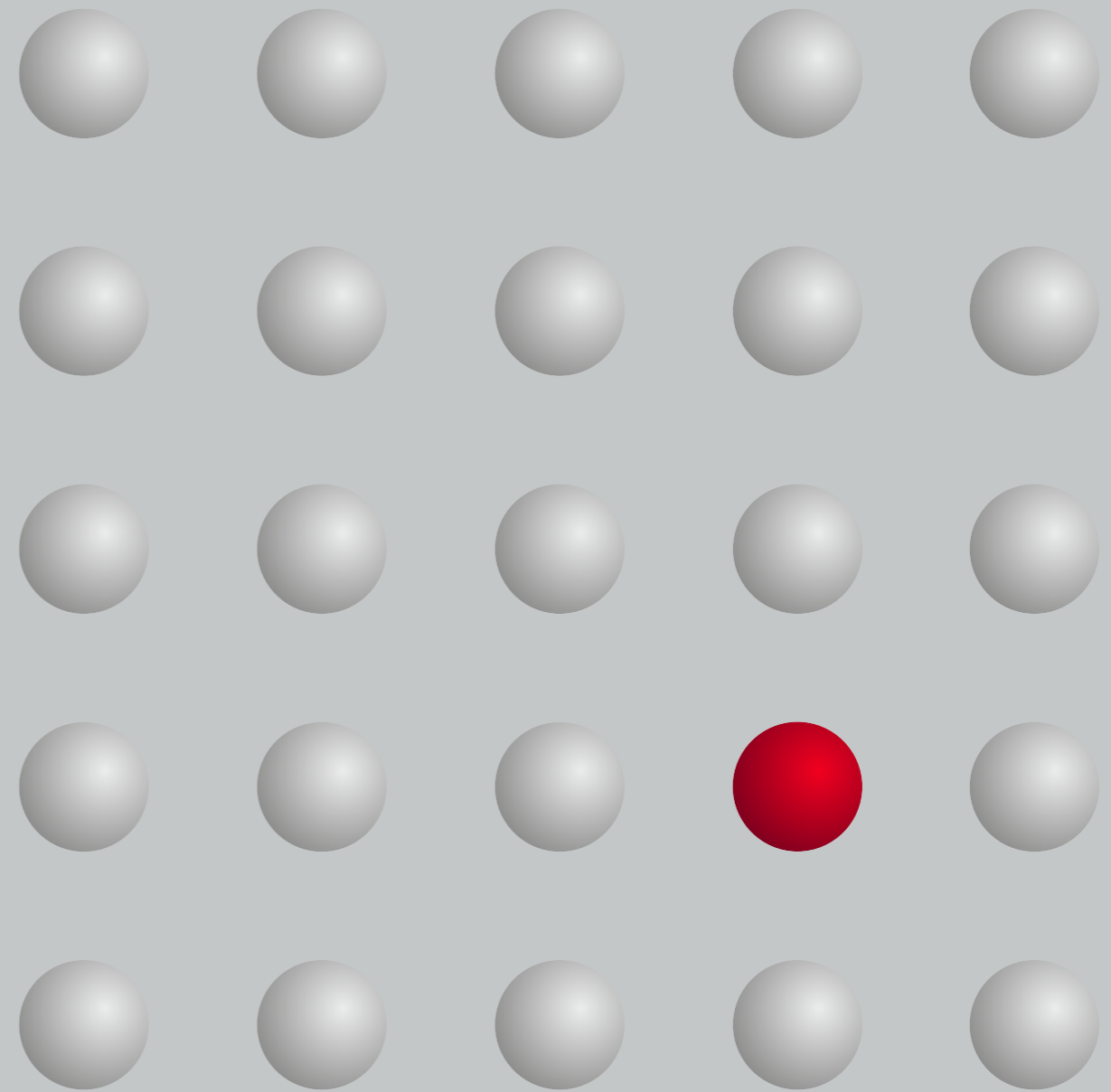


2020

Eva Frišová, Ingrid Nosková

Sebariadenie a manažérska etika 3



ISBN 978-80-565-1458-0

mpc METODICKO
PEDAGOGICKÉ
CENTRUM

Funkčné vzdelávanie – rozširujúci modul č. 1
Sebariadenie a manažérska etika 3

4. - 5. kapitola

**Spoločenská etiketa a protokol
Profesionálna manažérska prezentácia**

**PaedDr. Eva Frišová
PhDr. Ingrid Nosková, PhD.**

Bratislava 2020

Obsah

Úvod	5
4 SPOLOČENSKÁ ETIKETA A PROTOKOL (PaedDr. Eva Frišová)	7
4.1 Etiketa - protokol	7
4.2 Pozdrav	9
4.3 Predstavovanie	10
4.4 Oslovovanie	10
4.5 Vykanie/tykanie	11
4.6 Podávanie rúk	12
4.7 Telefonovanie	13
4.8 Nešetrimo slovami	13
4.9 Pracovné rokovanie a pozície pri stole	14
4.9.1 Typy pracovných stolov	16
5 PROFESIONÁLNA MANAŽÉRSKA PREZENTÁCIA (PhDr. Ingrid Nosková, PhD.)....	17
5.1 Explikácia primárneho pojmoslovía	17
5.1.1 Manažérska komunikácia v školskom prostredí	19
5.1.2 Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra	21
5.2. Indikátory tvorby profesionálnej prezentácie	22
5.2.1 Postup pri tvorbe prezentácie	23
5.2.2 Druhy prezentácií	24
5.3 Verbálna a neverbálna profilácia prezentácie	29
5.3.1 Verbálna zložka ústnej prezentácie	29
5.3.1.1 Technika reči, dýchanie, artikulácia a výslovnosť	31
5.3.1.2 Suprasegmentálne javy v reči	31
5.3.2 Neverbálna zložka prezentácie	36
5.3.2.1 Gestikulácia	37
5.3.2.2 Mimika	41
5.3.2.3 Proxemika	44
5.3.2.4 Posturika	46
5.3.2.5 Záverečná sumarizácia odporúčaní v kontexte neverbálnej komunikácie	48
Záver	50
Zoznam bibliografických odkazov	51

Úvod

Predložený učebný zdroj je študijným materiálom pre pedagogických zamestnancov i odborných zamestnancov, ktorí chcú získať profesijné kompetencie požadované na výkon riadiacich činností.

Modul **Sebariadenie a manažérska etika** je jedným zo štyroch rozširujúcich modulov, ktoré spolu so základným modulom podľa vyhlášky č. 361/2019 Z. z. o vzdelávaní v profesijnom rozvoji tvoria program funkčného vzdelávania.

Hlavným cieľom modulu je poznať teoretické východiská manažérskej etiky a jej význam pre úspešné riadenie školy alebo školského zariadenia a poznať silné a slabé stránky svojej osobnosti, svoje predpoklady a vedieť ich využiť v prospech riadenej školy alebo školského zariadenia.

Obsah rozširujúceho modulu tvoria tieto kapitoly:

1. Sebarozvoj vedúceho pedagogického zamestnanca a vedúceho odborného zamestnanca: rozvoj emocionálnej zrelosti vedúceho zamestnanca, predchádzanie syndrómu vyhorenia a jeho príčiny, predchádzanie sociálno-patologickým prejavom v správaní a ďalším negatívnym javom, využitie osobnostných predpokladov v riadení školy.
2. Organizácia vlastnej práce a organizovanie svojho času, predchádzanie nežiaducej záťaže vyvolanej stresom.
3. Problematika manažérskej etiky a stotožnenie sa s organizáciou.
- 4. Spoločenská etiketa a protokol.**
- 5. Profesionálna manažérska prezentácia.**

Rozširujúci modul **Sebariadenie a manažérska etika** sa poskytuje v rozsahu najmenej 40 hodín, z toho prezenčne 24 hodín a dištančne 16 hodín.

Kapitola 4 Spoločenská etiketa a protokol a kapitola 5 Profesionálna manažérska prezentácia sú v prezentačnej forme zastúpené $3 + 6 = 9$ hodinami.

Absolvent rozširujúceho modulu funkčného vzdelávania:

1. dokáže využiť svoje osobnostné predpoklady v riadení školy alebo školského zariadenia,

2. organizuje efektívne svoj čas,
3. prejavuje vo svojom správaní stotožnenie sa s organizáciou,
4. dokáže do svojej riadiacej praxe implementovať princípy manažérskej etiky,
5. je schopný v riadiacej praxi využívať spoločenskú etiketu a protokol,
6. dokáže svoje stanoviská sprostredkovať na verejnosti na profesionálnej úrovni.

PaedDr. Eva Frišová

4 SPOLOČENSKÁ ETIKETA A PROTOKOL (PaedDr. Eva Frišová)

Cieľ:

- poznať zásady spoločenskej etikety a protokolu a využívať ich v riadiacej praxi.

4.1 Etiketa - protokol

Spoločenská etiketa sa týka medziľudských vzťahov, je to súbor pravidiel, ktorými by sme sa mali riadiť pri stretávaní sa s druhými ľuďmi v konkrétnych situáciách, je to súbor platných pravidiel spoločenského správania a požiadaviek na prejavy zdvorilosti. Etiketa koriguje správanie v konkrétnych situáciách a vedie k ohľaduplnosti, empatii a citlivému prístupu k ostatným ľuďom.

Etiketu možno definovať ako spoločnosťou prijatý a používaný súbor zvykov a pravidiel správania sa v rôznych situáciách a pri rôznych príležitostiach, ktorých dodržiavanie je dosiahnuté pomocou tlaku vyvíjaného na jednotlivca, ktorý má podobne, ako v prípade porušenia etických noriem, podobu odsúdenia verejnou mienkou alebo naštrbeného renomé (Šroněk, 1995).

Lauková (2010) v článku na stránkach novín Pravdy tvrdí, že spoločenské správanie je spôsob, ako sa ľudia medzi sebou pri vzájomných kontaktoch správajú. Slušnosť je vrodená vlastnosť chcieť sa správať tak, aby medzi ľuďmi nedochádzalo ku konfliktom. **Zdvorilosť** znamená úmyselné obmedzovanie vlastného individualizmu a egoizmu, ktoré predpokladá dobrovoľné podriaďovanie sa pravidlám spoločenského života. Nevyhnutná je schopnosť **empatie**, teda vedieť sa vcítiť do pocitov iného človeka, ale aj **spoločenský takt**. Je vrodenný, dá sa rozvíjať výchovou a seba výchovou a umožňuje jedincovi uplatňovať slušnosť, zdvorilosť a etiketu v každodennom živote tak, aby spoločnosť tieto prejavy vnímala pozitívne a akceptovala ich.

Holubová (2017), odborníčka na protokol v Učiteľských novinách, uviedla, že v súvislosti s pravidlami medziľudských vzťahov a spoločenského styku sa stretávame aj s pojmami, ktoré sú hovorovými ekvivalentami k pojmu protokol. Z odborného hľadiska sem patrí termín **ETIKETA**, ktorý zaradujeme do roviny archaizmov a cudzích prevzatých výrazov. Pochádza z francúzskeho jazyka a vznikol v 17. storočí na dvore francúzskeho kráľa Ľudovíta XIV., kam pravidlá burgundského protokolu priniesla jeho matka, španielska princezná Anna

Rakúska. Preto sa v 18. a 19. storočí stretne aj so spojením španielska etiketa. V preklade znamená nálepku, etiketu ako ocenenie, že ovládate protokol a pravidlá zdvorilosti a taktu. Z francúzskeho jazyka pochádzajú aj prevzaté výrazy ako **BONTÓN**, čo vo voľnom preklade znamená dobrý zvuk. Výrazy bon chic, bon genre sa voľne prekladajú ako dobrý vkus a dobré spôsoby, čo je vlastne zhodné s našim výrazom **SLUŠNÉ SPRÁVANIE**, ktoré sa bežne používa v hovorovej reči, ale do odbornej terminológie nepatrí.

Dnes zmysel etikety chápeme v tom, že ide o súbor pravidiel, ktoré majú zabezpečiť, aby sa druhí ľudia cítili s nami príjemne a opäť sa s nami chceli stretnúť. Dodržiavanie etikety nie je strojenosť, je to slušnosť a slušnosť ľudí zblízuje.

Etiketa teda určuje naše správanie v konkrétnych situáciách, vedie k ohľaduplnosti, empatii a k citlivému prístupu k ostatným ľuďom. Človek, ktorý je spoločenský a ohľaduplný k ľuďom vo svojom okolí, je obľúbený a ľudia ho vyhľadávajú. Naše správanie môže byť prirodzené a zároveň v súlade s pravidlami etikety. Slušné spoločenské správanie prestáva byť súkromnou vecou človeka, ale stáva sa podmienkou, ak chceme byť všeobecne prítiažlivou osobou v práci a v spoločnosti.

Slušnosť podľa Holubovej (2017) je ako základ medziľudských vzťahov dobrý odrazový mostík, ale v pracovnej komunikácii už nestačí. Pracovná komunikácia a kultúra školy je určovaná pravidlami biznis protokolu, ktorého základom je sebaovládanie postavené na zdvorilosti a takte. Zdvorilosť je prejav človeka, ktorý je v súlade s disciplínou konania a na rozdiel od slušnosti sa zdvorilosti môžeme cielene naučiť. Vychádza z roviny, že nikto by nemal pod vplyvom svojich momentálnych nálad prejavovať svojmu okoliu sympatie alebo antipatie. Veľmi dôležité pravidlo platí hlavne vo vzťahu nadriadený – podriadený. **Čím vyššie je postavený človek, tým zdvorilejší musí byť k nižšie postavenému človeku.** V pracovnej komunikácii by sme mali dodržiavať aj zásadu **byť zdvorilý k nezdvorilému.**

Základné zásady spoločenského správania súvisia:

- s nadväzovaním kontaktu s ľuďmi,
- so základnými podmienkami spolunažívania,
- s rešpektovaním osobnosti druhého človeka, jeho potrieb a záujmov.

