

JUSTIN BARISO

EQ

**EMOCIONÁLNA
INTELIGENCIA
V REÁLNO M ŽIVOTE**

Všetko, čo potrebujete vedieť,
aby emócie pracovali pre vás,
nie proti vám



ULTIMO PRESS

OBSAH

Úvod	IX
1 Od teórie k praxi — Ako vyzerá emocionálna inteligencia v reálnom živote	1
2 Pod kontrolou — Trénovanie a zdokonaľovanie vašich emocionálnych schopností	11
3 Tvory zvyku — Ako myšlienky a návyky ovplyvňujú vaše emócie	28
4 Neobrúsené diamanty — Prečo by ste mali spätnú väzbu vítať ako dar	41
5 Pravda o empatii — Dobré, zlé a nepochopené	54
6 Sila ovplyvňovania — Ako emocionálne väzby rúcajú bariéry a menia mysle	74
7 Budovanie mostov — Pestovanie hlbších, zdravších, lojálnejších vzťahov	90
8 Odvrátená strana — Od doktora Jekylla po pána Hyda	107
9 Cesta vpred — Chopte sa emocionálnej cesty	127

Dodatok	131
Podakovanie	134
Literatúra	139
O autorovi	147
Kontakt a prednášky	148

ÚVOD

V roku 1995 vydal psychológ a novinár píšuci o vede Daniel Goleman knihu, v ktorej väčšine sveta predstavil rodiaci sa koncept emocionálnej inteligencie. Myšlienka, že naša schopnosť porozumieť a zvládať emócie výrazne zvyšuje naše šance na úspech, sa rýchlo ujala a výrazne ovplyvnila spôsob, akým ľudia premýšľajú o emóciách a ľudskom správaní.

Za viac ako dvadsať rokov, odkedy Golemanova kniha vstúpila na scénu, sa svet dramaticky zmenil a potreba emocionálnej inteligencie sa len zintenzívnila.

Stačí si uvedomiť, že v súčasnosti je takmer pravidlom roztrieštené politické prostredie, pričom ako „zbrane masového presviedčania“ využívajú jej aktéri emócie strachu a hnevu. Rozvášnení sledovatelia, ktorí rýchlo odsúdia toho „druhého“ ako hlúpeho alebo nenapraviteľného, vedú vášnivé diskusie a púšťajú sa do emocionálnych útokov, čím úplne znemožňujú pokojnú a racionálnu diskusiu.

Vojny, globalizácia a rastúca urbanizácia neustále tlačia ľudí rôznych rás, kultúr a prostredí do ešte väčšej blízkosti. V preľudnených mestách sa bohatí a chudobní stávajú susedmi. V niektorých krajinách vyrástli v zabehnutých obytných štvrtiach utečenecké tábory. Neznáme však vyvoláva strach a tieto rozdiely podnecujú nedôveru a obavy.

Vďaka internetu máme na dosah obrovské množstvo informácií. Keďže sa však správy šíria rýchlosťou blesku, je ťažšie ako kedykoľvek predtým rozlíšiť fakty od fikcie. Výsledkom je „post-pravdivá“ doba, v ktorej má odvolávanie sa na emócie a osobné presvedčenie väčší vplyv ako objektívne fakty.

Rozšírenie smartfónov a mobilných zariadení spôsobilo, že momenty pozorovania a sebareflexie nahradili neustále čítanie správ a reagovanie na ne, kontrola noviniek na sociálnych sieťach či jednoducho prehliadanie internetu – činnosti podnecované pocitmi úzkosti, nudy a strachu, že nám niečo unikne. Možnosť komunikovať prakticky s kýmkoľvek a kedykoľvek nás vedie k prehnanému zdieľaniu v emocionálne vypätých momentoch a k odhaľovaniu citlivých informácií, čo neskôr ľutujeme.

Táto pavlovovská závislosť od mobilných zariadení nielenže ničí našu sebakontrolu, ale súčasne znižuje aj našu schopnosť samostatne myslieť. Webové stránky, ktoré často navštevujeme, zohrávajú hlavnú úlohu pri formovaní našich emócií. Príbehy, ktoré čítame, správy, ktoré konzumujeme, videá, ktoré sledujeme, to všetko formuje naše nálady a myšlienky a postupne utvára naše názory a ideológie bez toho, aby sme si to uvedomovali.

Treba si tiež uvedomiť, že s vývojom sveta sa prehlbilo aj naše chápanie emocionálnej inteligencie.

Keď bol tento termín použitý prvýkrát, mnohí považovali emocionálnu inteligenciu za prirodzene pozitívnu. Zástancovia ju ospevovali ako konečné riešenie rôznych problémov, od šikanovania v škole až po slabú angažovanosť zamestnancov. Je však zrejmé, že podobne ako tradičnú inteligenciu, aj tento nástroj možno použiť na etické aj neetické účely. Výskumy napríklad ukázali, ako niektorí ľudia s vysokou emocionálnou inteligenciou využívajú svoje schopnosti na sebecké ovplyvňovanie či manipuláciu druhých.

Budovanie vlastnej emocionálnej inteligencie vám však môže pomôcť rozpoznať tieto pokusy a bojovať proti nim. Rozšírením svojich vedomostí o emóciách a ich fungovaní budete môcť lepšie porozumieť sebe – a príčinám svojich rozhodnutí. To vám umožní vytvoriť si stratégie, ktoré budú proaktívne formovať vaše emocionálne reakcie, vyhnúť sa tomu, aby ste hovorili a robili veci, ktoré môžete neskôr ľutovať, a motivovať sa ku konaniu, keď to bude potrebné. Nakoniec sa naučíte používať emócie aj na to, aby ste pomohli druhým, čo vám umožní budovať hlbšie a zmysluplnejšie vzťahy.

To sú len niektoré z dôvodov, prečo dnes emocionálnu inteligenciu potrebujeme viac ako kedykoľvek predtým.

V úvode tejto témy preskúmame nasledujúce otázky:

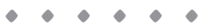
- Ako premeniť svoje najsilnejšie emócie z deštruktívnej sily na konaťteľa dobra?
- Ako môže kladenie správnych otázok a rozširovanie emocionálnej slovnnej zásoby pomôcť k lepšiemu sebaopoznaniu?
- Prečo je také ťažké pestovať sebaovládanie a ako si zlepšiť túto svoju schopnosť?
- Ako nám môžu znalosti o mozgu a spôsobe jeho fungovania pomôcť formovať naše emocionálne návyky?
- Ako získať čo najviac zo spätnej väzby, ktorú dostaneme, či už je pozitívna, alebo negatívna?
- Ako poskytnúť spätnú väzbu tak, aby bola prínosom pre druhých?
- Ako môže empatia pomôcť a ako môže ublížiť?
- Ako byť presvedčivejší alebo pozitívne ovplyvňovať iných?
- Ako môže emocionálna inteligencia pomôcť pri rozvíjaní – a udržiavaní – hlbších a zmyslupnejších vzťahov?
- Ako sa chrániť pred ľuďmi, ktorí zneužívajú princípy presvedčania a ovplyvňovania na ubližovanie alebo manipulovanie druhých?

Kombináciou fascinujúceho výskumu a skutočných príbehov vám na tieto otázky poskytnem praktické odpovede. Odhalím aj svoj osobný príbeh a vysvetlím, ako ma emocionálna inteligencia naučila viesť, ale aj nasledovať. Porozprávam vám, ako mi schopnosť porozumieť druhým a citovo ich osloviť pomohla získať si svoju manželku a urobila zo mňa lepšieho manžela a otca. Podrobne však opíšem aj nebezpečenstvá, s ktorými som sa po ceste stretol, a ukážem, prečo je práca na zvýšení a uplatnení vášho kvocientu emocionálnej inteligencie – vášho EQ – len jedným kúskom skladačky, ktorá vám pomôže stať sa najlepšou verziou samého seba.

Môj konečný cieľ je jednoduchý: chcem vám pomôcť, aby emócie pracovali pre vás, nie proti vám.

OD TEÓRIE K PRAXI

Ako vyzerá emocionálna inteligencia
v reálnom živote



*Emócie človeka sa rozvíria rýchlejšie
ako jeho inteligencia.*

— OSCAR WILDE

V roku 1997 sa Steve Jobs vrátil do Applu, spoločnosti, ktorú spoluzakladal, a uskutočnil jeden z najpozoruhodnejších obrátov v histórii. Ako výkonný riaditeľ odvrátil hrozbu bankrotu a pomohol firme v jej transformácii na najhodnotnejšiu spoločnosť planéty.

Celý tento úspešný príbeh je ešte pôsobivejší, keď si uvedomíme, že len dvanásť rokov predtým Jobsa vyhodili zo spoločnosti, ktorú pomáhal vybudovať.

Jobs mal povest' skvelého a inšpiratívneho človeka – ale bol známy aj svojou arogantnosťou, netrpezlivosťou a márnivosťou. Pomery medzi ním a predstavenstvom spoločnosti sa nakoniec stali takými zložitými, že ho vedenie zbavilo hlavných zodpovedností a stratil takmer všetku moc. S pocitom zrady Jobs firmu opustil a založil nový startup s názvom NeXT.

Je pozoruhodné, že svojho bývalého šéfa nasledovalo do jeho novej spoločnosti niekoľko vysokopostavených zamestnancov Applu. V tom čase bol Jobs namysleným, tridsaťjedenročným multimilionárom, ktorý bol takmer vždy presvedčený, že má pravdu. Bol drsný a náročný a vedel ponížovať druhých. Prečo teda skupina bystrých, cieľavedomých jedincov opustila svoje bezpečné pozície, aby s ním mohla pokračovať v práci?

