

EMOCIONALNA STAZA USPJEHA

Umijeće kontroliranja ljutnje, žalosti i njima
srodnih osobina otkrivaju tajnu uspješnih

Craig LAMBERT¹

Ne tako davno, Zinedin Zidan je istupio impulsivno i zamalo uništio blistav uspjeh. Zvijezda sredine terena francuskog nogometnog tima, pobjednika Svjetskog kupa, Zidan je smatran najboljim organizatorom igre. Na svjetskom prvenstvu, u meču protiv Irana, gdje je Francuska lahko pobijedila, Zidan je nogom povrijedio iranskog fudbalera koji je već bio pao. Prekršaj je iznudio crveni karton oficijelnog sudije kojim je Zidan isključen sa Svjetskog kupa za naredne dvije sedmice. Bez njega, francuski tim jedva je u produžetku iznudio pobjedu nad Paragvajem. Kada se zvijezda vratila u tim sa većom samokontrolom, poveo je selekciju Francuske do trijumfa, pobjedama nad reprezentacijama Italije, Hrvatske i Brazila. U ovom činu je potvrđena prognoza brazilskog sportskog psihologa Suzy Fleury, koji se pozivao na djela Danijela Golemana i izjavio pred početak takmičenja: "Pobjednik Svjetskog kupa će biti onaj tim koji bude ispoljio više emocionalne inteligencije." Fleurijev izbor riječi nije bio slučajna. Ustvari, Golemanova knjiga *Emocionalna inteligencija*, koja se pojavila 1996. godine, svjetski je bestseller sa tiražom od 4 miliona i izdanjima na

24 jezika. *Emocionalna inteligencija* obrađuje pojmove koji su uključeni u Golemanovo istraživanje: samosvijest, djelotvorno upravljanje svojim emocijama, motivacija, empatija, precizno čitanje osjećanja drugih ljudi, umijeće poželjnog timskog rada, uvjeravanje, vođenje i rukovodni odnosi itd., a to jesu sadržaji koji se neizbježno nameću u međusobnim odnosima. Bantam će objaviti nastavak ovog istraživanja u djelu *Emocionalna inteligencija u poslovanju*, u kojoj Goleman obrazlaže i prepoznaje ove vještine u području uspješnog poslovanja. Budući da je Zidan profesionalni sportista, njegovo temperamentno istupanje može se smatrati greškom u poslovnom rasuđivanju. "To je bila emocionalna omaška", kaže Goleman, "njegova reakcija u tom momentu je bila u stanju kada jaka osjećanja nadilaze razum, rasuđivanje i karijeru."

Emocionalna inteligencija može izgledati kao oksimoron u okolnostima kada društvo ističe druge oblike inteligencije koji su pomirujući sa intelektom, te su analitični i racionalni, pa su kao umne sposobnosti mjerive IQ testom i skolastičkim testom za talente. Ustvari, Goleman ukazuje na osjećajnu stranu života, radosti, boli, ljutnje,

ljubomore itd., i tvrdi da ljudska bića, također, mogu kontrolirati ova stanja intelektom, iako često ne rade tako.

Znak postojanja emocionalne inteligencije jeste svijest pojedinca o svojim osjećanjima. Prepoznavanje emocionalnog izraza otvara mogućnost ispoljavanja osjećanja, ili možda svjesnog kontroliranja njihova ishoda. Samosvijest nam omogućava da preduprijedimo emocionalno iznenađenje prije nego što reagiramo na snažne impulse koje ono izaziva, drugim riječima kazano: upravljanje vlastitim emocionalnim reakcijama. Mi ne možemo upravljati osjećanjima ako ih nismo svjesni, kao i emocionalnim reakcijama kada osjećanja naglo prelaze u riječi i djela prije nego osoba identificira njihovu prirodu ili, čak, njihovo prisustvo. Svjesnost vlastitih osjećanja, također, omogućava nam da opažamo i precizno definiramo osjećanja drugih i time budemo osoba sa svojom empatijom. Empatija uspostavlja emocionalnu vezu sa tendencijom povezivanja ljudi koji će dublje dijeliti životne situacije nego njihova zajednička uvjerenja ili ideje. Empatija, po Golemanu, utemeljuje kvalitetne međuljudske odnose koji se manifestiraju kroz timski rad, sposobnost uvjeravanja, upravljanje itd.

