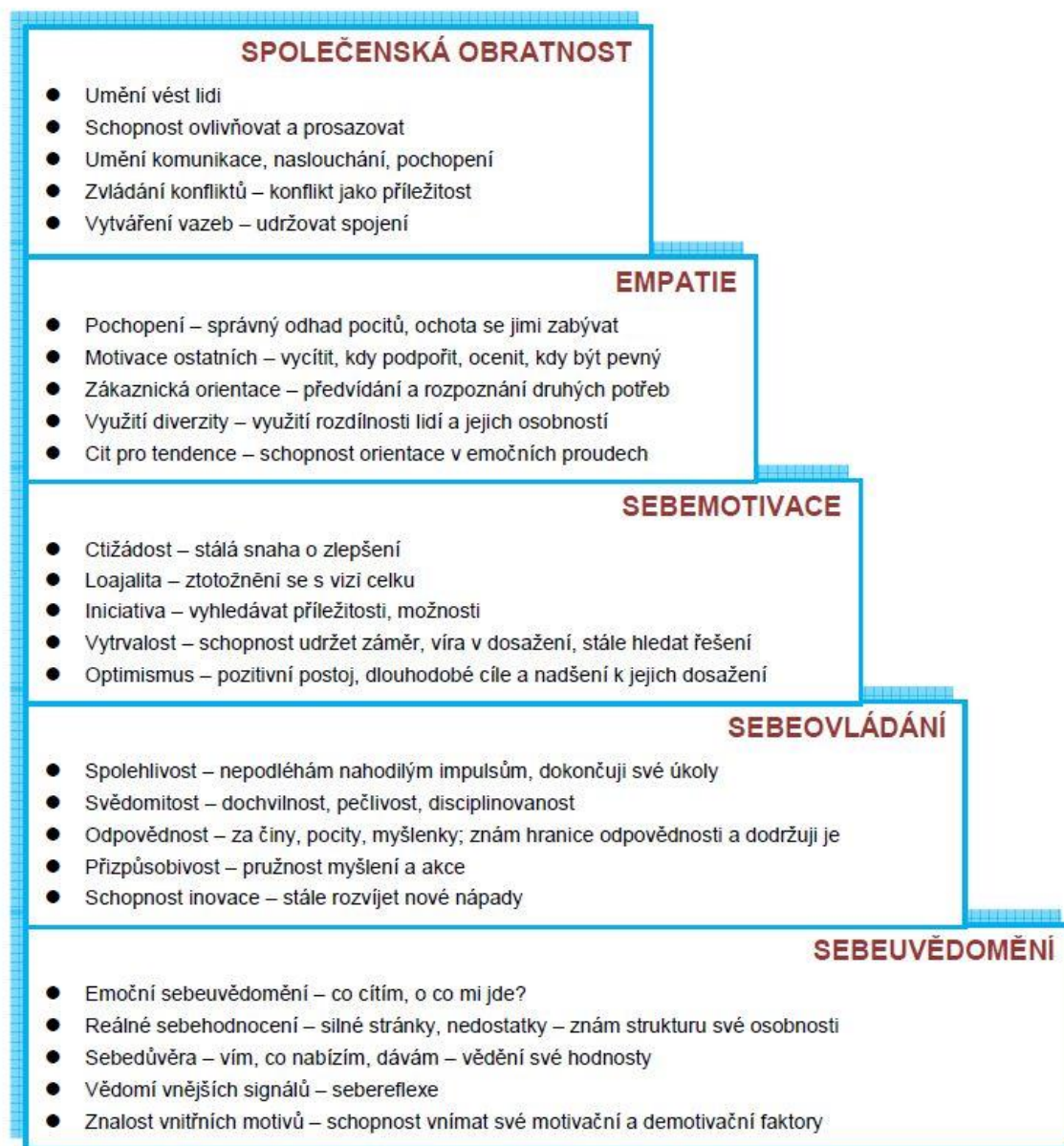
Vedle odborné literatury existuje i celá řada popularizujících publikací na toto téma, které lidem, zajímajícím se o problematiku osobního rozvoje oblast emoční inteligence přibližují a současně jim pomáhají najít odpověď na otázku, jak jim jednotlivé oblasti emoční inteligence mohou pomoci na cestě k úspěchu.