Andy Cunningham nám niečo naznačuje. Ako Jobsova PR agentka pomohla uviesť na trh značku Macintosh a pokračovala v spolupráci s ním aj vo firmách NeXT a Pixar. Hovoril som s ňou, aby som pochopil, čo si tak cenila na práci so svojím slávnym bývalým šéfom.

„So Stevom som úzko spolupracovala päť rokov a bolo to fenomenálne,“ povedala mi Andy. „Bol presne taký, ako ho navonok videli ľudia v rozhovoroch – inšpiratívny a plný skvelých myšlienok. A hoci vedel byť aj veľmi tvrdý, bolo mi ťažké s ním spolupracovať. Veľké veci v živote si vyžadujú obeť, ale pre ten prínos to stojí za to. Steve vo mne vyvolával každý deň pocity úžasu, hnevu a uspokojenia, všetko naraz. Dostal ma oveľa ďalej, než som si kedy myslela, že dôjdem.“

Ak ste niekedy videli Jobsa uvádzať na trh jeden zo svojich slávnych produktov, videli by ste túto schopnosť v akcii. Jobs vedel, ako sa naladiť na pocity svojho publika. Spotrebiteľia chceli zariadenia Apple preto, lebo sa s nimi dobre *cítili*. Kritici však argumentujú, že *napriek* dosiahnutému úspechu Jobs nebol schopný dobre zvládať svoje emócie – ani svoje, ani emócie druhých.

Bol teda Steve Jobs emocionálne inteligentný?

Skôr ako odpovieme na túto otázku, musíme pochopiť základný koncept emocionálnej inteligencie.

Definícia emocionálnej inteligencie

Keď Daniel Goleman vydal v roku 1995 knihu *Emocionálna inteligencia (Emotional intelligence)*, málokto dovtedy o tomto termíne počul. V akademických kruhoch to bol nový koncept – teória vytvorená dvomi psychológmi, Johnom D. Mayerom a Petrom Saloveyom, podľa ktorej presne tak ako majú ľudia širokú škálu intelektuálnych schopností, majú aj širokú škálu

emocionálnych zručností, ktoré hlboko ovplyvňujú ich myslenie a konanie. Všetko sa však zmenilo, keď 2. októbra 1995 časopis *TIME* predstavil túto myšlienku na svojej titulnej stránke. Časopis sa odvážnym a vizuálne nápadným spôsobom opýtal: „Aký je váš EQ?“

Kniha *Emocionálna inteligencia* sa rok a pol držala na zozname bestsellerov *New York Times* a neskôr ju preložili do štyridsiaticich jazykov. *Harvard Business Review* opísal tento koncept ako „revolučný“ a „otriasajúci paradigmou“. Náhla popularita spôsobila, že mnohí začali prehodnocovať svoje názory na intelekt a emocionálne správanie.

Kým však pojem „emocionálna inteligencia“ bol v tom čase nový, v skutočnosti za ním nebol koncept.

Vodcovia a filozofi po stáročia radili svojim nasledovníkom, aby si uvedomovali, ako emócie ovplyvňujú správanie. Na začiatku osemdesiatych rokov minulého storočia prišiel uznávaný psychológ Howard Gardner s teóriou, že namiesto inteligencie pozostávajúcej z jedinej všeobecnej schopnosti, existuje niekoľko typov „inteligencií“, v ktorých môže jednotlivec vynikať – vrátane schopnosti porozumieť vlastným pocitom a tomu, akú úlohu tieto pocity zohrávajú v správaní (intrapersonálna inteligencia), ako aj schopnosti porozumieť emocionálnemu správaniu druhých (interpersonálna inteligencia).

V podstate nám Goleman, Mayer, Salovey a ďalší pomohli bližšie nahliadnuť na emócie. S rozvojom emocionálnej inteligencie došlo k ďalšiemu štúdiu a výskumu, čo následne prinieslo nové poznatky.

Ako teda definujeme emocionálnu inteligenciu? Vo svojom pôvodnom článku to Mayer a Salovey opísali takto:

Emocionálna inteligencia je schopnosť monitorovať vlastné aj cudzie pocity a emócie, rozlišovať ich a tieto informácie využívať pri vlastnom myslení a konaní.

Všimnite si, že podľa definície emocionálna inteligencia kladie dôraz na praktické využitie. Nie sú to len vedomosti o emóciách a ich fungovaní, je to schopnosť jednotlivca použiť tieto znalosti na ovládanie vlastného správania alebo vzťahov s inými, s cieľom dosiahnuť požadovaný výsledok.

Jednoducho povedané: emocionálna inteligencia je schopnosť využívať emócie tak, aby pracovali pre nás, nie proti nám.

Ako to vyzerá v reálnom živote?

Povedzme, že ste účastníkom rozhovoru, ktorý sa náhle zmení z priateľského nesúhlasu na vášnivú hádku. Keď zistíte, že situácia nadobudla emocionálny náboj, snažíte sa dostať svoje pocity „pod kontrolu“. Môžete sa dokonca odmlčať, aby ste nepovedali alebo neurobili niečo, čo by ste mohli neskôr ľutovať.

Alebo zistíte, že partner, s ktorým vediete rozhovor, hovorí a koná iracionálne, pretože je v emocionálne vypätom stave, aj keď vy zostávate v pokoji. Následne sa pokúsíte situáciu upokojiť, možno nenápadnou zmenou témy. Ak treba v diskusii pokračovať, môžete sa rozhodnúť, že počkáte, kým sa daná osoba neupokojí, a medzitým si dôkladne premyslíte, ako by ste túto tému mohli nadhodiť čo najlepšie.

Zmysel týchto príkladov nespočíva v tom, že by ste sa mali vyhýbať akémukoľvek konfliktu alebo vášnivej diskusii. Skôr to znamená, aby ste sa naučili rozpoznávať, kedy môže prísť ku konfliktom, aby ste sa do nich neúmyselne nedostali a neriešili ich spôsobom, ktorý by ste neskôr ľutovali. Emocionálna inteligencia zahŕňa aj schopnosť vidieť svoje myšlienky a pocity z perspektívy druhých, aby vaše emócie nespôsobili odmietnutie vášho názoru ešte skôr, ako si ho vypočujú.

Zatiaľ sme však začali len škriabať po povrchu.

**Emocionálna inteligencia
je schopnosť primäť
emócie, aby pracovali pre
vás, nie proti vám.**

Štyri schopnosti

Na pochopenie celého rozsahu emocionálnej inteligencie je užitočné rozložiť ju na štyri všeobecné schopnosti.*

Sebapoznanie je schopnosť identifikovať a pochopiť svoje vlastné emócie a to, ako na vás pôsobia. To znamená rozpoznať, ako emócie ovplyvňujú vaše myšlienky a činy (a naopak) a ako vám vaše pocity môžu pomôcť alebo brániť v dosahovaní vašich cieľov.

K sebapoznaniu patrí schopnosť rozpoznať svoje emocionálne sklony a silné aj slabé stránky.

Sebaovládanie je schopnosť zvládať emócie spôsobom, ktorý vám umožní splniť úlohu, dosiahnuť cieľ alebo priniesť prospech. Zahŕňa vlastnosť sebakontroly, čo je schopnosť ovládať svoje vlastné emocionálne reakcie.

Keďže emócie zahŕňajú vaše prirodzené, inštinktívne procesy a sú ovplyvnené vašou jedinečnou chémiou mozgu, nemôžete vždy kontrolovať, ako sa cítite. Na základe týchto pocitov však môžete ovládať spôsob, akým konáte (alebo sa zdržíte konania). Praktizovanie sebakontroly preto môže znížiť pravdepodobnosť, že poviete alebo urobíte niečo, čo neskôr oľutujete, najmä v emocionálne nabitých situáciách.

Po dlhšom čase vám sebaovládanie môže dokonca pomôcť proaktívne formovať vaše emocionálne sklony.

Sociálne uvedomenie je schopnosť správne vnímať pocity druhých a porozumieť, ako tieto pocity ovplyvňujú správanie.

Sociálne uvedomenie je založené na vlastnosti empatie, ktorá vám umožňuje vidieť a cítiť veci z perspektívy iných. Empatia vás udrží v súlade s túžbami a potrebami druhých a umožní vám lepšie uspokojiť tieto túžby, čím sa zvýši hodnota toho, čo môžete ponúknuť. Sociálne uvedomenie vám

* Rámec „štyroch schopností“ použitý v tejto knihe je mojou interpretáciou emocionálnej inteligencie vychádzajúcej z Golemanovho modelu zahŕňajúceho štyri „domény“, ktoré autor opisuje ako sebapoznanie, sebaovládanie, sociálne uvedomenie a riadenie vzťahov.

tiež poskytuje kompletnejší obraz o druhých a prispieva k pochopeniu, akú úlohu zohrávajú emócie vo vašich vzťahoch.

Riadenie vzťahov je schopnosť vyťažiť maximum zo vzťahov s ostatnými.

Zahrňa schopnosť ovplyvňovať druhých prostredníctvom spôsobu vašej komunikácie a správania. Namiesto toho, aby ste druhých do niečoho nútili tým, že používate vysvetľovanie a presvedčanie, ich motivujete, aby konali podľa vlastného uváženia.

Riadenie vzťahov zahrňa aj emocionálne obohacovanie druhých. Postupne sa tým prehľbuje úroveň dôvery a upevňuje sa medzi vami vzájomné puto.