PROTOKOL – slovo je odvodené od gréckeho slova „*protokolos*“, čo znamená po sebe idúci. Rovnako ako sa stránky knižky obracajú a po strane 30 prichádza strana 31, tak krok za krokom, či stránka za stránkou, sa odvíja určitá protokolárna akcia (Borec, 2007).

Výraz protokol má celý rad rozdielnych významov:

- **diplomacký protokol** – upravuje formálne pravidlá spoločenského správania v styku s diplomatickými predstaviteľmi cudzích krajín,
- **štátny protokol** – stanovuje hierarchické vzťahy medzi oficiálnymi predstaviteľmi, prípadne verejnými činiteľmi vnútri konkrétneho štátu,
- **cirkevný protokol** – upravuje hierarchické usporiadanie vnútri konkrétnej cirkvi,
- **biznis protokol** – pozostáva z pravidiel spoločenského styku pri podnikateľskej či obchodnej činnosti.

4.2 Pozdrav

„Pozdraviť je zdvorilosť, ale odpovedať na pozdrav je povinnosť!“ Týmto heslom by sa mal riadiť každý z nás. Pozdrav je dôležitou súčasťou prvého dojmu pri stretnutí dvoch ľudí a súčasne ním vyjadrujeme vzájomné vzťahy i náladu. Ide o odraz vnútra nášho JA i konkrétnej spoločenskej situácie. Spôsob pozdravu sa líši podľa postavenia zdraviaceho, podľa miesta a času zdravenia, ako aj podľa osoby, ktorú zdravíme (Špaček 2008).

1. V prípade pozdravu platia dôležité zásady, a to, že spoločensky menej významná osoba zdraví ako prvá osoba spoločensky významnejšiu, muž zdraví ženu, podriadený nadriadeného, mladší staršieho.
2. Pri pozdrave sa pozeráme do očí alebo aspoň na toho koho zdravíme.
3. Zdravíme vždy jasne a zreteľne, je nevyhnutné vyhnúť sa deformáciám pozdravov: „Brý“, „Dovi“, „Zdravím“.
4. Sediaci muž sa vždy postaví, žena môže pri pozdrave sedieť.
5. Nie je správne zdravieť sa na veľkú vzdialenosť, a tak po sebe kričať. Nie je vhodné čakať s pozdravom do poslednej chvíle stretnutia zoči-voči.
6. Je neslušné v spoločnosti viacerých ľudí pozdraviť len niekoho.
7. Na pracovisku by mali ako prví zdravieť podriadení svojho šéfa, bez ohľadu na vek a pohlavie. Šéf má právo toto vyžadovať, ale nemal by zabúdať na svoju galantnosť – mal by zdravieť ako prvý všetky ženy a starších mužov.
8. Prvý zdraví ten, kto vchádza do miestnosti a kto z nej odchádza.
9. Zdravíme pri vstupe do cudzej kancelárie aj pri odchode z nej.
10. Ak do miestnosti vstúpi nadriadený, podriadení by mali vstať. Ak šéf prichádza do miestnosti niekoľkokrát denne, dajú iba zdvihnutím hlavy alebo úklonom najavo, že ho

berú na vedomie a vstane iba ten, koho vedúci osloví. S nadriadeným sa rozprávame postojacky, kým nás nevyzve, aby sme sa posadili.

11. Ak sa s človekom stretne niekoľkokrát za deň, už sa nezdravíme, ale iba úklonom hlavy a úsmevom dáme najavo, že sa vidíme.
12. Ako prvý sa ostatným kolegom v práci zdraví nový zamestnanec, keďže je spoločensky menej významný.
13. Pri náhodných stretnutiach v rámci areálu školy: na chodbách, vo výťahu, na schodoch, v jedálni, úctivo zdravíme aj neznámych ľudí, ale bez osobných prejavov pozornosti.
14. Zdravíme pri vstupe na pracovisko aj pri odchode z neho.

4.3 Predstavovanie

Predstaviť sa, niekoho iného alebo byť predstavený je nepochybnou podmienkou nadviazania akýchkoľvek spoločenských kontaktov. Dôležitejší a hlbší význam predstavovania je v tom, že príslušné osoby tým získajú právo nadviazať spolu spoločenský styk (Špaček 2008).

1. Koná sa po pozdrave.
2. Uprednostňuje sa postup: muž sa predstaví žene ako prvý a potom sa predstaví žena mužovi (hoci sa predstavuje menej významná osoba – muž, ruku ako prvá podáva spoločensky významnejšia osoba – žena), mladší staršiemu, podriadený nadriadenému.
3. Pri predstavovaní nového kolegu, najprv predstavíme jeho, potom kolegyné v poradí podľa služobného veku, pričom začíname najmladšou. Pokračujeme kolegami od spodných pozícií po tie najvyššie. Posledného predstavujeme najvyššieho nadriadeného, keďže v tejto spoločnosti zastáva najvýznamnejšiu rolu.
4. Pri predstavovaní treba jasne a zreteľne vysloviť meno a priezvisko predstavovaného.
5. Predstavujeme sa vždy postojacky, muži si zapnú sako.
6. Ak predstavuje osobu tretia osoba, uvedie aj tituly predstavovaného.
7. Ak sa osoba predstavuje sama, titul neuvádza, rieši to podaním vizitky, na ktorej je titul uvedený.

4.4 Oslovovanie

Osoby, ktoré nepoznáme, by sme mali vždy slušne osloviť. K osobám, ktoré nám boli predstavené, pripojíme buď akademický titul, funkciu, alebo priezvisko. Veľmi dôležité pri oslovovaní je, že dotyčného oslovujeme vždy tak, ako si to želá (Špaček 2008).

1. Prvý prostriedok kontaktu dvoch osôb, môžeme ním zalichotiť, ale aj sa niekoho dotknúť.
2. Dospelých ľudí oslovujeme: pán, pani, vážený pán, vážená pani na pracoviskách v pracovnom styku: pán kolega, pani kolegyňa, pán riaditeľ, pani zástupkyňa, pri neformálnom oslovovaní kolegov sa používa aj oslovovanie menom.
3. Nezdvorilé je nielen oslovovanie priezviskom, ale aj prostredníctvom tretej osoby – on, ona.
4. Oslovujeme tou najvýznamnejšou funkciou alebo najdôležitejším titulom, teda tým, ktorý je vzácnejší. Niekedy rozmýšľame, či osloviť titulom alebo funkciou. Napr.: ak je inžinier Igor Smutný riaditeľ školy – oslovujeme ho – riaditeľ školy.
5. Neoslovujeme titulmi, ktoré stoja za priezviskom (CSc., DrSc., PhD., ThD.,).
6. Nepoužívame oslovenie ženy „pani doktor“, tituly prechylujeme ako povolanie alebo priezvisko – pani doktorka, pani docentka, pani magisterka.

4.5 Vykanie/tykanie

Pri vykaní je určitý slovesný tvar vždy v druhej osobe množného čísla, napr.: prišli ste, zabudli ste na to, boli ste tam. Je nesprávne používanie slovesného tvaru v jednotnom čísle napr. : ... kolega, vy ste tam bol? ...pani, vy ste mala prísť v pondelok !

Prídavné meno, trpné prídavné slovo, radová číslovka, zámeno a slová sám, rád a podobne sú pri vykaní v rovnakom čísle a rode ako oslovená osoba.

- Ak oslovujeme muža, ktorému vykáme, správne sú tieto vyjadrenia: ...boli ste spokojný s výsledkom?...skončili ste druhý.....pôjdete tam sám.....čo máte rád?...
- Ak oslovujeme ženu, ktorej vykáme, správne sú tieto vyjadrenia: ...boli by ste taká dobrá?... čo máte rada?.....skončili ste druhá....chcete odísť sama ?.....aké knihy máte rada?....

V zamestnaní, osobitne medzi nadriadeným a podriadeným, môže byť často tykanie na škodu a treba ho vopred dobre zvážiť. Aj v tomto prípade však záleží na kultúre organizácie a jej tradíciách (Špaček 2008).

1. Oslovovanie má niekoľko stupňov dôvernosti: „pán Novotný“, „Eva, povedzte mi“, „Iveta, pripomeň mi“.
2. Tykanie navrhuje spoločensky najvýznamnejšia osoba, ale s jednou výnimkou: na pracovisku je návrh na tykanie výlučne v rukách šéfa, aj keď je mladší a je muž. Šéf by mal vycítiť, či žena alebo starší podriadený jeho návrh chce prijať. Aj keby nadriadený zle odhadol situáciu a navrhol tykanie žene, ktorej to nie je po chuti, podriadená nemá reálnu možnosť šéfa odmietnuť.
3. Žena v žiadnom prípade nenavrhuje tykanie svojmu nadriadenému ani vtedy, ak by dotyčná žena bola staršia ako jej nadriadený. Aj mladšia žena, ktorej tykanie sa zdá prirodzené, môže byť zdvorilo odmietnutá, nakoľko je to rozhodnutie nadriadeného.
4. Tykanie na pracovisku neznamená automaticky zvýhodnenie tykajúcich si, je to len iná forma oslovovania ako vykkanie.

4.6 Podávanie rúk

Podanie ruky nie je len obyčajný pozdrav, význam podávania ruky je oveľa hlbší.

1. Je súčasťou predstavovania, zaužívalo sa podávanie pravej ruky.
2. Existujú určité pravidlá:
 - spoločensky významnejší ľudia podávajú ruku ako prví,
 - ruky si podávame bez prekážky,
 - ruky sa nepodávajú do kríža,
 - pozeráme sa do očí predstavovaného a urobíme mierny úklon,
 - stisk ruky je pevný a krátky,
 - nepodávame celkom uvoľnenú, pasívnu ruku alebo koniec prstov,
 - nestláčame a netrasieme rukou,
 - sediaci muž vstane pred podaním ruky, ženy môžu sedieť.
3. Na pracovisku podáva ruku ako prvý nadriadený, a to aj ženám a starším mužom. Napr.: riaditeľ školy podá ruku riaditeľke odboru pedagogických zamestnancov.
4. Pri pracovnom stretnutí, ktoré ste vyvolali, si obe strany potrasú rukami. Stisk rúk má byť primeraný. Príliš chabé podanie ruky z vás robí slabší článok rozhovoru, naopak silné podanie ruky môže opačnej strane spôsobiť bolesti. Podaním ruky sa do istej miery odbúra stres a vaša konverzácia sa môže začať.

4.7 Telefonovanie

1. Na zvonenie sa ohlásime pozdravom, svojím priezviskom a uvedieme názov pracoviska,
2. pri volaní sa najskôr pozdravíme a predstavíme sa (akademické tituly sa nehovoria, uvádzajú ich len lekári) a uvedieme názov svojej organizácie,
3. rozprávame zreteľne, pomaly, dobre artikulujeme,
4. dôležité telefonáty je praktické vybavovať po stojačky, vieme sa lepšie sústrediť,
5. k zdvorilosti pri telefonovaní patrí, že čakáme, kým zavesí volajúci, až potom môžeme hovor ukončiť my,
6. počas telefonovania nejeme, nepijeme, ak potrebujeme zakašľať, tak sa ospravedlníme a odvrátíme od slúchadla,
7. ak počas pracovnej schôdzky potrebujeme hovor zdvihnúť, slušne požiadame partnera o prepáčenie a hovor si vybavíme čo najrýchlejšie. Ideálne je od stola odísť a telefonovať v intímnejšom prostredí,
8. v spoločnosti telefonujeme len výnimočne, a ak už hovoríme, tak tichšie,
9. nevoláme druhým v nevhodnom čase. Ráno pred 8:00 hod. a večer po 20:00 hod. voláme iba v súrnych prípadoch. Cez víkendy a sviatky sa snažíme vyhnúť služobným hovorom, ľudia majú právo na oddych a rodinu. Medzi 12:00 hod. a 12:30 hod. rešpektujeme obedňajšiu pauzu,
10. v „nevhodných“ termínoch, pošleme najskôr SMS s otázkou, či môžeme zavolať. Voláme až potom, ako nám respondent odpíše (prípadne zavolá sám),
11. súkromné hovory obmedzíme na minimum, tie si vybavujeme počas obedňajšej prestávky.

4.8 Nešetríme slovami

Prosba

1. je krátky stručný hovorený prejav, ktorého funkciou je navonok požiadať adresáta o naplnenie želaného stavu vecí,
2. je zdvorilá, úctivá žiadosť hovoriaceho majúca apelatívny význam,
3. jej súčasťou je i zdvorilé oslovenie,
4. čarovné slovíčka: prosím.

Ospravedlnenie

1. je slovný prejav, ktorým dávame vysvetlenie, prečo sa istá povinnosť nevykonáva resp. prečo došlo k určitému omylu, chybe,
2. pri ospravedlnení prijímame zodpovednosť za svoje správanie,
3. patrí medzi základné znaky slušnosti,
4. čarovné slovíčka: prepáčte, je mi ľúto, ospravedlňujem sa.

Pod'akovanie

1. znamená vzdať úctu komunikačnému partnerovi,
2. poďakovať možno jednoslovne aj viacslovne,
3. umenie poďakovať je kľúčom k nastavenému šťastiu, k spokojnosti a k harmónii,
4. čarovné slovíčka: ďakujem, ďakujem pekne,
5. k správne mu ďakujem treba pridať pekný pohľad, úsmev.

