



Modely emoční inteligence

Aljoscha C. Neubauer
H. Harald Freudenthaler
Institute of Psychology
University of Graz, Rakousko

SOUHRN

Koncept emoční inteligence (EI) si díky bestselleru Daniela Golemana získal v posledních letech obrovskou popularitu. Tři hlavní složky, které původně v roce 1990 formulovali Peter Salovey a John Mayer, jsou: posouzení a vyjadřování emocí, regulace emocí a využití emocí (s dalším dělením každé z těchto složek). O sedm let později tito autoři modifikovali původní verzi EI a představili první výkonový test *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (Multifaktorová škála emoční inteligence; MEIS). Modely a měření, která navrhl Mayer se svými kolegy, jsou dosud jedinými publikovanými modely schopností v oblasti EI. V tomto přehledu modelů EI jsou tyto porovnány s novějšími smíšenými modely EI (jako Bar-Onův model) a rýsovým modelem (vyvinutým Petridesem a Furnhamem). Slovo smíšené tu vyjadřuje skutečnost, že EI je vnímána jako soubor (zčásti již dobře známých) schopností a dalších rysů. Kromě rozpracování konceptuálních rozdílů mezi modely EI jsou tu ukázány i základní rozdíly týkající se přístupů k měření. A konečně se tu diskutují otázky týkající se postavení modelů schopností a smíšených modelů.

2.1 Úvod

Lidská inteligence patří na poli individuálních rozdílů k nejčastěji studovaným konstruktům. Solidní teoretické základy a empiricky prokázaná užitečnost testů kognitivních schopností jsou dobře zdokumentovány (např. Schmidt & Hunter, 1998). Někteří badatelé však tvrdí, že IQ je poněkud úzký koncept. Z tohoto pohledu tvrdí, že i když kognitivní inteligence silně predikuje úspěch ve škole a v práci, není příliš dobrým predikátorem úspěšného fungování v každodenním životě (Brody, 1992). Podle tohoto názoru nezávisí toto fungování pouze na kognitivní inteligenci, ale spíš na relativně novém (a rodícím se) konstruktu emoční inteligence (EI).

Co se týče vývoje tohoto názoru, lze ho alespoň částečně vysledovat k Danielu Golemanovi, který v roce 1995 publikoval knihu *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ* (Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ). Tato kniha se v mnoha zemích stala bestsellerem. Vyvolala také obrovský zájem, který doprovázela přemíra populárně laděných knih, časopiseckých a novinových článků, kreslených vtipů, a doprovodání je EI mnohem důležitější než kognitivní inteligence. Vzhledem k tomu, že klasické skóry IQ vysvětlují životní úspěch pouze z 20 %, Goleman tvrdí, že významný zbývající podíl má EI. I když jsou Golemanova tvrzení založena spíš na apriorním předpokladu než na vědeckých faktech, zdá se i přesto pravděpodobné, že EI má přírůstkovou validitu nad rámec kognitivní inteligence a osobnosti. I když je „surové“ vědy v Golemanově knize nepatrně, podařilo se této knize zvýšit zájem o vědecké studium EI. Nedávno se v přehledové vědecké literatuře a v řadě akademických a poloakademických knih objevily četné studie věnované konceptualizaci, operacionalizaci, validizaci a užití EI.

Spíš než že by nastala shoda názorů na to, co EI je, bylo navrženo několik různých modelů EI (např. Bar-On, 1997; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990; Weisigner, 1998). Tyto modely lze klasifikovat do dvou poměrně jasně oddělených skupin, tedy jako *modely schopností* a *smíšené modely* (viz Mayer, Salovey & Caruso, 2000a, 2000b; viz také Freudenthaler & Neubauer, 2001). S výjimkou modelu schopností Mayera a Saloveye jsou existující konceptualizace EI smíšené a rozšiřují tak význam tohoto konstruktu tím, že explicitně zahrnují širokou škálu osobnostních charakteristik. Modely schopností versus smíšené modely EI se neliší pouze (rozsahem) konceptualizací, ale také s ohledem na navržené nástroje měření EI. Smíšené modely tedy při měření EI spoléhají na sebepopisné metody, zatímco modely schopností se soustředí na výkonové metody měření emočních schopností.

Tato kapitola pojednává o původním modelu emoční inteligence Saloveye a Mayera (1990), o kterém se hovoří jako o EI90, pozměněném modelu schopností Mayera a Saloveye (1997) (nazývaném EI97) a Bar-Onově (1997) nekognitivním smíšeném modelu emoční (a sociální) inteligence. Navíc jsou

tu popsány dva přístupy v pracovním prostředí (tj. Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000; Dulewicz & Higgs, 2000), aby se tak rozšířila analýza konceptuálních základů EI. Zejména další modely EI, jako již zmíněné modely (např. Goleman; Cooper & Sawaf; Weisinger), se nestaly ve vědecké literatuře podnětem k příliš mnoha komentářům. Těmito modely se proto budeme zabývat pouze okrajově, i když čtenář, který by se s nimi rád seznámil podrobněji, se může obrátit k dříve citovaným zdrojům (viz také tabulka 9.3 na straně 215, v 9. kapitole autorů Péreze, Petridese & Furnhama).

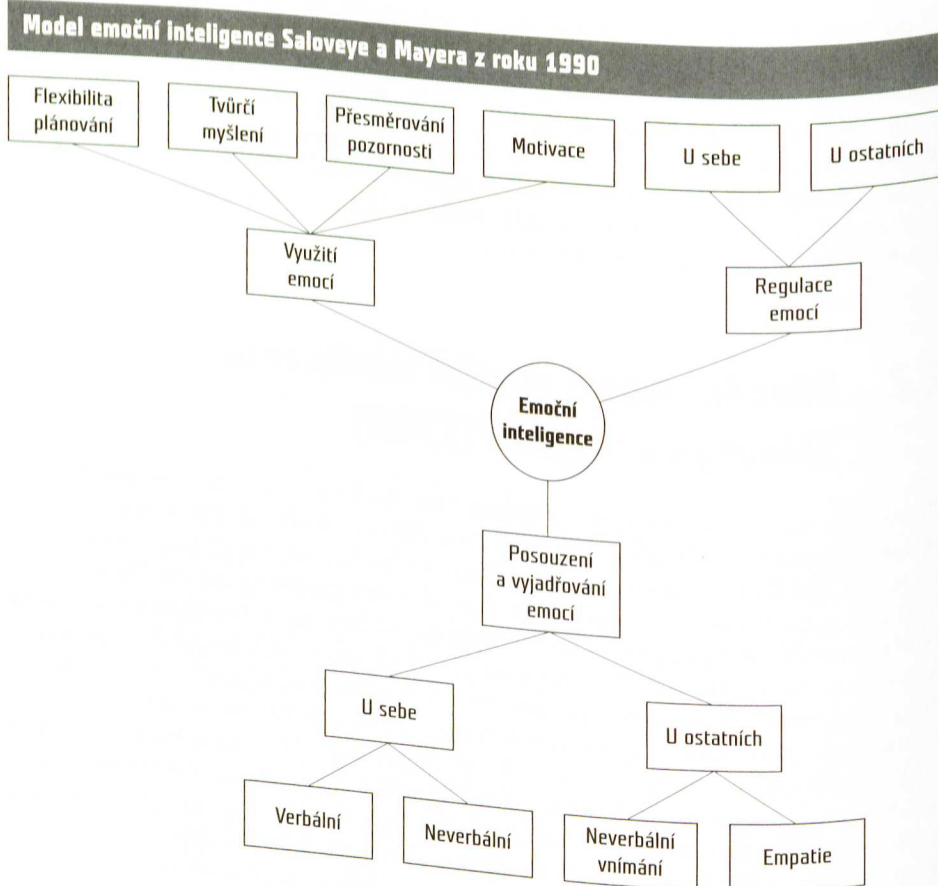
2.2 Původní model emoční inteligence Saloveye a Mayera (1990)