Všetky tieto štyri schopnosti sú vzájomne prepojené a prirodzene sa dopĺňajú, nie vždy sú však od seba *závislé*. V niektorých aspektoch týchto štyroch schopností budete, prirodzene, vynikať a v iných budete mať slabiny. Môžete byť napríklad skvelí vo vnímaní svojich vlastných emócií, napriek tomu máte problém tieto pocity zvládať. Predpokladom na posilnenie vašej emocionálnej inteligencie je najprv identifikovať vaše osobnostné rysy a sklony a potom popracovať na zlepšovaní vašich silných stránok a minimalizovaní nedostatkov.

Priblížme si to na príklade sociálneho uvedomenia. Spôsobilosť predvídať a chápať pocity druhých zabráni zbytočným útokom, je to schopnosť, ktorá vás robí sympatickejšími a príťažlivejšími. Ak vám však bráni ozvať sa, keď by ste mali, alebo vám bráni poskytnúť kritickú (ale prospešnú) spätnú väzbu zo strachu, ako budú ostatní reagovať, tá istá vlastnosť sa môže stať slabinou.

Vysoké sociálne uvedomenie je preto najefektívnejšie, keď je posilnené ďalšími tromi schopnosťami. Sebaopoznanie vám pomáha identifikovať, kedy vám vnímanie pocitov iných bráni povedať alebo urobiť niečo, čo by mohlo byť prospešné. Sebaovládaním sa na takéto situácie môžeme pripraviť a pritom pestovať návyky, ktoré vás motivujú konať. Nakoniec, schopnosť riadiť vzťahy vám pomôže povedať nevyhnutné veci spôsobom, ktorým nielenže dosiahnete svoj cieľ, ale zároveň zvýšite svoj vplyv, zmiernite zranené city a upevníte dôveru.

Keď budete pokračovať v čítaní, dozviete sa, aké rôzne podoby má každá zo štyroch schopností emocionálnej inteligencie a ako sa vzťahujú na vás osobne.

Čo je EQ? Dá sa zmerať?

Napriek tomu, že mnohí výskumníci v štúdiách a akademických časopisoch volia pre emocionálnu inteligenciu skratku EI, termín EQ (skratka pre „emocionálny intelligenčný kvocient“) sa stal populárnym a ľahko rozpoznateľným v mnohých jazykoch.

Ak uvádzate, ako používame IQ v každodennej konverzácii, dáva to zmysel. V športe označujeme tých, ktorí majú lepšie pochopenie pre hru, ako hráčov, ktorí majú vysoké IQ (majú vysoké basketbalové alebo futbalové IQ), čo znamená, že rozumejú pravidlám a stratégii hry. Táto schopnosť sa v skutočnosti nemeria, ale je to praktické a ľahko pochopiteľné.

Podobne keď hovoríme o EQ, máme na mysli schopnosť porozumieť emóciám a tomu, ako fungujú. Hodnota týchto vedomostí je však obmedzená, ak ich nemožno použiť v praxi.

Inými slovami, skutočná emocionálna inteligencia = EQ aplikovaný v praxi.

Existuje množstvo hodnotiacich metód, ktoré tvrdia, že merajú emocionálnu inteligenciu. Tieto testy však majú obmedzenú výpovednú hodnotu: môžu vám poskytnúť predstavu o tom, koľko toho o emóciách a ich vplyve na správanie viete, ale nedokážu posúdiť vašu schopnosť uplatniť tieto znalosti v každodenných situáciách.

Namiesto toho, aby ste skúšali zmerať svoju emocionálnu inteligenciu, je užitočnejšie zamerať sa na rozvoj rastového myslenia.*

* Koncept rastového myslenia si v ostatných rokoch získal popularitu čiastočne vďaka práci profesorky psychológie zo Stanfordu Carol Dweck. Vo svojej knihe *Nastavenie mysle (Mindset)* autorka obhajuje, že jednotlivci, ktorí veria, že ich talent sa dá rozvíjať usilovnou prácou, dobrými stratégiami a informáciami od iných (rastové myslenie), majú tendenciu dosiahnuť viac ako tí, ktorí veria, že ich talent je vrodený dar s obmedzeným rozvojovým potenciálom (fixné myslenie). Prepojenie medzi rastovým myslením a emocionálnou inteligenciou si viac preberieme v tretej kapitole.

Začnite tým, že si položíte otázku: V akých situáciách emócie pracujú proti mne?

Napríklad:

- Vaša podráždenosť spôsobila, že ste povedali alebo urobili niečo, čo ste neskôr oľutovali.
- Súhlasili ste so žiadosťou, pretože ste mali dobrú náladu, aby ste si neskôr uvedomili, že ste si to poriadne nepremysleli.
- Vaša neschopnosť porozumieť pocitom niekoho iného spôsobila úzkosť alebo viedla k prerušeniu komunikácie.
- Ťažko zvládajte konflikty.
- Pre neprimeranú úzkosť alebo strach ste premeškali skvelú príležitosť.

Ak ste sa stotožnili s niekoľkými oblasťami, prejdite na druhý krok: požiadať niekoho, komu dôverujete, aby vám poskytol spätnú väzbu. Môže to byť váš manželský partner alebo iný člen rodiny, blízky priateľ, mentor alebo iný dôverník. Vysvetlite im, že pracujete na svojom zlepšení a potrebujete, aby vám úprimne odpovedali na otázku: V akých situáciách videli, že emócie pôsobia proti vám? Dajte im dostatok času, aby sa mohli nad otázkou zamyslieť, a potom si to spolu preberte.

Toto cvičenie je cenné, pretože vaše vnímanie sa primárne tvorí podvedome a ovplyvňuje ho množstvo faktorov vrátane nasledujúcich:

- kde ste vyrastali,
- ako ste boli vychovávaní,
- s kým sa stretávate,
- o čom premýšľate.

Cieľom tejto diskusie nie je určiť, či je pohľad iných na vás správny alebo mylný. Skôr sa chcete dozvedieť rozdiely medzi svojím vnímaním seba a tým, ako vás vidia iní, a pochopiť dôsledky týchto rozdielov. Poctivé zváženie tejto otázky spolu s úprimnou spätnou väzbou, ktorú dostanete, vám pomôže vybudovať si sebaopoznanie a určiť slabé miesta, na ktoré sa prioritne zameriate.

Konečný cieľ

Vráťme sa k otázke v našom úvode: Bol Steve Jobs emocionálne inteligentný?

Určite našiel spôsob, ako motivovať a inšpirovať mnohých spolupracovníkov a milióny zákazníkov na celom svete bez ohľadu na jazykové a kultúrne bariéry. To všetko sú znaky výnimočného sociálneho uvedomenia, ako aj schopnosti ovplyvňovať, čo je kľúčový aspekt riadenia vzťahov.

Čo však Jobsov spôsob komunikácie, ktorý mnohých rozčuľoval a frustroval? Stal sa známym prudkými emocionálnymi výkyvmi a vnímali ho ako arogantného a narcistického. Jeho správanie mnohých trápilo – vrátane jeho rodiny a blízkych. Sám Jobs to dával za vinu nedostatku sebaovládania. Keď sa ho jeho životopisec Walter Isaacson spýtal, prečo je niekedy taký zlý, Jobs odpovedal: „To som jednoducho ja – nemôžete očakávať, že budem niekým, kým nie som.“

Ale Isaacson, ktorý strávil s Jobsom v priebehu dvoch rokov značné množstvo času a ktorý urobil rozhovory s viac ako stovkou jeho priateľov, príbuzných, rivalov a kolegov, to videl inak.

„Keď ubližoval ľuďom, nebolo to pre nedostatok emocionálneho uvedomenia,“ píše Isaacson. „Práve naopak: dokázal ľudí odhadnúť, pochopiť ich vnútorné myšlienky a vedel, ako sa k nim správať, prehovárať ich alebo im vedome ubližovať.“

Zmenil by Jobs niečo, keby sa mohol vrátiť a robiť to znova? Nedá sa povedať. V jeho príbehu sa však skrýva životne dôležité ponaučenie: emocionálna inteligencia sa prejavuje rôznymi spôsobmi. Okrem rozhodnutia, ktoré schopnosti chcete rozvíjať, si tiež musíte vybrať, ako ich budete používať.

Je dôležité si uvedomiť, že tak ako „tradične“ inteligentní ľudia majú rôzne typy osobností, majú ich aj tí, ktorí majú vysokú emocionálnu inteligenciu. Priamy alebo prefíkaný, extrovertný alebo introvertný, prirodzene empatický alebo nie – žiadny z týchto faktorov neurčuje váš EQ.

Rozvíjanie vašej emocionálnej bystrosti je o poznávaní vašich prirodzených schopností, sklonov k niečomu, silných a slabých stránok. To znamená naučiť sa, aby ste pochopili, zvládali a zlepšili všetky tieto vlastnosti, aby ste

dokázali presne vnímať, ako vaše emócie ovplyvňujú vaše myšlienky, slová a činy (a naopak) a ako tieto slová a činy pôsobia na iných.

Namiesto toho, aby ste sa pokúšali jednoducho zvýšiť svoj EQ, mojím cieľom je poskytnúť vám stratégie, ktoré potrebujete na to, aby ste svoj EQ uviedli do života – aby ste dosiahli svoje ciele, kultivovali rastové myslenie a používali svoje znalosti spôsobom, na ktorý môžete byť hrdí.

To je EQ v praxi: aby emócie pracovali pre vás, nie proti vám.