4.9 Pracovné rokovanie a pozície pri stole

Spôsoby umiestnenia pracovných stolov sú rôzne a závisia od charakteru pracoviska. Dôležité je však, aby každý, kto vstúpi do pracovne svojho nadriadeného, mal na neho dobrý výhľad.

Na svojom pracovnom stole udržiavame poriadok. Náš stôl je súčasťou zorného uhla spolupracovníkov a všetkých návštev, preto na ňom nenechávame nič osobné (Špaček 2008).

Postavenie pracovného stola definuje osobnú zónu zamestnanca/vedúceho zamestnanca a verejnú zónu, určenú pre návštevy.

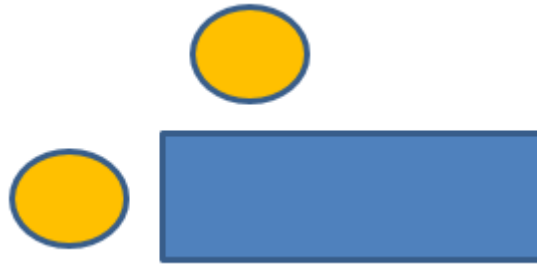
Základné pozície sedenia pri stole môžu byť:

1. rohová pozícia
2. kooperatívna pozícia
3. konkurenčno-defenzívna pozícia
4. neutrálna (nezávislá) pozícia

Rohová pozícia

Najvýhodnejšia pozícia pre rokovanie, pretože partneri sú blízko seba, ale zároveň aj od seba. Roh stola poskytuje čiastočnú bariéru osobe, ktorá by sa cítila ohrozená. Taktiež umožňuje

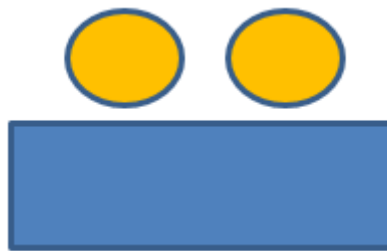
nenáročný očný kontakt, pohľad môže byť uhýbajúci, môže však aj hľadať kontakt s očami partnera.



Obr. 1 Rohová pozícia

Kooperatívna pozícia

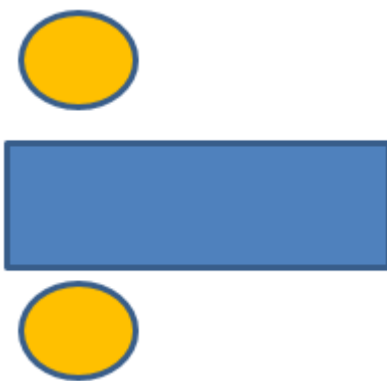
Osoby sedia vedľa seba, riešia spoločnú úlohu. Vhodná je hlavne tam, kde sa partneri dobre poznajú. Dôležité otázky sú už vyjasnené, obaja sú tej istej mienky, rokuje sa už len o detailoch. Ak chceme túto pozíciu použiť na prezentáciu, musíme vedieť zaujať partnera tak, aby nemal pocit invázie, obmedzovania jeho osobného priestoru.



Obr. 2 Kooperatívna pozícia

Konkurenčno-defenzívna pozícia

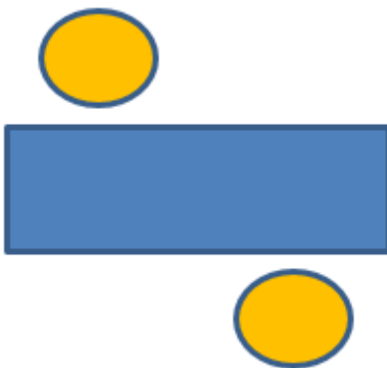
Je nazývaná aj zoči-voči, pretože partneri sedia proti sebe. Na jednej strane vytvára konkurenčnú atmosféru, zároveň však môže viesť k tomu, že každá strana zaujme pevné stanovisko, pretože stôl vytvára bariéru medzi partnermi. Ľudia sediaci proti sebe delia nevedome stôl na dve teritória (polovice). Ak narušíme teritórium partnera, môže sa cítiť nekomfortne a môže sa snažiť posunúť veci (napr. papier, dokumenty) späť, von zo svojho teritória. Do rozhovoru sa môže ľahko votrieť nepriateľský tón.



Obr. 3 Konkurenčno-defenzívna pozícia

Nezávislá pozícia

Zaujímajú ju ľudia, ktorí na seba nechcú vplývať, nechcú mať so svojím partnerom v rozhovore nič spoločné. Nie je vhodná na otvorené diskusie. Ak nás niekto takto posadí, dáva najavo svoj nezáujem, príliš veľký odstup, až bariéru alebo celkom očividne chýbajúce sebavedomie.



Obr. 4 Nezávislá pozícia

4.9.1 Typy pracovných stolov

Štvorcový stôl

Vytvára konkurenčno-defenzívny vzťah medzi ľuďmi rovnakého statusu. Je ideálny pre krátke konverzácie, kde sa ide priamo k veci, alebo tam, kde chceme vyjadriť pozíciu nadriadeného a podriadeného pracovníka. Kooperácia prichádza väčšinou od toho, kto sedí vpravo. Táto pozícia je vhodná pre obchodné, pracovné aktivity.

Okrúhly stôl

Vytvára neformálnu až relaxačnú atmosféru. Ideálny je pre diskusie ľudí, ktorí sú si postavením rovnocenní. Pozitívnou stránkou je skutočnosť, že každá osoba zaberá rovnaké teritórium. Sedením za okrúhlym stolom sa vytvára priaznivá, neformálna atmosféra vhodná nielen na rokovanie, ale aj presviedčanie.

Ak tam sedí aj ten „najvyšší“, situácia sa mení. Sediaci po jeho pravej ruke je skutočne jeho pravou rukou. Aj sediaci po jeho ľavej ruke má vysoké postavenie v skupine, ale menšie než sediaci po pravici. Čím ďalej zamestnanci sedia od „najvyššieho“, tým je ich moc v skupine menšia.

Obdĺžnikový stôl

Najlepšie miesto býva uprostred dlhej strany stola, najvýhodnejšia pozícia je vedľa „šéfa“ alebo na jeho strane. Na druhej strane stola spravidla sedí opozícia. V prípade voľby obdĺžnikového stola treba pamätať na postavenie stola vo vzťahu k dverám a k oknu.

Nízky okrúhly konferenčný stolík

Umiestnený spolu s nízkymi kreslami v kúte miestnosti umožňuje otvorenejšiu komunikáciu, pričom kút môže v nevyhnutných prípadoch fungovať ako čiastočná bariéra.

5 PROFESIONÁLNA MANAŽÉRSKA PREZENTÁCIA (PhDr. Ingrid Nosková PhD.)

Cieľ:

- mať základné zručnosti a spôsobilosti potrebné na vlastnú profesionálnu prezentáciu na verejnosti, najmä v styku so zákonnými zástupcami detí a žiakov, partnermi školy alebo školského zariadenia alebo v masmediálnych komunikačných prostriedkoch.

5.1 Explikácia primárneho pojmoslovia

Pojem *prezentácia* sa do nášho povedomia a aj do bežného jazyka dostal z anglosaského prostredia a jeho explikácia má viacero rovín. V najširšom zmysle, pojem

prezentácia označuje podávanie informácií jednej, alebo viacerým osobám využitím nielen hovoreného slova, ale aj podporných pomôcok. Častejšie sa však pojem prezentácia používa na označenie vystúpenia (pred publikom) a poskytnutia informácií pomocou určitého prostriedku, pričom informácie sú spracované vo vhodnej podobe a slúžia na podporu hovoreného slova. Pojem prezentácia môže byť použitý aj na označenie prostriedku, ktorý je nositeľom informácií. V súčasnosti je často používaný spôsob podávania informácií prostredníctvom prezentácie v elektronickej podobe. Základným stavebným kameňom elektronickej prezentácie je snímka. Snímka je úryvok prezentácie, ktorý sa pri premietaní prezentácie zobrazí na obrazovke. Okrem textového obsahu sú súčasťou elektronickej prezentácie aj iné prvky – napríklad obrázky, animácie, grafy alebo videá, a dôležitú úlohu zohráva aj grafická úprava snímky – šablóna.

Slovo *manažér* je anglického pôvodu a znamená vo všeobecnosti príslušníka istej pracovnej skupiny, pričom v jej hierarchii sa manažér zaoberá riadením. Riadenie organizácie zabezpečujú tímy pracovníkov, ktorí sa v jednotlivých organizáciách nazývajú rozdielne, sú to riaditelia, majstri, vedúci, rektori, primári a pod. Spoločným pomenovaním ich označujeme manažéri a ich riadiacu činnosť manažérstvo. Základné prvky manažérstva sa zrodili už pri vzniku manufaktúr, na Slovensku teda v druhej polovici 18. storočia a ďalej rozvíjali v priemyselných, poľnohospodárskych, obchodných a iných podnikoch, ale aj v organizáciách, ktoré dnes zaraďujeme do sféry služieb. Teoretické základy manažérstva vyprofilovali Američan F. W. Taylor (1912), ktorý sám seba označil za „*otca vedeckého riadenia*“ a Francúz Henri Fayol (1916). Pojmy manažér, manažérstvo a manažment sa v slovenskej terminológii začali aktivizovať až po r. 1989, po vzniku trhového hospodárstva (Gallo, 2004). JGallo (2004) uvádza, že riadiacou praxou sa potvrdilo *5 základných funkcií manažérstva ako profesie*:

- *určovanie cieľov*: čo predpokladá rozvíjanie analytických schopností manažéra, zvládnutie „*computer science*“, štúdium stratégie riadenia, pochopenie filozofie a hodnôt školy, tvorbu koncepcií;
- *organizovanie*: rozhodovanie o využívaní zdrojov pracovných síl a ich rozdelenia – výber odborne zdatných, kvalifikovaných ľudí na adekvátne miesta, strategickú a odbornú koordináciu ich činnosti;
- *komunikovanie s ľuďmi a motivovanie pracovníkov*: čo predpokladá komunikačné a sociálne zručnosti, znalosti z psychológie a sociológie, schopnosť pozorovať ľudí a porozumieť im, schopnosť organizovať tímovú prácu, podnecovať iniciatívu a tvorivé myslenie, vedieť si vybrať spolupracovníkov a priebežne im poskytovať spätnú väzbu;

- *hodnotenie a meranie výkonu organizácie*: čo si vyžaduje sústavne sledovanie stavu školy, jej dynamiky a vedieť ju adekvátne koordinovať a hodnotiť; ihneď sa chytiť príležitosti (marketing); vedieť riešiť krízu školy pružnou reorganizáciou funkcií, zamerania zamestnancov; schopnosť urobiť zmeny v štruktúre školského kolektívu; vyžaduje si to predvídavosť, rýchle reagovanie a nebojnosť riskovať;
- *stará sa o rozvoj pracovníkov: o ich kariérny postup a osobnostný rast*, vrátane samého seba.

Profesionálna manažérska prezentácia je teda prezentácia, pomocou ktorej manažér spĺňa horeuvedené funkcie manažerstva. U manažéra sa predpokladá profesionálna kredibilita, t. z. vysoká odpornosť v oblasti, ktorú manažuje. Odbornosť sa automaticky premieta do jeho prezentovania smerom k verejnosti.

5.1.1 Manažérska komunikácia v školskom prostredí

Manažérska komunikácia je typ sociálnej komunikácie, prebiehajúcej v internom a čiastočne i externom prostredí danej organizácie, školy a školského zariadenia. Obsahovo je zameraná na zaistenie fungovania školy (organizácie) a na podporu plnenia vytýčených cieľov, a to sa odráža aj vo využívaní špecifických výrazových prostriedkov, komunikačných nástrojov a v charaktere celého informačného systému. Jej nositeľom je manažér – riaditeľ školy a jeho tím (zástupcovia, vedúci metodických združení a predmetových komisií a i.). Medzi primárne funkcie manažérskej komunikácie patria:

- *informatívna* – predpokladá sa, že manažér má schopnosť jasne, jednoducho a zrozumiteľne sformulovať informáciu a dokáže ju efektívne posunúť ďalej;
- *inštruktážna* – manažér musí byť schopný podať informáciu tak, aby ju prijímatelia, ktorým je určená (pedagógovia, rodičia, žiaci), dokázali absorbovať, správne vyhodnotiť, osvojiť si ju a využiť pri výkone svojej pracovnej náplne alebo pri modifikácii svojho správania;
- *persuazívna* – manažér musí vedieť presvedčiť svojich podriadených o zmysluplnosti a relevantnosti svojich požiadaviek, a tým si získať ich dôveru, ktorá je predpokladom efektívnej spolupráce. Mal by byť schopný vytvoriť takú pracovnú atmosféru, aby zamestnanci aktívne a dobrovoľne spolupracovali. Mal by vedieť apelovať na modifikáciu názorov, postojov a záujmov zúčastnených strán komunikácie;

- *motivačná* – manažér musí byť zručný v motivovaní zamestnancov, musí vytvoriť také prostredie a pracovnú atmosféru, ktorá pomôže uspokojovať vnútorné aspirácie, potreby a záujmy zamestnancov a ktoré ich budú stimulovať konať žiaducim spôsobom a odvádzať kvalitnú prácu;
- *kontaktná* – schopnosť manažéra vytvárať a udržiavať komunikačný kontakt s partnerom počas celého komunikačného aktu – aj vtedy, keď sa nevyvíja podľa jeho predstáv, je v rozpore s jeho zámerom a situácia sa začne vyvíjať konfliktné;
- *kontrolná* – manažér musí vedieť prostredníctvom komunikácie efektívne podať zamestnancovi spätnú väzbu o účelnosti jeho vlastného vkladu k tvorbe hodnotovej profilácie školy;
- *emotívna* – zručnosť manažéra prostredníctvom komunikácie vytvoriť priestor na nasýtenie potrieb sociálneho kontaktu (t. j. možnosť vyjadrenia určitých myšlienok, názorov, pocitov na základe, ktorých sa ľudia v škole poznávajú, porovnávajú a rozvíjajú si komunikačné a sociálne zručnosti);
- *sebapoznávacia* – schopnosť sebareflexie manažéra, pretože každý účastník komunikácie prostredníctvom vlastného vkladu do dialógu odráža svoju vlastnú sebadôveru, sebavnímanie (Khelerová 2010).