Za svoju novu knjigu, Goleman je uradio dvogodišnje istraživanje, uključujući prikaz unutrašnjih odnosa u skoro 200 velikih kompanija o njihovim najuspješnijim službenicima. "Istraživanje pokazuje kako je za poslove svih vrsta

emocionalna inteligencija dvostruko važnija komponenta za izuzetan uspjeh nego kognitivna sposobnost i tehnička vještina kombinirano", kaže Goleman. "Što se na toj ljestvici penjete više, ove osobine postaju važnije za uspjeh. Kada govorimo o vođstvu, onda su ove osobine najvažnije!"

"Problem u svim visokointelektualnim područjima znanosti, npr. pravu, medicini i poslovnom menadžmentu, jeste da su svi prošli iste intelektualne prepreke da bi postali to što jesu" - nastavlja Goleman. Praktično, svi pravници će imati IQ 110-120 i to je sasvim dovoljno dobro da kandidat uspije u pravnoj školi i savlada program.

"Stoga, ostvarena pozicija u visokointelektualnom društvu je neusporediva sa značajem posjedovanja emocionalne inteligencije za koju skoro ne postoji interes selektiranja u izboru. U najmanju ruku, ne postoji sistematski pritisak, a što ukazuje da postoji mnogo širi djelokrug odstupanja. 'Čudotvorci' dovode nove klijente u pravne urede ne zbog visokih ocjena o uspjehu u školi, nego što su harizmatični, ljubazni, dostojni povjerenja itd. U ovim profesijama, intelektualna i tehnička sposobnost odvođi vas daleko, ali

ljudske vrijednosti vas vode u savršenstvo."

"Zanemarivanje emocionalne inteligencije ima svoju cijenu", kaže Goleman, a preneseno je u magazinu *New England Journal of Medicine*, nakon analize nekoliko slučajeva nesavjesnih postupaka. "Okolo jedan procenat hospitaliziranih pacijenata

Rođen je u mjestu Stockton, Kalifornija, SAD. Goleman je svršeni Amherst koledža. Zvanje doktora je postigao na Harvardu. Kao postdiplomac, on i njegov mentor, raniji profesor psihologije, David McKilend, promišljali su zašto je IQ test osobe tako slab predskazatelj uspješnosti u realnom okruženju. Pred doktorsko putovanje Harvard je ponudio stipendiju Golemanu da otputuje za Indiju, gdje je učio da meditira. Konačno, on je napisao svoju disertaciju o meditaciji kao lijeku za stres. Poslije 30 godina on će promišljati i napisati još neke knjige na tu temu. Ustvari, Goleman je potvrdio svoje akademsko iskustvo kao novinar i pisac. Objavljivao je 12 godina znanstvene radove u listu "New York Timesu", gdje je njegov rad nominiran za prestižno priznanje Pulitzer Prize. Također je objavio nekoliko knjiga prije pojavljivanja na tržištu djela "Emocionalna inteligencija".

Goleman je međunarodni konsultant i predavač emocionalne inteligencije za poslovne i profesionalne grupe. On živi u zapadnom dijelu grada Massachusetts sa svojom suprugom, drugom ženom, Tarom Benet-Goleman, koja je psihoterapeut. Ona je više proučavala japansku čajnu ceremoniju, nakon čega je njihova kuća, vjenčanom stazom, unijela čajnu ceremoniju kao kućni ugodaj, koji će na veličanstven način biti uvedena u predio grada Berkshires. Interesantno, Goleman će učiniti svoje jutarnje meditacije u čajnoj kući, a nakon toga uputiti se ka svom laptop kompjuteru.

imali su određene primjedbe koje bi mogle biti osnova tužbe za zloupotrebu položaja, ali samo neznatan broj njih se odlučuje na tužbu. Doktori koje pacijenti nisu voljeli da posjećuju češće su tuženi, iako su njihove stručne sposobnosti usporedive sa sposobnostima kolega. Pacijenti kažu: 'On nije brinuo o meni'; 'on me nije slušao'; 'on mi nije dopuštao da postavljam pitanja' itd. Ako biste bili u medicinskoj školi, vi biste željeli pripremiti vaše studente sa kultiviranim kvalitetima empatije."

