

1

PREZENTAČNÉ ZRUČNOSTI A KVALITA RIADENIA

Prezentačné zručnosti v sociálnej komunikácii v rovine verbálnych schopností naznačujú fakt, že ide skôr o komunikáciu prostredníctvom používania konvenčných symbolov, ako výsledku socializačného konsenzu. V tomto poňatí komunikovať znamená vymieňať si verbálne informácie v sociálnom kontakte. Na našej planéte je množstvo svojbytných kódov – jazykov, ktoré nás oddeľujú. Sú však aj univerzálne, medzinárodné, ktoré nás spájajú. Prezentačné zručnosti v rovine verbálnej kvality nás usmerňujú, ako sa kultivovane a efektívne dorozumievať, nech už je náš prejav realizovaný v akomkoľvek jazyku a v akomkoľvek prostredí, aj v tom školskom.

1.1 Verbálna komunikácia – dôležitý prvok v školstve

*„Rana spôsobená slovom nás zasiahne hlbšie,
ako rana spôsobená mečom.“
B. Shaw*

Súčasnosť je poznamenaná neobyčajným rozmachom **komunikačných foriem a prostriedkov**. Na internetových stránkach pojem komunikácia zahŕňa nekonečné množstvo odkazov, ktoré ukazujú ďalšie aspekty v oblasti interpretácie pojmu komunikácia, počnúc tými najfrekvencovanejšími, ako napríklad spoločenská, verbálna, nonverbálna, vizuálna, mobilná, interkultúrna, virtuálna, rýchlostná, podniková, vedecká, marketingová, knižničná, masová, elektronická komunikácia, komunikácia v tiesni, v strese, v skupine, v tíme až po vnútornú

či meditačnú komunikáciu. Dnes už nestačí len rozvoj **foriem komunikácie**, do popredia sa dostávajú aj **formy interpretácie**, čím je človek viac vzdelaný, očakáva sa od neho vyššia úroveň ovládania komunikačných schopností.

Aj v osobnom a profesijnom živote predstavuje efektívna komunikácia jeden z najdôležitejších prvkov, ktorý vytvára **kultivované medziludské vzťahy**. Kvalitná verbálna komunikácia je dôležitá v spoločenskom, **školskom**, pracovnom prostredí a v poslednom období sa zvyšujú požiadavky aj v oblasti riadenia. Dnes už nikoho neprekvapia rastúce nároky na komunikatívnosť zamestnancov jednotlivých firiem. Je dôležité ich utvárať už v školskom veku, pretože zo dňa na deň sa nadobudnúť nedajú. Súčasná komunikačná kultúra vyžaduje zmeny, ktorými prechádzajú takmer všetky školské ustanovizne. Zvyšujú sa nároky na interpersonálne vzťahy v celej škále budúceho pôsobenia našich súčasných žiakov, pedagogického a riadiaceho personálu.

Komunikatívnosťou rozumieme schopnosť rozumieť a byť zrozumiteľný, informovať včas, otvorene si stáť za svojím názorom, používať zdvorilostné formy vyjadrovania, komunikovať efektívne, kultivovane a v neposlednej miere brať ohľad na kultúrne rozdiely účastníkov komunikácie.

Človek komunikuje vo svojom spoločenskom prostredí už tým, že existuje. Ostatných ľudí oslovuje svojím bytím. Prihovára sa svojim výzorom, výrazom, vzhľadom, rečou, pohybmi, oblečením, správaním a hodnotením iných.

Prenos informácií pomocou znakových systémov

Prenos vzájomných informácií sa uskutočňuje pomocou znakových systémov. Systém znakových jazykových symbolov sa používa vo verbálnej komunikácii (z lat. *verbum* – slovo), ktorá predstavuje najuniverzálnejší prostriedok výmeny informácií, ktorý je produktom ľudskej kultúry. Verbálna komunikácia spočíva v rôznorodosti chápania znakov a ich významov pre adresáta aj odosielateľa.