POD KONTROLOU

Trénovanie a zdokonaľovanie vašich emocionálnych schopností



*Vaše emócie sú otrokmi vašich myšlienok
a vy ste otrokmi svojich emócií.*

— ELIZABETH GILBERT

Pätnásteho januára 2009 začal svoju trasu z New Yorku do Charlotte v Severnej Karolíne let 1549 US Airways. Pre kapitána Chesleyho B. „Sullyho“ Sullenbergera III to bol len ďalší rutinný let, jeden z tisícov, ktoré absolvoval počas niekoľko desaťročí trvajúcej kariéry.

Kým sa však lietadlo stihlo zdvihnúť do výšky tritisíc metrov, Sullenberger a jeho prvý dôstojník Jeff Skiles zbadali krdeľ husí letiacich priamo oproti nim. Za menej ako sekundu sa vtáky zrazili s lietadlom a vážne poškodili oba motory.

„Keď vtáky vrazili do lietadla, mali sme pocit, ako keby nás zasiahol prudký dážď alebo krupobitie,“ hovorí Sullenberger. „Znelo to ako najhoršia búrka, akú som kedy počul... Keď som si uvedomil, že sme bez motorov, pochopil som, že to je najhoršia letecká výzva, akej som kedy čelil. Bol to ten najneprijemnejší pocit, stiahnutie v žalúdku a pocit úplného zrútenia, aký som kedy zažil.“

Sullenbergera prepadol nával myšlienok, z ktorých prevažovali dve: *Toto nemôže byť pravda. Toto sa mi nemôže diať.*

Podľa pilotových slov tieto myšlienky sprevádzal nával adrenalínu a prudký nárast krvného tlaku. V nasledujúcich minútach musel so Skilesom urobiť sériu rýchlych rozhodnutí. Bolo potrebné zvážiť nespočetné množstvo faktorov bez toho, aby bol čas na rozsiahlu komunikáciu alebo podrobné výpočty. Núdzové postupy, ktoré by za normálnych okolností trvali minúty, sa museli vykonať v priebehu niekoľkých sekúnd.

Sullenberger sa na základe dlhoročných skúseností rozhodol, že najlepšia šanca na záchranu 155 životov na palube bude snažiť sa o niečo, čo nikdy predtým neurobil. V skutočnosti na takýto manéver necvičili žiadneho pilota. Sullenberger sa pokúsil pristáť na rieke Hudson.

Napriek všetkej nepriazni, len 208 sekúnd po tom, čo boli zničené motory, Sullenberger statočne a bezpečne naviedol lietadlo na hladinu rieky neďaleko centra Manhattanu. Vďaka spoločnému úsiliu kapitána, prvého dôstojníka, vedenia letovej prevádzky, letušiek a desiatok záchranárov prežilo všetkých 155 cestujúcich a členov posádky. Udalosť sa stala známou ako Zázrak na rieke Hudson.

Pri pohľade späť si Sullenberger pripomína pocity, akoby sa to práve stalo.

„Uvedomoval som si svoje telo,“ vysvetľuje. „Cítil som nával adrenalínu. Som si istý, že mi vyletel krvný tlak i pulz. Zároveň som vedel, že sa musím koncentrovať na úlohy, ktoré ma čakajú, a nesmiem sa nechať rozptyľovať telesnými vnemami.“

To, čo Sullenberger v ten zimný deň dokázal, bolo pre milióny ľudí na celom svete nadľudským, fascinujúcim, hrdinským činom. Ako sa kapitánovi spolu s prvým dôstojníkom a vedúcim letovej prevádzky podarilo udržať emócie na uzde a dokázať tento „zázrak“?

Odpovede sa nenachádzajú v tých ohromujúcich momentoch, ale skôr v rokoch tréningu, praxe a skúseností, ktoré im predchádzali.

Roky príprav

Sullenbergerov úspech v týchto neuveriteľných okamihoch nebol náhodný. Rýchly pohľad na jeho životopis poukazuje na zručnosti, ktoré za tie roky

TVORY ZVYKU

Ako myšlienky a návyky
ovplyvňujú vaše emócie



*Sledujte svoje myšlienky, stanú sa slovami;
sledujte svoje slová, stanú sa činmi; sledujte
svoje činy, stanú sa zvykmi; sledujte svoje
zvyky, stanú sa povahou; sledujte svoju povahu,
pretože sa stane vaším osudom.*

— FRANK OUTLAW

Jedného dňa, ako tak sedíte na lavičke v parku a opaľujete sa, pozorujete mladého otca (nazvime ho James), ako sa hrá so svojimi malými deťmi.

Na Jamesovom telefóne zaznie signál prichádzajúcej správy. Na niekoľko nasledujúcich minút sa jeho pozornosť upriami na mobil: je zaneprázdnený čítaním a odpovedaním na pracovný e-mail. Deti sú netrpezlivé a prosia ho, aby sa s nimi znovu hral. „Ešte sekundu,“ hovorí s očami upretými na telefón. Deti naliehajú a volajú stále hlasnejšie: „Ocko... ocko... ocko...“

James zrazu vyštekne. „POVEDAL SOM, ABY STE CHVÍLU POČKA-LI!“ kričí. Nežný a pokojný otec sa za okamih zmení. Jeho krik vyvolá strach

a sly. Okamžite odloží telefón, aby utíšil deti, pričom ľutuje, že ho vôbec vytiahol.

Nasledujúci deň sa epizóda opakuje.

Niečo podobné sa stane žene menom Lisa. Zamieri do metra, aby sa večer po dlhom pracovnom dni dostala domov. Zrazu jej pozornosť upúta reklama o výpredajoch v obľúbenom obchode. Pretože vie, že na nové oblečenie nemá peniaze, sľúbi si, že tam pôjde „len nazrieť“. V priebehu niekoľkých minút zbadá pár topánok, ktoré si jednoducho nemôže nechať ujsť. Zároveň si však uvedomuje, že má veľké dlhy a že jej kreditný kartový účet za ostatných niekoľko mesiacoch narástol.

„Toto je poslednýkrát,“ pomyslí si Lisa, keď pokladnička preťahuje platobnú kartu.

Potom je tu Steve. Už roky sa snaží prelomiť svoju závislosť od cigariet a cíti, že konečne robí pokroky. Mesiac je bez nikotínu a jeho túžby sú čoraz slabšie.

Dnes má však v práci ťažký deň. Po mimoriadne náročnom telefonáte so svojím šéfom sa prikradne ku kolegovým zásobám, zoberie jednu cigaretu a ide von. Hneď ako si zapáli, prepadne ho pocit viny. Je pravdepodobné, že sa stotožníte aspoň s niektorým z týchto príbehov.

Okolnosti alebo pukušenia jednotlivých ľudí sa môžu líšiť, ale vzorce správania sú často podobné a všetky vedú k jedinej pravde, ktorej nemožno uniknúť: naše emócie a naše zvyky sú neoddeliteľne spojené.

Realita života

Pokiaľ ide o naše emocionálne reakcie, všetci máme slabé stránky. Možno sme začlenili do svojho každodenného života pauzu, ale príležitostne naďalej posielame e-mail, ktoré by sme najradšej vzali späť. Snažíme sa počúvať a rešpektovať alternatívne názory, kým jeden z nich nespochybní hodnoty, ktoré si hlboko vážime.

Tieto príklady ukazujú, aké je ťažké dosiahnuť sebakontrolu, schopnosť ovládať svoje myšlienky, prejavy a činy – najmä v emocionálne vypätých situáciách.

Pokusy osvojiť si zručnosť alebo spôsobilosť zvyčajne prebiehajú takto: naučíte sa teóriu. Snažíte sa uplatniť to, čo ste sa naučili. Znova a znova cvičíte... Začínate napredovať a nakoniec dosiahnete vysokú úroveň spôsobilosti. Samozrejme, vždy bude čo zlepšovať – ale ak sa pozriete späť na svoju trajektóriu, môžete vidieť jasné známky pokroku. Nie ste žiadny Jimi Hendrix, ale určite ste oveľa lepší gitarista ako pred rokom.

Rozvíjanie sebakontroly ide pomalšie a sprevádzajú ho viaceré neúspechy. Postupom času síce vidíte mierne zlepšenie. Potom vás však zaskočí emocionálne nabitá situácia. Poviete niečo, čo neskôr ľutujete, a to vás odrádza. Rýchlo sklznete k zlovykom.

Prečo je rozvíjanie sebakontroly také ťažké? Sme všetci iba obeťami odsúdenými na bezmyšlienkové opakovanie nevhodného správania počas celého života?

V tejto kapitole sa podelím o niektoré detaily emocionálneho programovania mozgu, vysvetlím, ako súvisí s rastovým myslením, a objasním proces zmeny zvykov. Rozoberiem tiež riziká „emocionálneho únosu“ a naučím vás, ako sa mu vyhnúť. Nakoniec vás oboznámim s rozdielom medzi proaktívnym a reaktívnym správaním – a ukážem vám, ako môže prvé formovať to druhé.

Po prečítaní tejto kapitoly zistíte, že hoci zmena celoživotných návykov nemusí byť nevyhnutne jednoduchá, je možná – a prečo to za tú námahu stojí.

Poprepájanie mozgových spojov

Ludský mozog je neuveriteľne zložitý a vedci sa neustále snažia pochopiť, ako presne funguje. Nedávny výskum však objasnil pozoruhodnú vlastnosť ľudského mozgu: jeho schopnosť meniť sa.