Emocionalna nespretnost je, također, manjkavost u funkcioniranju korporacije. Profesor psihologije kaže: "U modernim korporacijama, ljudi koji se kreću potpuno balistički nisu poželjni, ukoliko nisu izuzetno stručni kadar, pa da ljudi moraju saradivati sa njima. Socio-emocionalna inteligencija je presudna, posebno u uslužnom sektoru, gdje imate konstantne kontakte sa potrošačima. U ovom smislu, mogućnost jednog poslovnog kontakta - poslovi kao kontrolor u supremarketu - postaju vrlo rijetki."

Na većim stupnjevima organizacije, emocionalna inteligencija se izražava u dva oličja: "Machiawelli je ispoljavao mnogo emocionalne inteligencije", kaže Shoshana Zuboff, profesor poslovne administracije. "Princ" je mogao biti tako uspješan zbog svoje pronicljivosti ljudi i njihovih motiva, kako bi se na njih moglo utjecati da bi bili izmanipulirani. Ljudi u korporacijskom životu, sa ljubaznosti koja se direktno ispoljava zdravim razumom, mogu uspjeti. To im omogućava da upravljaju vrlo uspješno društveno-političkim okruženjem. To vas čini uspješnim rukovodiocem u najužem smislu. Machiawelli je jedna krajnost, ali Sokrat predstavlja drugu - "Upoznajte sebe", kaže Zuboff i nastavlja: "Samosvijest, samospoznaja, samodisciplina su srodne sa sposobnošću kreiranja smislenih aktivnosti u ljudskom životu, jer treba živjeti sadržajan i koristan život. U korporacijskom okruženju ta vrsta emocionalne inteligencije može, ustvari, biti onesposobljavajuća. Korporacija nije blagonaklona ljudima koji su empatici, osjećajni, svjesni sami sebe, kao i značaja i posljedica svojih aktivnosti. Nagrađivanja se još uvijek temelje na moći, poziciji i novcu. Ljudi sa visokim stepenom senzibiliteta ne osvrću se na ove stimulacije i ne mogu se kontrolirati sa ovim motivacionim sistemom. Osobe sa karakteristikom samostalnosti

i samokontrole imaju poteškoće u periodu prilagođavanja na disciplinu i zahtjeve korporacije. Ustvari, izvršni direktori tajno razgovaraju o tome kako morate podesiti jedra svoje naravi da biste se uklopili u šablon. Što ljudi posjeduju više emocionalne inteligencije to ih je teže uklopiti u već unaprijed oblikovane zahtjeve korporacije."

Pomoći ljudima i prepoznati njihovu sposobnost, u osnovi je poslovnog školskog programa za sredovječne izvršne direktore nazvan "Odyssey", koji vodi Zuboff sa ciljem da produbi "vlastitu" emocionalnu inteligenciju i nauči o nekim unutrašnjim resursima i osobnostima. Zuboff kaže: "Ove stvari mogu biti poznate, ali osoba mora imati želju da ih proučava i da bude spremna."

U svakodnevnoj pravnoj praksi "trebate mnogo šire područje vještina nego što su predmeti na koje se fokusiraju pravne škole", kaže Byrne, profesor administrativnog prava. "Generalno, javnost prepoznaje da su pravnici više bezosjećajni negoli bi oni trebali biti. Možda mi ne učimo dovoljno o odnosima između klijenata i pravnika. Advokat može prenaglasiti važeći pravni lijek a ponekada su pravnici nagluhi kada se nađu u situaciji da trebaju razumjeti što klijent stvarno želi. Kada okončate parnicu, primete od klijenta novac, ipak klijent često želi čuti da li je on ili ona u pravu. Možda nećete biti u prilici odgovoriti ukoliko ne budete prisustvovali drugoj parnici. Vrlo mali broj pravnika prima ili daje izvinjenja - isprike i niko to od njih ne očekuje. Ali, ipak, u običnim ljudskim poslovima iskreno izvinjenje vrijedi mnogo drugoj osobi.