Otázka vztahu mezi inteligencí a emocemi má dlouhou a kontroverzní historii ve společnosti i ve vědeckých kruzích (viz Mayer, 2002; Mayer a kol., 2000a). V roce 1990 Peter Salovey a John Mayer sloučili existující psychologickou literaturu na téma obecného vlivu emocí a emocionality na osobnost a označili nový koncept syntézy psychologických konceptů inteligence a emocí. Navrhli první publikované, formální pojetí EI jako řídicího prvku integrujícího ohromné, ale roztržité množství výzkumů individuálních rozdílů ve schopnosti *zpracovávat* emoční informace a *přízpůsobovat* se jim.

Podle tohoto systému tvoří jádro EI tři duševní procesy týkající se emočních informací, které jsou představeny v tabulce 2.1. Tyto procesy jsou: a) posouzení a vyjadřování emocí, b) regulace či kontrola emocí a c) využití emocí adaptivním způsobem. Jak lze vyvodit z obrázku 2.1, dvě tyto větve se dále dělí ve vztahu k *self* a k *ostatním*. Salovey a Mayer tak rozlišují mezi dvěma způsoby vnímání a regulace vlastních emocí či emocí druhých lidí. Na nižší větvi (posouzení a vyjadřování) se hledisko *self* a *ostatní* dělí dále podle obsahu na verbální versus neverbální oblast. Tento model se snaží začlenit řadu dobře známých konstruktů výzkumu emocí. Posouzení emocí ostatních ve verbální rovině je například ztotožňováno s dobře známým konstruktem *empatie*.

Obrázek 2.1 také ukazuje, že levá horní větev obsahuje čtyři subfaktory, podle nichž jsou lidé s vyšší EI flexibilnější v používání svých emocí, pružněji plánují, tvořivěji myslí, jsou schopni přeměrovat pozornost a umějí motivovat sebe i ostatní. Navíc tento model předpokládá, že emočně inteligentní osoby by měly být zvláště schopné v určitých oblastech. Patří sem a) správné vnímání a posouzení vlastních emocí, b) jejich vyjadřování a sdělování ostatním, když je to třeba, c) správné rozpoznání emocí u druhých a reakce na ně sociálně adaptivním způsobem, d) účinná regulace emocí vlastních a druhých za účelem dosažení konkrétních cílů (např. zlepšení vlastní nálady a nálady ostatních) a e) využití vlastních emocí k řešení problémů motivací adaptivního chování (viz Mayer & Salovey, 1993).

OBRAZEK 2.1



2.2.1 Operacionalizace a validizace konceptu

Ke zhodnocení složek EI, které identifikovali, navrhli Salovey a Mayer (1990) několik přístupů, které lze rozdělit na sebepopisné metody a metody měření schopností (viz Neubauer & Freudenthaler, 2001). Salovey a Mayer především ukázali, jak lze i takto rozdílné stránky EI měřit jako schopností (např. Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990; viz také Mayer & Geher, 1996). Ve své původní práci však zvažovali sebepopisné metody také při hodnocení příbuzných konceptů (např. empatie, emoční expresivity či regulace nálad) jako přidružených ukazatelů schopností vztahujících se k emocím.

V době, kdy byla tato práce napsána, byla navržena pouze jedna sebepopisná metoda (a žádné měření výkonu), která měla explicitně měřit EI, jak ji původně formulovali Salovey a Mayer (1990). Jedná se o měření emoční inteligence jako vlastnosti Schutteho a kol. (1998) – příbuzný, ale pojmově úžeji vymezený dotazník (SEI; viz také *Trait Meta Mood Scale* Saloveye, Mayera,

Goldmana, Turveye & Palfaie, 1995). Faktorové analýzy, které byly uplatněny u dat ze SEI, různých autorů (např. Ciarrochi, Deane & Anderson, 2002; Petrius & Furnham, 2000; Schutte a kol., 1998) dosud přišly s odlišným řešením otázky faktorů. Navíc tato zjištění neukazují ani na strukturu schopností vztahujících se k emocím, navrženou Saloveyem a Mayerem (1990), ani na existenci koherentní oblasti emoční inteligence.

2.2.2 Kritika a reakce na ni

Obě větve modelu EI90 (posouzení a vyjadřování, regulace) mají mezi konstrukty emocí jako schopnosti své nezpochybnitelné místo. Třetí větev však byla zčásti kritizována pro mlhavost použitých pojmů. Co například znamená „flexibilita plánování“, „přesměrování pozornosti“ a podobně? Stejně tak se zdá, že levá horní větev na obrázku 2.1 vnáší nejasnost do dobře známých psychologických konstruktů, jako je pozornost a motivace, které by jinak mohly objasňovat úlohu EI. Navíc libovolné vypůjčování si známých konstruktů vyvolává otázky, zda je vůbec EI novou formou inteligence (viz Neubauer & Freudenthaler, 2002; Weber & Westmeyer, 2001).