„Neuroológovia sa po celé desaťročia domnievali, že mozog dospelého človeka má v podstate fixnú formu a funkciu,“ píše renomovaný neuroológ Richard Davidson vo svojej knihe *Emocionálny život vášho mozgu (The Emotional Life of Your Brain)*. „Teraz však vieme, že predstava statického, nemenniaceho sa mozgu je nesprávna. Namiesto toho má mozog vlastnosť nazývanú neuroplasticita, čo je schopnosť významným spôsobom meniť svoju

NEOBRÚSENÉ DIAMANTY

Prečo by ste mali spätnú väzbu vítať ako dar



Z chvály profituje iba ten, kto si cení kritiku.

— HEINRICH HEINE

Ako mladý chlapec, Thomas Keller často pomáhal v kuchyni reštaurácie Palm Beach, ktorú viedla jeho matka. Postupne si vypestoval lásku k vareniu, ktorá ho inšpirovala ku kariére šéfkuchára. Po získaní nespočetných ocenení a prestížnych cien si Keller vydobyl povesť jedného z najkvalifikovanejších kulinárskych majstrov na svete.

To vysvetľuje, prečo Pete Wells, hlavný reštauračný kritik pre noviny *New York Times*, vyvolal značnú pozornosť, keď publikoval ostrú kritiku na Kellerovu newyorskú reštauráciu Per Se. Wells opísal svoje tri kulinárske zážitky v Per Se (medzi jeseňou a zimou 2015) ako „v najlepšom prípade obstojnë či mdlé a v najhoršom bez nápadu a neuspokojivé“. Pri opise jedál si nebral servítku pred ústa a bez obalu použil slová ako „náhodné“, „nemastné-neslané“, „neúčelné“ a „gumové“.

A ako zareagoval Keller, známy perfekcionista a rešpektovaný šéfkuchár, keď bol roznesený na kopytách – mimochodom novinami, ktoré len štyri roky predtým označili Per Se za „najlepšiu reštauráciu v New Yorku“?

Ospravedlnil sa.

V pokornom a zároveň podnetnom vyhlásení prijal za slabý výkon Per Se zodpovednosť a sľúbil zlepšenie.

„Sme hrdí na dodržiavanie najvyšších štandardov, ale je pravda, že tiež robíme chyby,“ priznal Keller vo vyhlásení na svojej webovej stránke. „Mrzí nás, že sme vás sklamali.“

O niekoľko mesiacov neskôr Keller v rozhovore pre časopis *Town & Country* uviedol, že Wellsovu recenziu nevníma ako osobný útok. „Možno sme boli príliš spokojní,“ pripustil. „Pochopil som, že možno sme ako tím boli trochu arogantní a príliš sme predvádzali svoje egá.“

Čoskoro po publikovaní recenzie v *New York Times* obišiel Keller niekoľko vlastných reštaurácií, aby sa stretol s 1 029 zamestnancami a podal im vysvetlenie. Povedal, že jediný spôsob, ako zmierniť dosah recenzie, je postupovať s nápravou štýlom hosť za hosťom (à la krok za krokom).

Vo svete vrcholovej gastronómie, kde sú špičkoví šéfkuchári považovaní za božstvo, pôsobila Kellerova odpoveď ako závan čerstvého vzduchu. Zároveň to v širšom meradle odhalilo, čo mnohí Kellerovi bližší spolupracovníci považovali za hlavnú silu jeho charakteru: schopnosť vyťažiť z negatívnej odozvy (niečo pozitívne).

Prečo všetci potrebujeme spätnú väzbu

Skôr než odmietnete Kellerovo vyhlásenie ako neúprimný PR ťah, uvážte, aké je v skutočnosti ťažké takéto konanie: prijať drsnú negatívnu spätnú väzbu, prehltnúť svoju pýchu a ospravedlniť sa.

Grant Achatz, oceňovaný šéfkuchár, ktorý pracoval štyri roky pod vedením Kellera v jeho vychýrenej kalifornskej reštaurácii French Laundry, opisuje, ako je tento typ reakcie zabudovaný do DNA jeho bývalého mentora.

„Keď sa niečo také stane... okamžite reaguje pozitívnym spôsobom a snaží sa o nápravu,“ povedal Achatz. „Môžeme špekulovať o jeho egu alebo arogancii, ale on taký nie je.“

Ak ste ako ja, isto si rýchlo spomeniete na podobné situácie, keď vaša reakcia na kritiku nebola taká vľúdna.

Nie je ťažké pochopiť prečo. Všetci sme emocionálne pripútaní k svojej práci, presvedčeniam a názorom. Iste, môžeme *tvrdiť*, že sa chceme učiť

a zlepšovať, stať sa tým najlepším, akým sa dá. Keď však príde na lámanie chleba a niekto nám povie ako, znervóznieme. Sme citliví. Nahnevaní.

Čo keby ste sa naučili nahliadať na kritiku inak? Čo keby ste našli spôsob, ako premeniť vnímanie takýchto komentárov z útočných na niečo hodnotné?

Spätnú väzbu či odozvu, ktorú dostávame, by sme mohli prirovnať k neobrušenému diamantu. Neškolenému oku nemusí čerstvo vyťažžený drahokam pripadať hodnotne, dokonca ani atraktívne. Ale po dlhom a zložitom procese triedenia, brúsenia a leštenia sa ukáže jeho skutočná hodnota. Podobne je neoceniteľné, keď sa naučíte vyťažiť z prínosov kritiky.

Spätná väzba, ktorú dostávate, nebude, samozrejme, vždy iba kritická. Kompliment alebo lichotenie vyslovené v pravý čas vám vyčarí úsmev na tvári. Dokonca aj úprimná pochvala môže byť z dlhodobého hľadiska na škodu, ak sa nenaučíte, ako sa na ňu pozeráť správnym spôsobom.

Ako teda môžete zo spätnej väzby vyťažiť čo najviac?

Na túto otázku si odpovieme v tejto kapitole. Vysvetlím vám tiež, ako vás môžu komentáre iných ovplyvniť spôsobmi, ktoré si možno ani nevšimnete. Potom načrtnem, aký typ spätnej väzby je najprínosnejší, a podelím sa o zo-pár tipov, ako ju získať.

Spätná väzba je dar

„Vnútri Amazonu: Zápas o veľké nápady na neľútostnom pracovisku.“

To bol titulok neslávne známeho článku uverejneného v *New York Times* v roku 2015. Príbeh vykresľoval internetový kolos Amazon ako brutálneho zamestnávateľa, ktorý stavia inovácie a výkonnosť spoločnosti nad blaho zamestnancov. „V Amazone sú pracovníci povzbudzovaní, aby si na stretnutiach navzájom roztrhali na kusy nápady a dreli do neskorého večera... a (sú) na nich kladené požiadavky, s ktorými sa spoločnosť chváli, že sú ‚neprimerane vysoké‘;“ hovorí sa v článku. Podľa autorov sú celkom bežné sabotáže a intrigy. Bývalí a súčasní zamestnanci Amazonu sa delili o príbehy manažérov, ktorí vykazovali bezcitnú ľahostajnosť voči vážnym zdravotným problémom alebo rodinným tragédiám pracovníkov.

„Takmer každého človeka, s ktorým som pracoval, som videl pri svojom stole plakať;“ povedal jeden bývalý zamestnanec.

Príbeh sa stal na internete rýchlo virálnym. Bývalí zamestnanci sa delili o dobré aj zlé skúsenosti. (Treba si uvedomiť, že Amazon zamestnáva viac ako trisťtisíc ľudí po celom svete.) Článok podnietil takmer šesťtisíc komentárov na webovej stránke *New York Times* a dokonca vyvolal verejnú diskusiu medzi vedúcim pracovníkom Amazonu a výkonným redaktorom *Times*, ktorá sa odohrala na populárnej blogovacej platforme *Medium*.

V mediálnom šialenstve, ktoré nasledovalo, však vynikla odpoveď jedného muža.

Cez víkend, keď bol článok zverejnený, zakladateľ a generálny riaditeľ Amazonu Jeff Bezos rozoslal svojim zamestnancom správu. V nej ich vyzval, aby si článok v *New York Times* „pozorne prečítali“.

Kritika určite zaboľela. „Ja takýto Amazon nepoznám a veľmi dúfam, že ani vy nie,“ obrátil sa Bezos k zamestnancom v internom liste a dodal, že príbeh v *Times* „(nepísal) o Amazone, ktorý poznám, ani o starostlivých členoch nášho tímu, s ktorými pracujem každý deň.“ Usmernil zamestnancov, aby hlásili akékoľvek udalosti podobné tým v článku. Bezos dokonca vyzval zamestnancov, aby kontaktovali prostredníctvom e-mailu priamo jeho.

„Aj keď je to zriedkavé či ojedinelé, takýto nedostatok empatie nesmieme tolerovať,“ uzavrel Bezos.

Keď Bezos premýšľal, ako sa s náhlou krízou vyrovať, nepochybne ho zaplavili emócie. Napriek tomu použil negatívnu spätnú väzbu ako katalyzátor – súčasnú situáciu vo svojej spoločnosti prehodnotil a vyjadril, ako vážne berie obvinenia.

Mala táto výzva k činu nejaký zmysel? V roku 2016 spoločnosť oznámila zmeny v hodnotení zamestnancov pri ich napredovaní. V oficiálnom vyhlásení bol novozavedený proces opísaný ako „radikálne jednoduchší“, pričom dôraz sa kládol na silné stránky zamestnancov skôr než na „absenciu nedostatkov“.