Za velmi názorné a inspirativní pro pochopení problematiky emoční inteligence je možné považovat zobrazení jejích oblastí pomocí „schodů k úspěchu“ (obrázek 6).

⁷⁶ ČERVENÝ, K. *Jaký druh intelligence potřebují TOP manažeři?* [online].

⁷⁷ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada, 2012.s. 213.

Obrázek 6 Příležitosti rozvoje emoční inteligence⁷⁸



Podobně např. Nývltová nabízí soubor emočních kompetencí manažerů a zaměstnanců, které by měly být součástí kompetenčního profilu zaměstnance pro pozice, u nichž je emoční inteligence a emoční dospělost nezbytným předpokladem profesního úspěchu. K takovým schopnostem řadí:

- „schopnost empatie;
- schopnost číst neverbální signály;
- schopnost neverbálně vyjádřit vlastní emocionální prožitky;
- schopnost verbálně vyjádřit vlastní emocionální prožitky;

⁷⁸ Co je emoční inteligence? [online].

- schopnost chápat abstraktní pojmy vztahující se k vlastním emocionálním prožitkům;
- schopnost sebeovládání vlastních negativních prožitků;
- schopnost uvědomování si vlastních emocionálních prožitků,
- schopnost synchronizace nálady s emocionálním prožíváním druhého člověka;
- schopnost přizpůsobovat své chování emocionálnímu prožívání druhého člověka.⁷⁹

Tyto schopnosti, tvořící „praktickou“ stránku emocionální inteligence, bývají u jednotlivců rozvinuty na různé úrovni. U skutečných „mistrů“ interpersonálních vztahů bývají rozvinuty v plném rozsahu a na velmi vysoké úrovni.

6.2 Emoce, psychologie a diagnostika uchazečů o zaměstnání

V procesu výběru uchazečů o zaměstnání se používá celá řada diagnostických postupů pro ověření jejich schopnosti zastávat určité pracovní místo. Psychologická diagnostika v nich má důležitou, ale ne rozhodující roli. Před vlastními výběrovými procedurami jsou definována kritéria výběru. Ta představují předem definované profesiografické charakteristiky pracovních pozic, ve kterých jsou vymezeny vědomosti a znalosti uchazeče, požadované pro konkrétní pracovní místo, dovednosti a zkušenosti, kterými by měl disponovat a dále specifické osobnostní charakteristiky (např. odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti), povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro výkon pracovní činnosti i pro budoucí interpersonální vztahy.

Odborná literatura popisuje celou řadu metod a technik posuzování vhodnosti uchazečů o zaměstnání. Jejich vhodností pro určité pracovní pozice se zabýval F. Hroník, který výsledky jejich posouzení uspořádal do tabulky, ve které je míra vhodnosti označena počtem hvězdiček.

⁷⁹ NÝVLTOVÁ, V. *Psychologie učení*, s. 51-55.

Tabulka 2 Přehled metod výběru pracovníků a jejich vhodnost pro typové pracovní pozice⁸⁰

	Personální anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektivní testy	Výkonové testy	Další metody AC	Výběrový pohovor	Reference	Zkušební doba
TOP manažeri	**					*	**	**	
Manažeri střední úrovně řízení	**	*	*	*	**	**	**	**	
Manažeri nižší úrovně řízení	**	***	**	**	*	**	**	**	*
Obchodníci a prodejci	**		**	**	*	**	**	**	**
Administrativa	**	***	*		**		*	**	*
Specialisté podpory	**	***					**	**	
Výkonní pracovníci	**	*					*	*	**
Pomocný personál	**						*		**

⁸⁰ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007 s.103.