Navzdory těmto problémům tvrdí Mayer a Salovey, že EI smysluplně představuje nový typ inteligence, protože série schopností ve vztahu k emocím, které postulují, spadá do mezí obecně přijímaných pojmových definic inteligence. Zvažte například, jak souvisí s Wechslerovou (1958) definicí *in*-inteligence, jako „souhrnem či globální schopností jedince cílevědomě jednat, *teligence*, jako „souhrnem či globální schopností jedince cílevědomě jednat, se EI významně blíží dalším pojetím schopností, jako je *sociální inteligence*, se EI významně blíží dalším pojetím schopností, jako je *sociální inteligence*. Mayer a Salovey (1993) tvrdí, že EI není pouze novou formulací sociální inteligence. Protože se EI zaměřuje primárně na emoční problémy, které jsou součástí osobních a sociálních problémů, představuje užší vymezení než sociální inteligence. EI by tak měla mít lepší rozlišující validitu ve vztahu ke kognitivní inteligenci (viz Mayer & Salovey, 1997). EI je obecnější povahy, protože zahrnuje vnímání *vnitřních* emocí a uvažování o nich (Mayer, Caruso & Salovey, 1999).

A konečně Mayer a Salovey (1993) tvrdí, že EI představuje jedinečné mechanismy, které mohou být základem zpracování emočních informací. Docházejí tím tedy také k závěru, že EI bychom neměli brát jako souhrn sociálně kýžených osobnostních vlastností a nadání, ale jako inteligenci, která obohacuje zpracování určitého druhu informací. V jistém smyslu tak tento výklad představuje první vymezení oblastí a nechává na dalším výzkumu, aby rozhodl mezi modely schopností a smíšenými modely EI.

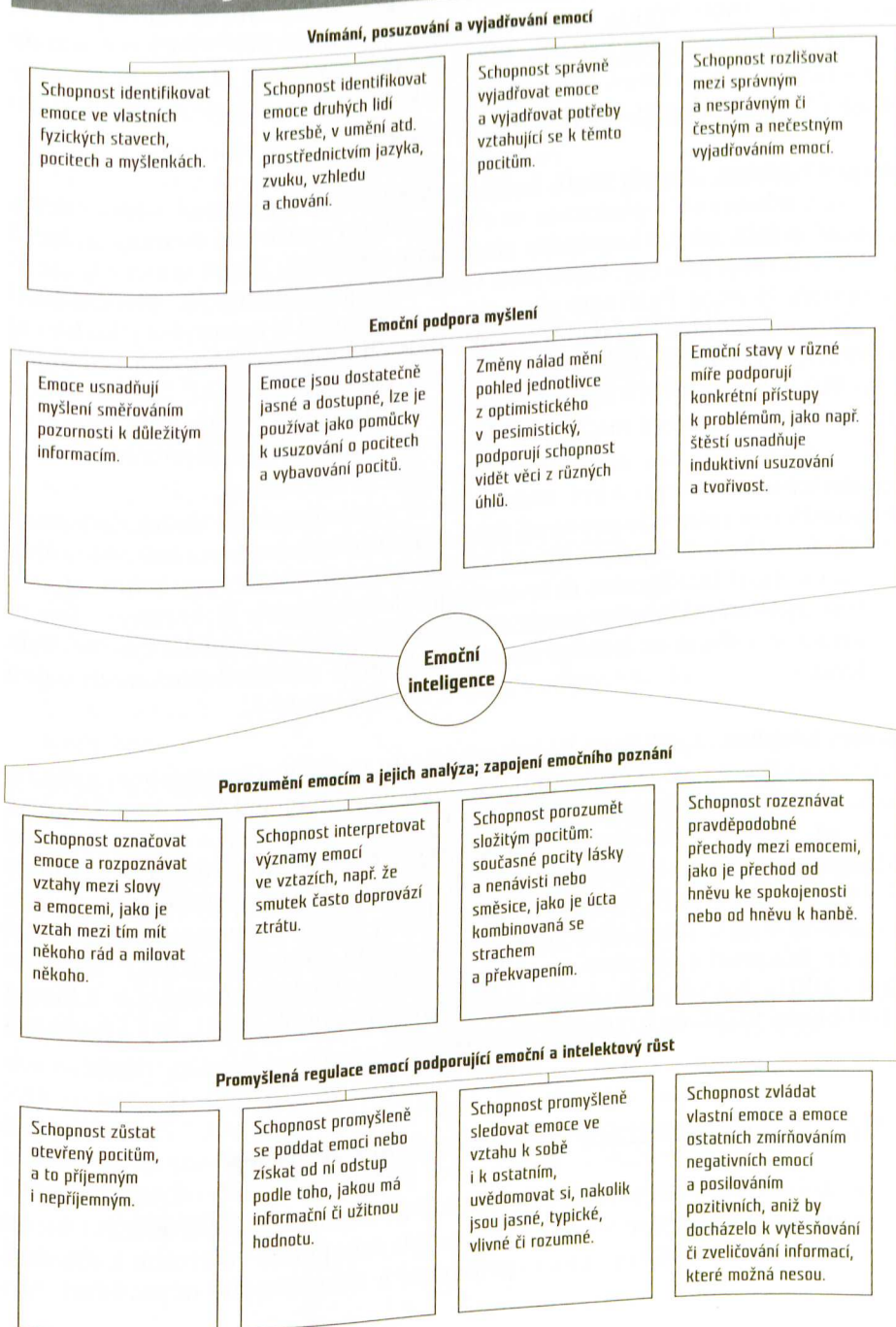
2.3 Přepřacovaný model schopností emoční inteligence Mayera a Saloveye (1997)

V roce 1997 Mayer a Salovey představili přepřacovanou a vylepšenou konceptualizaci EI (zde jako EI97), která nekompromisně vymezuje EI jako duševní schopnost a odlišuje ji od klasických sociálněemočních osobnostních vlastností, jako jsou faktory eysenckovského PEN, vlastnosti Velké pětky a mnoho dalších. Přepřacovaný model vynechává levou horní větev modelu z roku 1990 (EI90) na obrázku 2.1 a zahrnuje novou oblast vztahující se k výkonu, pojmenovanou jako *přemýšlení o emocích* (Mayer & Salovey, 1997). V EI97 autoři definují EI jako soubor emočních schopností, které lze rozdělit do čtyř tříd, aspektů či (jejich terminologií) větví. Tyto čtyři třídy schopností ve vztahu k emocím jsou uspořádány od základních k nejvyšším dovednostem (viz také Mayer a kol., 1999, 2000b). V rámci každé větve jsou popsány čtyři reprezentativní schopnosti, které se liší z hlediska svých vývojových předchůdců (viz obr. 2.2).