V školskom prostredí je komunikácia výrazne variabilná, pretože sa špecifikuje na viaceré vekové kategórie (mladší žiaci, starší žiaci, rodičia, starí rodičia a i.), aj na rôzne sociálne (rodič, dieťa, zamestnanec VÚC a i.) a odborné zamerania, a tak vyžaduje od manažéra vysokú mieru flexibility, aby svoj rečový prejav, či ciele prezentáciu vedel modifikovať vzhľadom na momentálne prítomnú cieľovú skupinu. Musí vedieť prepojiť všetky uvedené funkcie manažérskej komunikácie, medzi ktorými do popredia vystupuje kontaktná funkcia, keďže riaditeľ ako manažér je často prítomný v priamej komunikácii (tvárou v tvár) s rôznymi komunikujúcimi subjektami.

Pri rozhovoroch s rodičmi je veľmi dôležité počúvanie (načúvanie), ktoré predstavuje aktívnu formu komunikácie a tvorí samostatnú súčasť interpersonálnej komunikácie. Ide o prijímanie všetkých dostupných komunikačných znakov, signálov a informácií prostredníctvom zapojenia všetkých zmyslov do komunikačného procesu, najúčinnšie počúvanie partnera je aktívne načúvanie. Neznamená iba presne zopakovať slová hovoriaceho, ale na základe vlastného pochopenia vyjadriť význam prijatej informácie. Jeho účelom je overiť si vypočutú informáciu, zistiť jej význam a dať partnerovi najavo korektné porozumenie. Medzi najčastejšie chyby pri aktívnom počúvaní patria:

- prerušovanie a skákanie do reči,

- mlčanie bez pripomienok a iných verbálnych alebo neverbálnych prejavov;
- neudržiavanie očného kontaktu,
- nereagovanie na vypočuté,
- neprímerané kritizovanie vypočutého a i.

Napriek tomu, že riaditelia - manažéri pracujú s rôznymi typmi ľudí, vplyvom vlastného štýlu riadenia a svojej osobnosti sa často dopúšťajú chýb, ktoré narúšajú proces komunikácie. K najčastejším chybám v komunikácii patria:

- prikazovanie,
- vyhrážanie,
- poskytovanie nežiaducich rád,
- neurčitosť,
- neadresnosť,
- zatajovanie informácií,
- konfrontácia,
- povýšenecké správanie,
- moralizovanie,
- vyhýbanie sa riešeniu problému,
- sarkastické poznámky (Bělohlávek 2003).

5.1.2 Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra

Manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v škole a školskom zariadení výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru. Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie (Antušák, Kopecký 2005). Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej atmosféry:

- informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok;
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej;
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava;
- starostlivosť, čestnosť, snaha o empatiu, pochopenie;
- rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich pracovníkov, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a kvalitného výkonu.

Znaky nepodporujúcej atmosféry:

- tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky;
- predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie vinníka;
- dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený – podriadení;
- falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií;
- povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (pätolizačstva);
- dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi;
- neochota počúvať a prijímať názory zamestnancov a i. (Antušák, Kopecký 2005).

Otvorenosť či uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou k spoločnému cieľu. Manažér, ktorý sa usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí, by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

5.2. Indikátory tvorby profesionálnej prezentácie

V prezentácii rozlišujeme 3 *klúčové oblasti*:

1. *osobnosť prezentujúceho*: fyzická stránka (postoj, gestá, pohľad, hlas a i.); psychická stránka (sebaisté vystupovanie pred poslucháčmi) a technické zručnosti (neobmedziť sa len na obsluhu projektora, nezamieňať si rolu prezentujúceho s pozíciou technika – operátora);

2. *moderný spôsob prípravy prezentácie*: prenesenie predstáv do podoby snímok, máp, schém alebo grafov vyžaduje od tvorcu základné znalosti a zručnosti v oblasti prezentačných technológií;
3. *zvládnutie technických prostriedkov* – znalosť základných parametrov hardvéru a softvéru, správny spôsob manipulácie s technickými pomôckami, dokonalé ovládanie prístrojov; neznalosť, resp. nezručnosť narábať s technickými pomôckami môže na všetkých zainteresovaných pôsobiť rušivo, odvádzať pozornosť od obsahu a s ním súvisiacich činností (Jakubeková, Finkei 2015).

5.2.1 Postup pri tvorbe prezentácie

Samotnej príprave prezentácie predchádza analýza cieľa, témy a publika. Dôraz treba klásť na spôsob prezentovania, ku ktorému patrí formálna a obsahová stránka, ale najmä osobné zaangažovanie sprostredkovateľa. Úspech prezentácie tvorí:

- 30 % – ústny verbálny prejav, reč tela;
- 25 % – interakcia s publikom;
- 20 % – kompozícia prezentácie (obsahová a formálna stavba);
- 17 % – prvý dojem;
- 8 % – prostredie (situačnosť).

Keďže spolu všetky indikátory tvoria 100 %, ani jeden z týchto faktorov netreba zanedbať.

Dôležitá je koncentrácia na podstatné detaily, jasné stanovenie cieľa a prepracovaná, strategická koncepcia. Pri plánovaní použitia prezentačných pomôcok si treba premyslieť ich zakomponovanie do rétorického vystúpenia. Z technického hľadiska je potrebné rešpektovať kompatibilitu digitálnych technológií.

Každá prezentácia vo vzťahu k poslucháčom má obsahovať:

- predmet prezentácie, tzv. identifikácia *message*;
- cieľovú skupinu;
- strategicky premyslenú kompozíciu;
- očakávaný výsledok,
- čas trvania,
- technické prostriedky.

Pri príprave prezentácie je dôležité zohľadniť jej základný účel, napr. zameranie na sprostredkovanie vecných, operatívnych informácií – *informačný míting*, na sprostredkovanie odborných informácií – *odborný míting, odborná prednáška*; na apeláciu k výkonu – *apelačný míting*, na motiváciu – *odborný míting, a i.*

Prehľadnosť, pochopiteľnosť a názornosť textu v mnohom závisí od kompozície, členenia a rozloženia textu. Kompozícia je štruktúra, rozčlenenie reči a jeho realizácia. Závisí od toho, aký cieľ sa prejavom sleduje. **Z kompozičného hľadiska sa prezentácia člení na:**

- *úvod*: obsahuje oslovenie poslucháčov, predstavenie prezentujúceho, predstavenie danej problematiky a informáciu o jej cieľoch; plní obyčajne motivačnú funkciu, rečník sa v ňom orientuje na získanie pozornosti prijímateľov; poznáme niekoľko druhov úvodu (obyčajný, jednoduchý; vznešený a slávnostný; citový, vzrušený a vzrušujúci; burcujúci; podmaňujúci a získavací);
- *jadro*: obsahuje prehľad hlavných bodov, ich nadväznosť, nosné myšlienky, príklady a súvislosti; najobsiahlejšia časť prejavu: sprostredkúva informácie, rady, podnety, nápady; často má vlastné - vnútorné kompozičné členenie;
- *záver*: sumarizuje hlavné body, podčiarkuje základné myšlienky a cieľ, dotvára celkový dojem; nemusí byť rozsiahly, ale mal by byť pôsobivý (Gallo 2004).

Pred ukončením prezentácie je potrebné uviesť použité zdroje a zoznam bibliografických odkazov.

Dôležité miesto má aj **oslovenie poslucháčov** na začiatku, v texte a v závere, pretože prispieva kladne alebo záporne k celkovému dojmu poslucháčov. Okrem hromadného oslovenia poznáme aj tzv. enumerické oslovenie, pri ktorom sa každá dôležitá osobnosť osloví osobitne (Gallo 2004).

5.2.2 Druhy prezentácií

Prezentácie možno diferencovať podľa viacerých parametrov, uvádzame niektoré z nich:

- *podľa cieľovej skupiny* (pre pedagogický a nepedagogický školský kolektív, pre žiakov, pre zákonných zástupcov žiakov, pre partnerov školy, pre sponzorov školy, pre zriaďovateľa školy);
- *podľa formy* (tlačová správa, elektronická prezentácia, prezentácia v masmediálnych komunikačných prostriedkoch a i.);

- *podľa spôsobu sprostredkovania:*
 - *vedená prezentácia:* prednášajúci prednáša pred publikom a jeho výstup je sprevádzaný projekciou, tieto elektronické prezentácie sú stručnejšie a dôležitá je ich vizuálna a animačná stránka;
 - *interaktívna prezentácia:* táto prezentácia je určená na stiahnutie z webových stránok, alebo je distribuovaná iným spôsobom; poslucháčom je umožnené zasahovať do priebehu prezentácie;
 - *automatická prezentácia:* nie je nutný kontakt s prednášajúcim (na výstavných paneloch, napr. vo vstupnej hale školy), táto prezentácia musí byť zaujímavá najmä vizuálne a informácie, ktoré sprostredkúva, musia byť stručné a jasné, dôležitá je vizuálna stránka, ktorej úlohou je upútať pozornosť;
 - *kombinovaná prezentácia:* prednášajúci prednáša pred publikom, ktorému je distribuovaná jeho prezentácia v papierovej podobe spolu s komentármi a poznámkami.

V súčasnosti je často používaná *prezentácia v PowerPoint* – ide o modernú formu sprostredkovania informácií v elektronickej, písomnej a vizuálnej forme. Prezentačný program je aplikačný program určený na vytváranie a úpravu takýchto elektronických prezentácií. Moderné prezentačné programy umožňujú okrem textu vkladať aj obrázky, animácie, zvuky, videá, tabuľky, grafy, vzorce, hypertextové odkazy a linky na webové stránky.

Každý prezentačný program umožňuje:

- vytváranie a ukladanie súborov v prezentácii,
- pridávanie a úpravu snímok,
- vytváranie a úpravu šablón prezentácií,
- vytváranie a úpravu textov,
- pridávanie grafických a multimediálnych prvkov do prezentácií,
- premietanie hotových prezentácií.

Medzi základné pravidlá, ktoré je potrebné dodržiavať pri tvorbe PowerPointovej prezentácie:

- na PowerPointovej snímke majú byť heslovité informácie bez dlhých viet;
- prvá snímka obsahuje zväčša názov prezentácie, meno autora, názov školy;
- ďalšie snímky obsahujú cieľ, identifikácia *message*, stručnú metodiku, výsledky, diskusiu, závery, odporúčania pre prax;

- na písanie textu volíme najlepšie typ písma Arial (nie je vhodné striedať viac typov písma), veľkosť písma základného textu je 22 – 24 bodov, veľkosť nadpisu 32 bodov, podnadpisy 26 – 28 bodov;
- vhodným doplnením prezentácie je kvalitná ilustrácia obrázkov, fotografií, grafov, tabuliek;
- farba pozadia má byť počas celej prezentácie rovnaká, na jednej snímke by mali byť maximálne 3 – 4 farby (okrem obrázkov); na pozadí má byť farba písma tmavá, najvhodnejšia je čierna, tmavomodrá, tmavozelená;
- pri 20 minútovej prezentácii je vhodné premietnuť cca 12 – 14 snímok (na jednu snímku je potrebných cca 20 – 60 sekúnd).