Informace, které je možné v průběhu výběrového řízení získat různými diagnostickými metodami, přirozeně mají odlišnou vypovídací hodnotu. Srovnáním diagnostických metod a technik se zabývala J. E. Evangelu ve své publikaci *Diagnostické metody v personalistice* a podobně jako Hroník je uspořádala do přehledné tabulky. (Tabulka 3)

Tabulka 3 *Možnosti přesných informací v personální práci personalisty při používání jednotlivých diagnostických metod*⁸¹

Metoda/ možnosti zpřesnění	Objektivita	Reliabilita	Standardizace	Validita
Rozbor životopisu	•obecně malá možnost ovlivnění	•více posuzovatelů •chápání metody jako podpůrné	•obecně malá	•využití dotazníku "Analýza životopisu" •chápání metody jako podpůrné
Výběrový pohovor	•připravené cvičení cílené otázky •vytvoření komise nebo hodnotící dvojice	•odbourání aha- efektu, zpřesnění normy pro porovnávání •diskuze nad výsledky s odborníky	•volba polo- strukturovaného pohovoru	•analýza připravených otázek a cvičení •diskuze
Test	•přesné a stejné zadání •totožné prostředí	•ověření parametrů testu při jeho zakoupení •porovnání s jinou metodikou na stejné téma	•porovnání s jinou, již ověřenou metodou •kritický postoj k vlastní práci a její analýza	•ověření podle jiných metod •logická analýza jednotlivých položek
Dotazník	•přesné a stejné zadání	•ověření parametrů testu při jeho zakoupení	•porovnání s jinou, již ověřenou metodou	•ověření podle jiných metod

⁸¹ EVANGELU, J., E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. s. 31.

	<ul style="list-style-type: none"> •jednoznačně vytvořené otázky 	<ul style="list-style-type: none"> •porovnání s jinou metodikou na stejné téma 	<ul style="list-style-type: none"> •kritický postoj k vlastní práci a její analýza 	<ul style="list-style-type: none"> •logická analýza jednotlivých položek
Sada testů	<ul style="list-style-type: none"> •přesné a stejné zadání •totožné prostředí •jednoznačně vytvořené otázky a cvičení 	<ul style="list-style-type: none"> •ověření parametrů testu při jeho zakoupení •porovnání s jinou metodikou na stejné téma 	<ul style="list-style-type: none"> •porovnání s jinou, již ověřenou metodou •kritický postoj k vlastní práci a její analýza 	<ul style="list-style-type: none"> •definice kritérií •ověřování hlavních kritérií několika způsoby

Z tabulky vyplývá, jak poznamenává Evangelu, že žádná metoda není ideální pro to, aby splnila požadavek maximální objektivity, reliability, standardizace a validity v jednom okamžiku. Každá metoda – a s tím se v diagnostické praxi musí počítat - má jinou míru možného zkreslení a při používání psychodiagnostických testovacích baterií se pak musí vzít do úvahy to, pro jakou skupinu respondentů byla použita baterie konstruována a standardizována.⁸²

Představme si hypotetickou situaci, kdy by se podařilo najít manažera, který při testování vykáže ideální hodnoty všech zmiňovaných Q, které jsou popisovány v odborné literatuře a který navíc bude přirozeným vůdcem. Ani to ale nemusí být stoprocentní záruka jeho budoucího manažerského úspěchu. Pořád to ale bude při obsazování manažerské pozice jen kandidát, který v porovnání s jinými kandidáty bude vykazovat nejlepší předpoklady.

Až při vlastním výkonu manažerské funkce se ale teprve ukáže, jak své přednosti a získané manažerské zkušenosti a emoční inteligenci umí v konkrétním organizačním prostředí a v konkrétních rozhodovacích situacích využívat.

⁸² EVANGELU, J., E. *Diagnostické metody v personalistice*, s. 32

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou teorie emocí a její aplikací ve vedení lidí a personální práci. Její autorka se snažila v textu práce najít odpověď na otázku, jak je teorie emocí a především koncept emoční inteligence využívána v praxi. Tuto otázku pak rozšiřuje dalšími podotázkami: jak charakterizovat emočně dospělého manažera nebo zaměstnance, co charakterizuje emočně inteligentního zaměstnance nebo manažera a v jakých personalistických procedurách se poznatky teorie emocí a metody psychologické diagnostiky uchazečů používají.

