

Emocionálne inteligentná verejná správa - je to len Utópia? An Emotionally Intelligent Public Administration - just Utopia?

Denisa Rovenská

<https://doi.org/10.33542/VSS2020-1-06>

Abstract

The aim of the contribution was to analyze level of emotional intelligence and its factors towards public administration employees and analyze potential gender differences within emotional intelligence. 102 respondents (67 women and 35 men) with the average age of 34.94 years (SD = 12.27) answered the questions measuring emotional intelligence by Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue-SF (Petrides, 2006; slovak version Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015). The results showed that the extent of emotional intelligence was lower in general ($M = 2.79$; $SD = .71$) and in particular factors, as well. There were no significant gender differences in level of emotional intelligence ($U(89) = 1018.00$; $\alpha = .276$).

Keywords: emotional intelligence, employees, public administration

Úvod

Emocionálna inteligencia vplyva na postoje človeka, jeho názory, sociálne väzby, vzťahy s rodinou, priateľmi a v podstate so všetkými ľuďmi, ktorých počas života stretne.

Emocionálna inteligencia je komplexný jav, ktorý môžeme vnímať ako ľudskú kompetentnosť. Ako kompetentnosť, ktorú využívame pri riešení otázok, s ktorými sa stretávame v každodennom živote, v neustálej interakcii s inými, pri vnímaní a hodnotení vlastného vnútorného sveta.

Súčasná spoločnosť je zameraná predovšetkým na výkon a poznatky. Tieto preferencie sa odrážajú už pri výučbe na základných školách a táto paradigma sa nemení viac menej ani na univerzitách či vysokých školách. Ľudia sú dokonale pripravení na profesijný život, sú plní znalostí, informácií, ich poznatky sa neustále rozširujú a prehlbujú. V tomto celom procese hromadenia informačných zdrojov sa však zabudlo na jednu základnú vec. A to, vychovávať zo žiakov, študentov, zamestnancov ľudí. Rozvíjať ich osobnosť, ľudskú bytosť, ktorá je v nich ukrytá. Zabudlo sa na vzdelávanie srdcom. Pre efektívne fungovanie osobnosti potrebujeme nielen rozumové schopnosti (rozhodovanie na základe logiky), ale aj také schopnosti, ktoré

spadajú pod emocionálnu inteligenciu (empatia, motivácia, riešenie problémov) (Gardner, 2006).

1. Emocionálna inteligencia

Gardner (1983) v začiatkoch hovoril o inteligencii ako o širšom spektre, ktoré je tvorené 7 kľúčovými schopnosťami, z nich prvé dve formy tvorí označenie personálna inteligencia - nadanie pre pochopenie medziludských vzťahov a schopnosť porozumieť vlastnému vnútru. Následne rozšíril svoju teóriu na dvadsať typov inteligencie. Obratnosť v medziludských vzťahoch sa rozčlenila na štyri odlišné schopnosti - vodcovský talent, schopnosť udržiavať vzťahy, schopnosť riešiť konflikty a talent pre analýzu spoločenských vzťahov. Inými slovami, autor definoval, že hlavným jadrom inteligencie medziludských vzťahov sú schopnosti rozoznávať náladu, temperament, motiváciu a potreby iných ľudí a primeraným spôsobom zareagovať.

Prvýkrát pojem „*emocionálna inteligencia*“ (ďalej len EI) použili Peter Salovey a John Mayer v roku 1990. Týmto pojmom autori identifikovali vlastnosti, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie úspechu. Môžeme tu zaradiť napríklad vcítenie, chápanie pocitov, láskavosť, obľúbenosť, nezávislosť, prispôsobivosť, vytrvalosť, priateľskosť, láskavosť či úctu.

Autori EI vymedzili ako súčasť sociálnej inteligencie, ktorá zahŕňa schopnosť sledovať vlastné či cudzie pocity a emócie, rozlišovať ich a využívať tieto informácie pri svojom myslení a konaní (Shapiro, 2004).

Dôležitý vklad pri výskume EI mal David Goleman (2007), ktorý ju vymedzil ako schopnosť sám seba motivovať a nevzdávať sa tvárou v tvár ťažkým situáciám a frustrácií, schopnosť ovládať svoje pohnútky a odložiť uspokojenie na neskôr, schopnosť ovládať svoju náladu a zabrániť úzkosti či nervozite, schopnosť ovplyvňovať kvalitu zmýšľania alebo schopnosť vcítiť sa do situácie iného človeka a nestrácať nádej ani v ťažkých chvíľach.

EI je schopnosť rozpoznať či ovládať vlastné emócie, ako aj emócie iných ľudí. Práve od nej závisí, do akej miery sa jednotlivec v sociálnom prostredí presadí svojimi schopnosťami a zručnosťami. Zahŕňa také kvality ako je poznanie vlastných citov, schopnosť vcítiť sa do druhých ľudí a usmerňovanie vlastných citov tak, aby sa zlepšila kvalita vlastného života.

Podľa Mayera, Roberta a Barsada (2008) je možné EI definovať ako schopnosť uvažovať o emóciách, či skôr zdôvodňovať emócie v chápaní vlastnej introspekcie. Autori tak EI vzťahujú k vlastnostiam ako je výkonová motivácia, flexibilita, šťastie a sebaúcta. Niektorí odborníci však považujú pridávanie takýchto znakov za rozporuplné až protirečivé v kontexte emocionálneho a kognitívneho (Locke, 2005).

V rámci výskumu sa vedú dlhé diskusie o presnej definícii EI a najmä o tom, aké kvality vlastne zahŕňa, resp. či tieto kvality sú výlučne afektívnej povahy, a je možné ich striktné oddeliť od kognitívnych dispozícií. Ako sa ukazuje, možné to nie je. Aj keď z formálneho

hľadiska sa môže zdať, že ide o dve protipózne kvality (t.j. *rozum versus cit*), z obsahového hľadiska sa tieto kvality vzájomne dopĺňajú a v zdravej, optimálne vyvíjajúcej sa osobnosti nefungujú oddelene (t.j. *rozum a cit*).