- Větev I** (*vnímání, posuzování a vyjadřování emocí*) zahrnuje příjem a rozpoznávání emočních informací a obsahuje základní dovednosti ve vztahu k emocím. Tyto složky sahají od schopnosti identifikovat emoce u sebe ke schopnosti rozlišovat mezi emocemi, například čestné versus nečestné vyjádření pocitů (viz obr. 2.2). Tyto základní vstupní procesy jsou nezbytným předpokladem dalšího zpracování emočních informací nutného k řešení problémů (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001).
- Větev II** (*emoční podpora myšlení*) popisuje užítí emocí k lepšímu usuzování a navrhuje různé emoční události, které pomáhají při rozumovém zpracování emocí. Tato větev obsahuje emoce, které směřují pozornost k důležitým informacím, a různé druhy nálad, které mohou usnadňovat různé formy usuzování (např. deduktivní versus induktivní usuzování).
- Větev III** (*porozumění emocím a jejich analýza*) se týká kognitivního zpracování emocí a zahrnuje čtyři reprezentativní schopnosti včetně abstraktního porozumění a uvažování o emocích. Mezi tyto složky patří jak schopnost označovat emoce a rozpoznat vztahy mezi slovy a samotnými emocemi, tak schopnost rozpoznávat pravděpodobné přechody mezi
- Větev IV** (*promyšlená regulace emocí*) poukazuje na schopnost zvládat vlastní emoce a emoce ostatních tak, aby docházelo k emočnímu a intelektovému zrání. Tato schopnost obsahuje ty nejpokročilejší dovednosti od schopnosti zachovat si otevřenost vůči pocitům – jak příjemným, tak nepříjemným – ke schopnosti zvládat emoce vlastní i ostatních posilováním pozitivních emocí a zmírňováním negativních. Tato nejvyšší větev představuje styčnou plochu mnoha faktorů včetně motivačních, emočních a kognitivních faktorů, které je třeba rozpoznat a vyrovnávat, aby byl člověk schopen pocity úspěšně zvládat a vyrovnávat se s nimi (Mayer, 2001; Mayer a kol., 2001).

OBRAZEK 2.2

Model emoční inteligence Mayera a Saloveya z roku 1997



2.3.1 Jak blízko k sobě mají EI a standardní kritéria inteligence?

Mayer a jeho kolegové v sérii nedávných prací (např. Mayer & Salovey, 1997; Mayer a kol., 1999, 2000a, 2001) tvrdí, že jejich přepracovaná konceptualizace nyní splňuje důležitá kritéria, která jednoznačně řadí EI mezi konstrukty inteligence. Kritéria, která citují, se týkají koncepce, korelace a vývoje. V následujících pasážích stručně tato kritéria vyloučíme.

Koncepční kritérium. Autoři tvrdí, že EI se skládá z řady pojmově souvisejících duševních schopností a poukazují na různé stránky uvažování o emocích, které lze jasně odlišit od osobnostních vlastností a nadání. Navíc větve EI, které navrhli, zahrnují procesy, které jsou všeobecně považovány za ústřední části systému inteligence. Patří sem abstraktní porozumění či usuzování jako hlavní rysy systému, na němž se podílí několik dalších funkcí: zpracování vstupních informací, zpracování znalostí a metazpracování (Mayer a kol., 2000a, 2001). Podle Mayera a Saloveye tak může být EI použita jako soubor schopností ve vztahu k emocím, které mají jasně definované výkonové komponenty.

Korelační kritérium. Mayer a kol. uvádějí, že EI popisuje soubor složek duševních schopností, mezi nimiž je poměrně úzký vzájemný vztah a které mírně korelují s dalšími druhy inteligence. Mírné korelace naznačují, že nová inteligence patří do oblastí inteligence a že se od již definovaných a měřených forem liší. Toto zjištění je důležité proto, že kdyby byly korelace příliš vysoké, byla by tu možnost, že nová inteligence se dostatečně neliší od tradičních pojetí inteligence.

Vývojové kritérium. Jestliže se EI řídí tradičním modelem inteligence, měla by se měnit s věkem a se zkušenostmi. Za tímto účelem model Mayera a Saloveye předpokládá, že hladina EI jednotlivce by se měla s věkem a se zkušenostmi zvyšovat. Mayer a Salovey předpokládají, že EI je spíš odrazem souboru získaných dovedností, které se rozvíjejí zkušeností a sociálními interakcemi (viz Davies, Stankov & Roberts, 1998; Schaie, 2001), než vrozených či statických dovedností. Navíc třetí větev (porozumění emocím) odráží především zpracování emocí s ohledem na získaný základ emočního poznání (viz Mayer a kol., 2001). Na základě těchto tvrzení bychom mohli čekat, že EI bude mít zvlášť blízky vztah ke krystalické inteligenci.

2.3.2 Operacionalizace a konceptuální validizace

Mayer a Salovey (1997) tvrdí, že existenci EI mohou ukázat a dokázat pouze psychometrické výkonové testy navržených schopností ve vztahu k emocím, které umožňují rozlišovat mezi správnými a nesprávnými odpověďmi. Aby

zaplnili mezeru v metodách měření, kterou toto tvrzení naznačuje, vyvinuli Mayer a kol. (1999) *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (Vícefaktorovou škálu emoční inteligence; MEIS) skládající se z 12 výkonových úkolů, které mají měřit čtyři větve EI97:

1. Větev I se skládá ze čtyř testů, které měří schopnost identifikovat emoce ve tvářích, v hudbě, v kresbě a v příbězích.
2. Větev II obsahuje dva úkoly, které mají měřit schopnost asimilovat emoce do procesů vnímání a kognitivních procesů.
3. Větev III se skládá ze čtyř úkolů hodnotících schopnost uvažovat o emocích a rozumět jim.
4. Větev IV měří dvěma úkoly schopnost respondentů zvládat své vlastní emoce a emoce ostatních.

Na rozdíl od oblastí kognitivní inteligence, kde lze obvykle celkem snadno určit správnost odpovědi z hlediska logiky, se v případě emocí ukázalo, že je to složitější (diskuse viz Zeidner, Matthews & Roberts, 2001). V současné době se sledují tři přístupy:

1. Skupinový konsenzus: každá odpověď je skórována podle poměru účastníků, kteří odpověděli stejně.
2. Expertní skórování: správná odpověď je určena na základě konzultace s odborníky v oblasti, kteří řeknou, která odpověď je nejlepší/správná (v případě MEIS sloužili jako experti první dva autoři).
3. Cílové kritérium: správná odpověď je určena v souladu s cílovou osobou, která emoci prožívá. V subtestech *vnímání emocí v hudbě, kresbě a příbězích* testu MEIS identifikovali nejlepší odpovědi skladatelé, výtvarníci a spisovatelé.

K empirické validizaci MEIS (a tedy validizaci výchozího modelu EI) využili Mayer a kol. (1999) explorační faktorovou analýzu, z níž vyplynuly tři faktory: vnímání emocí, asimilace emocí a porozumění emocím, zvládání emocí). Jelikož korelace těchto tří faktorů byly vysoké (od $r = 0,33$ do $r = 0,49$), provedli autoři hierarchickou faktorovou analýzu. Z té získali jediný *obecný* faktor EI druhého řádu významně sycený každým z primárních faktorů.