V textu práce se na základě studia odborné literatury i publikovaných zkušeností z praxe potvrdil poznatek, že v současné době ve vedení lidí a personální práci roste význam emocí a emoční inteligence. Autorka práce pak naznačuje prostor využití emoční inteligence pro dosažení osobního, resp. profesního úspěchu pomocí dvou jednoduchých doporučení, která jsou prakticky využitelná i v osobním životě lidí. Hlavní prostor pro využití konceptu emoční inteligence autorka vidí především ve zkvalitňování interpersonálních vztahů v pracovním a soukromém životě. Podle jejího názoru by se lidé měli zdokonalovat především schopnost empatie, schopnost číst neverbální signály jiných lidí, schopnost vyjadřovat a uvědomovat si vlastní emocionální prožitky a prožitky jiných lidí a především schopnost přizpůsobovat své chování emocionálnímu prožívání jiných lidí. S těmito schopnostmi se člověk nerodí, nejsou mu vrozené, ale dají se naučit a natrénovat. Podle názoru autorky je rozvoj emoční inteligence lidí jedním z dosud nedoceňovaných nástrojů prevence interpersonálních konfliktů na pracovištích.

Bakalářská práce svým obsahem má praktické využití. Autorka při konstrukci jejího obsahu vycházela z předpokladu, že mezi manažery a personalisty je poměrně velká část těch, kteří nemají psychologickou nebo sociálně vědní kvalifikaci a k manažerským pozicím nebo personalistice se dopravovali přirozeným kariéřním postupem a s kvalifikací, která je mnohdy technická nebo ekonomická. Logicky se pak v jejich kompetenčním profilu objevuje vzdělanostní mezera ve znalostech psychologie lidí a také v širším komplexu jejich měkkých dovedností.

Zpracovaná bakalářská práce by mohla sloužit jako krátký průvodce světem emocí a emoční inteligence pro ty manažery a personalisty, kteří se o problematice chtějí dozvědět něco více a najít jednoduché praktické rady pro svou práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AYERS, S a Richard DE VISSER. *Psychologie v medicíně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5230-3.
- BAKALÁŘ, E. *Dospělí si mohou stále hrát*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-05-2.
- BRADBERRY, T. a Jean GREAVES. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0039-1.
- BURKITT, I. *Emotions and social relations*. 1st. ed. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4462-0929-5
- DARWIN, Ch. a F. DARWIN. *Výraz emocí u člověka a u zvířat*. 1. vyd. Praha: Československá akademie věd, 1964.
- EKMAN, P. a W., V. FRIESEN. Constants across culture in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, vol. 17, No. 2, pp. 124-129. ISSN 0022-3514.
- EKMAN, P. *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-81-3.
- EVANGELU, J, E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- GROSS, J., J. Emotion Regulation: Conceptual and Empirical Foundations. In GROSS, James J. *Handbook of emotion regulation*. 1st ed. New York: Guilford Press, 2014, s. 3-22. ISBN 978-1-4625-0350-6.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HUGHES, M., Henry L. THOMPSON et al. BRADFORD TERRELL eds. *Handbook for developing emotional and social intelligence: best practices, case studies, and strategies*. 1st ed. San Francisco: Pfeiffer, 2009. ISBN 978-0-470-19088-3.

IZARD, C., E. *The psychology of emotions*. 1st. ed. New York: Plenum Press. ISBN 0-306-43865-8.

JUŘÍČKOVÁ, V. *Úvod do psychologické teorie*. 1. vyd. Opava: Optys, 2009. ISBN 978-80-85819-75-5.

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

KASSIN, S. *Psychologie*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1716-3.

KULIŠŤÁK, P. *Neuropsychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-554-7.

KELEMAN, S. *Anatomie emocí: struktury lidské zkušenosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0455-8.

NÝVLTOVÁ, V. *Psychologie učení*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2014. bez ISBN

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0871-X.

SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.