Pravni posao često podrazumijeva aktivnost kao emocionalno ublažavajući sadržaj.

"Donekle, dio od onoga za što si plaćen kao advokat jeste da prihvatiš odgovornost u okolnostima stresa i tenzije", kaže Rakof, "budući da je pravna praksa često proturječna, potencijalno kruta, i ljudi koji ne mogu razvijati emocionalne vještine u praksi, u teškim situacijama, bez gubljenja kontrole nad sobom, a i dalje nastoje biti djelotvorni, jesu u nevolji."

Profesor prava Martha Minow dodaje: "Pravnici koje poznajem kažu da ne žele zaposliti nikoga ko ne može razgovarati sa klijentom. U vezi s tim, oni misle da razumijevaju klijentove zabrinutosti i namjere i da pomažući klijentima razvežu svoj čvor prioriteta i osjećanja. Ove vještine

trebaju ne samo u porodičnom pravu nego i u poslovnom pravu: preuzimanje kompanija, složenost poreskih pitanja itd. Kritika postojeće edukacije je sasvim opravdana jer mi ne provodimo mnogo vremena kultivirajući ove sposobnosti.”

“Povezanosti - doktor sa pacijentom, doktor sa porodicom, pacijent sa porodicom - jesu moćni iscjeliteljski fenomeni”, kaže klinički instruktor psihijatrije Stiv Bergman. “Sa posthirurškim oporavkom raka dojke ili čak obične prehlade, pacijenti koji imaju dobar odnos sa njegovateljima i drugim osobljem imaju niži morbiditet i smrtnost.” Bergman je posvetio veći dio svoje karijere temi “kako ostati human dok primjenjujete liječenje”. Njegova skorašnja knjiga “Mi moramo razgovarati: Iscjeliteljski razgovori između muškarca i žene”, koju je napisao sa svojom ženom, psihologom Janet Surrey, fokusirana je na ljubaznost u međusobnoj vezi, za koju on vjeruje da je ključna za liječenje: iskrena međusobna veza.

“Stari, tradicionalni doktori opće prakse su bili izuzetno emocionalno inteligentni”, kaže Bergman. “Ustvari, njima nije preostalo ništa drugo. Polovina njihovih terapija sa lijekovima je mogla biti pogrešna, a dvije trećine lijekova je, vjerovatno, bilo štetno. Ali, ako nauka nije bila na visini zadatka, osnova njihova rada bila je druženje sa ljudima u njihovim teškim bolestima. Njihov odnos prema pacijentima je liječio.”

Bergman za emocionalnu inteligenciju preferira izraz “relaciona inteligencija”, i tvrdi da “se emocija ispoljava sa više inteligencije kada se upotrebljava u cilju uspostavljanja dobrih odnosa”. Naravno, on dodaje: “Dobra veza je međusobni odnos. Jednosmjerna empatija ne može biti dovoljna. Npr., žena koja je empatična i ima razumijevanja prema šefu koji je zloupotrebljava ne postupa po ‘relacionoj inteligenciji’. Zdrava veza je gdje i on, također, osjeća empatiju za ono što se s njom dešava.”

Bergman, također, primjećuje da medicinsko obrazovanje i praksa primjenjuje metode u kojima su emocionalni izrazi nejasni: “U ovim velikim sistemima ponekad je korisno pritajiti emocije koje se ispoljavaju. Zamislite mladog medicinskog studenta koji se suočio sa situacijom svjesnosti pacijenta da će uskoro umrijeti. Vjerovatno, kada je pacijentkinja plakala i student je počeo da plače, suosjećajući s njom. Ako bi to drugi student

primijetio, bilo bi razumno prvom studentu da kaže drugom: ‘Nemoj nikome pričati o ovom, jer ću morati obrazložiti ovaj slučaj.’ U ovakvim situacijama ‘relaciona inteligencija’ vas podstiče da pritajite svoja osjećanja u odnosu na sistem.”