Existuje konsenzus v tom, že EI sa týka schopnosti dávať zmysel prežívaným emóciám (uvažovať, zhodnocovať, premýšľať) a schopnosti používať pocity, emócie a emocionálne znalosti na podporu myslenia. EI predstavuje schopnosti, ktoré kombinujú klasickú inteligenciu a emócie pre zlepšenie myslenia (Vigoda-Gadot & Meisler, 2010). Inými slovami, emócie, resp. emočný rámec ovplyvňuje ľudské poznávacie procesy veľmi významným spôsobom. Pôsobí na kognitívne procesy automatické, ktoré nevyžadujú sústredenú pozornosť, ovplyvňuje tiež procesy strategické, ktoré sa bez zamerania pozornosti nezaobídu. Tento vplyv však nie je stále rovnaký. Výsledný vplyv emócií na kognitívne procesy je závislý na intenzite emócií a tiež na osobných cieľoch, ktoré určujú valenciu emočných stavov (pozitívne - negatívne) (Sobková & Tavel, 2010).

EI odzrkadľuje plynulý prechod od sebapoznania, sebaovládania cez empatiu k svetu druhých (Dargová & Čonková, 2002) (tzn. introspekcia → extrospekcia).

Štruktúra emocionálnej inteligencie

Hoci výskum v oblasti EI napreduje, stále existuje určitá debata o tom, čo tento pojem zahŕňa a ako ho možno zovšeobecniť. V rámci rôznorodých názorov sa vyšpecifikovali dva základné prístupy k jej skúmaniu:

1. EI ako schopnosť, ktorú je možné merať testami maximálneho výkonu ako tradičnú inteligenciu (tzv. performance measures);
2. EI spájaná s osobnosťou, konkrétne s dispozíciami správať sa určitým - emocionálne kompetentným spôsobom a zvykne sa hodnotiť cez sebvýpovedňové nástroje (tzv. self-report measures).

EI ako schopnosť sa vzťahuje na skutočnú schopnosť rozpoznať, spracovať a využiť informácie o emóciách. EI ako schopnosť možno rozdeliť do štyroch vetiev, ktorými sú (1) schopnosť percepcie v zmysle vnímania, interpretovania, posudzovania a vyjadrovania emócií, (2) schopnosť facilitácie prostredníctvom emócií, (3) schopnosť porozumieť emóciám a (4) schopnosť regulovať emócie na podporu emocionálneho a intelektuálneho rastu (Mayer & Salovey, 1997).

Niektorí autori prikláňajúci sa k prvému prístupu sú presvedčení, že EI zahŕňa schopnosti ako odsunutie gratifikácie, riadenie impulzov a regulácia nálady (Goleman, 1997), iní odkazujú na schopnosť vnímať, vyjadrovať, porozumieť, používať a riadiť emócie presne a efektívne (Salovey & Pizarro, 2003) alebo k nej pristupujú ako ku kompetentnosti, ktorá môže viesť alebo

spôsobiť účinný výkon (Boyatzis & Sala, 2004). V danom ponímaní je EI chápaná ako kombinácia inteligencie a emócií, je to inteligencia fungujúca na informáciách o emóciách (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Iní autori však vidia EI ako rys osobnosti (Petrides, 2011; Smith et al., 2008). V rámci tohto druhého prístupu môžeme EI chápať ako „súbor ne-kognitívnych schopností, zručností a kompetentností, ktoré umožňujú človeku uspieť v zvládaní environmentálnych požiadaviek a tlakov“ (Matthews et al., 2002, s. 15).

Podľa Bar-ona (1997) je EI zložená z 5 častí vychádzajúcich z osobnostných charakteristík (intrapersonálna dimenzia, interpersonálna dimenzia, adaptabilita, zvládanie stresu a všeobecná nálada). Avšak, Petrides (in Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015) predpokladá, že existuje 15 zložiek EI, ktoré je možné usporiadať do 4 kategórií:

1. well-being - zahŕňa osobnostné črty spojené s prežívaním osobnej pohody (zložky - (1) optimizmus, (2) črtové šťastie a (3) sebaúcta);
 2. emocionalita - zahŕňa účinnosť pri vnímaní a vyjadrovaní emócií (zložky - (4) črtová empatia, (5) percepcia emócií, (6) vyjadrovanie emócií a (7) vzťahová kompetentnosť);
 3. sociabilita - je tvorená emocionálnou účinnosťou v oblasti sociálnych interakcií pri riadení a usmerňovaní emócií iných (zložky - (8) manažment emócií (druhých), (9) asertivita a (10) sociálna uvedomelosť);
 4. sebakontrola - obsahuje aspekty vlastnej účinnosti pri regulovaní emócií a impulzov (zložky - (11) emocionálna regulácia, (12) nízka impulzivita a (13) zvládanie stresu).
- samostatnými emocionálnymi zložkami v Petridesovom modeli črtovej EI sú (14) adaptabilita a (15) sebamotivácia (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Interakcionistický prístup v rámci štúdia EI sa snažili uplatniť viacerí autori, napríklad Mikolajczaková (2009). Autorka navrhla zjednocujúci model, ktorý rozlišuje medzi vedomosťami, schopnosťami a dispozíciami. Cieľom tohto troj-stupňového modelu EI (z *angl. Three-Level Model*) je zachytiť individuálne rozdiely vo vedomostiach, schopnostiach a dispozíciách súvisiacich s emóciami.