Bezoso vo memorandume, podobne ako prvá odpoveď Thomasa Kellera na neľútostnú recenziu, názorne ilustruje opodstatnené prínosy, ak vnímate kritiku ako príležitosť učiť sa.

Tento typ odozvy však nie je taký bežný – a je ľahké pochopiť prečo.

Pokiaľ ide o vašu prácu, investovali ste do nej krv, pot a niekedy aj slzy. Preto je prirodzené pociťovať určitý stupeň krivdy, keď druhí toto úsilie znehodnocujú. Navyše treba prirátať skutočnosť, že vaše osobné presvedčenia,

názory a hodnoty tvoria značnú časť vašej identity. Ak *ich napádate*, tak *útočíte* aj na *mňa*, je často štandardnou reakciou.

Ešte horšie je, keď kritika pochádza od priateľa, manžela alebo člena rodiny. *Ako len mohli*, pýtate sa sami seba. *Veď mali byť na mojej strane!*

Veci sa však majú takto: nikto nemá patent na pravdu. Potrebujete, aby druhí odhaľovali vaše slabiny, aby poukazovali na to, čo vám chýba, pretože len tak sa zlepšujete.

Bohužiaľ, veľká časť kritiky, ktorej sa nám dostáva, je podávaná nie príliš ideálnym spôsobom. Niekedy je priam brutálna, dokonca v mnohých smeroch neopodstatnená. Aj keď nie je podaná konštruktívne, kritiku by sme stále mali považovať za dar – pretože väčšina kritiky vychádza zo skutočnosti. Vždy si z nej môžete niečo odniesť, určitý náhľad, ktorý použijete na vlastné zlepšenie.

Aj keby kritika mierila úplne vedľa, stále je mimoriadne cenná, pretože vám pomáha pochopiť hľadisko ľudí, ktorí vidia svet inak ako vy. Pokiaľ sa z názorov a úvah druhých poučíte, pomôže vám to sústrediť sa na vlastné myslenie a kultivovať vlastné názory a hodnoty.

Ak sa na negatívnu spätnú väzbu pozriete ako na príležitosť na poučenie, môžete urobiť toto:

- Potvrdiť si oprávnenosť svojich myšlienok a pripraviť sa na obdobnú kritiku v budúcnosti.
- Lepšie naformulovať svoje názory spôsobom, aby oslovili ľudí s rôznymi pohľadmi na vec.
- Lepšie identifikovať svoju cieľovú skupinu.
- Keď treba, zmeniť a prispôbiť.

Samozrejme, nechcem ospravedlňovať kritiku, ktorá je urážlivá alebo bezohľadná. Ak niekomu dávate negatívnu spätnú väzbu, robíť to s rešpektom a taktom nie je iba láskavé, ale prinesie vám to tiež lepšie výsledky. (Viac o tom ďalej v knihe.)

Ak ste však sami príjemcami kritiky, neočakávajte takýto luxus. Uvedomte si, že spätná väzba je ako práve vyťažný diamant: možno nevyzerá zvlášť pekne, ale má veľký hodnotový potenciál. Prichádza chvíľa na brúsenie a leštenie, učenie a rast.

Zmeniť negatívne na pozitívne

Aby vám negatívna spätná väzba priniesla úžitok, je dôležité si uvedomiť, že ak niečo vnímate ako hrozbu, aktivujete tým svoju amygdalu, čím úplne obídete svoj bežný rozhodovací proces. Prejavuje sa to rozličnými spôsobmi: môžete sa stiahnuť a prestanete počúvať. Alebo môžete automaticky začať ospravedlňovať či zdôvodňovať to, čo ste povedali alebo urobili. Dokonca sa môžete snažiť problém bagatelizovať alebo zvaliť vinu na niekoho iného.

Takéto spôsoby neprospievajú nikomu. Ako teda udržať emócie na uzde, aby neprekážali v logickom rozmýšľaní?

Kľúčom je naučiť sa vnímať kritiku nie ako osobný útok, ale ako príležitosť na učenie.

⇒ **SKÚSTE TOTO:** Kedykoľvek dostanete negatívnu spätnú väzbu, zamerajte sa na zodpovedanie dvoch otázok:

- Keď odhliadnem od svojich osobných pocitov, čo sa môžem z tohto alternatívneho pohľadu naučiť?
 - Ako môžem využiť túto negatívnu spätnú väzbu na svoje zlepšenie?
-

Uvažovaním nad týmito otázkami využívate svoj čas a energiu na produktívne cvičenie. Vďaka tomu premeníte potenciálne negatívnu situáciu na pozitívnu skúsenosť – na šancu niečo sa naučiť a zlepšiť.

Je pravda, že na začiatku to nie je ľahké. Vaša prirodzená reakcia na kritiku bude s najväčšou pravdepodobnosťou neuvedomelá, je to rokmi utužovaný zvyk. Ak si vyhradíte čas na zodpovedanie týchto otázok, trebárs aj niekoľko hodín po prijatí kritiky, stále sa budete môcť poučiť. A ak to budete robiť dôsledne, zistíte, že vaša bezprostredná reakcia na kritiku sa bude postupne meniť.

Pre mňa osobne to bola tvrdá lekcja. Keď som kedysi pred mnohými rokmi zastával po prvýkrát vedúcu pozíciu, zažil som výmenu názorov, na ktorú nikdy

BUDOVANIE MOSTOV

Pestovanie hlbších, zdravších,
lojálnejších vzťahov



Žiadny človek nie je ostrovom.

— JOHN DONNE

Za poslednú dekádu som sa stretol alebo robil rozhovory s množstvom riaditeľov, manažérov a podnikateľov. Mnohí z týchto ľudí si vybudovali kariéru a svoje podnikanie cez krv, pot a slzy... ale pokiaľ ide o pracovnú morálku, ani jeden z nich by mojej svokre Margret nesiahal po členky.

Margret (pre mňa „mamička“) sa narodila v Poľsku v roku 1958 v ťažkých časoch. Vedela, čo znamená prebýjať sa životom, a preto nikdy nič nebrala ako samozrejmosť. Svoje dve dcéry učila to isté – tešiť sa z dobrých časov, pripravovať sa na ťažkosti a pestovať pevné vzťahy.

To posledné bolo pre mamičku úplne prirodzené. Od tých, s ktorými sa práve zoznámila, až po tých, ktorí ju poznali roky, všetci vždy cítili, že má o nich záujem – a preto ju mali radi. Napríklad keď sa rozhodla dať výpoveď ako upratovačka v riaditeľskej kancelárii vo významnej automobilke, sekretárka ju prehovárala, aby zostala. Nesmierne jej dôverovala a bola za tie roky zvyknutá na osviežujúce debaty. Mamička sa napriek tomu rozhodla odísť, zanechala však po sebe trvalý dojem. Sekretárka s ňou nikdy neprerušila kontakt a pravidelne k nej chodila domov na šálku kávy a malý pokec.

Alebo Laurie a Verdis, pár, s ktorým sa mamička spriatelila na jednej dovolenke na Havaji. Laurie jej predstavili ako známu známej, no obe sa rýchlo zblížili. Čoskoro boli nerozlučné, a keď sa dovolenka skončila, obidve sa pri lúčení rozplakali. Nasledujúce roky zostali v pravidelnom kontakte, väčšinou prostredníctvom listov a e-mailov. Na tom by nebolo nič mimoriadne, nebyť jedného malého detailu...

Mamička nevedela po anglicky. S Laurie komunikovala cez tlmočníkov (zvyčajne tlmočila moja manželka). Napriek tomu sa im nejako podarilo vytvoriť nezlomné puto.

Nadväzovala vzťahy až do posledných dní svojho života. Neprestávala ďakovať lekárom a sestram pracujúcim v jej oddelení, a keď sme prišli na návštevu, chcela nás všetkých predstavovať. Mamička bola ohromená ich schopnosťou zostať v pozitívnej nálade, ich láskavosťou a súcitom, napriek povahe ich práce, kde každý deň videli bolesť a utrpenie. Zaslúžili si uznanie a vďaku. Ona im ju pomohla dávať.

Mohol by som pokračovať v príkladoch o jej schopnostiach zblížovať sa s druhými – o rokoch, ktoré strávila starostlivosťou o svoju starú mamu a svokru, o nekonečných hodinách, keď dobrovoľne venovala svoj čas pomoci iným. Avšak zo všetkých lekcí, ktoré ma mamička v priebehu rokov naučila, bola najväčšia táto: vytváranie zmysluplných vzťahov je tvrdá práca. Je to však úsilie, ktoré stojí za to.

Hodnota pevných vzťahov

Náš život závisí od vzťahov s druhými. Od chvíle, keď sme sa narodili, závisíme od tých, ktorí nás vychovávajú a starajú sa o nás. Bez ohľadu na to, akými nezávislými alebo sebestačnými sa staneme, vždy budeme úspešnejší s pomocou druhých.

Úspechy sú však len začiatok. Výskum nasvedčuje, že dobré vzťahy nás činia šťastnejšími a zdravšími.*

* Robert Waldinger je psychiater a v súčasnosti vedie Harvardskú štúdiu rozvoja dospelých, jeden z najkomplexnejších výskumov emocionálneho stavu pohody v histórii. Keď ho požiadať, aby prezentoval závery tejto 75-ročnej štúdie, predniesol nasledujúcu vetu, ktorá zaznela ako hlasné a jasné posolstvo: „Dobré vzťahy nás robia šťastnejšími a zdravšími. Bodka.“

Ako teda môžete pestovať lepšie vzťahy?