Postavljaju se dileme, mogu li emocionalna inteligencija i njene odgovarajuće aplikacije biti naučene i podučavane!? “Apsolutno! To je sve moguće naučiti”, - kaže Goleman: “Nasuprot IQ-za koji mnogi dokazuju nepromjenljivost tokom cijelog života - emocionalna inteligencija može biti razvijana. Neurološka je činjenica da je mozak, jednostavno, kontrolor života i njegova struktura kružnog oblika potvrđuje se ponavljanjem iskustava. Vi možete disciplinirati sebe i prihvatiti bolje stvari koje niste ranije odabrali dobro. Ustvari, emocionalna inteligencija teži razvoju tokom svake decenije života. Mi upotrebljavamo naziv ‘zrelost’, kojim ocjenjujemo svoje sposobnosti i sposobnosti drugih ljudi. Vi postajete bolji u tome kako starite.”

“Uvijek je postojao način da se pomogne ljudima koji žele da se promijene u području emocionalne inteligencije“, i dodaje: “Psihoterapija!” Meditiranje može, također, pomoći. Goleman navodi istraživanje Richarda Davidsona koji je radio sa mikrobiolozima razvijajući nove proizvode pod visokim pritiskom suočavanja sa kratkim rokovima i kompleksnim zadacima. U periodu više od osam sedmica, oni su istraživali “izvansvjesno” meditiranje rada psihologa i stavili u svakodnevnu upotrebu. Davidson je ispitivao obrasce prije i poslije aktivnosti na mozgovima znanstvenika primjenjujući “Magnetne rezonance imaginacije” (MRI). “Nisu se samo znanstvenici osjećali mirnije i svježije nego je, čak, lijevi prednji korteks postao aktivniji”, kaže Goleman. “To je područje mozga koje smiruje mučninu i podstiče pozitivna osjećanja. Vrlo je impresivna evidencija da se mozak može promijeniti na način da prihvati emocionalno učenje.”

Ipak, da li mogu, pored meditacije i psihoterapije, postdiplomci i profesionalne škole učiti o emocionalnoj inteligenciji? “Ja sam skeptik u vezi s mogućim aktivnostima kojima bi mogli popraviti društveno-emocionalne slabosti i moć metodom vježbe”, kaže Philip Stone, citirajući poslovicu: “Ti možeš učiti svinju da se penje po stablu, ali je jednostavnije unajmiti vjevericu.” Prošle godine

(1997.) Stone je predavao dodiplomcima na seminaru "The person-job fit", gdje je obradio ove teme sa privatnim kandidatima. On tvrdi da "američki junak" nije osoba koja može uraditi sve. Američki junaci su oni koji prepoznaju svoju snagu i slabosti i povezuju se sa drugima, čijim kvalitetima upotpunjavaju svoje sposobnosti."

Goleman smatra: "Postoje vrlo pouzdani podaci da se ljudi mogu popraviti u ovim oblastima. Mnoge organizacije razvijaju programe u kojima rasipaju novac - to su promašaji, puni grešaka i imaju slabe rezultate, tako da izgleda kako se to ne može postići. Ali to se da obraditi kao suštinski dio profesionalnog obrazovanja u postdiplomskom studiju."

Harvardska poslovna škola popunjava 880 mjesta u svom M.B.A. programu od 8000 kandidata, procesom koji naglašava "relacione vještine", pripremljene od profesorice Jill Fadule, koja je uspješna direktorica M.B.A. odjela za prijem i finansijsku pomoć. Ona piše za Harvard obrasce za prijemni, koji su najduži u poređenju sa bilo kojom poslovnom školom. Uvršteno je osam napisanih pitanja, naprimjer: "Reci nam o svom neuspjehu i što si naučio iz toga?" Bili smo vrlo zainteresirani saznati kako saraduju i uspijevaju preko drugih ljudi. Pretpostavimo da nam neko obrazloži kako je izabran za kapiten fudbalskog tima: "Bio sam najtalentiraniji igrač i osvojili smo prvo mjesto na tabeli." On misli da je to referenca za vođu, što može biti, ali on nije pokazao nama kako se uspio uzdići radeći sa drugima, odnosno preko drugih ljudi. Kada vidimo ljude da uspijevaju nagovaranjem, uvjeravanjem, koordiniranjem, motiviranjem drugih - te metode odvajaju pšenicu od pljeve.