1. vedomosti (z *angl. knowledge*) - prvá úroveň sa týka zložitosti a šírky vedomostí súvisiacich s emóciami; fokus je na vedomosti, ktoré má osoba o emóciách a ako vie zvládnuť emočne ladené situácie;
2. schopnosti (z *angl. abilities*) - druhá úroveň sa týka schopností súvisiacich s emóciami, konkrétne schopnosti aplikovať vedomosti a implementovať adekvátnu stratégiu v určitej situácii; dôležité teda nie je to, čo človeka vie, ale to, čo dokáže robiť;
3. dispozície (z *angl. dispositions*) - tretia úroveň sa týka dispozícií súvisiacich s emóciami, konkrétne sklonu správať sa určitým spôsobom. Tieto dispozície sú

zachytené všetkými znakmi súvisiacimi s emóciami (napr. aspekty neurotizmu). V tejto úrovni je nie je dôležité to, čo človek dokáže robiť, ale to, čo skutočne robí.

EI ako schopnosť a EI ako osobnostná črta sú dva navzájom odlišné konštrukty, vzájomne sa ale nevylučujú a môžu koexistovať, dopĺňať sa. Obe perspektívy majú opodstatnenie a doteraz neexistujú dôkazy, ktoré by naznačovali, že jedna by mala byť zamietnutá v prospech druhej.

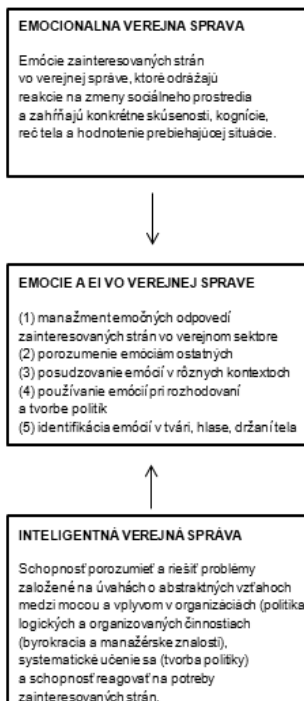
Transformujú sa teoretické poznatky do praxe bežného života?

V posledných rokoch zaznamenáva výskum EI veľkú mieru popularity a záujmu. Popularita rastie, výskumné nástroje sa neustále inovujú a zlepšujú, na empatiu upozorňujú populárne periodiká, vznikajú manuály na rozvoj EI. Napriek všetkým týmto skutočnostiam sa však ukazuje, že tento záujem ostáva len akoby v monografiách a nepretavuje sa do skutočného života, do medziľudských interakcií. Ľudia sú dostatočne inteligentne vyspelí a dokážu excelentne pomenovať svoje emócie, ale neprežívajú ich, dokážu jasne odhadnúť, akú emóciu prežíva druhý človek, ale nevedia sa do neho vcítiť. Zabudlo sa práve na vzdelávanie srdcom. V súčasnosti sme teda dokonale vybavení informáciami, avšak sme emocionálne negramotní. Tento alarmujúci problém naberá na svojej vážnosti medzi ľuďmi, ktorí akosi zabudli „byť ľuďmi“. Pevnosť naučených fráz typu „*Viem, ako sa cítite*“ či „*Chápeš Vás*“ sa stali dokonalým formálnym trikom, ako nezaujato a bez vážnejších problémov fungovať v bezpečnej vzdialenosti od ostatných. Je poskytnutá len forma bez obsahu. Je poskytnutá veta, slová bez pocitu, vľúdnosti.

Problematika EI je len sporadicky študovaná v rámci verejnej správy. V zahraničí bolo uskutočnených niekoľko výskumov, v tuzemskom prostredí by sme však hľadali márne.

Rada autorov v zahraničí upozorňuje, že excelentné služby verejnosti sú postavené na excelentných zamestnancoch verejnej správy, ktorí sú emocionálne inteligentní (pozri napríklad Hyun, 2013; Levitats & Vigoda-Gadot, 2019; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010).

Napríklad Vigoda-Gadot & Meislerová (2010) zamerali svoju pozornosť na skúmanie vzťahu medzi EI, organizačnou politikou a výkonom zamestnancov vo verejných inštitúciách. Výsledky ukázali, že EI vystupovala ako moderátor vo vzťahu medzi organizačnou politikou a emocionálnym záväzkom, ako aj medzi organizačnou politikou a absentizmom zamestnancov. Zároveň, autori navrhli model EI, ktorý je aplikovateľný na verejnú správu (Obr. 1).



Obrázok 1: Konceptuálny model EI vo verejnej správe (podľa Vigoda-Gadot & Meisler, 2010, s.75)

Emocionálne inteligentná verejná správa má schopnosť porozumieť a riešiť problémy, ktoré sú významné pre občanov a pre politické otázky, pod kontrolou, manažmentom alebo supervíziou vlády. Tieto schopnosti zahŕňajú niekoľko aspektov ako napríklad (1) manažment emočných odpovedí zainteresovaných strán vo verejnom sektore, (2) porozumenie emóciám ostatných (občania, klienti, zamestnanci atď.), (3) posudzovanie emócií v rôznych kontextoch; (4) používanie emócií pri rozhodovaní a tvorbe politik a (5) identifikácia emócií v tvári, hlase, držaní tela a pod. (Vigoda-Gadot & Meisler, 2010).

Rada výskumov zaoberajúcich sa problematikou EI vo verejnej správe naznačuje, že vyššia úroveň EI prispieva k lepšiemu manažmentu a úspechu organizácie, konkrétne EI manažérov, resp. lídrov sa vzťahuje k výkonnosti organizácie a k miere efektivity vedenia. Manažéri, resp. lídri s vyššou mierou EI vynakladajú menšie úsilie na reguláciu vlastných emocionálnych reakcií (vo vzťahu k ostatným), preto sú schopnejší poskytovať vysoko kvalitné služby a zvládať pracovné požiadavky (Levitats & Vigoda-Gadot, 2017). Zamestnanci, ktorí

dokážu efektívne pracovať so svojimi emóciami, si udržiavajú pozitívne naladenie a optimisticky pristupujú k ostatným, či už kolegom alebo klientom (Lee, 2013).