Jakubeková a Finkei (2015) odporúčajú rešpektovať nasledovné zásady a odporúčania vzhľadom na **vytvorenie efektívnej prezentácie:**

• ***množstvo textu***

- snímka má slovný prejav názorne dopĺňať, nie nahrádzať a zahlcovať informáciami,
- na jednej snímke má byť najviac 7 riadkov heslovitého textu,
- v riadku nemá byť viac ako 7 slov,
- počet slov v riadku sa zníži vynechaním menej podstatných slov,
- súvislé vety a odseky sa využívajú minimálne,
- vety by mali byť krátke, zvyčajne by nemali presiahnuť jeden riadok,
- viac informácií je vhodné rozdeliť na viac snímok,
- mechanické preberanie materiálov z kníh, internetu a iných podkladov je nesprávne;

• ***font textu***

- na dlhšie texty je potrebné zvoliť vhodné fonty,
- niektoré fonty (dekoratívne, pätkové, tieňované) slúžia na použitie len v jednoslovných názvoch alebo slovných spojeniach;

• ***veľkosť písma***

- zásadným spôsobom vplýva na čitateľnosť textu,
- súvisí s podmienkami prezentácie (veľkosť 2,5 viditeľná z 3 m, veľkosť 7,5 viditeľná z 9 m),
- súvisí čiastočne aj s množstvom informácií, ich významom (estetika, voľné miesto...);

• ***orientácia textu***

- text by mal byť vždy písaný horizontálne, a to aj v prípade grafov, obrázkov a pod.,

- vertikálna orientácia je vhodná iba v špeciálnych prípadoch;

- **odrážky a čiary**

- v dôležitejšej časti prezentácie sa využívajú odrážky výraznej farby, prípadne tvaru,
- čiary a šípky majú byť hrubšie ako na monitore, pretože pri premietaní budú tenšie a príliš tenké pôsobia neisto a strácajú význam,
- plochy so silným obrysom pôsobia stabilne a priťahujú pozornosť,
- ozdobné čiary a rámy sa používajú minimálne, skôr v umelecky ladených prezentáciách, prípadne, ak logicky patria k prezentovanej informácii;

- **použité farby**

- farby podporia prezentovaný obsah bez toho, aby si ich poslucháč uvedomil,
- pri voľbe farieb na snímke treba dávať pozor na kontrast použitých farieb s pozadím (napr. kontrast červenej a zelenej) – farba pozadia má zdôrazňovať obsah prezentácie, nie jej dominovať,
- je potrebné voliť také farby pozadia a písma, ktoré sú dobre viditeľné a jasné, pozadie by malo byť nenápadné a malo by podporovať texty, obrázky a ilustrácie, má slúžiť na zvýraznenie textu, nie na upútanie pozornosti poslucháčov,

- **tabuľky a grafy**

- vybrané údaje sú znázornené v schémach, prehľadných tabuľkách alebo grafoch,
- grafy použité v prezentácii majú mať jednotnú úpravu a veľkosť (najviac dva druhy grafov),
- z grafov a tabuliek treba odstrániť všetky nepotrebné informácie, jednoduché grafy a tabuľky majú vyššiu výpovednú hodnotu,
- na jednom grafe by nemalo byť viac ako 6 stĺpcov,
- veľkosť použitej tabuľky by nemala presahovať 4 stĺpce x 6 riadkov,
- dôležité údaje majú byť uvedené priamo v grafe,
- číselné údaje v grafoch a tabuľkách sa uvádzajú s presnosťou max. na jedno desatinné miesto,
- početné tabuľkové údaje je vhodnejšie spracovať graficky,
- na jednu snímku sa zvyčajne umiestňuje jeden graf alebo tabuľka (v opodstatnených prípadoch dva objekty);

- **počet snímok**

- prezentácia by nemala mať príliš veľa snímok,
- rozsiahlejšie prezentácie sa prezentujú po častiach,
- zložitejšie témy sa logicky rozčlenia do samostatných prezentácií,

- počet snímkov súvisí s časom vymedzeným na prezentáciu (na 10 minút prezentácie sa pripravuje 10 – 15 snímkov (pomôcka: 1 snímka na minútu);

• **prezentovanie**

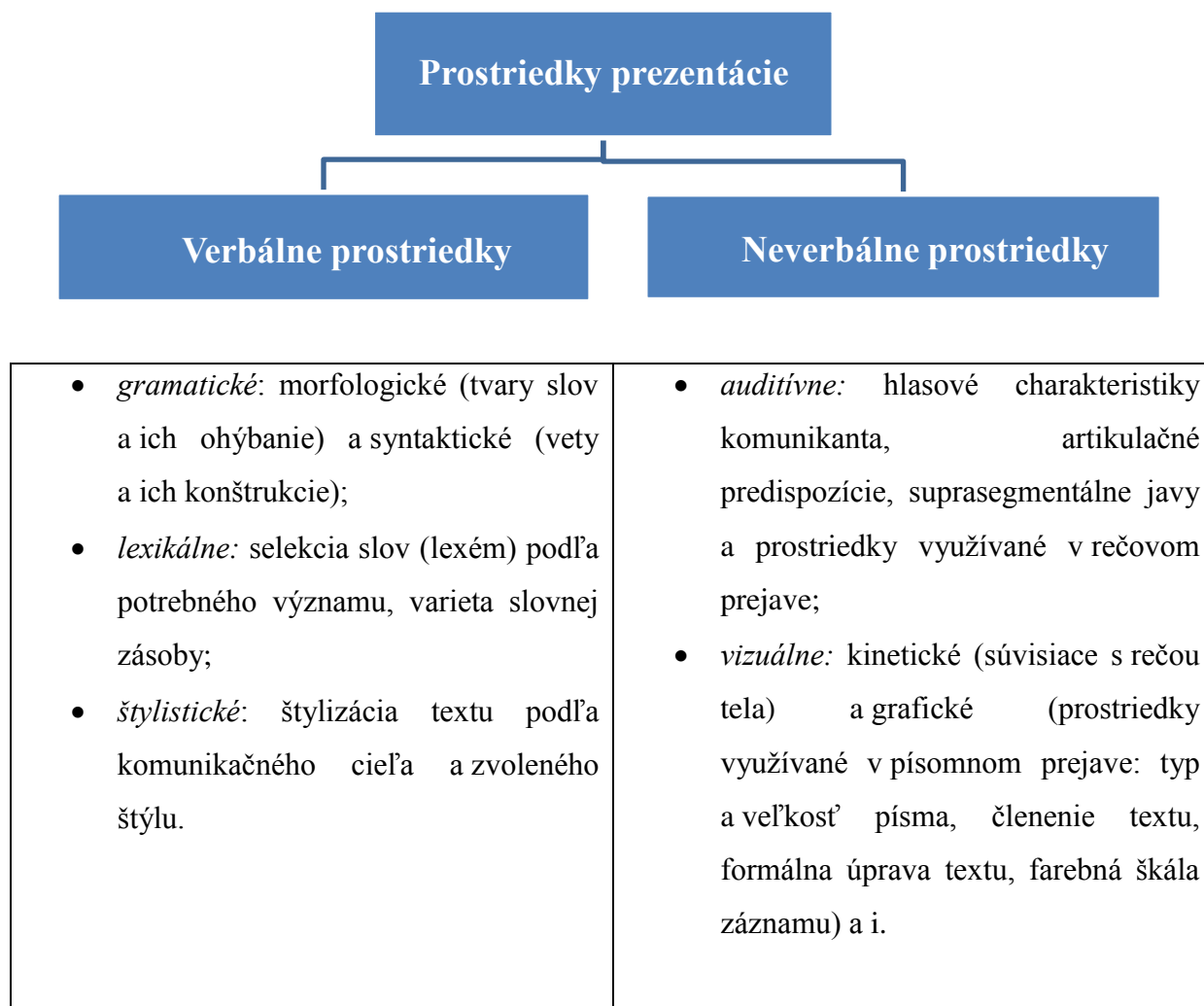
- prezentujúci zodpovedá za sprostredkovanie a interpretáciu obsahu prezentácie,
- je dôležité zaujať publikum, zapojiť ho, držať sa témy, sledovať a dodržať stanovený čas,
- prezentácia by mala poskytovať prezentujúcemu aj poslucháčom priestor na spontánne reakcie počas vystúpenia – vysvetľovanie, dopĺňovanie a pod.

Tab. 1 Výhody a nevýhody elektronickej prezentácie

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Elektronická prezentácia sa dá jednoducho upravovať a meniť. • Možnosť uchovávať viacero verzií jednej prezentácie. • Bezproblémová distribúcia elektronickej prezentácie ďalším užívateľom. • Elektronická prezentácia umožňuje pracovať na obsahu viacerým osobám súčasne. • Jednoduchá integrácia textu s grafikou a iným multimedialným obsahom. • Prednastavené šablóny umožňujú rýchle vytvorenie efektných prezentácií. • Možnosť kopírovať do prezentácie podklady z iných elektronických dokumentov. • Možnosť elektronickej prezentáciu vytlačiť alebo skontrolovať do iného dokumentu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba zariadení na vytvorenie a premietanie prezentácií. • Potreba príslušného softvérového vybavenia (za niektoré licencie operačného systému a aplikačného softvéru je potrebné platiť). • Potreba naučiť sa pracovať s prezentačným programom. • Strata prezentácie v prípade neuloženia súboru. • Strata súboru v prípade technického problému, ak súbor nebol zálohovaný. • Jednoduchá možnosť pre ostatných kopírovať obsah prezentácie bez povolenia.

5.3 Verbálna a neverbálna profilácia prezentácie

V nasledujúcom tabuľkovom znázornení uvádzame prehľad vyjadrovacích prostriedkov uplatňovaných v ústnych i písomných prezentáciách:



Obr. 5 Prostriedky prezentácie (zdroj: autorka)

5.3.1 Verbálna zložka ústnej prezentácie

Rečnícky prejav má viacero znakov a vlastností, medzi jeho primárne atribúty patrí: *verejnosť* a *adresnosť*. Pod verejnosťou rozumieme rozdielny okruh ľudí, v kontexte ich počtu. Adresnosťou rozumieme cieľovú skupinu adresátov, ktorá je dôležitým štýlotvorným činiteľom. Smerodajným je charakter adresáta, pretože priamo ovplyvňuje formu aj obsah

prejavu, prezentácie. Vnímanie „verejnosti“ sa môže počas prejavu meniť a často k tomu dochádza, ak ide o opakované stretnutia. Opakované prejavy pred tou istou skupinou ľudí postupne smeruje k „súkromnosti“. Mohlo by sa preto hovoriť o istých stupňoch verejnosti. Najnižší stupeň je ten, keď sa rečník cíti ako v súkromnom prostredí (málo poslucháčov, rečník sa s viacerými poslucháčmi pozná). Stredný stupeň je, keď sa rečník prostredníctvom prejavu zblíži s poslucháčmi a najvyšším „stupňom verejnosti“ je, keď ide o množstvo neznámych ľudí, s ktorými sa rečník zblížiť nemôže.

Pre rečníka je náročný a najťažší začiatok jeho prejavu, pretože prvé vety sa tvoria aj hovoria najťažšie, pritom poslucháči práve začiatok, úvodnú časť sledujú najkoncentrovanejšie. Skutočnosť, že prezentácia má charakter verejného prejavu, kladie na rečníka určité požiadavky. Viaceré sa týkajú selekcie a usporiadania základných rečníckych jazykových prostriedkov. Najzreteľnejšia je lexikálna rovina jazyka, preto odporúčame vyhnúť sa vo verejných rečníckych prejavoch expresívnym výrazom, zdržiavať sa vyjadrovania osobného postoja pomocou „siláckych“ slov. Pri možnosti voľby medzi nocionálnym (neutrálnym, bezpríznačným slovom) a melioratívom (slovo so zjemňujúcim významom) alebo augmentatívom (slovo so zhoršujúcim významom), vo verejnom prejave dáme prednosť nocionálnym slovám.

Ďalším znakom rečníckeho prejavu a požiadavkou naň je všeobecná *jasnosť, prehľadnosť a zrozumiteľnosť textu*. Z tohto hľadiska možno hovoriť o stupni zrozumiteľnosti a prípustnosti textov. Slovná zásoba slovenského jazyka obsahuje okolo 200 000 slov, vrátane odborných termínov, cudzích slov, dialektizmov a iných nespisovných slov. Jednotlivec nie je schopný ovládať takéto množstvo slov ani pasívne, preto je potrebné vo verejných prejavoch používať len takú slovnú zásobu, ktorú adresát ovláda aspoň pasívne. S otázkou zrozumiteľnosti textu súvisí aj otázka spisovnej normy. Slovenský jazyk, podobne ako iné jazyky kultúrnych vyspelých národov, má už ustálenú spisovnú normu a rozlišuje spisovné prostriedky od nespisovných. Verejne prejavy musia používať spisovné jazykové prostriedky. Používanie nespisovných prostriedkov je znakom nekultúrnosti, nevzdelanosti a nedostatku sebadisciplíny človeka. Okrem toho je to aj prejav neúcty k poslucháčom. Do verejných prejavov nepatria ani exkluzívne cudzie slova, úzke odborne termíny, rozličné znakové slová, hoci sú spisovné. Vo verejnom prejave sa pokladajú za nespisovné aj dialektizmy, archaizmy i familiárne slová, ktorým rozumie len úzky okruh ľudí. Dialektizmy nemožno používať vo verejných prejavoch aj preto, že na Slovensku je vyše 30 rozličných nárečí (stredoslovenských 15, západoslovenských 7, východoslovenských 7 a iných 5).