M.B.A. program u prvoj godini izdvaja "grupe" od 80 studenata koji će svoje predmete iz prve godine raditi zajedno. Svaka grupa bira nekoliko vođa: predstavnika za nastavu, socijalne, atletske i tehnološke poslove. Sekcije postavljaju norme ponašanja, naprimjer, ne sputava u razredu nekoga koji ima potrebu da govori ili organizira rad tako da niko u grupi ne opstruira program. "Polovina rada u vašoj grupi temelji se na aktivnom učešću u predavanju", - kaže Fadule: "Tako dobijate izričitu odgovornost za svoju grupu: vi preuzimate odgovornost za njihovu osposobljenost." U prosjeku, profesor govori samo 15% predviđenog vremena.

"Programi mijenjaju nova iskustva", nastavlja ona, "to proizlazi iz dinamike postojeće zajednice, kompanije od 80 ljudi, sa kojima živite čitavu godinu. Rješavajući nesuglasice vi učite jedni od drugih i stalno napredujete. Vi trebate saosjećati sa ostalim u vašoj sekciji koji imaju poteškoće komuniciranja na engleskom dok govore pred 80 studenata. Ovo je živa i pokretljiva zajednica." Ojačavajući ove principe, ocjenjivački sistem poslovne škole - 1/2/3 ostvaruje prosjek u kojem 80% studenata dobije "2", smanjuje borbu za ocjenu, a brojni timski zadaci pomažu učenju studenata kako da postanu dobre vođe u timu, dobri članovi tima, odnosno kako kreirati efikasne timove.

U tom smislu, bilježi Philip Stone, ako provedete dva dana u prostorijama Harvardske poslovne škole i dva dana u prostorijama Kellogga (Sjeverozapadne poslovne škole), primjetit ćete izvanredne kontraste. Kellogg je prijateljski raspoložen srednjozapadni predio američkog ekonomskog potencijala i u tom mjestu nema iluzija za bilo čije sposobnosti. Na Harvardu ste prinuđeni na takmičenje do ludosti, ali u Kelloggu je timski ambijent.

U medicini "veću i bolju zdravstvenu brigu pružaju timovi", kaže Ebert, profesor molekularne medicine na fakultetu Michael Rosenblatt, dekan programa Beth Israel Deaconess Medical Center. "U tom smislu vam treba obuka i ljudskost da bi vam pošlo za rukom u radu sa vašim kolegama." Harvardska medicinska škola New Pathway primjenjuje nastavno učenje preko učitelja: "Najveći napredak u učenju ostvaruje se u malim grupama u kojima se sposobnosti doktora tokom školovanja razmjenjuju i razvijaju u međusobnim odnosima" - kaže Rosenblatt. "Prije deset ili 15 godina nastavni program je uključivao mnogo predavača u brojnim razredima. Sada imamo učenje bazirano na konkretnom slučaju, u čijem centru su pacijenti. Od prvog dana medicinske škole vi gledate pacijente."

Paradoksalno, tehnologija može pomoći humanizaciji, tvrdi Rosenblatt. "Pod brigom ljekara pacijenti provode ne više od 20 ili 30 minuta u doktorskoj ordinaciji" - kaže on. "Recimo, imate studenta medicine koji je u sobi sa pacijentom i doktorom fakulteta. Vi biste željeli da student uči o bolesti pacijenta koji, recimo, ima dijabetes, kako

dijagnosticirati dijabetes, kako izmjeriti stepen inzulina u krvi itd. Voljeli biste, također, prikazati učitelja u vodećoj ulozi kada uzima podatke o pacijentu; šta se dešava sa doktorom dok uspostavlja tu vrstu povjerenja? Postići to za 20 minuta stvarno je nemoguće. Dopuslimo studentu da uči o kontroliranju šećera u krvi upotrebljavajući kompjuterski program najprije, a zatim profesor može reći: 'Hajdemo se fokusirati sada na to kako ja razgovaram sa ovim pacijentom, kako uzimam historiju bolesti, te socijalne i kulturne aspekte komuniciranja.' Vi ćete upotrijebiti pola sata više od predviđenog vremena."