Carmonaová et al. (2020) zhodne tvrdia, že EI zamestnancov verejnej správy je základom úspešnej organizácie. Z ich výskumu vyplynulo, že napríklad lídri s vysokou mierou EI rozumejú niektorým špecifickým spôsobom, ako je možné efektívne aplikovať EI v procese zmien, vrátane manažmentu emócií seba a iných, najmä tých, ktorí zvyknú byť odolní voči zmenám. Inými slovami by sme mohli hovoriť o obratnosti v sociálnom styku alebo kompetentnosti docieľať žiaduce reakcie zo strany ostatných či o voľbe správnej taktiky pre získanie súhlasu v procese zmien. Nemenej významným zistením bola aj skutočnosť, že lídri s vysokou EI majú plne rozvinuté sebauvedomenie a empatiu, cez ktoré dokážu pochopiť kolegov aj klientov a úspešne s nimi interagovať.

Zistenia výskumného tímu univerzity v Haifa (2016) ukázali, že čím je EI u zamestnancov verejnej správy vyššia, tým viac sú motivovaní k verejnej službe, a tak je vyššia aj miera ich pracovnej spokojnosti, organizačného záväzku a rovnako aj kvalita služieb, ktoré poskytujú. Podľa výskumného tímu EI pozitívne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov verejnej správy, čo zase zvyšuje úroveň ich afektívneho záväzku. Okrem toho sa zistilo, že motivácia k verejnej službe pozitívne ovplyvňuje kvalitu služieb vysoko emocionálne inteligentných zamestnancov verejnej správy. Naopak, medzi zamestnancami s priemernou alebo nízkou mierou EI vysoká úroveň motivácie nemala pozitívny vplyv ani na kvalitu poskytovaných služieb, ani na ich pracovnú spokojnosť.

2. Metodológia

Výskumný problém

Problematike EI sa venuje v súčasnosti veľa pozornosti, ukazuje sa, že ide o signifikantný aspekt optimálneho fungovania jednotlivca v sociálnom kontexte. Ako bolo spomenuté, miera EI súvisí s korelátmi spojenými s kvalitou verejnej správy na makro i mikro úrovni. Výsledky sú však doposiaľ čiastkové a na Slovensku úplne chýbajú. Výskumný záujem k spracovaniu predmetnej problematiky vychádza práve z nevyjasnenej a neriešenej situácie v oblasti skúmania EI v kontexte verejnej správy. Vychádzajúc z uvedených informácií a teoretických východísk bol stanovený výskumný problém: *Môžeme považovať verejnú správu na Slovensku za emocionálne inteligentnú?*

Cieľ výskumu

Primárnym cieľom príspevku bolo preskúmať mieru EI a jej jednotlivých faktorov, ktorou disponujú respondenti v organizáciách verejnej správy. Pozornosť sa tiež zameriavala na možné rodové rozdiely v rámci EI a jej faktorov.

Výskumný súbor

Respondenti výskumu boli vyberaní na základe príležitostného výberu založeného na dostupnosti osôb a ich ochote podieľať sa na výskume. So všetkými účastníkmi výskumu bolo zaobchádzané v zhode s etickými princípmi výskumu. Zúčastnených bolo 102 ľudí, z toho 67 žien (59,8%) a 35 mužov (40,2%). Každý z opýtaných respondentov udržiaval trvalý pracovný pomer v určitej organizácii v rámci Slovenskej republiky. Všetci respondenti boli zamestnancami verejnej správy. 12 respondentov (11,76 %) uviedlo ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské, vysokoškolské vzdelanie I. stupňa uviedlo 13 respondentov (12,75 %), vysokoškolské vzdelanie II. stupňa sa vyskytovalo u 70 respondentov (68,63 %) a vysokoškolské vzdelanie III. stupňa ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie uviedlo 7 respondentov (6,86 %). Vek zúčastnených respondentov sa pohyboval v rozmedzí 21 - 63 rokov. Priemerný vek respondentov bol 39,92 rokov (SD = 12,36); priemerný vek mužov bol 34,94 rokov (SD = 12,27); priemerný vek žien bol 42,51 rokov (SD = 11,68).

Použité metódy a metodiky

Potenciálni respondenti boli do výskumu pozývaní prostredníctvom komunikačného kanála sociálnych sietí a emailu s webovým odkazom na online dotazník.

V prvej časti dotazníka sme od respondentov požadovali základné socio-demografické otázky ako vek, rod, najvyššie dosiahnuté vzdelanie či pracovná oblasť.

Druhá časť dotazníka bola zameraná na zistenie miery EI, ktorá bola meraná prostredníctvom dotazníka *Trait Emotional Intelligence Questionnaire - TEIQue-SF* (Petrides, 2006; slovenská verzia Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015). Podľa Kaliskej et al. (2015) je slovenský preklad krátkej formy TEIQue-SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire - Short Form) určený na meranie úrovne črtovej EI adolescentov od 13 rokov a dospelých. Skrátená forma poskytuje možnosť posúdenia globálnej EI a orientačne aj jej faktorov (well-being, emocionalita, sebakontrola, sociabilita). Úlohou respondenta je odpovedať na 30 položiek na 7 bodovej škále (1 - úplne nesúhlasím až 7 - úplne súhlasím) a vystihnúť najlepšie mieru súhlasu, resp. nesúhlasu s daným výrokom. Reliabilita TEIQue-SF v zmysle vnútornej konzistencie dotazníka ako celku zisťovaná pomocou Cronbachovho koeficientu alfa na vzorke dospelých poukázala na dostatočne vysokú vnútornú konzistenciu nástroja ($\alpha = 0,88$) (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015). V našom výskume sa hodnota rovnala $\alpha = 0,89$.