Pred niekoľkými rokmi sa výskumný tím v spoločnosti Google rozhodol zistiť, aké faktory ovplyvňujú úspešné tímy. Štúdiu nazvali Projekt Aristoteles, na počesť slávneho filozofovho citátu: „Celok je väčší ako súčet jeho častí.“

Výskumníci analyzovali desiatky tímov a viedli rozhovory so stovkami riaditeľov, vedúcich a členov pracovných skupín. Zistili, že k efektívnosti tímu prispelo množstvo prvkov – ale najvýznamnejší faktor opisovali členovia tímu ako pocit „psychologickej bezpečnosti“.

„V tíme s vysokým stupňom psychologickej bezpečnosti sa pracovníci necítia ohrození ostatnými kolegami,“ napísali vedci. „Sú si istí, že ak niekto v tíme prizná chybu alebo príde s novým nápadom, nikto ho nebude strápanovať či trestať.“

Jednoducho povedané, skvelé tímy stavajú na dôvere.

Občas sa bez pochybností odovzdávame do rúk úplne cudzím ľuďom – pilotovi, ktorého úlohou je nás dopraviť domov, alebo kuchárovi, ktorý nám v reštaurácii pripravuje jedlo. Tento typ dôvery je však podmienený okolnosťami. Viaže sa na konkrétne situácie. Zabudovať dôveru do hlbších vzťahov znamená poskytovať benefity druhým počas dlhšieho časového obdobia.

Každý náš vzťah si môžeme predstaviť ako most, ktorý stavíme medzi sebou a druhým človekom. A každý silný most musí byť vybudovaný na pevnom základe – pre vzťahy je týmto základom dôvera. Bez dôvery sa nezaobídú láska, priateľstvo ani trvalý vzťah medzi ľuďmi. Kde je dôvera, tam je aj motivácia konať. Ak dôverujete človeku, ktorý koná vo vašom najlepšom záujme, urobíte takmer všetko, o čo vás požiada.

V tejto kapitole načrtnem praktické tipy, pomocou ktorých si môžete skutočne získať dôveru druhých. Pri čítaní si pripomínajte ľudí, ktorí sú súčasťou vášho života. Ako ľudia, ktorým dôverujete, praktizujú takéto správanie? V ktorých oblastiach sa vy osobne môžete zlepšiť?

Zodpovedanie týchto otázok vám pomôže pestovať a udržiavať hlbšie a zmysluplnejšie vzťahy.

Komunikácia

Budovanie dôvery si vyžaduje efektívnu a trvalú komunikáciu.

Trvalá komunikácia vám umožňuje zostať v kontakte s realitou druhého človeka. Rýchlo spoznáte jeho víťazstvá a prehry a ako sa s nimi vyrovnáva. Ďalej mu dávate na vedomie, že čo je dôležité preňho, je dôležité aj pre vás.

Napríklad jedna séria nedávnych štúdií viedla Gallupov výskumný ústav k záveru, že najvýkonnejší manažéri používajú v kontakte so zamestnancami kombináciu osobnej, telefonickej a elektronickej komunikácie a na telefonáty či správy odpovedajú do 24 hodín. Okrem toho zistili, že väčšina pracovníkov oceňuje, keď sa s nimi ich manažéri baví o „živote mimo práce“. To všetko prispieva k pocitu, že manažér alebo vedúci tímu sa zaujímajú o svojho zamestnanca ako o skutočného človeka.

Keďže jednotlivci majú rôzne spôsoby myslenia a rôzne komunikačné štýly, je tiež dôležité, aby ste sa vyjadrovali jasne. Pamätajte, že nikto nevie čítať vaše myšlienky. Niektorí jednotlivci potrebujú viac detailov než iní, takže sa snažte vyjadrovať spôsobom, ktorému druhí rozumejú.

A čo doma? Nebýva ľahké nájsť si čas na komunikáciu. Rodičia pracujú dlhšie, než to bývalo kedysi. Deti trávajú väčšinu svojho dňa v škole alebo s kamarátmi, a keď sú doma, často sú prilepené k svojim telefónom alebo počítačom. Ako sa dá dosiahnuť trvalejšia komunikácia so svojimi blízkymi?

⇒ **SKÚSTE TOTO:** Stanovte si za cieľ, že jedenkrát denne budete jesť spolu. Namiesto súťaženia s elektronickými zariadeniami využite ich výhody – prostredníctvom elektronických správ alebo sociálnych médií udržiavajte kontakt s členmi rodiny. Zdieľajte niečo zo svojho dňa a potom ich požiadať, nech aj oni niečo napíšu o svojom dni. Zmyslom nie je nahradiť osobnú komunikáciu, skôr ju doplniť. Odoslanie krátkej správy manželovi alebo deťom, prosté „ďakujem“, „myslím na teba“ alebo „lúbim ťa“, pomáha vytvárať pocity dôvery a emocionálneho bezpečia – a zvyšuje túžbu tráviť spoločne viac času.

Autenticita

Autenticita posilňuje dôveru. Prifahujú nás ľudia, ktorí pôsobia dojmom, že sú skutoční, a ktorí sú prirodzení a úprimní. Čo však vlastne znamená byť autentický?

Autentickí ľudia sa delia s ostatnými o svoje skutočné, nepredstierané myšlienky a pocity. Vedia, že nie každý s nimi bude súhlasiť, a sú si vedomí, že to tak má byť. Tiež chápu, že nie sú dokonalí, ale sú ochotní priznať svoje nedostatky, pretože vedia, že všetci ich máme. Keďže iných akceptujú takých, akí sú, pôsobia veľmi priateľsky a prístupne.

Samozrejme, „byť autentický“ sa ľahšie povie, ako urobiť. V skutočnosti môžu určité aspekty emocionálnej inteligencie autenticite brániť.

Ak máte napríklad zvýšené sociálne uvedomenie, pravdepodobne veľmi citlivo vnímate vplyv svojich slov a činov na druhých. Pokiaľ táto citlivosť vedie k ohľaduplnosti a taktu, môže byť užitočná. Ak však spôsobuje neustále skrývanie vašich skutočných pocitov alebo hovorenie vecí, ktoré nemyslíte vážne, potom vám bráni v tom, aby ste vzbudzovali dôveru.

Angela Ahrendts, výkonná riaditeľka obchodov Apple, sa na túto tému vyjadrila v rozhovore s novinárkou Rebeccou Jarvis. Na otázku, akú najhoršiu profesijnú radu kedy dostala, si spomenula na obdobie, keď pracovala vo veľkej korporácii a manažér ľudských zdrojov jej odporučil, že ak chce, aby ju považovali za „vhodný typ do riadiacej pozície“, musí na sebe urobiť určité zmeny – napríklad príliš emocionálne negestikulovať rukami.

Angela Ahrendts teda na odporúčanie spoločnosti odcestovala do Minneapolisu na stretnutie s koučom, kde ju mal filmoveť a hodnotiť. „Mala som tam stráviť zopár dní, ale vydržala som to iba niekoľko hodín,“ vysvetľuje. „Prvý deň popoludní som sa na nich pozrela a povedala: ‚Odchádzam. Nechcem byť niekým, kým nie som. Mám sa rada a doteraz som bola celkom úspešná taká, aká som. Vyrastala som vo veľkej rodine. Moja mama ma mala rada, moji kamaráti ma mali radi... Nezáleží mi na titule alebo pozícii. Viete, každé ráno sa musím prebudiť sama so sebou a chcem byť tou najlepšou verziou seba samej. Nechcem byť osobou, akú sa zo mňa snažíte urobiť, takže je mi to naozaj ľúto, ale odchádzam.‘ Tak som sa rozlúčila a doslova o mesiac som dostala ponuku stať sa generálnou riaditeľkou spoločnosti Burberry.

ODVRÁTENÁ STRANA

Od doktora Jekylla po pána Hyda



Sila konať dobro je aj silou škodiť.

— MILTON FRIEDMAN

V polovici 20. storočia došlo k jednej z najzvláštnejších a najstrašnejších udalostí v histórii ľudstva. Adolf Hitler, spoločensky neprijemný umelec, z ktorého sa stal vojak, neustále stúpajúc po nemeckom politickom rebríčku a jeho vplyv rástol. Ako novoobjavený diktátor priviedol svoju krajinu do druhej svetovej vojny a následne zorganizoval jednu z najväčších genocíd v histórii.

Ako sa však Hitlerovi podarilo uzurpovať moc v demokratickej krajine?

Po prehratej prvej svetovej vojne bolo Nemecko uvrhnuté do chaosu a skazy. Ekonomika bola v troskách a bola vysoká nezamestnanosť. Nemeckí patrioti a veteráni mali pocit, že ich politici zradili. Hitler ponúkol obetného baránka: státisíce židov, ktorí boli integrovaní v nemeckej spoločnosti, ale ktorých do značnej miery vnímali ako outsiderov. Z problémov Nemecka obviňoval týchto imigrantov a ďalšie marginalizované skupiny a začal pripravovať plán na prinavrátenie krajiny do pôvodnej slávnej podoby.

Obzvlášť pozoruhodná bola Hitlerova schopnosť napojiť sa na negatívne emócie strachu, hnevu a odmietania a využiť ich na získanie podpory más. Hitler ako nadaný rečník, ktorý hovoril sebaisto a charizmaticky, si svoje prejavy starostlivo a detailne nacvičoval, a to nielen slová, ale aj výrazy tváre a gestá rúk. Svojich stúpcov vedel patrične rozohniť. Keď začali Hitlerove prejavy priťahovať čoraz väčšie davy, rástli aj jeho reputácia a vplyv.