Jazykový znak – slovo je výnimočné tým, že pre každého môže mať iný obsah. Je to dôsledok skutočnosti, že **slovo má súčasne dva významy**:

1. *je nositeľom významu* – predstavuje lexikálnu definíciu slova s konvenčným obsahom – ide o *denotatívny* vecný jazyk,
2. *je nositeľom zmyslu* – predstavuje emocionálny, osobný *konotatívny* význam, ktorý sa týka širšieho rozsahu myšlienok, citov, predstáv, podmienených osobnou skúsenosťou. Táto skutočnosť môže spôsobovať odlišnosti v chápaní a interpretovaní tej istej informácie, čo býva zdrojom rôznych medziludských nedorozumení.

Moderná rétorika

Etymológia slova rétorika siaha do starovekého Grécka a základ slova predstavuje pojem *rhésis* – **reč**. „*Rhétor*“ v starovekom Grécku neoznačoval človeka, ktorý len bežne hovorí, ale označoval **majstra slova**. „*Rétorika*“ sa chápala ako veda o rečnení a umení rečniť. Dominantným komunikačným prostriedkom bol živý prítomný hlas. Ten musel ovládať priestory, v ktorých človek pôsobil, a to zreteľne a presne, či už jeho nositeľom bol **politik, učiteľ, sudca, herec**. Tí všetci boli úspešní v tej miere, v akej boli majstrami – rétorami. Starovekí Gréci venovali problematike rétoriky a etike rétora významnú pozornosť. Dobre si uvedomovali, že reč môže nadchnúť tisícky ľudí, aktivizovať ich k veľkým činom, ale aj k bezhlavému konaniu.

Rečníkov nižšej kategórie volali demagógovia. Pojem pochádza z *demos* – ľud a *ago* – zavádzať, teda zavádzať ľudí. Demagóg pracuje s polopravdami, mobilizuje predsudky a nestráni sa ani použitiu lží.

„*Spôsob reči je obrazom ducha*“, také bolo heslo starých Rimanov. Zaujímavosťou je, že hodnota rétoriky v starom Grécku a Ríme bola vyjadrená v samotnom označení človeka ako *homo loquens* – **tvor hovoriaci**. Až v 18. storočí sa objavuje dnes bežné označenie *homo sapiens* – **tvor mysliaci**. V Grécku rétoriku vyučovali vo forme štylistických cvičení, aktívnych vystúpení v akademických rétorických školách. Klasická rétorika si dobre uvedomovala, že hodnotiť reč je nutné z oboch pólův, z pozície rečníka aj poslucháča. Skutočný rétor myslí nielen na obsah a formu svojho prejavu, ale aj na účinky v sociálnom teréne, do ktorého vstupuje. Preto nemôže nikdy hovoriť nezodpovedne. Interpretovaná téma musí „žiť s ľuďmi“, musí byť podaná vždy v zodpovedajúcom jazyku so spôsobom argumentácie pre konkrétnu cieľovú skupinu.

Vo všeobecnosti rozdeľujeme rétoriku na:

- *priamu (vizuálnu)* – bežná reč, vystúpenie, rokovanie, prejav, prednáška, výklad učiva, slávnostná reč pri rôznych príležitostiach, oznámenia, vyhlásenia, inštrukcie a pod.,
- *nepriamu (sprostredkovanú)* – telefón, magnetofónové nahrávky, videonahrávky, chat, internet a pod.

Kvalita verbálneho úspechu býva závislá od kvality prípravy, zmysluplnosti rozsahu, schopnosti prednesu a pohotovosti v prezentácii. Rečník je každý, kto hovorí pred inými ľuďmi, nech sú s ním v akomkoľvek vzťahu. Najdôležitejšie je, aby si realizátor monológu či dialógu uvedomil, čo má hovoriť, pre koho, ako to má „odiť do slov“. Mal by vedieť svoju reč pripraviť, vytvoriť a predniesť. Za všetko, čo povie, nesie zodpovednosť. *Na čo všetko by prišiel rečník, keby si vyskúšal povedať text nahlas?* Napríklad aj na to, že jeho prednes či prejav je neprehľadný, zachádza do nepodstatných podrobností, je nezáživný, monotónny, plný „hm“, „eh“, zbytočne pridlhý. V pedagogickej praxi zohráva majstrovstvo