5.3.1.1 Technika reči, dýchanie, artikulácia a výslovnosť

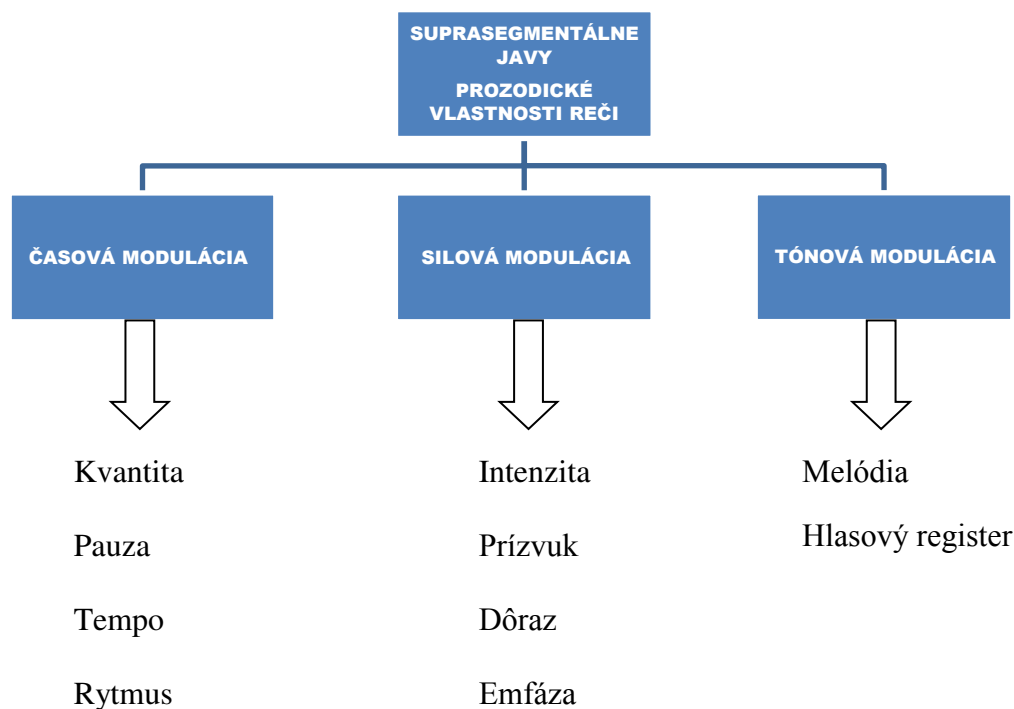
Technika reči súvisí s dýchaním, tvorením hlasu a s jeho článkovaním. *Dýchanie* (respirácia) má dve fázy: *vdychovanie a vydychovanie vzduchu*. Zvuky (hlásky a slová) sa tvoria iba pri vydychovaní, preto je otázka ekonomie dýchania veľmi dôležitá. Neschopnosť správne dýchať, regulovať najmä výdychový prúd, môže spôsobiť hovoriacemu (rečníkovi, riaditeľovi) vytvorenie neadekvátnych (nelogických) medzier v reči alebo zadýchavanie, čo znekváľňuje vnímanie a uvedomovanie si zmyslu textu. Od hovoriaceho (rečníka, riaditeľa) sa vyžaduje, aby si fyziologický proces dýchania, nadychovanie a vydychovanie, kultivoval a venoval pozornosť rytmike dýchania. Medzi základné podmienky, ktoré by mal počas rečnickeho prejavu rečník zohľadňovať, patrí:

- rečniť vo vzpriamenej polohe;
- zvoliť oblečenie, ktoré mu neprekáža a neobmedzuje ho pri dýchaní, najmä na hrudníku a krku, mať tzv. „voľné hrdlo“ – nemať okolo krku šatku alebo šál, neodporúča sa ani rolák;
- dbať na to, aby miestnosť, v ktorej reční, bola vyvetraná, aby tam bol dostatok čistého vzduchu;
- vhodné je cielene skombinovať fyziologický nádych alebo výdych s logickou pauzou v reči, ktorá je daná sémantickým kontextom rečnickeho prejavu, t. j. zosúladiť fyziologické pauzy s pauzami významovými;
- udržiavať s publikom očný kontakt;
- nerobiť teatrálné gestá;
- vhodne a cielene voliť svoj pohyb, prípadne ho minimalizovať (Nosková 2019).

5.3.1.2 Suprasegmentálne javy v reči

Efektívny prenos informácie od odosielateľa k prijímateľovi prostredníctvom ústnej verbálnej komunikácie ovplyvňuje viacero faktorov. Primárne je to výslovnosť hlások v prúde reči (*artikulácia hlások*), ale na to, aby bol jazykový prejav zreteľný, presvedčivý a podľa potreby napr. aj emocionálno-estetický, potrebuje hovoriaci cieľavedome pracovať aj s tzv. *zvukovými prostriedkami reči*, ktoré sa súhrnne nazývajú *suprasegmentálne javy reči* alebo *prozodické vlastnosti reči*, alebo ich zastrešuje súhrnný jednoslovný termín *intonácia*. Ide

o komplexný zvukový jav, ktorý sa člení podľa toho, ako a čím sa upravuje hlasový prúd. Moduláciu hlasového prúdu ovplyvňujú parametre času, sily a tonality.



Obr. 6 Grafické znázornenie suprasegmentálnych javov reči (zdroj: autorka)

Časová modulácia hlasového prúdu

Kvantita – dĺžka nositeľov slabičnosti, konkrétne čas trvania krátkej samohlásky, čas trvania dlhej samohlásky a čas trvania dvojhlásky. V spisovnej slovenčine platí, že čas trvania dlhej hlásky a dvojhlásky je dvojnásobok trvania krátkej samohlásky, čiže ide o pomer 2 : 1. Nesprávna výslovnosť dĺžky jednotlivých hlások môže spôsobiť aj zmenu významu slova a tým môže nastať komunikačný šum, napr. píla (nástroj na pílenie) – pila (požila tekutý nápoj).

Pauza – prestávka v reči, ticho, nerealizuje sa žiadna modifikácia hlasového prúdu. Rozlišujeme niekoľko druhov prestávok v reči:

1. *fyziologicalká*: nevyhnutná z fyziologického hľadiska – nádych a výdych; ich počet súvisí s emocionálnym napätím človeka a s jeho fyzickým stavom;
2. *logická/umelecká*: významová – vyskytuje sa pred kľúčovou časťou textu ako naznačenie významového jadra, pri zdôraznení a pod.;
3. *didaktická*: uplatňuje sa pri aktivizácii žiaka – pri plnení didaktických princípov;

4. *váhavá*: vzniká na tých miestach v hovorenom prejave, kde hovoriaci „váha“, nevie plynulo pokračovať, stratí svoj predošlý rytmus myslenia a štylizovania prejavu; poslucháči si ju už uvedomujú, ale je príliš krátka na to, aby hovoriacemu vstupovali do reči;
5. *prázdna*: pauza bez akustického zvuku, vyskytuje sa v štylisticky ucelených prejavoch;
6. *vyplnená*: pauza so sprievodnými akustickými zvukmi – akustický šum, počuteľné nádychy, chrčanie a pod. Pauzy vyplnené počuteľnými nádychmi odhaľujú chorobu hovoriaceho, alebo intenzívne prežívanie nejakej emócie (strach, hnev, nervozita, sexuálny záujem o partnera a i.).

Pauza by mala byť funkčná a cieľavedome premyslená. Musí vhodne korešpondovať s textom, najlepšie je zladiť pauzu fyziologickú s pauzou významovou. Nadbytočné pauzy pôsobia rušivo, poukazujú na nepripravenosť hovoriaceho a často deformujú aj obsah sprostredkovanej informácie či témy. Najčastejšie sa v jazykových prejavoch vyskytujú pauzy trvajúce 1 – 2 sekundy, ale ich dĺžka súvisí aj s temperamentom a emocionálnym stavom hovoriaceho, taktiež so stupňom jeho pripravenosti hovoriť o danej téme.

Tempo – rýchlosť reči; závisí od obsahu a funkcie prejavu. Kľúčové slová textu sa hovoria spravidla *pomalším tempom*, menej dôležité časti textu sa hovoria *rýchlejším tempom*. Primerané tempo reči je asi 100 slov za 1 minútu. Pri zrýchlenom tempe sa povie 120 –150 slov za minútu a poslucháč sa musí viac koncentrovať na prejav hovoriaceho, aby pochopil informačné a významové posolstvo prejavu. Ak sa zvýši tempo reči na 180 slov za minútu, začína byť jazykový prejav nezrozumiteľný, čo môže spôsobiť neprijatie informácie, resp. neadekvátnu recepciu informácií.

Tempo priamo *korešponduje s funkciou prejavu*, napr. smútočný prejav sa hovorí pomalým tempom, hokejový zápas sa moderuje rýchlym tempom a pod. Pri posudzovaní hovoriaceho na základe tempa reči je potrebné uvedomiť si, či človek hovorí príliš rýchlo alebo príliš pomaly permanentne, alebo tak reaguje na momentálnu špecifickú situáciu. Tempo reči tiež súvisí s temperamentom človeka: ľudia, ktorí hovoria rýchlym tempom, väčšinou aj veľmi rýchlo reagujú na vonkajšie podnety, rýchlo posudzujú a rýchlo konajú. Často sa preto môže stať, že konajú impulzívne, nerozvážne a neopatrne. Rýchle tempo reči môže predznačovať aj vnútornú neistotu, nervozitu, alebo neprimeranú snahu upútať pozornosť. Pomalým tempom reči hovoria ľudia v pokojovom štádiu, keď sa cítia príjemne, bezpečne a pohodlne. Na druhej strane pomalé tempo reči môže predznačovať aj fyzické alebo mentálne indispozície vyjadrovať svoje myšlienky, alebo neovládanie jazyka, ktorým hovoria. Pomalé tempo reči cielene volia duchovní a učitelia, pretože hovoria pred väčším publikom a pomalšie tempo je

receptne menej náročné. Pomalá reč môže signalizovať aj to, že hovoriaci klame, zastiera skutočnosť, alebo intenzívne premýšľa, je unavený, smutný, hľadá vhodné slová a pod. Rýchlosť reči *súvisí aj s pohlavím* hovoriaceho. Ženy hovoria vyšším hlasom a dosahujú väčšie rýchlosti ako muži. Hlasivky žien sú kratšie a menej masívne, dôsledkom toho sa rýchlejšie chvejú. Hlasivky žien kmitajú 200- až 220-krát za sekundu, pričom hlasivky mužov iba 100- až 120-krát za sekundu. Ženy sú schopné v komunikácii za deň vysloviť priemerne 26 000 slov, muži 10 000 až 12 000 slov (Škvarčinová 2004, s. 48). Všeobecne sa odporúča hovoriť pomalým tempom vtedy, keď ide o psychicky náročnú tému, o nové informácie a súvislosti. Rýchlejšie sa hovorí o známych faktoch a o menej dôležitých informáciách. Prirýchle alebo príliš pomalé tempo reči sťažuje vnímanie a poslucháči strácajú záujem o jazykový prejav. Striedanie tempa sa nazýva *agogika*.

Rytmus – vytvára sa striedaním prízvučných a neprízvučných slabík v slove, takýmto spôsobom vzniká *takt*. Čím nižší je priemerný počet slabík v slovách, tým je text rytmickejší (Mistrík 1987).

Silová modulácia hlasového prúdu

Intenzita – celková sila hlasu. Možno ju znižovať alebo zvyšovať podľa funkcie prejavu. Dôležité časti textu sa hovoria s vyššou intenzitou hlasu, menej dôležité časti textu sa hovoria s nižšou intenzitou hlasu. Sila hlasu odhaľuje aj vzťah hovoriaceho k obsahu reči, k situácii a k adresátovi. Ak človek chce v komunikácii dominovať nad partnerom, presvedčiť ho o niečom, získať si ho, alebo urobiť autoritatívny dojem – väčšinou zvyšuje intenzitu hlasu. Niektorí ľudia zvýšeným hlasom nahrádzajú aj nedostatok argumentov v komunikácii, alebo kompenzujú iné svoje nedostatky, napr. nízky vzrast, nedocenenie v sociálnej skupine a pod. Zvýšený hlas môže naznačovať aj samolúboosť, netrepezlivosť až hrubosť, neohľadupnosť k poslucháčovi. Vyššou intenzitou hlasu hovoria aj nedoslýchaví ľudia. Nižšia intenzita hlasu môže mať tiež viacero dôvodov: slabá sebadôvera (nedôveruje svojim schopnostiam, submisivita) alebo naopak silná sebadôvera (budem si hovoriť ako chcem, ak ma chcete počuť, musíte lepšie počúvať), neistota v argumentácii (nemá dostatok informácií), nepripravenosť jazykového prejavu, arogancia hovoriaceho – neohľadupnosť a nevšímavosť (v situáciách, keď hovoriaci hovorí ticho, aj napriek tomu, že vie, že ostatní ho nemôžu dobre počuť). Sila hlasu sa spája aj s temperamentovou škálou osobnosti: flegmatici a melancholici hovoria nižšou intenzitou hlasu, cholericí a sangvinici uplatňujú v komunikácii vyššiu intenzitu hlasu.

Intenzita hlasu je dôležitá aj pri prednese umeleckého textu a úzko súvisí s hlasovým registrom – s hlasovou dispozíciou hovoriaceho.

Prízvuk – zvýraznenie jednej slabiky v slove (akcent). Slovenský jazyk má *pevný prízvuk*, tzv. hlavný prízvuk na prvej slabike slova. V dlhších ako trojslabičných slovách sa vyskytuje aj tzv. vedľajší prízvuk.

Dôraz – *vetný prízvuk* – výrazné intonačné vyzdvihnutie slova vo vete. Zvýraznené slovo vo vete predstavuje akcent jadra výpovede a ovplyvňuje aj významovú percepciu výpovede.

Emfáza – *citový, expresívny dôraz*. Ide o expresívne podfarbenie istej časti výpovede. Väčšinou emfáza vzniká nápadným predĺžením artikulácie samohlásky, napr. Skveeeelé! Famóóózne! Neskutočnééé! Použitie emfázy zreteľne naznačuje emocionálne rozpoloženie hovoriaceho, väčšinou ide o prejavy radosti, prekvapenia, ale aj strachu a úzkosti.

Tónová modulácia hlasového prúdu

Melódia – tónové vlnenie hlasu. Od správne zvolenej melódie závisí zrozumiteľnosť výpovede, pretože podľa nej hovoriaci identifikuje, či ide o vetu oznamovaciu, opytovaciu, rozkazovaciu alebo želaciu, tzv. modálne typy viet. V slovenčine rozpoznávame *tri druhy melódie*:

1. *uspokojivá končiaca*: v oznamovacích vetách a v opytovacích doplniacich vetách, v ktorých len doplníme informáciu;
2. *neuspokojivá končiaca (antikadencia)*: v zisťovacích opytovacích vetách, v ktorých sa vyžaduje odpoveď na informačnej osi *áno – nie*;
3. *neuspokojivá nekončiaca (semikadencia)*: melódia naznačuje určitý úsek, ale vo výpovedi hovoriaci pokračuje. Uplatňuje sa napr. na konci prvej vety v súvetí.