Interpretácia výsledkov a diskusia

Prvotný krok bol zameraný na výpočet globálnej črtovej EI. Z výsledkov možno konštatovať, že priemerná hodnota črtovej EI vybraných zamestnancov verejnej správy sa nachádzala na úrovni priemerného škálového skóre 2,79 bodov (SD = 0,71). Uvedený výsledok teda napovedá, že EI opýtaných respondentov bola na výrazne nízkej úrovni (položky boli hodnotené na škále 1 - úplne nesúhlasím až 7 - úplne súhlasím). Najvyššia priemerná

hodnota EI u respondentov sa nachádzala na úrovni 4,97 bodov, naopak najnižšia priemerná hodnota bola iba 1,37 bodov (pozri Tab.1).

Tabuľka 1: Priemerné hodnoty faktorov emocionálnej inteligencie

	M	SD	Min.	Max.
Well-being	2,46	0,99	1,00	5,50
Sebakontrola	2,97	0,83	1,17	5,50
Emocionalita	2,60	0,85	1,13	4,50
Sociabilita	3,16	0,79	1,50	5,50
Globálna EI	2,79	0,71	1,37	4,97

M - priemerné škálové skóre; SD - štandardná odchýlka

Tab. 1 znázorňuje hodnoty jednotlivých faktorov EI, medzi ktoré patria well-being, sebakontrola, emocionalita a sociabilita. Ako je možné z Tab. 1 odčítať, hodnoty všetkých faktorov sa pohybujú na podpriemernej úrovni (položky boli hodnotené na škále 1 - úplne nesúhlasím až 7 - úplne súhlasím). V praktickej rovine môžeme interpretovať tieto výsledky cez optiku respondentov, ktorých nízka miera *well-being* poukazuje na nízku sebaúctu a sklamanie zo svojho života. Tento faktor sa pozitívne spája s extraverziou, pozitívnym naladením, pracovnou spokojnosťou a s dôverou v intuíciu, kým negatívne so somatickými ťažkosťami, anxiou a depresivitou. Nízka miera *sebakontroly* vedie k impulzívnemu správaniu a neefektívnemu zvládaniu stresových situácií. Nízka *emocionalita* sa odráža v ťažkostiach rozpoznať svoje vnútorné emocionálne stavy a vyjadrovať svoje city druhým, čo môže viesť k menej uspokojujúcim osobným vzťahom. Tento faktor sa pozitívne spája s extraverziou, pracovnou motiváciou a preferovaním sociálne orientovanej kariéry. Jednotlivci s nízkou úrovňou *sociability* si myslia, že nedokážu ovplyvniť emócie druhých a nemajú predpoklady na vyjednávanie či sietovanie ľudí. Nie sú si istí tým, čo povedať, či urobiť v rôznych sociálnych kontextoch v dôsledku čoho sa často javia ako plachí a rezervovaní (popis urobený podľa Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Z hľadiska rodových rozdielov EI sa vo výskume ukázalo, že priemerná škálová hodnota EI u mužov bola na úrovni 2,79 bodov (SD = 0,66). Ženy dosiahli priemernú škálovú hodnotu 2,80 bodov (SD = 0,70). Mann-Whitney U test nepoukázal na významné rodové rozdiely v miere globálnej črtovej EI ($U_{(89)} = 1018,00$; $\alpha = 0,276$). Signifikantné rodové rozdiely sa nepreukázali ani pri jednotlivých faktoroch EI - (1) well-being $U_{(89)} = 882,50$; $\alpha = 0,599$, (2) sebakontrola $U_{(89)} = 1005,50$; $\alpha = 0,611$, (3) emocionalita $U_{(89)} = 749,50$; $\alpha = 0,100$, (4) sociabilita $U_{(89)} = 1017,00$; $\alpha = 0,544$ (pozri Tab. 2).

Tabuľka 2: Rodové rozdiely v miere EI a jej faktoroch

		M	SD	U	p
Well-being	žena	2,38	1,02	882,50	0,599
	muž	2,42	0,88		
Sebakontrola	žena	3,00	0,88	1005,50	0,611
	muž	2,88	0,84		
Emocionalita	žena	2,51	0,89	749,50	0,100
	muž	2,77	0,83		
Sociabilita	žena	3,14	0,81	1017,00	0,544
	muž	3,01	0,75		
Globálna EI	žena	2,80	0,70	1018,00	0,276
	muž	2,79	0,66		

M - priemerné škálové skóre; SD - štandardná odchýlka; U - Mann-Whitney U test; p - hladina významnosti

Vo viacerých výskumoch sa nepotvrdili signifikantné výsledky z hľadiska rodu. Kentoš a Birknerová (2011) vo svojom výskume nezaznamenali významné rodové rozdiely v úrovni EI. Parciálne rozdiely identifikovali v subškálach - sebakontrola, asertivita a zvládanie stresu. V uvedených oblastiach pozitívnejšie skórovali muži (autori využívali metodiku TEIQue-SF). Autori svoje zistenia dávajú do porovnania s inou štúdiou od Bar-Ona (In Kentoš & Birknerová, 2011), ktorý overoval rozdiely na severoamerickej populácii a nezistil významné rozdiely z hľadiska rodu. Na úrovni jednotlivých faktorov svojho modelu emocionálnej a sociálnej inteligencie identifikoval rozdiely v oblasti interpersonálnych kompetentností a empatie v prospech žien a zvládania stresu a optimizmu v prospech mužov.

Vzhľadom ku zovšeobecňujúcim výsledkom a ich charakteru, ku ktorým sme dospeli, sme mali záujem o hlbšiu analýzu EI z hľadiska jednotlivých položiek. Zámer sa sústredil na poznanie toho, ktoré položky boli rizikovými elementmi v rámci EI. Komplexné výsledky analýzy uvádza nasledujúca Tab. 3.