2

PSYCHOLÓGIA ZDRAVIA A KVALITY ŽIVOTA UČITEĽA A ŽIAKA

Kvalita a úroveň vzdelávania je v súčasnosti v centre pozornosti všetkých európskych štátov. Analogicky s tým úzko súvisí príprava učiteľov, ktorá sa realizuje kontinuálne aj po ukončení klasického vzdelania. Napriek explózii IT technológií, ktoré ovládli všetky zložky spoločenského fungovania, hlavným realizátorom získaných poznatkov ostáva naďalej pedagóg, ktorý odovzdáva svoje poznatky a skúsenosti žiakom. Cieľom vzdelávania je, aby si žiaci v čo najhlbšej miere osvojovali poznatky a následne ich implementovali v praktickom živote. Vzájomné interakcie medzi učiteľmi a žiakmi, ako aj medzi žiakmi navzájom prinášajú celý rad problémov, ktoré sú vyústením skrytej tenzie, nedocenenia, nespokojnosti so svojím statusom i materiálnym zázemím, ktoré v komparácii s inými môže nadobúdať až diagnostické podoby. Miera poznania seba a schopnosti autoregulácie správania je výsledkom umenia zvládania emócií, schopnosti adekvátne riešiť konflikty, vyhnúť sa chybám pri posudzovaní osobnosti, dokázať kultivovane verbálne a nonverbálne komunikovať, vedieť analyzovať príčiny neúspechov a zlyhaní. To všetko objektívne môže zvládať len vyrovnaná osobnosť pedagóga, ako aj žiaka.

2.1 Psychické osobitosti prežívania, prejavy komplexu menejcennosti

„Kritizovať znamená usvedčiť iného, že to nerobí tak, ako by som to robil ja, keby som to vedel.“

M. Twain

Mnohí psychológovia sa zhodujú v názore, že zdravá a normálna osobnosť je autoregulovaná, má adekvátnu autopercepčnú schopnosť, sebacit, sebadôveru, zdravé sebedomie, je schopná autonómneho riešenia väčšiny svojich intreakčných problémov. Sebapoznávanie a sebvýchova predstavujú trvalo závažný individuálny a spoločenský problém. Treba konštatovať, že na Slovensku je tejto problematike doteraz venovaná pomerne nízka pozornosť. Počiatky siahajú do šesťdesiatych rokov 20. storočia, kedy vyšla prvá vývinovo-psychologicky orientovaná monografia *O sebvýchove mladého človeka* (Kuric, 1965). V Čechách bola vydaná monografia *Sebvýchova* (Míček, 1998), ktorá sa zaoberá problematikou z hľadiska psychológie zdravia. Z časopiseckých príspevkov si zaslúžia pozornosť predovšetkým práce P. Říčana (1970, 1978), Z. Helusa (1979), L. Oseckej a P. Mac-ka (1984, 1985, 1987, 1990), M. Blatného (1992, 1997, 1999) a J. Výrosta (1999).

Problém sabapoznávania a sebautvárania, autokultivácie, autopercepcie, autoregulácie je nielen v odbornej literatúre, ale aj v akademickej praxi zanedbávaný. Pritom táto problematika je veľmi dôležitá z hľadiska adekvátneho formovania mladého človeka. Bohatá literatúra o sebapoznávaní a sebvýchove je rozpracovaná v USA. Za zakladateľa modernej psychológie je považovaný americký psychológ a filozof W. James (1842 – 1910), o prepracovanie modernej psychológie sa zaslúžil G. W. Allport (1897 – 1967), na učenie ktorých nadväzuje celá plejáda ďalších autorov zaoberajúcich sa problematikou ako dosiahnuť v živote optimálny úspech, sebaúctu, sebalásku a netrpieť komplexom menejcennosti. V americkej literatúre sa často objavuje téza, v ktorej pozitívny obraz o sebe je považovaný za najcennejšie psychologické bohatstvo.