Explorační faktorová analýza skóru subškály konsenzu, kterou provedli Roberts, Zeidner a Matthews (2001), také vydala tři interpretovatelné faktory (vnímání, porozumění, zvládání). Na rozdíl od zjištění Mayera a kol. byly dvě subškály asimilace syceny přibližně rovnoměrně třemi získanými faktory. Zdá se tedy, že použití emocí k usnadnění myšlení a jednání představuje (faktorově) složitou doménu obsahující či vyžadující schopnosti ve vztahu k emocím na všech třech ostatních větvích. Konfirmační faktorová analýza konsenzuálních i expertních skóru, kterou provedl Roberts a kol. (2001), však jako nejprůběžnější testovaný model identifikovala navrženou strukturu čtyř faktorů.

Situaci dále zhodnotili Ciarrochi, Chan a Caputi (2000). Ve shodě s Mayerem a kol. (1999) zjistili, že všechna měření MEIS byla sycená první, hlavní složkou, což dále potvrzuje emoční faktor *g*. Kromě faktoru *g* však byli schopni získat pouze dva faktory, které nazvali *vnímání emocí* a *regulace/zvládání emocí*. Úkoly navržené k měření asimilace emocí a porozumění emocím byly výrazně syceny jak faktorem vnímání, tak regulace.

Obecně tato zjištění podporují předpoklad obecného faktoru EI a konceptuální validitu alespoň I. a IV. větve (vnímání a zvládání/regulace emocí). Konceptuální validita je však i nadále poněkud sporná v případě II. a III. větve. Navíc všeobecné hodnocení testu MEIS od Robertse a kol. (2001) také odhaluje různé problémy vztahující se k problémům měření a skórování. Některá měření schopností jsou problematická vzhledem k nízké reliabilitě (Ciarrochi a kol., 2000). Zkřížené korelace mezi konsenzuálním a expertním skórováním subškál jsou příliš nízké, než aby uspokojivě prokazovaly soulad mezi oběma metodami skórování.

Navíc měření EI konsenzuálními a expertními skóry ukazuje na různé vztahy k proměnným dalším kritériím. Zdá se tak poněkud nejisté, zda tyto dva postupy skórování hodnotí stejné osobní rysy.

Aby vyřešili některé z těchto problémů a zlepšili psychometrické vlastnosti testu MEIS, vyvinuli Mayer a kol. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (Mayerův-Saloveyův-Carusův test emoční inteligence; MSCEIT; Mayer a kol., 2000b; viz také Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003). Pro MSCEIT jsou využity dva postupy skórování: a) kritérium obecného konsenzu, který je založen na odpovědích více než 2000 účastníků, a b) kritérium konsenzu odborníků, který je založen na hodnocení 21 členů International Society of Research in Emotion (Mezinárodní společnosti pro výzkum emocí, viz Mayer a kol., 2003). V tomto druhém případě je každá odpověď skórována podle poměru expertů, kteří odpověděli stejně. V nedávné analýze korelace dvou souborů skóru zjistili Mayer a kol. (2003) překvapivě vysoký korelační koeficient $r = 0,91$ a zvýšenou reliabilitu (ve vztahu k MEIS).

Jak však upozorňují Zeidner a kol. (2001), je na Mayerovi a jeho kolezích, aby ukázali, že tento nový nástroj se konceptuálně výrazně shoduje (tj. výsoce koreluje) se svým předchůdcem MEIS (jak je tomu v případě většiny zavedených psychologických testů, jako je Wechsler, Kaufmann a Stanford-Binetova škála). „Bez takového důkazu,“ tvrdí Zeidner a kol., „je docela dobře možné, že se pokaždé hodnotí něco zcela jiného, a tak není možné uspořádat poznatky kolem konceptu, jako je EI, který by je spojoval“ (Zeidner a kol., 2001, s. 268).

Na závěr této části by mělo být řečeno, že práce výzkumné skupiny kolem Mayera představuje první a dosud jedinou publikovanou snahu o vyvinutí výkonového testu EI. MEIS se však jeví v několika ohledech jako problematický a vlastní empirický status MSCEIT si žádá dostatek nezávislých výzkumných zjištění, která by potvrzovala jeho psychometrické vlastnosti a konstruktovou validitu.

2.4 Bar-Onův smíšený model emoční inteligence

Na rozdíl od konceptualizace EI jako schopnosti Mayera a Saloveye nespojují smíšené modely (např. Bar-On, 1997; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995, 1998; Weisinger, 1998) EI výlučně s emocemi nebo s inteligencí. Místo toho tvrdí, že EI se často používá jako označení rozmanité skupiny osobnostních charakteristik, které mohou předvídat úspěch v pracovním i běžném životě. Protože mezi smíšenými modely se Bar-Onově (1997) konceptualizaci EI věnuje ve vědecké literatuře největší pozornost a jako jediná byla podpořena empirickými zjištěními, je to model, o kterém zde pojednáme především.

Na rozdíl od Saloveye a Mayera, kteří tvrdí, že základem EI jsou schopnosti, Bar-On (1997) definuje EI jako „celou řadu nekognitivních způsobilostí, kompetencí a dovedností, které ovlivňují připravenost jedince úspěšně se vyrovnávat s nároky a tlakem prostředí“ (s. 14). Podle Bar-Ona, klinického psychologa, je EI velmi důležitá, protože odpovídá na otázku: „Proč jsou někteří lidé schopní uspět v životě lépe než druzí?“

Bar-On přezkoumal osobnostní charakteristiky, které determinují úspěch jedince nad rámec kognitivní inteligence, a identifikoval pět obecných dimenzí. Tyto dimenze, které se dále dělí na 15 subškál, považuje za klíčové faktory EI. Jsou to:

1. Intrapersonální dovednosti zahrnující:
 - sebeúcty (uvědomění si sebe samého, porozumění sobě a přijetí sebe samého),
 - vědomí vlastních emocí (uvědomění si vlastních emocí a porozumění jim),
 - asertivita (vyjadřování vlastních emocí, myšlenek, potřeb a tužeb),
 - sebeaktualizace (určování vlastního směřování, sebekontrola a soběobdobná emoční závislost).
2. Interpersonální dovednosti zahrnující:
 - empatii (uvědomění si emocí ostatních a schopnost porozumět jim),
 - sociální odpovědnost (být prokazatelně konstruktivním členem vlastní sociální skupiny),
 - interpersonální vztahy (utváření a udržování intimních vztahů).
3. Adaptabilita zahrnující:
 - řešení problémů (konstruktivní řešení osobních a sociálních problémů),
 - testování reality (potvrzování vlastních myšlenek a pocitů),
 - flexibilitu (modifikaci vlastních pocitů, myšlenek a chování podle měnících se okolností).