Bergmen se slaže da su 'u prve dvije godine medicinske škole, pretkliničke godine, dešavaju dobre stvari u medicinskom obrazovanju svugdje u državi; postoje značajni naporu za održavanjem dobrih odnosa sa pacijentom. Ali u trećoj i četvrtoj godini on smatra, 'studenti idu u kliniku i prolaze kroz zastarjeli način prikupljanja podataka i ništa više od toga'. Bergmanov kurs 'Kako ispoljiti ljudskost u medicini' bio je dio ciljanog osvrta u psihijatriju rada klinike na McLean Hospital, koji je zatvoren 1992. godine. "Rekli su mi da trebaju to vrijeme za farmakologiju, da bi učili studente kako da daju medikamente", - kaže Bergman.

Za svoje područje, Goleman je uvjeren da medicinsko obrazovanje treba sadržavati neke osnove emocionalne inteligencije, 'posebno samosvijest i umijeće empatije i slušanja. Ukazujući na to, on piše da većina pacijenata traži više ljudskosti u medicini. 'Medicinska kultura mijenja samu sebe odgovarajući na poslovne zahtjeve, što smanjuje mogućnost ovoj vrsti njege da bude više primijenjena. S obzirom da emocionalna bržnost čini pacijente više zadovoljnim svojim doktorima i njihovim tretmanima ona se može opravdati ekonomičnošću. Spram toga, pogrešno postavljen program medicinske naobrazbe može završiti neuspjehom. Goleman piše: "Na tržištu razvojne medicine, gdje pacijenti često imaju opciju da se opredijele za konkretne zdravstvene programe, neprijatna iskustva mogu uputiti pacijente da odu drugdje potražiti medicinsku brigu, dok zadovoljni pacijenti ostaju vjerni."

"Istinski dragulj u medicinskom sistemu jesu ljudi koji su ljubazni u odnosima sa drugim ljudima" - kaže Bergman. "Ali u moje tri decenije akademske medicine, tako nešto nije bilo valjano

nagrađeno promocijom. Štaviše, iako smo prepoznali važnost emocionalne inteligencije, ono šta mi, ustvari, vrednujemo, jesu istraživanja, publiciranja, povišice plaće, davanje subvencija itd.!" Rosenblatt insistira da se situacija poboljšava pomalo, ako nigdje, onda na Harvardskoj medicinskoj školi: "Nove linije za promoviranje su otvorene putem doprinosa za medicinsko obrazovanje i obuku, ne samo za istraživanje i objavljivanje. Sada ljudi mogu napredovati do visoko rangiranih medicinskih stručnjaka i mogu biti promovirani za redovne profesore."

Spram poslovne i medicinske škole, Harvardska pravna škola nema intervju prilikom prijemnog ispita. Ali, kaže Martha Minow, "Mi, ustvari, ne preferiramo samo na ljude visokih ocjena i maksimalnih rezultata testa." Po prijemu, studenti prava imaju izborni predmet o emocionalnoj inteligenciji a ne kao sastavni dio nastavnog programa. Klinički programi, naprimjer, omogućavaju studentima da upoznaju relaciju odnosa advokat-klijent iz prve ruke, iako neki studenti ne prate kliničke programe uopće, drugi posvećuju pažnju tome, koliko-toliko, 25-30 sati sedmično. "Pregovarati i posredovati u programima" - najpoznatiji zagovarač ove teze u Willistonu bio je profesor prava u penziji, Roger Fischer, koautor djela *Getting to Yes*, koji je, također, isticao grupi studenata važnost preciznog čitanja interesa i motiva drugih ljudi. I Minow bilježi: "Ključ inspiracije za slučajnu metodu jeste nužno, u određenoj mjeri, empatičko promišljanje. Uzmi ove činjenice nepristrasno i rekonstruiraj klijentov stvarni interes."

U vezi s ovim, Martha Minow smatra da područje emocionalne inteligencije može biti uneseno u redovno školovanje, ali bi moglo biti prošireno i na sve druge. "Osnova prava ne mora biti logika" - piše Oliver Wendell Holmes, "to može biti iskustvo."

*Preveo s engleskog
Ismail Smajlović*

BILJEŠKA

¹ Craig A. Lambert je jedan od urednika *Harvardskog magazina*, u kojem je objavljen rad.