V našom vnímaní sebapoznávanie definujeme ako poznávaciu zložku individuálneho ja, ako predstavu seba samého, svojej osobnosti. Ide o kognitívny aspekt vzťahu človeka k sebe (Říčan, 1970; Blatný, 1993). Úroveň sebapoznávania je ovplyvňovaná schopnosťou sebareflexie, ktorá spočíva v premýšľaní o vlastných motívoch, cieľoch, spôsoboch správania, ide o mieru možnosti a individuálnej schopnosti vnímať seba aj očami iných a na tomto obraze na sebe dokázať pracovať. Sebareflexia predstavuje schopnosť identifikovať minulé chyby, vyhnúť sa nedostatkom v spôsobe správania a pracovať na kultivovaní komunikácie, pričom práve tento aspekt predstavuje dosť problematickú zložku sebarozvoja, čo často vnímame aj priamo v pedagogickej praxi. Sebareflexia umožňuje kritický

pohľad na seba, ktorá napomáha zbaveniu sa chýb, ktoré by jedinec v priebehu svojho konania možno ani nepostrehol, ale do značnej miery by boli čitateľné inými ľuďmi, ktorí spolupôsobia s danou osobnosťou.

V praxi sa preto často stáva, že jedinec, či už v roli pedagóga alebo žiaka, sa aj v niekoľkých smeroch uchýľuje k nesprávnym schémam, nehľadá spätné väzby a zvlášť nie tie, ktoré by mohli ohroziť jeho sebavedomie, sebauvedňovanie a sebahodnotenie.

Komplex menejcennosti je podľa A. Adlera komplex prameniacy z vedomia závislosti od druhých ľudí a spojený so snahou tuto závislosť, menejcennosť, prekonať získaním určitej sociálnej pozície, moci, sily, statusu a pod., pričom pri zlyhaní zvyčajne nastupuje bohatý obraz kompenzačných tendencií, s najčastejším sprievodným prvkom, spočívajúcim v „úniku do neurózy“. Súčasnosť je poznamenaná výrazným životným tempom, ktoré prináša mnohé problémy. Jedným z nich je neadekvátne narastajúca **úzkosť** – anxieta, ktorá je prežívaná oveľa častejšie ako samotný strach. Strach predstavuje konkrétny obsah, pri ktorom jedinec si je vedomý konkrétneho podnetu, ktorý daný strach vyvoláva. Úzkosť takýto viditeľný dôvod obsahu nemá. Ten býva skrytý a navyše je veľmi subjektívny, takže učiteľ či žiak dôvod celkom konkrétne nepozná.

Medzi strachom a úzkosťou je rozdiel v tom, že strach vymizne, keď sa jedinec presvedčí, že mu nič nehrozí. Pri úzkosti je presvedčanie zbytočné, pretože sa netýka skutočnej situácie, ale takej, ktorú vníma a cíti len sám jedinec. Ak úzkosť dlhší čas neriešime, začne sa prejavovať v celkovom správaní a nepochybne aj v komunikácii. Tým, že sa úzkosť dlhodobo neodstraňuje, prerastá do pocitu, že nie sme schopní zmeniť niečo, čo je nám nepríjemné, čo nás ťaží. Postupne narastá napätie, neistota, zvyšuje sa labilita, ktorá vyúsťuje do komplexov menejcennosti.

Komplex menejcennosti predstavuje pocit vlastnej nedostatočnosti, bezmocnosti, slabosti alebo aj neschopnosti, napriek tomu, že jedinec vôbec nemusí byť bezmocný, slabý, neschopný. Občas každý človek zažije takéto pocity. Bývajú viazané na určitú situáciu a majú určitú intenzitu. Komplex menejcennosti býva charakterizovaný ako zafixovaný, dlhodobý vnútorný intrapsychický konflikt, ktorý pramení z vedomia závislosti od druhých ľudí.