Aj v tomto prípade sa ukázalo, že všetky položky mali priemerné škálové skóre pod priemerom (položky boli hodnotené na škále 1 - úplne nesúhlasím až 7 - úplne súhlasím), čo teda značí, že respondenti neboli stotožnení s jednotlivými výrokmami. Otázkou však ostáva, či bolo z dôvodu skutočného, vedomého nesúhlasu alebo zohrala svoju úlohu nízka sebareflexia či nepochopenie zadania, resp. položky.

Tabuľka 3: Priemerné škálové skóre jednotlivých položiek globálnej črtovnej EI

Položka	M	SD
22. Zvyknem sa ocitnúť v situáciách, ktorým by som sa radšej vyhol/-a.	3,96	1,65
26. Nie som schopný/-á meniť to, čo cítia druhí.	3,90	1,41
10. Často sa mi zdá ťažké zastat' sa svojich práv.	3,64	1,61
11. Zvyčajne viem ovplyvniť čítanie druhých ľudí.	3,28	1,31
23. Často sa zamýšľam nad svojimi pocitmi a emóciami.	3,24	1,71
21. Opísal/la by som sa ako dobrý/-á vyjednávač/-ka.	3,13	1,36
3. Vo všeobecnosti som vysoko motivovaný typ človeka.	3,10	1,41
25. Mám tendenciu vzdat' sa, aj keď viem, že som v práve.	3,09	1,55
18. Obvykle mám problém udržať si k niečomu dostatočnú motiváciu.	3,01	1,42
4. Zvyčajne mávam ťažkosti so zvládaním svojich emócií.	2,95	1,56
2. Často mi robí problém vidieť veci očami druhých ľudí.	2,89	1,54
14. Často mi pride ťažké prispôbovať svoj život tomu, čo sa aktuálne deje.	2,89	1,55
15. Vo všeobecnosti viem zvládať stres.	2,88	1,44
30. Druhí na mne oceňujú moju uvoľnenosť.	2,77	1,33
1. Nerobí mi problém vyjadriť svoje emócie slovami.	2,68	1,48
17. Za normálnych okolností som schopný/-á predstaviť si seba „v koži niekoho iného“ a precítiť jeho pocity.	2,65	1,37
7. Často mením svoje názory.	2,65	1,48
19. Zvyčajne viem nájsť spôsob, ako ukontrolovať svoje emócie, ak chcem.	2,61	1,32
20. Tak celkovo som so svojim životom spokojný/-á.	2,56	1,47
12. Celkovo je môj uhol pohľadu na väčšinu vecí pochmúrny.	2,54	1,45
27. Vo všeobecnosti si myslím, že sa veci v mojom živote vydaria.	2,52	1,10
16. Často mám problém prejavíť náklonnosť svojim blízkym.	2,48	1,58
13. Moji blízki sa často sťažujú, že s nimi nezaobchádzam správne.	2,42	1,47
8. Veľakrát je pre mňa ťažké rozoznať, akú emóciu práve cítim.	2,41	1,44
9. Cítim, že mám mnoho dobrých vlastností.	2,41	1,18
5. Vo všeobecnosti nepovažujem život za radostný.	2,36	1,77
24. Verím, že mám mnoho silných stránok.	2,31	1,11
29. Vo všeobecnosti som schopný/-á prispôbiť sa novým situáciám.	2,28	1,26
28. Je pre mňa ťažké citovo sa pripútať dokonca aj k tým, ktorí sú mi blízki.	2,06	1,35
6. Viem dobre vychádzať s ľuďmi.	1,92	1,13

M - priemerné škálové skóre; SD - štandardná odchýlka

Ako uvádza Tab. 3, najvyššiu priemernú škálovú hodnotu dosiahla položka 22 „Zvyknem sa ocitnúť v situáciách, ktorým by som sa radšej vyhol/-a“ (M = 3,96; SD = 1,65; položka mala reverzne obrátené skórovanie). Ide o položku vytvárajúcu faktor sebakontroly. Zo znenia položky a zároveň aj charakteru faktoru (resp. jeho nízkej miery) sa môžeme nazdávať, že respondenti môžu mať problém so zvládaním záťaže a môžu využívať nekonštruktívne zvládacie stratégie. Rôzne životné situácie, v ktorých sa človek ocitá, apelujú nielen na jeho analytické schopnosti ako problém alebo stres zvládnuť, ale najmä na jeho emočné prežívanie a ako pracovať s týmito emóciami. Komplikácia nastáva práve v tejto druhej časti, emočnej. Ľudia nevedia s vlastnými emóciami pracovať, prežívať ich, preto využívajú radšej maladaptívne ego-obranné mechanizmy, vďaka ktorým sú dané emócie potlačené, vytesnené.

Sú to akoby automatické, inštinktívne, spontánne reakcie, ktorých podstatou je okamžitá pripravenosť konať na základe popudu s cieľom vyhnúť sa niečomu negatívnemu, nepríjemnému. Naopak, ak je jednotlivец emočne zrelý a inteligentný, bude využívať kontrolované zvládanie ako vedomú, zámernú snahu o usmernenie kognitívnych, emocionálnych, behaviorálnych alebo fyziologických reakcií na stres, zamerané buď na aktívnu zmenu stresora (riešenie problému), alebo na reguláciu stresom vyvolaných emócií (emocionálna regulácia, prejavenie emócií) (Compas et al., 2001). K podobným záverom sa prikláňajú aj Levitats a Vigoda-Gadot (2017), ktorí tvrdia, že lídri s vyššou mierou EI vynakladajú menšie úsilie na reguláciu vlastných emocionálnych reakcií vo vzťahu k ostatným, a preto sú schopnejší poskytovať vysoko kvalitné služby a zvládať pracovné požiadavky.