4. Zvládání stresu zahrnující:

- toleranci vůči stresu (aktivní a pozitivní zvládání stresu),
- ovládání impulzů (odolávání a odložení impulzu či pudu a ovládání vlastních emocí).

5. Obecná nálada zahrnující:

- štěstí (pocit spokojenosti s vlastním životem),
- optimismus (udržování pozitivních postojů).

V roce 2000 Bar-On představil přepracovanou konceptualizaci tohoto modelu EI. Tato pozměněná konceptualizace, kterou autoři nazvali „modelem emoční a sociální inteligence“, obsahuje deset komponent původního modelu. Těmito komponentami jsou: sebeúcta, vědomí vlastních emocí, asertivita, empatie, interpersonální vztahy, tolerance vůči stresu, ovládání impulzů, testování reality, flexibilita a řešení problémů. Dalších pět komponent původního modelu (tj. sebeaktualizace, nezávislost, sociální odpovědnost, optimismus a štěstí) se nyní považuje spíše za *facilitující* prvky než za *konstituční prvky* emoční a sociální inteligence.

2.4.1 Operacionalizace a konceptuální validita

Stejně jako model Mayera a Saloveye vyžaduje i Bar-Onův model nový nástroj měření. Aby svůj smíšený model EI z roku 1997 zhodnotil, vyvinul *Emotional Quotient Inventory* (Inventář emočního kvocientu; EQ-i; 1997) o 133 položkách. Cestou faktorové analýzy byl navržený model více méně empiricky potvrzen (viz Bar-On, Brwon, Kirkealdy & Thomé, 2000; Petrides & Furnham, 2001). Bar-On postuloval, že celkový skóre položek představuje indikátor celkové (tj. obecné) EI jedince.

U validity z hlediska kritéria Bar-On (1997) uvedl korelace až $r = 0,52$ mezi faktory EQ-i a měřením výkonu a spokojeností v práci zjištěnou sebe-popisnou metodou. V reakci na tuto studii zkoumali Petrides s Furnhamem (2001) ve dvou svých studiích vztah mezi škálami EQ-i a měřením dobře známých osobnostních rysů. Jejich zjištění založená na faktorové analýze několika dalších osobnostních měření poukázala na izolovanost faktoru EI v eysenckovském faktorovém prostoru (studie 1), stejně jako v pětifaktorovém modelu (studie 2). Další autoři však uvedli vysokou mnohočetnou kolinearitu mezi faktory EQ-i a osobnostními rysy. Dawda a Hart (2000) zaznamenali mírné až vysoké korelace skóre EQ-i s neuroticismem, extraverzí, vlídností a svědomitostí, stejně jako negativní korelace EQ-i s depresí, somatickou symptomatologií a častější zkušeností se somatickými symptomy pod vlivem stresu. Podobně Newsome, Day a Catano (2000) došli k velmi vysoké korelaci $r = 0,77$ mezi skóre EQ-i a kognitivními schopnostmi nebo školním úspěchem (i když školní úspěch významně koreloval s kognitivními schopnostmi, ex

ností (určeného ke zhodnocení navrhovaných složek schopností z hlediska organizace práce; viz také 9. kapitola Pérez a kol.) přinesly nekonzistentní zjištění a nepodařilo se jim potvrdit navrhovanou strukturu schopností (viz také Matthews, Zeidner & Roberts, 2002).

Co se týče vlivu EI na úspěch a výkon v organizaci, představili Dulewicz a Higgs (2000) další relativně rozsáhlý konceptuální přístup. Několik let Dulewicz a Herbert (např. Dulewicz, 1998; Dulewicz & Herbert, 1999) pracovali na identifikaci schopností, které mají vztah k úspěchu v rámci organizace, a vyvinuli Dotazník pracovních schopností (Job Competencies Survey; JCS). U každé ze 40 schopností byl spočítán jediný skór sloučením hodnocení výkonu daného manažera a jeho šéfa. V nedávné studii Dulewicz a Higgs (2000) rozdělili dále tyto schopnosti na základě obsahové analýzy do třech dalších skupin, tedy schopností emočních (EQ), intelektových (IQ) a manažerských (MQ). Šestnáct ze 40 schopností (s předpokládaným vztahem k různým složkám existujících, smíšených modelů EI) bylo klasifikováno do šesti shluků schopností EI (tj. vnímavost versus úspěch, odolnost, vliv a přizpůsobivost, rozhodnost a asertivita, energie versus integrita, vůdcovství). Podobně jako v případě dalších existujících smíšených modelů EI postihují vybrané schopnosti EQ relativně rozsáhlou kombinaci individuálních rysů, hodnot a forem (sociálního) chování. Aby však bylo možné otestovat prediktivní/přirůstkovou validitu tří různých typů schopností, byly souhrnné skóry škál EQ, IQ a MQ, stejně jako kombinace měření schopností EQ + IQ a EQ + IQ + MQ, korelovány s dlouhodobým manažerským postupem. S použitím násobné regresní analýzy autoři uvádějí, že všechny tři typy schopností (EQ, IQ, MQ hodnocené odděleně i na dvou sloučených škálách [EQ + IQ, EQ + IQ + MQ]) se významně podílejí na tempu manažerova postupu v organizaci během sedmi let (údajně odpovídá 71% celkové odchylce závislé proměnné). Podle Dulewicze a Higgse jsou tato zjištění důkazem přirůstkové validity EI, stejně jako postulované účinnosti kombinování různých typů schopností při predikci úspěchu.