Vzniká ako pochybnosť o svojej osobnosti, zvlášť u žiaka ide o prežívanie v zmysle hodnotenia:

- čo o mne povedia, ak ma takto uvidia,
- ako budem vyzerať,
- čo si budú o mne myslieť,
- neviem to povedať,

3

VÝCHODISKÁ LEADERSHIPU A POZITÍVNA KLÍMA V ŠKOLE

Vodcovstvo (*leadership*) je fenomén, ktorému sa venujú z rozličných uhlov pohľadu výskumní pracovníci s rôznym odborným zameraním. V spoločenských vedách ide najmä o oblasť psychológie, politológie, sociológie či manažmentu. V posledných rokoch zaznamenáva táto problematika mimoriadnu pozornosť. Databáza Web of Science uvádza 21 222 titulov so slovom *leadership* v názve vedeckých článkov a práve z toho 10 673 za posledných 10 rokov (Procházka, Vaculík 2015). Niet pochyb o tom, že potreba kvalitného riadenia a vedenia sa stáva dôležitou súčasťou efektívneho fungovania v mnohých oblastiach spoločenského života, nevynímajúc školstvo. Doterajšie výskumy potvrdzujú fakt, že vodcovstvo súvisí s výkonom v organizáciách, v dynamike fungovania tímu i zanietenosti jednotlivcov pre kvalitnú prácu. Je logické, že významný priestor v rovine konkurenčných výhod sa budú snažiť dosiahnuť nielen podnikateľské subjekty, ale všetky ustanovizne, kde je dôležité vedenie ľudí, práca s mládežou a poradenstvo, ktoré dnes tvorí kompaktnú súčasť akéhokoľvek vedenia.

3.1 Leadership a sebareflexia ako moderná psychologická koncepcia vedenia ľudí

„Na poučenie je človek
vždy dosť mladý.“
Seneca

Otázky vedenia ľudí patria v manažmente medzi najdôležitejšie. Od spôsobu práce manažéra vo veľkej miere závisia výsledky jeho práce i práce celých pracovných tímov. Lídri určujú smer a získavajú ľudí na to, aby vynaložili svoje sily

a schopnosti na dosiahnutie výsledkov, získavajú ich oddanosť a motivujú ich k splneniu stanovených cieľov (Armstrong, 2008, s. 28). Ekvivalent slova *leadership* sa v slovenskej odbornej a vedeckej literatúre objavuje aj ako pojem „vedenie ľudí“. Z hľadiska etymologického jazykovedného rozboru *leadership* predstavuje dve časti *leader* a *ship*. *Leader* znamená v preklade vodca, vedúci pracovník, *ship* pochádza z pojmu *relationship* (vzájomný vzťah) a *friendship* (priateľský vzťah), a znamená určité vzťahy. Moderný *leadership* inklinuje ku koncepcii morálneho *leadershipu*, založeného na prirodzenej autorite a vodcovstve, osobnom príklade a charizme riadiacich pracovníkov.

Teória transakčného a transformačného vedenia

V osemdesiatych rokoch 20. storočia sa začali vo výskumoch vedenia ľudí objavovať názory nazývané nové vedenie. Pôvodné výskumy hľadali predovšetkým optimálny štýl riadenia, ktorý by viedol k zvýšeniu efektívnosti práce a k vyšším výkonom. Nová doba však vyžaduje kvalitatívne zmeny – prekonávanie pôvodných parametrov, noriem a zvyklostí. Dobrý vedúci má víziu, ktorá dokáže strhnúť nasledovníkov a podriadených k zásadnej transformácii reality. Do riadenia sa popri racionálnych prvkoch dostávajú emocionálne a iracionálne prvky, ako aj vzťah medzi vedúcim a podriadenými. Pôvodný vedúci bol chápaný ako manažér, ktorý úspešne a efektívne riadi firmu. Novodobý vedúci je však vnímaný ako vodca, ktorý získava ľudí a mení svet (Bělohlávek, 2001, s. 160-163).