SCHULZE, R., ROBERTS R., D. (eds.). *Emoční inteligence, přehled základních přístupů a aplikací*. 1. vyd. Praha: Portál: 2007. ISBN 978-80-7367-229-4.

STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-553-9.

ŠIMEK, J. *Lidské pudy a emoce: jak jim porozumět a jak s nimi žít*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1995. ISBN 80-7106-121-2.

ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*. 2. vyd. Olomouc. Univerzita Palackého, 2004. ISBN 80-244-0929-1.

ŠVANCARA, J. *Emoce, motivace, volní procesy*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, 2003. ISBN 80-86633-11-X.

VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-266-0087-1.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

WILDING, C. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

WOOD, R., TOLLEY, H. *Testy emoční inteligence*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-898-8. s. 6.

WEDLICHOVÁ, I. *Emoční inteligence a její využití v pedagogické praxi*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2003. ISBN 80-7044-487-8.

Elektronické zdroje

Co je Šest základních emocí (Six Basic Emotions). [online]. [cit. 2017-04-07]. <https://managementmania.com/cs/sest-zakladnich-emoci>

Co je emoční inteligence? [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.prozivot.info/emocni-inteligence/co-je-emocni-inteligence/vice-o-emocni-inteligenci>

ČERVENÝ, K. *Jaký druh intelligence potřebují TOP manažeři?* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://karelcervený.blog.idnes.cz/c/192002/Jaky-druh-inteligence-potrebuji-top-manazeri.html>

Lidé po živelné katastrofě svoje emoce zpočátku neprojevují. 2009. [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/lide-po-zivelne-katastrofe-svoje-emoce-zpocatku-neprojevují-p5a/zpravy-svet.aspx?c=A091002_105000_in_zahranici_gaa

Základní emoce podle různých odborníků. [online] [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.emocnifitness.cz/clanek/zakladni-emoce>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 *Model pozitivních a negativních účinků emocí v rámci jednotlivých teorií emocí*

Obrázek 2 *Soustava primárních emocí podle R. Plutchika*

Obrázek 3 *Základní emoce podle kmene Fori*

Obrázek 4 *Mapa emocí (Plutchikovo kolo emocí)*

Obrázek 5 *Klasifikace emocí podle různých autorů*

Obrázek 6 *Příležitosti rozvoje emoční inteligence*

Seznam tabulek

Tabulka 1 *Rozdělení emocí*

Tabulka 2 *Přehled metod výběru pracovníků a jejich vhodnost pro typové pracovní pozice*

Tabulka 3 *Možnosti přesných informací v personální práci personalisty při používání jednotlivých diagnostických metod*

RESUMÉ

Bakalářská práce se zabývá problémem teorie emocí v psychologii. Jejím cílem je na základě rešerše poznatků odborné literatury dát odpověď na otázku, jaké je pole působnosti psychologické teorie emocí a především konceptu emoční inteligence ve vedení lidí a personálním managementu. Na tuto otázku se autorka snaží dát podrobnější odpověď v poslední kapitole práce, ve které dospívá k závěru, že v kompetenčním profilu původně technicky vzdělaných manažerů se objevuje vzdělanostní mezera právě ve znalostech psychologie lidí. Proto je bakalářská práce koncipována i jako prakticky využitelný krátký průvodce světem emocí a emoční inteligence pro ty manažery a personalisty, kteří se o problematice chtějí dozvědět něco více a najít jednoduché praktické rady pro svou práci.

RESUMÉ

The subject of this Bachelor's Work is the emotion problem in psychology. Its aim is to give on the base of the expert literature knowledge summarizing research the answer for the question: What is field of activity of the psychological emotion theory and especially of the emotional intelligence concept for people leading and personnel management. The author is trying to give the detailed answer for this question in the last chapter of her work. She has come to the conclusion that in the authority profile of the originally technical well-educated managers appears erudition gap just in the knowledge of the people psychology. Therefore this Bachelor's Work is conceived also as a practically exploitable short guide in the world of emotions and emotional intelligence for the managers and the human resources officers who want to learn something more about this problem and to find simple practical advices for their job.