Hlasový register – výška hlasu. Vzniká nasadením hlasu do istej výšky a priamo závisí od anatomických daností hovoriaceho: od veľkosti artikulačných orgánov. Pri vzrušenom prejave výška hlasu stúpa, čo naznačuje prekvapenie, radosť, ale môže signalizovať aj hnev či zlosť. Znížením výšky hlasu sa signalizuje upokojenie, únava, smútok aj apatia.

Špecifické postavenie má *farba hlasu*, tzv. *timbre*, pretože je daná predovšetkým geneticky a hovoriaci ju má „od prírody“, napr. piskľavý hlas, huhňavý hlas, zamatový hlas, priškrtený hlas a pod. Hovoriaci môže meniť farbu hlasu prostredníctvom vôle iba krátkodobo. Napríklad pri vyslovovaní prosby, či pri vyslovovaní hrozby, alebo iných stavoch vzrušenia. Človek však nedokáže dlhodobo rozprávať zmeneným zafarbením hlasu. Uchu príjemné zafarbenie hlasu môže zintenzívniť vnímanie jazykového prejavu, podčiarknuť jeho

expresivitu, ale rovnako nezvyčajné zafarbenie hlasu môže pôsobiť na poslucháča aj nepríjemne, unavujúco, až nevkusne – obdobne pôsobia na poslucháčov aj *chyby v artikulácii*.

5.3.2 Neverbálna zložka prezentácie

V kontexte ústnej, verejnej prezentácie je veľmi dôležité venovať pozornosť neverbálnej zložke, ktorá môže celkovú atmosféru a splnenie komunikačného cieľa prezentácie významne ovplyvniť pozitívnym, ale aj negatívnym smerom.

Kľúčom k vnímaniu reči tela je schopnosť cielene pozorovať, a tak pochopiť komunikačný cieľ prezentujúceho: načúvať, čo človek hovorí, ale zároveň si byť vedomý, *za akých okolností* to hovorí – *ako sa prejavuje telom*. Byť vnímavý znamená vedieť postrehnúť protirečenia medzi slovami a rečou tela hovoriaceho. Prezentujúci by mal byť „stotožnený“ s témou, o ktorej hovorí, pretože vtedy je medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou súlad a rečník pôsobí presvedčivo, vierohodne. Ak však rečník prezentuje niečo, čomu sám neverí, väčšinou ho „prezradí“ reč tela. Verbálna komunikácia je z väčšej časti *vedomá* (hovoriaci cielene vyberá slová, často s nimi vedome manipuluje kvôli dosiahnutiu komunikačného cieľa), neverbálna komunikácia je z väčšej časti *nevedomá* (hovoriaci podvedome vykonáva niektoré pohyby tváre či tela), preto je pravdivejšia.

Neverbálnu komunikáciu, ktorá je z historického hľadiska prvotná, zatlačili do úzadia slová. Napriek tomu je silným komunikačným nástrojom. Jej vplyv sa neoplatí podceňovať, pretože dokáže odhaliť aj to, čo má ostať utajené. Reč tela dopĺňa a podporuje verbálny prejav, zosilňuje účinok slov, dokonca v niektorých prípadoch ich celkom nahrádza, ale predovšetkým dokáže vyjadriť skutočné emócie. Psychológovia tvrdia, že prvých sedem minút rozhoduje o našom prvom dojme. Rozumieť reči tela (nielen vlastného) je naozaj veľmi praktická záležitosť. Možno ju použiť pri pracovných stretnutiach; prijímacích pohovoroch a výberových konaniach; stretnutiach s novým, potenciálnym partnerom; jednoducho v situáciách, keď nám na úsudku druhej strany záleží. Reč tela o nás dokáže prezradiť veľa, dokonca aj to, čo sami nechceme. Medzi základne druhy neverbálnej komunikácie patrí (Mistrík 1999):

- **gestikulácia** – komunikácia prostredníctvom gest – pohybov hlavy a rúk;
- **mimika** – komunikácia prostredníctvom „reči tváre“ – oči, pohľad, obočie, ústa a i.;
- **haptika** – komunikácia prostredníctvom dotykov – podanie ruky, objatie, bozk a i.;

- **posturika, posturoológia** – komunikácia prostredníctvom postoja, držania tela a pohybových konfigurácií;
- **proxemika** – vzdialenosť pri komunikácii a jej komunikačné špecifiká;
- **olfaktorika** – komunikácia prostredníctvom pachov a vôní;
- **kinezika** – komunikácia prostredníctvom pohybov, vystupovanie a spôsoby;
- **kolorika** – komunikácia prostredníctvom farieb;
- **paralingvistika, fonika** – fonetické zvuky, ktoré sa vyskytujú v akustickej reči;
- **chronematika** – časové dimenzie a ich komunikačné špecifiká.

Z hľadiska prezentácie vedúceho pedagogické zamestnanca (alebo pedagogického zamestnanca) sú dôležité najmä: gestikulácia, mimika, proxemika a posturika.

5.3.2.1 Gestikulácia

Gestikulácia je komunikácia prostredníctvom gest – pohybov hlavy, rúk a nôh. Pojem je odvodený z lat. slova *gest* – voľný, neúmyselný pohyb rukou, prípadne inou časťou tela. Slovo *gestus* v latinčine znamená *skutok, čin, posunok*. Z toho sú odvodené slová *gestikulovať, gestikulácia, gestika*, ktoré znamenajú, že prostredníctvom pohybov rúk zvýrazňujeme alebo podporujeme to, čo práve chceme povedať slovom. Gesto je teda komunikačný prvok, ktorý akcentuje a niekedy aj úplne nahrádza slová. Gestá sú názorné, viditeľné v priestore, preto priťahujú pozornosť a zvyšujú účinok komunikácie. Často v komunikácii zohrávajú informačne nosnú úlohu. Vďaka nim si komunikanti zapamätajú zo sprostredkovanej komunikácie oveľa viac informácií. Kvôli svojej názornosti a sčasti aj teatrálnosti sa využívajú v ústnej prezentácii striedmo a cieľavedome.

Z hľadiska primárneho pojmoslovia týkajúceho sa gestikulácie je potrebné identifikovať:

- **symboly** – gestá, ktoré nahrádzajú slová;
- **ilustrátory** – gestá, ktoré sprevádzajú alebo zdôrazňujú slová;
- **regulátory** – gestá, ktoré udávajú začiatok a ukončenie komunikácie;
- **adaptátory** – gestá, resp. pohyby, ktoré nám pomáhajú zvládať neprijemné pocity (Peas 1987).

Najviac prezrádzajú gestá rúk a pre skúseného pozorovateľa sú naše horné končatiny tou časťou tela, na ktorú upriamujú svoj pohľad. Ak niekto neustále rozhadzuje rukami,

signalizuje tým obvykle chýbajúcu suverenitu. Na druhej strane, ak gestá rukám chýbajú úplne, poukazuje to na chýbajúcu vášeň či prehnanú sebadisciplínu. Posudzovanie gestikulácie ľudí je však úzko späté s komunikačnou situáciou, v ktorej sa komunikácia realizuje. Ak napríklad pri verejnej prezentácii pred publikom prezentujúci podporuje svoje slová masívnym nasadením rúk, vzbudzuje nedôveru až odmietnutie, odpor, pretože avizuje prílišnú impulzivnosť, nerozvážnosť, teatrálnosť. Pri takýchto príležitostiach je vhodnejšia striednosť v gestikulácii rukami, avizuje to rozvážnosť, racionalitu, plánovitosť.

Intenzívne *používanie pravej ruky* pri konverzácii sa považuje za rozvážnosť a racionalitu, silná gestikulácia *ľavou rukou* napovedá skôr o ľuďoch sentimentálnych, emočných, v rozhodovaní orientovaných na city.

Gestikulácia závisí aj od temperamentu a od národnosti, napr. Brazílčania sú temperamentnejší ako Slováci. Veľa gest používajú Taliani a Španieli, najviac gestikulačných prvkov majú Mexičania.

Niektoré gestá sú **univerzálne**, t. z. majú rovnaký – medzinárodný význam. Uvádzame niektoré z nich:

- *kývanie hlavou dopredu* (znak súhlasu, áno), *kývanie hlavou do strán* (znak nesúhlasu, nie) – ide o vrodené gesto, ktoré spontánne používajú aj ľudia od narodenia slepí, výnimkou sú Bulhari – kde je význam tohto gesta zmenený na základe konvencie (dohody); ide o tzv. dojčenské gesto – dieťa, keď sa nasýti mlieka, odvracia hlavu od prsníka a krúti hlavou do strán;
- *pokrčenie pliec* – gesto, ktoré naznačuje, že niečomu nerozumieme; nevieme, o čom sa hovorí, sme bezradní; ide o gesto podriadenosti a sprevádzajú ho odhalené dlane a zdvihnuté obočie (podriadený výraz);
- *pohrozenie prstom* – realizuje sa väčšinou zdvihnutým ukazovákou pohybujúcim sa dopredu a dozadu – naznačuje zákaz, neprijatie, hrozbu;
- *ťukať si na čelo* – gesto naznačujúce, že je niekto hlúpy, nerozumný; jedno ťuknutie do čela naopak naznačuje vnuknutie novej myšlienky a býva sprevádzané úsmevom (prijatie niečoho prospešného, nového, napr. myšlienky, názoru, postoja);
- *ruky obrátené dlaňami nahor* – mierumilovnosť, nebojovnosť (neublížim vám), otvorenosť (nič neskrývam), podriadenosť (žobráci na ulici, nič nemám), neohrozujem vás;
- *ruky obrátené dlaňami nadol* – autorita, nadriadenosť, direktíva; umocnenie tohto gesta vznikne zdvihnutím ramena do výšky s dlaňou dolu (gesto nacistov, Hitler);

- *zdvihnuté ruky a otvorené dlane* – gesto podriadenosti: „vzdávam sa“ (Pease, Peas 2010).

Medzi najbežnejšie gestá sprostredkované rukami a nohami patria:

- *päť s palcom hore* – vo všeobecnosti je to gesto súhlasu, ocenenia (dobré); pre Talianov znamená „jeden“; pre Japoncov znamená „päť“ a pre Grékov znamená „bozaj ma“;
- *päť s palcom dole* – gesto nesúhlasu, neprijatia, zlého ukončenia;
- *šúchanie dlaní o seba* – prejav radostného očakávania (už sa neviem dočkať, teším sa na dnešného hosťa); gesto toho, že sa niečo vydarilo, profitovanie (máme veľkú objednávku);
- *šúchanie palca o prst* – šúchanie palca o ukazovák alebo o končeky prstov je znakom očakávania peňazí, symbolizuje trenie mince medzi prstami, často toto gesto využívajú pouliční obchodníci a predavači; človek, ktorý ponúka profesionálne služby klientovi v oblasti finančnictva, by nikdy nemal toto gesto používať, pretože vyvoláva negatívne asociácie, nedôveru, kupliarstvo;
- *zopnuté ruky* – prezrádzajú potláčanú úzkosť a negatívny pocit, postoj, i napriek tomu, že sú často sprevádzané úsmevom, napr. ľudia pri obchodných rokovaniach sa usmievajú, ale ak majú zopnuté ruky, ide o znak sklamaní (obchod sa nevydaril podľa očakávania) a potláčania negatívneho a úzkostného postoja (nechce stratiť obchodného partnera pre budúce obchody);
- *strieška* – zopnuté ruky do striešky (umiestnené tesne pred tvárou, pri brade alebo na hrudi) používajú sebaistí, dominantní ľudia, ktorí pomocou tohto gesta demonštrujú svoj nadriadený a mocenský postoj; tzv. *vztýčená strieška* je znakom arogancie a nafúkanosti; s dlaniami pri sebe je to aj gesto modlitby: ak ho človek praktikuje pri modlitbe – ide o rituálne gesto, ak ho praktikuje v bežnej komunikácii – ide o gesto nadradenosti božskej authority; tzv. *sklonená strieška* – vyskytuje sa viac u človeka, ktorý počúva, než u človeka, ktorý hovorí, a viac ju používajú ženy, ide o gesto napätia, ktoré môže byť pozitívne alebo negatívne – pri jeho interpretácii je potrebné sledovať všetky aspekty komunikačnej situácie;
- *podopretá tvár* – signalizuje proces dvorenia, používajú ho najčastejšie ženy a homosexuáli, ktorí chcú zapôsobiť na muža; žena si položí jednu ruku na druhú, podoprie si bradu, a tak vystaví mužovi svoju tvár ako objekt na obdiv; ak chcete druhému lichotiť, toto gesto vám otvorí cestu;
- *ruky za chrbtom* – gesto nadriadenosti a sebavedomého vystupovania, človek odhaľuje zraniteľné miesta: brucho, rozkrok a krk v podvedomej nebojácnosti, necíti sa ohrozený;

toto gesto je bežné pre vodcov, šľachtu, armádnych a policajných hodnostárov alebo pre riaditeľov škôl a tiež pre každého človeka, ktorý chce vystupovať z pozície autority alebo prežíva hlboký vnútorný pokoj;