Ďalšie dve položky s najvyšším priemerným škálovým skóre boli položky 26 „*Nie som schopný/-á meniť to, čo cítia druhí*“ (M = 3,90; SD = 1,41; položka mala reverzne obrátené skórovanie) a 10 „*Často sa mi zdá ťažké zastať sa svojich práv*“ (M = 3,64; SD = 1,61; položka mala reverzne obrátené skórovanie). Zároveň si dovoľme do tejto časti pripojiť aj položku s najnižším priemerným škálovým skóre 6 „*Viem dobre vychádzať s ľuďmi*“ (M = 1,92; SD = 1,13). Všetky tri položky spadajú pod faktor sociability. Plachosť a rezervovanosť, tendencia k nerozhodnosti a submisivite, skôr vedení ako vodcovia. Práve tieto zistenia sú kúskami do mozaiky pochopenia, akú významnosť má EI v životoch ľudí, že dôležitosť netkvie len v empatii, ale aj v poznaní seba samého, seberealizácii, pretože až keď jednotlivec vníma seba samého, cíti vlastnú sebahodnotu a autonómiu, až potom môže optimálne fungovať vo vzťahoch, ktoré budú rovnocenné bez pocitov závislosti, deštruktivity. Uchopiť podstatu môžeme cez myšlienky E. Fromma v jeho knihe „*Strach zo slobody*“ (2014, s. 10): „... moderný človek, oslobodený od pút predindividualistickej spoločnosti, ktorá mu poskytla bezpečnosť, ale súčasne ho obmedzovala, nedosiahol slobodu v kladnom zmysle realizácie svojej individuality. Napriek tomu, že mu sloboda priniesla nezávislosť a racionalitu, urobila ho izolovaným a tým úzkostným a bezmocným ... moderný človek je v pokušení odovzdať svoju slobodu diktátorom všetkých druhov alebo ju zlomiť pretvorením seba samého na malú časť stroja, dobre živený a dobre odetý, ktorý však nebude slobodným človekom, ale automatom.“

S predchádzajúcimi myšlienkami môže súvisieť aj ďalšia položka 28 „*Je pre mňa ťažké citovo sa pripútať dokonca aj k tým, ktorí sú mi blízki*“ (M = 2,06; SD = 1,35), v ktorej sa jasne odráža potreba po sociálnych vzťahoch. Z výsledku sa môžeme nazdávať, že opýtaní respondenti teda nemajú problém sa citovo pripútať. Mohli by sme to považovať za pozitívne zistenie, avšak takéto hodnotiace stanovisko by malo špekulatívny charakter, nakoľko nevieme, čo je na neho pozadí. Či je to potreba citových väzieb v zmysle vyzdvihovania predovšetkým pozitívnych emocionálnych prvkov ako láska, porozumenie, vzájomné uspokojovanie potrieb a minimálny obsah negatívneho prežívania alebo je to potreba z dôsledku neúčinného pocitu samoty a existenčného prázdna a nutnosti byť na niekom

závislý. Nakoľko výsledky, či už globálne alebo parciálne, poukazujú na emocionálnu negramotnosť, domnievame sa, že v tomto prípade ide skôr o pripútanie sa z dôvodov maladaptívnych (samota, prázdno a pod.).

S analýzou jednotlivých položiek by, samozrejme, bolo možné pokračovať, avšak nazdávame sa, že by bol už prekročený rámec a aj zámer príspevku. Jednotlivé poradie položiek si môže čitateľ dôkladne prezrieť a zhodnotiť v Tab. 3.

Výsledky výskumu teda ukázali, že vybraní respondenti verejnej správy dosiahli nízku mieru EI nezávisle na rodovom hľadisku a nezávisle na jednotlivých faktoroch. Zdá sa, že emocionálne inteligentná verejná správa na Slovensku je teda Utópiou. Nízka miera EI zamestnancov verejnej správy sa tak následne môže odrážať v nízkej miere pracovnej spokojnosti, neefektívnej interakcii s kolegami a klientmi, nízkej motivácii, ľahostajnosti a celkovo k nenaplneniu zmyslu svojej pracovnej činnosti. Tu sa preto otvára priestor pre ďalší výskum, ktorý bude schopný odpovedať na dané predpoklady.

Záver

Áký záver teda plynie zo zistení? Skutočne disponujú niektorí zamestnanci verejnej správy nízkou EI? Sú to naozaj jedinci s ťažkosťami v identifikácii vlastného emocionálneho prežívania, majú naozaj problémy so zvládaním záťaže, objavuje sa u nich tendencia k nerozhodnosti a submisivite a pociťujú sklamanie z vlastného života?

Výsledky tvrdia, že áno. Realita a prax každodenného života môže byť iná. Ide len o parciálne zistenia, nie je teda správne zovšeobecňovať tieto skutočnosti a hovoriť vo všeobecnosti o zamestnancoch verejnej správy ako o ľuďoch s nízkou EI. Výsledky majú informatívny charakter. Podstatné je, ako tieto informácie môžeme využiť v prospech zveľaďovania ľudskej bytosti, v podpore jej sebarealizácie. Otvára sa tradičný priestor pre psycho-sociálne tréningy, workshopy a semináre. Najpodstatnejšia časť sa však skrýva v samotnom ľudskom chcení a vôli byť lepším, „byť človekom“. Ak bude táto vôľa, bude aj priestor pre tréningy a workshopy, ktoré konečne nájdu uplatnenie a budú efektívne z dlhodobého hľadiska.