Transakčné vedenie je postavené na vzájomnej výmene – transakcii. Pracovník poskytuje svoje skúsenosti, talent a úsilie a vedúci ho za to odmeňuje. Odmena je v tomto štýle vedenia dominantnou formou motivácie. Transakčné vedenie stanovuje jasné očakávania, kontroluje, odmeňuje, koriguje správanie svojich nasledovníkov. Pri tomto type riadenia dochádza k opakovaným transakciám (napr. nový riaditeľ sľubuje ďalšie pracovné miesta). Ide o riadenie založené na ekonomických zdrojoch autority. Podmienená odmena spočíva v súhlasnom názore vedúceho a podriadeného na to, čo má zamestnanec urobiť, aby bol odmenený, alebo aby sa vyhol postihu. Využívajú sa dve formy. Prvou je pochvala za dobre vykonanú prácu. Druhou je odporúčané či priame zvýšenie platu, nárast vyplatených odmien alebo dokonca až povýšenie. Vedúci stanovuje podriadeným ciele a vysvetľuje im, čo robia správne a čo nie. Každý takýto cyklus cieľ – výkon – odmena vedie k ďalšiemu rozvoju podriadených, ktorí otvorene a radi prijímajú rastúcu zodpovednosť za svoje pracovné akcie.

Vedúci príliš nezasahuje do plnenia úloh, jedine vo výnimočných situáciách, napríklad keď nastane problém alebo keď sa pracovníci nedržia požadovaných štandardov a noriem. Vtedy vedúci do procesu zasahuje, môže delegovať zodpovednosť na podriadených a aplikovať riadenie výnimkou (Bass, 1985, s. 138), (Bělohlávek, 2001, s. 162-163).

Transformačný štýl vedenia je postavený na uspokojovaní vyšších potrieb všetkých pracovníkov v spoločnosti, ktoré vedie k ich mimoriadnemu úsiliu. Vedúci rozvíja svojich nasledovateľov k sebaaktualizácii, sebakontrola a sebaregulácii. Transakčný vodca pracuje vnútri určitej organizačnej kultúry a prijíma jej modely a rituály pri presadzovaní svojich hodnôt. Transformačný vodca, naopak, pôvodnú kultúru neprijíma, ovplyvňuje a mení ju, vymýšľa a zavádza nové formy.

Transformáciu možno dosiahnuť tromi spôsobmi:

- pozdvihnutím úrovne uvedomenia o význame a hodnotových výsledkoch práce, ako aj o cestách, akými ich dosiahnuť,
- pôsobením na ľudí tak, aby svoje osobné záujmy previedli na záujmy tímu či organizácie,
- zmenou alebo rozšírením pôvodného, nedostačujúceho spektra potrieb (Bělohávek, 2001, s. 160-161).

Transformačný typ vedúceho uskutočňuje všetky svoje ciele a zmeny prostredníctvom nástrojov vedenia ľudí, ako sú **charizma, individuálna úcta, inšpiratívne vedenie a intelektuálne stimulácie** (Bass, 1985, s. 36).

Manažér verzus vodca

Vodcovstvo predstavuje pomoc ľuďom, aby vydali zo seba všetko, na čo majú. Treba určiť víziu do budúcnosti, povzbudzovať ich v ich úsilí, koučovať, dávať im dobré rady a udržať úspešné medziludské vzťahy. Vodcovstvo na rozdiel od manažmentu nespočíva vo vrchole hierarchie spoločnosti. Je dôležité všade, kde žijeme a pracujeme. Vodcovstvo taktiež nespočíva v stotožnení sa s nejakou osobnosťou, ale v tom, aby vodca zostal sám sebou. Manažér a líder sú pozície, ktoré svojím zmyšľaním stoja na opačnom konci jedného kontinua (Antalová, 2011, s. 67-68).

Riaditeľ akejkoľvek ustanovizne, školy svojich podriadených riadi, vodca ich vedie.

Šéf je závislý od autority, vodca od kvalitnej kooperácie, spolupatričnosti, dobrej vôle. Šéf vybudzuje strach, vodca nadšenie. Šéf hovorí „ja“, vodca hovorí „my“. Šéf sa sústreďuje na vinníka pri zlyhaní, vodca na samotné zlyhanie. Šéf vie, ako má čo robiť, vodca ukazuje, ako to má byť, aby to bolo urobené dobre a aby všetci cítili radosť z vykonanej práce. Šéf hovorí „Chodte!“, vodca hovorí „Poďme!“ To sú rôzne atribúty, ktoré majú výrazný psychologický význam, keďže od týchto vedomých i podvedomých momentov organizujeme daný prístup