Nakoniec sa mu podarilo plne ovládnuť zákonodarnú a výkonnú zložku štátu, pričom túto moc využil na zrušenie slobody tlače, likvidáciu konkurenčných strán a prijatie diskriminačných zákonov. V roku 1934 sa Hitler stal jediným vodcom Nemecka.

„Je znepokojujúce, že mnohé z prvých Hitlerových opatrení si nevyžadovali masové represie,“ vysvetľujú Alex Gendler a Anthony Hazard v krátkom filme *Ako sa Hitler dostal k moci? (How Did Hitler Rise to Power?)*. „Vo svojich prejavoch využíval strach a hnev ľudí na to, aby sa postavili zaňho a podporili nacistickú stranu. Medzitým Hitlera podporovali aj podnikatelia a intelektuáli, ktorí chceli stáť na správnej strane verejnej mienky. Uisťovali sa navzájom, že jeho extrémnejšia rétorika je len na vyvolanie efektu.“

Hitlerova schopnosť vyvolávať, posilňovať a dokonca ovládať emócie svojich prívržencov poukazuje na drsnú a dôležitú realitu: emocionálna inteligencia má aj svoju odvrátenú stranu.

Cestou zla

Doteraz som sa zameriaval na pozitívnejšie využitie vysokého EQ, napríklad ako vám pomáha zvládať konflikty alebo vytvárať hlbšie vzťahy. Je však dôležité si uvedomiť, že emocionálna inteligencia, podobne ako „tradičná“ inteligencia, nie je vo svojej podstate výlučne pozitívna. Je to nástroj.

Inými slovami, emocionálnu inteligenciu možno použiť na dobro alebo zlo.

Ako viete, emocionálna inteligencia je schopnosť využívať znalosti o emóciách na formovanie a usmerňovanie správania, zvyčajne s nejakým cieľom. Tieto ciele sa však môžu u každého človeka výrazne líšiť. Hovorili

sme napríklad o prínosoch úprimnej a konkrétnej chvály, ale čo ak niekto chváli iných len preto, aby si uzurpoval väčšiu moc alebo získal podporu pre pochybnú vec? Čo ak niekto pomocou svojej schopnosti vyjadrovať (alebo maskovať) emócie manipuluje s ostatnými? Osoba v pozícii moci alebo autority môže tiež strach a nátlak využiť ako zastrašovaciu taktiku.

Predstavte si napríklad nasledujúce scenáre:

- Verejná osoba alebo odborník úmyselne rozsieva poburujúce a štvavé poznámky v snahe upútať pozornosť médií alebo získať priaznivcov.
- Manžel alebo manželka zatajujú mimomanželský vzťah, aby mohli balamutiť svojho partnera a možno aj milenca.
- Manažér alebo zamestnanec prekrucujú pravdu alebo účelovo šíria fámy, aby získali psychologickú výhodu nad druhými.

V jednej výskumnej práci tím profesorov manažmentu porovnával takýto typ správania s Jagom, antagonistickou postavou v Shakespearovom *Othelovi*. Jaga opisujú ako „človeka, ktorý v snahe úplne zničiť svojich protivníkov manipuluje emóciami druhých, a zároveň kontroluje svoje vlastné“.

Práve toto nazývame odvrátenou stranou emocionálnej inteligencie: využívanie znalostí o emóciách na strategické dosahovanie prospechárskych cieľov s mizivým alebo so žiadnym záujmom o druhých. Tak ako sa človek s brilantným intelektom môže stať úspešným detektívom alebo zločineckým bosom, aj človek s vynikajúcim EQ má na výber medzi dvomi protichodnými cestami.

V tejto kapitole preskúmame práve odvrátenú stranu. Uvedieme si viac príkladov ľudí z bežného života, ktorí svoje schopnosti ovplyvňovať emócie iných využili na vlastný, sebecký zisk. Dozviete sa, prečo hranica medzi etickým a neetickým ovplyvňovaním nie je vždy taká jasná – a ako sa aj človek s dobrým úmyslom môže zmeniť na vloženeho manipulátora, nepoctivca alebo pokrytca. Nakoniec opíšem niektoré zo špecifických manipulatívnych techník, ktoré používajú druhí, keď sa snažia obrátiť vaše vlastné emócie proti vám, a ako sa pred tým chrániť.

Jej silnou stránkou je však impulzívny komunikačný štýl. Ak treba povedať niečo ošemetné, Jill s tým nemá problém – pokojne niekomu povie, aby si vzal mentolku na osvieženie dychu. Tiež sa nebojí mať srdce na dlani, čo má zaujímavý efekt: ľudia sú s ňou radi. Mnohí oceňujú jej autenticitu, pretože je zvyčajne spojená s dobrým úmyslom. Cítia sa s ňou dobre, pretože vedia, že v jej prítomnosti nemusia byť ostražití, rovnako ako ona s nimi.

Postupom času som si uvedomil, že tieto vlastnosti dávajú Jill úžasnú schopnosť oslovovať ľudí spôsobom, akým to robí málokto, schopnosť motivovať a ovplyvňovať druhých. Takmer každý, kto ju pozná, ju zbožňuje a rád nasleduje.

Ako človek, ktorý prirodzene zápasí s konfrontáciou, som sa od Jill veľa naučil. Vďaka nej som pochopil, aké dôležité je ozvať sa pre dobro vecí, aj keď je to druhým zo začiatku nepríjemné. A zatiaľ čo naďalej velebím výhody premyslenej komunikácie, Jill ma naučila, že nemám nad svojimi slovami a činmi premýšľať až príliš.

Toto je lekcia, ktorú sa snažte mať na pamäti: emocionálna inteligencia prichádza vo všetkých možných baleniach, tvaroch a veľkostiach. Muž alebo žena. Ticho alebo nahlas. Drzo alebo pokorne. Vodca alebo nasledovník.

Keď si uvedomíte svoje vlastné emocionálne sklony a slabosti, začnite sa učiť od tých, ktorí sa od vás čo najviac odlišujú.

Pretože v mnohých prípadoch sú to práve oni, kto vás môže naučiť najviac.

Slovo na záver

Emócie ovplyvňujú v našom živote prakticky všetko. Určujú, či sa nám páči, alebo nepáči film, pieseň alebo umelecké dielo. Pomáhajú nám rozhodnúť sa, ktorou kariérnou cestou sa vyberieme, o aké pracovné miesta sa uchádzame. Majú vplyv na rozhodnutia, kde a ako dlho tam budeme žiť. Prispievajú k voľbe, s kým sa rozhodneme tráviť čas, s kým chodíme, do koho sa zamilujeme, koho si vezmeme... a koho opustíme.

Emócie niekedy spôsobia, že sa rozhodneme v zlomku sekundy a následky potom nesieme po celý zvyšok života. Občas v nás vyvolávajú pocit, ako by sme uviazli v čiernej diere bez cesty von – aj keď v očiach zvyšku sveta sa

nám darí. Môžu však aj rozsvetovať svetlo na konci tunela, vďaka čomu sa budú zdať aj najzúfalejšie okolnosti znesiteľnejšie.

Emócie určujú, ako si lídrov vyberáme my a ako si lídri vyberajú nás. Dali motív každej vojne, ktorá sa kedy viedla – a každej mierovej zmluve, ktorá bola kedy podpísaná.

Práve pre všetky tieto dôvody je emocionálna inteligencia taká neoceniiteľná.

Pamätajte, že emocionálna inteligencia neznamená porozumieť všetkým pocitom, ktoré práve máte, ani rozpitvávať každú vzniknutú udalosť. Je to skôr schopnosť prenikať hlbšie do ich zmyslu, pokiaľ je to prínosné. A ak nie, tak si jednoducho užívať prítomný okamih.

Neexistuje žiadny celoživotný certifikát pre EQ. Rovnako ako muzikant, ktorý necvičí, čoskoro hudobne zakrpatie, aj zanedbávanie sebareflexie a neudržiavanie perspektívy spôsobí, že časom stratíte svoje schopnosti. Vo chvíľach, keď máte pocit, že ste nejaký aspekt emocionálnej inteligencie „zvládli“, často urobíte svoje najväčšie chyby. To, ako sa s týmito chybami vyrovnáte, vypovedá o vašej skutočnej emocionálnej inteligencii. V takýchto situáciách vám chvíle reflexie a pribúdajúce skúsenosti prinesú prekvapivé zistenia a „aha“ momenty, ktoré sa môžu podieľať na vašom posúvaní dopredu, ak im to dovoľíte.

Ak k takýmto momentom dôjde, podelte sa o ne so mnou využitím kontaktov uvedených na konci tejto knihy. Koniec koncov, všetci sme študenti. A stále sa jeden od druhého učíme.

Takže vydržte a učte sa z týchto lekcií. Snažte sa využiť obrovskú silu emócií, aby ste sa nestali otrokmi svojich vlastných pocitov. Usilujte sa o získanie znalostí a porozumenia s cieľom zlepšiť sa. Použite tieto znalosti na ochranu pred tými, ktorí sa snažia vás a vaše pocity zneužiť.

Predovšetkým nezabúdajte, že emócie sú krásne. Robia nás ľuďmi.

Tešte sa z nich. Milujte ich. Prijmite ich.

Nikdy však nepodceňujte ich silu a potenciál ubližovať.

Naučte sa žiť v súlade s týmito elementárnymi pravdami – a dbajte, aby emócie pracovali pre vás, nie proti vám.