Zodpovednosť voči občanom ako klientom, musí so sebou niesť citlivosť, pochopenie a solidarnosť voči potrebám a požiadavkám verejnosti. Verejná správa a jej zamestnanci potrebujú zjemniť svoj prístup voči klientom cez rozvoj EI, a preto je nutné poznať pocity a emócie objavujúce sa v spoločenskom prostredí. Kontakt, resp. interakcia s organizáciami verejnej správy, so zamestnancami verejnej správy, s verejnými činiteľmi, občanmi a dokonca aj s politikmi zahŕňa komplex pocitov, emócií, inteligencie a ďalších schopností, ktoré odmietajú konzervatívny racionálny mechanizmus riadenia (Vigoda-Gadot & Meisler, 2010).

Nezabúdajme, že emocionálna inteligencia sa vyvíja počas celého života a pod vplyvom motivácie či okolia sa zlepšuje sebaovládanie, schopnosť obratnosti v interakciách, miera spoločenskej adaptácie a najmä schopnosť nestrácať nádej ani v ťažkých chvíľach.

Vyššia miera EI u zamestnancov verejnej správy môže zlepšiť ako vzťahy na pracovisku, tak aj kvalitu služieb poskytovaných klientov, resp. občanom (Carmona et al., 2020).

Literatúra

BARANOVSKÁ, A. & DOKTOROVÁ, D. 2016. *Emocionálna inteligencia a tvorivosť učiteľa vo výchovno-vzdelávacom procese*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

BOYATZIS, R. E., & SALA, F. 2004. The Emotional Competence Inventory (ECI). In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (p. 147 -180). New York: Nova Science Publishers.

CARMONA, I., HUNTER, B., DIZON, J., NAPOLES, C., & RUBALCAVA, F. 2020. *The Impact of Emotional Intelligence in The Public Sector*. [online]. [cit. 13.5.2020]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/338436144_The_Impact_of_Emotional_Intelligence_in_The_Public_Sector?channel=doi&linkId=5e151d984585159aa4bce19f&showFulltext=true.

DARGOVÁ, J., & ČONKOVÁ, L. 2002. *Emocionálna inteligencia a tvorivá výučba*. Prešov : Privatpress.

FROMM, E. 2014. *Strach ze svobody*. Praha: Portál.

GARDNER, H. 1983. *Frames of Mind*. New York: Basic Book Inc.

GARDNER, H. 2006. *Changing Minds. The art and science of changing our own and other people's minds*. Boston MA.: Harvard Business School Press.

GOLEMAN, D. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.

GOLEMAN, D. 1997. *Emoční inteligencia*. Praha: Columbus.

GOLEMAN, D. 2007. *Social intelligence*. London: Arrow books.

HYUN, J. L. 2013. An Empirical Analysis of the Relationship between Emotional Intelligence and Emotion Work: An Examination of Public Service Employees. *International Review of Public Administration*, 18(2), 85 - 107.

KALISKÁ, L. NÁBĚLKOVÁ, E., & SALBOT, V. 2015. *Dotazníky črtovej emocionálnej inteligencie (TEIQue-SF/TEIQue-CSF): manuál k skráteným formám*. Banská Bystrica: Belianum.

KENTOŠ, M., & BIRKNEROVÁ, Z. 2011. Emocionálna a sociálna inteligencia mužov a žien. *Človek a spoločnosť*, 14(4), 16 - 23.

LEVITATS, Z., & VIGODA-GADOT, E. 2017. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 95(3), 759-775.

LEVITATS, Z. & VIGODA-GADOT, E. 2019. Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*. doi: 10.1177/0734371X18820938.

MATTHEWS, G., ZEIDNER, M. & ROBERTS, R. D. 2002. Introduction. In G. Matthews, M. Zeidner and R.D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: Science and myth* (pp. 3 - 29). Cambridge, MA: MIT Press.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. 1997. What is emotional intelligence. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R. 2004. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.

MAYER, J. D., ROBERTS, R. D., & BARSADE, S. G. 2008. Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507 - 536.

MERSINO, A. 2007. *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*. USA: AMACOM Books.

MIKOLAJCZAK, M. 2009. Going Beyond the Ability-Trait Debate: The Three-Level Model of Emotional Intelligence. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 5(2), 25-31.

NAKONEČNÝ, M. 2009. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.

PETRIDES, K. V. 2006. *Internal Consistency Data for the TEIQue and TEIQue-SF* [online]. [cit. 27.2.2020]. Dostupné na internete: http://www.psychometriclab.com/Webnote_1.pdf.

PETRIDES, K. V. 2011. Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbooks of personality and individual differences. The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (p. 656-678). Wiley-Blackwell.

SALOVEY, P., & MAYER, J. D. 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185 - 211.

SALOVEY, P., & PIZARRO, D. 2003. Chapter 16: The value of emotional intelligence. In R. J. Sternberg, J. Lautrey and T. I. Lubart (Eds), *Models of intelligence: International perspectives*, 263 - 278. Washington, DC: American Psychological Association.

SHAPIRO, L. 2004. *Emoční inteligencie dítěte a jej rozvoj*. Praha: Portál.

SMITH, L., HEAVEN, P.C.L. & CIARROCHI, J. 2008. Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction. *Personality & Individual Differences*, 44(6), 1314 - 1325.

SOBKOVÁ, P., & TAVEL, P. 2010. Životní smysluplnost a emocionalita. *E-psychologie*, 4(2), 13 - 21.

STERRET, E. A. 2006. *Manager's Pocket Guide to Emotional Intelligence: From Management to Leadership*. USA: HRD Press.

UNIVERSITY OF HAIFA. 2016. Public service workers with high levels of emotional intelligence are extremely motivated to serve the public. *ScienceDaily*. [online]. [cit. 13.5.2020]. Dostupné na internete: www.sciencedaily.com/releases/2016/02/160225101610.htm.

VIGODA-GADOT, E., & MEISLER, G. 2010. Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 70(1),72 - 86.

Adresa autorky

Mgr. Denisa Rovenská, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Katedra sociálnych štúdií
Popradská 66
041 32 Košice
E-mail: denisa.rovenska@upjs.sk