2.6 Obecná diskuse

Třináct let po první zmínce konceptu EI Saloveye a Mayera konečně zaznamenáváme určité malé, i když důležité kroky vedoucí k vyvinutí promyšleného modelu EI. Golemanova populárně-vědecká tvrzení o EI, i když sama o sobě potvrzena nebyla, rozvířila vědeckou diskusi o tomto konstrukt. V poslední době se práce věnované EI ubírají dvěma směry:

1. Jak je naznačeno v této knize, význam rozlišování mezi dvěma různými typy modelů je zřejmý. Tyto dva typy modelů bývají označovány různě, například jako modely schopností versus smíšené modely EI (Mayer a kol., 1999). Zatímco modely prvního typu hovoří o EI výlučně jako o konstrukt

EI jako schopnosti, modely druhého typu umožňují mnohem širší kombinaci různých (zčásti starších a zavedených) osobnostních rysů pod společným názvem EI. Petrides a Furnham (2001) s ohledem na různé přístupy k měření EI zdůrazňují konceptuální rozlišování mezi *rysovou EI* a *EI jako schopností* či *způsobem zpracování informací*. Autoři navrhují, že přístup zaměřený na rysy řadí EI do osobnosti, včetně měření sebepopisnými testy. Vezmeme-li v úvahu, že inteligence a osobnost představují nezávislé konstrukty, měla by se rysová EI vztahovat výlučně k rozměrům osobnosti, a ne ke kognitivní inteligenci. Petrides a Furnham navrhují svůj formální *rysový* model EI jako rámujeví vodítko integrace a systematizace výzkumu různých aspektů EI obsažených v existujících smíšených modelech. Naproti tomu EI jako schopnost je vnímána jako kognitivně-emoční schopnost, která patří mezi schopnosti, jež by měly být měřeny výkonovými testy. EI jako schopnost by tedy měla mít vztah primárně ke složkám kognitivní inteligence.

2. I když mezi modely schopností a smíšenými modely EI (nebo rysovými modely EI) existují zásadní rozdíly, co se týče konceptualizace a operacionalizace, tyto modely se vzájemně nevylučují, ale spíše se ve složkách vztahujících se k emocím vzájemně doplňují (viz Ciarrochi a kol., 2000; Petrides & Furnham, 2001). Téměř všechny existující koncepty a nástroje EI pokrývají alespoň čtyři oblasti vztahující se k emocím, které jsou výsledkem faktorové kombinace dvou dimenzí self versus druhý a rozpoznání/uvědomění versus regulace/řízení: a) rozpoznání či uvědomění si vlastních emocí, b) rozpoznání či uvědomění si emocí druhých lidí, c) regulace či řízení vlastních emocí a d) regulace či řízení emocí druhých lidí. I když sebepopisné metody možná jsou při měření schopností vztahujících se k emocím ovlivněny osobnostními vlastnostmi, někteří autoři (např. Mayer a kol., 2000b; Neubauer & Freudenthaler, 2001) se domnívají, že mají své kladné stránky, a neměly by být zcela ignorovány. Mohou a) poskytnout relevantní informace o vnitřních procesech a zkušenostech, které nelze měřit výkonovými testy, b) mohou být použity k hodnocení validity výkonových testů a c) mohou přímo či nepřímo přispět k predikci životního úspěchu.
3. V současné době probíhá diskuse o tom, zda je vhodné používat pojem EI pro smíšené modely či rysové modely EI. Zastánci modelu schopností, stejně jako většina badatelů v oblasti kognitivní inteligence, jsou toho názoru, že pojem inteligence by měl být vyhrazen výlučně pro výkonově orientované psychologické konstrukty (někteří teoretici dokonce tvrdí, že inteligence by měla být pouze pojmem pro koncept klasické kognitivní inteligence). Zastánci smíšeného modelu či rysového modelu EI souhlasí, aby EI byla zastřešujícím pojmem pro různé (staré i nové) osobnostní rysy. Petrides a Furnham (2001) však také zdůrazňují význam užití různých pojmů pro verbální popis konstruktů, které se vztahují ke schopnostem versus vlastnostem, různými alternativními označeními: *kognitivně-emoční schopnost* pro první a *emoční osobní účinnost* (emotional self-efficacy) pro druhý konstrukt.

4. I v oblasti konceptů EI jako schopnosti došlo k určitému pokroku ve vymezení subfaktorů, které by měly být zahrnuty do oblasti EI. Literatura na téma vývoje modelu a novější empirická data naznačují, že složky jako vnímání emocí a řízení/regulace emocí lze operacionalizovat ve výkonových testech a lze je jasně prokázat faktorovou analýzou. Užitečnost ostatních složek, kterou naznačili Mayer a Salovey (1997), zejména *emoční podpora myšlení a porozumění emocím a jejich analýza*, zpochybnilo několik studií; současné postavení těchto faktorů (alespoň jejich operacionalizace v MEIS) je nejednoznačné.
5. Je zřejmé, že v posledních dvaceti letech zaznělo na adresu EI mnoho otázek. Na mnohé z nich upozorňuje zvláštní vydání sborníku *Emotion*, které zkoumá EI. Zde jsou některá z podnětných témat uvedených ve sborníku:
- a) Snad nejdůležitější otázkou týkající se nového konceptu EI je otázka konvergentní a diskriminační validity: Jak zapadá EI do přemíry již existujících psychologických konstruktů? Co se týče konvergentní validity, určité korelace se složkami kognitivních schopností stejně jako některými osobnostními vlastnostmi již byly prokázány. Co se týče diskriminační validity, je třeba klást si otázku: Jaký vztah má EI k dalším konstruktům, jako jsou například moudrost, sociální inteligence, odolnost ega? Jak tvrdí Schaie (2001), čekáme na důkaz, že MEIS a MSCEIT „nejsou jednoduše výkonovými testy zavedených osobnostních vlastností“ (s. 244). Z pohledu Izarda, osvědčeného badatele v oblasti emocí, se musíme ptát, zda se EI nepřekrývá z velké míry se zavedenými koncepty z výzkumu emocí. Koncepty jako *emoční znalosti* (samy se skládají z vnímání emocí a označování emocí) a *emoční adaptabilita* jsou již důkladně prostudovány, především u dětí.
 - b) K otázce konvergentní versus diskriminační validity se přímo váže otázka přírůstkové validity, která je možná klíčovou otázkou studia EI. Roberts a kol. (2001) si všimli, že zatímco Mayer a jeho kolegové dosud uváděli řadu významných korelujících faktorů EI, stále chybí důkaz, že na základě EI můžeme predikovat kritéria reálného života po statistickém přihlídnutí k „soupeřícím predikátorům“ (Izard, 2001), zejména intelektovým schopnostem a osobnosti.
 - c) Jak již poznamenal Mayer a jeho kolegové, postulování nového konceptu vyžaduje také důkazy z pohledu vývoje, tedy že je třeba dokázat ontogenetický vývoj EI. Některé důkazy na toto téma přinesli Mayer a kol. (1999), ale Schaie (2001) poukazuje na nedostatky této studie. Navíc Schaie (2001) tvrdí, že je nutné studovat vývoj vzájemných vztahů mezi složkami EI, tedy „jak se jejich struktura rozvíjí nebo jak se v pozdějším životě spojují“ (s. 245). Jestliže se EI podobá obecné inteligenci, mohli bychom také možná sledovat proces diferenciacce a podobnosti mezi schopnostmi EI (Schaie, 2001).

- d) Zejména s ohledem na otázky, které vyplývají z větví II a III modelu EI97, poznamenali Zeidner a kol. (2001), že ve skutečnosti je možná velká část emočního a sociálního poznání implicitní a procesní. Tvrdí, že lidé získávají emoční a sociální dovednosti (zejména neverbální), které je často obtížné verbalizovat. Člověk může mít skvělé akademické poznatky o emocích, aniž by se v sociálních interakcích choval emočně inteligentně. V takovém případě by současným metodám hodnocení mohla unikat řada významných implicitních složek EI.

Komplexním problémem v oblasti EI je nedostatek spolehlivých psychometrických nástrojů. Stále zbývá určit, zda MEIS a MSCEIT, jediné dostupné nástroje modelu EI97, skutečně reprezentují tuto schopnost, nebo zda pouze odrážejí poznatky, které člověk nasbíral v různých situacích (Zeidner a kol., 2001). Současné nástroje měření EI jsou převážně krystalické; otázkou zůstává, zda by mohly být v budoucnosti navrženy více fluidní testy EI, tedy testy *emočního usuzování*. Opět si tu můžeme všimnout silné vzájemné závislosti mezi teoretizováním a měřením; v tomto případě posunuly nástroje měření (MEIS a MSCEIT) EI výrazně jedním směrem, aniž by předem vyřešily, zda by EI měla více odpovídat fluidním, či krystalickým formám schopností. To má důležité důsledky pro otázku kulturní relativity a spravedlnosti. Zeidner a kol. (2001) tak upozorňují na skutečnost, že krystalické testy/koncepce EI (jako MEIS/MSCEIT) možná v extrémní míře závisejí na kultuře. Mnohá přesvědčení západních kultur nemusejí platit pro východní kultury, zatímco změny v čase je snadnější postihnout (v dobách totalitních režimů jsou různé formy sociálně-emočního chování považovány za více emočně inteligentní než v dobách demokracie a podobně). Jak tvrdí Zeidner a kol. (2001): „Slabinou EI a podobných konstruktů adaptace je, že emoční situace či ... interpersonální situace jsou možná příliš rozsáhlé a nedostatečně definované, aby představovaly stabilní nároky na adaptaci“ (s. 273) a „není dnes jasné, co přesně se míní pojmem EI“ (s. 273).

2.7 Závěry

V současné době máme před sebou několik konceptuálních přístupů k modelům EI, které lze zhruba klasifikovat jako modely schopností nebo smíšené či rysové modely EI. S možnou výjimkou integrujícího přístupu Petridese a Furnhama (2001) se zdá, že koncepce a modely EI jsou jaksi soběstačné v tom, že staví především na psychometrickém hledisku (tj. jsou silně provázány s navrženými nástroji jejich měření). Vzhledem k tomu, že výzkum kognitivní inteligence začal podobně, nelze tento přístup sám o sobě považovat za chybný. Nicméně, jak upozornili Matthews a kol. (2002), dosud představené modely postrádají integrující teorie a vycházejí z příbuzných oblastí, jako

je psychologie emocí a biologické přístupy. Touto cestou se ubíral i výzkum kognitivní inteligence. Od počátku se výzkum IQ po mnohá desetiletí ubíral psychometrickou cestou, a tak je v něm silný důraz kladen na strukturální aspekty, přičemž výzkum vývojových aspektů, biologických, psychologických a sociologických korelátů se objevil až později. Například v případě biopsychologických korelátů se první snahy vysvětlit IQ z biologického hlediska objevily až v sedmdesátých letech 20. století (Neubauer & Fink, 2005). Z tohoto pohledu má EI před sebou ještě dlouhou cestu. Na straně vstupů (příčin) musí být konstrukt lépe propojen s psychologíí emocí nebo v ní být zakotven; měly by být nastaveny biologické koreláty; behaviorálně-genetický výzkum musí zhodnotit otázku vlivu přírody versus výchovy; a tak dále. Co se týče výstupů (účinků), musí badatelé zkoumat psychologické i sociologické koreláty EI. Jak upozornili Matthews a kol. (2002), měl by takový výzkum pomoci odpovědět na některé důležité otázky: „Je EI fundamentální schopností? Je EI výsledkem základních psychologických faktorů?“ (s. 531).

Tyto otázky směřují snad k nejkřičivějšímu tématu: vzhledem k obrovské rozmanitosti existujících psychologických konstruktů a základních teorií zůstává otevřená otázka, zda EI skutečně popisuje novou smysluplnou psychologickou charakteristiku lidských bytostí, nebo zda je to pouze nové označení existujících konstruktů. V podobném duchu bychom mohli také chápat EI jako pokus o obnovení zájmu o příbuzný, ale historicky poněkud neúspěšný koncept sociální inteligence. Jakmile bude vztah mezi těmito dvěma koncepty objasněn a integrující snahy vymezí hranice mezi EI a jejími podsložkami, měly by všechny další snahy směřovat k vyvinutí reliabilních a validních výkonových nástrojů měření EI. Pokud se u nich prokáže přírůstková validita nad rámec zavedených konstruktů, jak z oblasti schopností, tak vlastností, pak se prokáže užitná hodnota konceptu EI.

LITERATURA

- Bar-On, R. (1997). *Baron Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363–388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thomé, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; An application of the Emotional Quotient inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28, 1107–1118.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.

- Brody, N. (1992). *Intelligence* (2nd ed.). London: Academic Press.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539–561.
- Ciarrochi, J., Deane F. P., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197–209.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989–1015.
- Dawda D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797–812.
- Dulewicz, S. V. (1998). *Personal Competency Framework Manual*. Windsor, UK: ASE.
- Dulewicz, S. V., & Herbert, P. J. A. (1999). Predicting advancement to senior management from competencies and personality data: A 7-year follow-up study. *British Journal of Management*, 10, 13–22.
- Dulewicz, S. V., & Higgs, M. J. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341–372.
- Freudenthaler, H. H., & Neubauer, A. C. (2001). Emotionale Intelligenz [Emotional intelligence]. In B. B. Seiwald, J. Guthke, H. Petermann, J. F. Beckmann & M. Roth (Eds.), 6. *Arbeitstagung der Fachgruppe für Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie and Psychologische Diagnostik der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (pp. 46–48). Leipzig, Germany: Leipziger Universitätsverlag.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 27–44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Izard, C. E. (2001). Emotional intelligence or adaptive emotions? *Emotion*, 1, 249–257.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mayer, J. D. (2001). A field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence and everyday life* (pp. 3–24). New York: Psychology Press.
- Mayer, J. D. (2002). Foreword. In L. F. Barrett & P. Salovey (Eds.), *The wisdom in feeling: Psychological processes in emotional intelligence*. New York: Guilford Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772–781.
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89–113.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.