- *palec/palce vytŕčajúce z vrecka, vystrčený palec* – znak sebavedomého, autoritatívneho postoja; často to robia vysokopostavení a dobre oblečení ľudia (právnici, manažéri, bankári, je to aj časté gesto princa Charlesa); pri tomto geste je často prítomný nesúlad medzi verbálnou rečou (slovami) a rečou tela, napr. právnik radí svojmu klientovi „to najlepšie“, pričom mu ide najmä o jeho vlastnú prestíž; ľudia bez spoločenského alebo kariérneho postavenia toto gesto nepoužívajú (Pease, Peas 2010);
- *bariéry z rúk* – ide o gesto obrany vo chvíľach ohrozenia: fyzického alebo psychického, napr. futbalisti si prekrížia ruky v rozkroku, keď sa má kopnúť rozhodujúca lopta, pretože predpokladajú, že do nej hráč vloží veľkú intenzitu a cítia sa ohrození; človek, ktorý je nervózny, cíti sa zle alebo sa bráni, si podvedome tisne ruky na hrud', čím signalizuje pocit ohrozenia; ak si človek prekríži ruky, okamžite je menej dôveryhodný; je to gesto neprístupnosti (ťažko sa s takým človekom uzavrie dohoda či obchod); pokiaľ má človek prekrížené ruky, zostáva negatívne naladený;
- „*musím si zaklopať*“ – gesto klopania na drevo alebo na zuby signalizuje, že človek má obavy, chce si udržať svoje bezpečie a „predísť zlému“; gesto má rituálny charakter;
- *prekríženie nôh* – symbolizuje neistotu a spoločenský odstup; s prekríženými nohami stojíme alebo sedíme v skupine neznámych ľudí; sú znakom podriadenosti a obrany, symbolicky odmietame prístup ku genitáliám; niekedy prekrížime nohy a ruky len kvôli tomu, že nám je zima – obrana pred zimou; ak je noha ležérne preložená cez druhú (70 % ľudí si prekladá ľavú nohu cez pravú), môže ísť aj o bežnú pozíciu pohodlného sedenia, používajú ho častejšie ženy;
- *tzv. americká figúra číslo 4* – je to sebavedomé gesto typické pre amerických mužov a predstaviteľov amerikanizovaných kultúr (Singapur, Japonsko, Filipíny); pravá noha je členkom vyložená na stehno ľavej nohy; ide o verziu zdôrazneného rozkroku v sede, pričom sa opäť vystavujú na obdiv genitálie – dáva sa najavo súperenie, neústupnosť, pripravenosť obhajovať svoj názor; ženy používajú toto gesto málo, väčšinou vtedy, keď majú oblečené nohavice – znižuje to ich ženskosť a úplne sa stráca ženská zmyselnosť, pretože ide o mužskú preferenciu. Špecifikáciu ďalších gest pozri I. Nosková, 2019.

5.3.2.2 Mimika

Mimika (z gréckeho *mimeomai* – napodobovať, imitovať, predstavovať) je komunikácia prostredníctvom pohybov tváre a jej častí; ide zväčša o vedomé, ale i podvedomé vyjadrovanie rôznych výrazov tváre, prostredníctvom sťahovania tvárových svalov. Tvarové svaly sa sťahujú podľa toho, čo človek prežíva, preto mimika patrí medzi prvotné a najzreteľnejšie druhy neverbálnej komunikácie. V akejkoľvek komunikačnej interakcii má hovoriaci tendenciu otočiť sa tvárou k počúvajúcemu, pozrieť sa mu do očí, ponúkne mu svoju „tvár“ a ten môže „študovať“ jeho mimické prejavy. Väčšina základných mimických prejavov je rovnaká na celom svete: keď sú ľudia šťastní – smejú sa, keď sú smutní – plačú, keď sú nahnevaní – mračia sa. Táto skutočnosť pomáha ľuďom rozumieť si aj bez slov. Mimika dominantne dopĺňa a umocňuje slová, ale niekedy ich môže úplne nahradiť. Pri verejnej prezentácii je mimika výrazne zreteľná, publikum zväčša pozerá priamo na prezentujúceho a z nej „číta“ súlad témy s jeho vnútorným presvedčením. Odporúča sa nacvičiť si rečnícku verejnú prezentáciu pred zrkadlom, aby si človek uvedomil a videl, ako sa jeho tvár mení spolu s vetami, ktoré hovorí. U dospelého človeka je mimika vedomá a vie ju cieľavedome korigovať.

Človek prispôsobuje svoju mimiku tomu, čo prežíva:

- svojmu psychickému stavu: tvár je zrkadlom duše (úsmev – spokojnosť, slzy – smútok, zaťaté pery – nespokojnosť, rozšírené nosné dierky – zlosť, agresivita);
- vnímaniu svojho telesného stavu: človek podvedome prispôsobuje svoju mimiku tomu, čo prežíva vo svojom tele (keď ho nič nebolí, svaly na tvári sú uvoľnené, bez napätia; keď však pociťuje fyzickú bolesť, svaly na tvári sú napäté, zmršťujú sa);
- vnímaniu komunikačnej situácie: ak je komunikácia pre človeka príjemná a vítaná – usmieva sa, žiaria mu oči, pootvára ústa; ak mu je komunikácia nepríjemná – tvár je napätá, oči sa zužujú, ústa sú zaťaté a i.;
- vnímaniu sociálneho kontextu komunikačnej situácie, tzv. sociálna podmienenosť výrazu alebo tzv. sociálna mimika: dospelý jedinec vie vedomo prispôbiť svoju mimiku okolnostiam, v ktorých sa nachádza, napr. usmieva sa na večierku, na ktorom sa nudí; na pohrebe smúti, pretože sa to od neho očakáva; tvári sa zhovievavo, i keď ťažko prijíma príkaz nadriadeného – tzn. že človek vedomo „klame“, aby nikoho neurazil, nevybočil z radu, aby sa ostatní cítili dobre. Jestvuje aj tzv. zablokovanie výrazu – keď sa človek tvári neutrálne, cielene neprejavuje na tvári žiadnu emóciu – v situáciách, keď je k tomu prinútený okolnosťami alebo spoločenským protokolom (Morris 1997, s. 32).

Sociálny psychológ M. L. Knapp (1992, s. 45) definoval výraz tváre nasledovne: „Ľudská tvár má veľmi bohatý komunikačný potenciál. V prvom rade je dôležitým sprostredkovateľom emocionálnych stavov človeka. Odráža vzájomné postoje ľudí, ktorí spolu hovoria, poskytuje spätnú väzbu v rozhovore, t. j. odpoveď na to, čo sme druhému človeku povedali. Niektorí vedci dokonca tvrdia, že z hľadiska sociálnej komunikácie je tvár človeka vedľa slova druhým najdôležitejším komunikačným prostriedkom v medziľudských vzťahoch.“

Paul Ekman et al. (1982) so svojim tímom uskutočnil aj výskum v oblasti mimiky a identifikoval sedem tzv. primárnych emócií objavujúcich sa vo výrazoch tváre (Ekman, Friesen, Ellsworth 1982):

- *šťastie – nešťastie;*
- *prekvapenie – splnené očakávanie;*
- *strach – pocity istoty;*
- *radosť – smútok;*
- *pokoj – rozčúlenie, hnev;*
- *spokojnosť – nespokojnosť;*
- *záujem – nezáujem.*

Uvádzame podrobnejšiu interpretáciu niektorých z nich:

- *prekvapenie* – obočie sa nadvihne do oblúka, vodorovné vrásky na čele sa krčia, je vidieť očné bielka, sánka poklesne a ústa sa otvoria;
- *šťastie* – hlavným znakom šťastia je úsmev s otvorenými perami, žiariace oči a mimické vrásky okolo nich;
- *strach* – čelo, obočie, oči a ústa súbežne prezrádzajú strach: vrásky na čele sa prehĺbia a v strede sú čiastočne skrčené, obočie sa pri nadvihnutí stiahne k sebe, viečka odhalia bielka a pery sa v horizontálnej línii narovnajú do strán;
- *hnev* – pri tejto emócií sú základnými ukazovateľmi obočie, oči, ústa a niekedy nos. Pomocou obočia sa zvýraznia vrásky hnevu, oči sa zúžia, kútiky úst smerujú nadol a pery sú stisnuté. Niektorým ľuďom sa pri hneve rozšíria nosné dierky;
- *znechutenie* – je prejavom odporu, ktorý prezrádzajú oči, nos, ústa a líca. Horná pera sa skrívá a v strede nadvihne, rovnako ako líca a nos sa skrčí. Dolné viečka vytvoria jemné vodorovné vrásky na pokožke tesne pod očami a nadvihnú sa;

- *smútok* – odhalíte ho pomocou čela, obočia a úst. Kútiky sú poklesnuté a pery ochabnuté a niekedy sa chvejú. Vnútorne okraje obočia sa nadvihnú a v očiach sa spravidla objavia slzy, alebo ich náznak.

Aktívnejšie sa na mimike podieľajú určité časti tváre, tzv. mimické zóny, ktoré môžeme rozčleniť na dve časti (Škvareninová 2004):

- *hornú mimickú časť tváre*: čelo, obočie, po koreň nosa – vyjadrujú najmä negatívne a frustrujúce emocionálne stavy, napr.: obavy, starosti, neúspech, hnev, zármutok; obočie prezradí, či má niekto o vás záujem: ak sa na tvári danej osoby zdvihne obočie a usmeje sa – ste na rovnakej vlnovej dĺžke a kontakt nadviažete; v prípade, že sa len usmeje a obočie ostatne bez zmeny – nemá o vás záujem;
- *dolnú mimickú časť tváre*: nos, ústa a brada – vyjadrujú pozitívne a euforické emocionálne stavy, napr.: šťastie, radosť, láska, potešenie.

Explicáciu jemných pohybov hornej a dolnej mimickej časti tváre nazývame *mikroexpresia tváre*. Špecifické postavenie v mimike majú *oči a ústa*. S očami sa spája abstraktný pojem pohľad a s ústami sa spája abstraktný pojem *úsmev*. Laici aj vedci sa stotožňujú v názore, že oči sú bránou do duše, v nich na prvý pohľad vidíte starosť (zakalené, zaslzené oči), radosť (iskričky v očiach) či chorobu (zažltnuté bielko, zakalené oči, stiahnuté či rozšírené zreničky). Oči najzreteľnejšie odrážajú skutočnosť, ako sa človek cíti. Pri dialógu v pozitívnej alebo neutrálnej komunikačnej situácii je potrebné pozeráť sa spolubesedníkovi do očí: priame a nenútené pozeranie sa do očí avizuje priamu a otvorenú komunikáciu; ak spolubesedník oči odvracia, ide o negatívne chápanú komunikáciu; ak oči priviera, ide o únavu, vyčerpanosť alebo nezáujem.

Všeobecne môžeme konštatovať, že *oči nedokážu klamať*, ale ústa môžu vypovedať nepravdivé informácie. Úsmev má oveľa väčší vplyv a moc ako mračenie. Môže byť prirodzený, šťastný, falošný, škodoradosný, neistý, predstieraný a i. Úsmev možno pozorovať pri priateľských stretnutiach, pri poďakovaní, blahoželaní, môže plniť aj funkciu pozdravu. Signalizuje uvoľnenie, radosť, spokojnosť, šťastie, pohodu a bezpečie. Úprimný úsmev spoznáte podľa toho, že sa *smejú aj oči*, objavia sa v nich iskričky a okolo očí sa objavia vejáriky vrások. Skutočný, úprimný úsmev je nákazlivý a ľudia ho zväčša opätujú. Pri neúprimnom úsmeve sa ústa smejú, ale oči nie. Ľudí, ktorí sa usmievajú, považuje ich okolie za prívetivejších, atraktívnejších a dôveryhodnejších. E. T. Hall (1959) charakterizuje *úsmev a smiech* ako dva základné piliere pozitívneho mimického prejavu. Úsmev sa prejavuje

miernym pootvorením úst a slabým obnažením zubov. Pri smiechu sa ústa uvoľnene otvárajú a často sa úplne obnažujú zuby. Smiech niekedy sprevádzajú aj slzy, zdvihnuté ramená a záklon hlavy. Dlhotrvajúci a intenzívny smiech sprevádzaný až nepríjemnými zvukovými výrazmi sa nazýva *rehot*. Ide o hrubý až vulgárny smiech, ktorý často býva sprevádzaný aj krčením nosa alebo pohybmi tela (vál'anie sa od smiechu). Na verejnosti a pre nezainteresovaných býva rehot nepríjemný, netaktný (Hall, 1959). Od smiechu a rehotu nie je ďaleko k úškrnu, úškľabku, ktoré signalizujú výsmech, posmech, iróniu, nepriateľstvo, sarkazmus. Špecifikáciu ostatných segmentov tváre v kontexte mimickej interpretácie – pozri I. Nosková 2019.

Mimika je jedným z najzreteľnejších prostriedkov komunikačnej aj sociálnej interakcie. Prostredníctvom výrazov tváre oznamujeme iným ľuďom stav svojej duše, emócie a platí to aj recipročne. Mimické prejavy ovplyvňujú aj náš dojem z človeka pri stretnutí: či sa nám javí ako pekný, prít'azlivý, alebo ako škaredý a neprístupný. Na ľuďoch vidieť, ako opeknejú, keď sú šťastní a zamilovaní a, naopak, akí sú nesympatickí v hneve, v zlosti či nenávisti. Z tváre človeka je možné vyčítať aj viaceré osobnostné a povahové rysy.

5.3.2.3 Proxemika

Proxemika je vedná disciplína, ktorá sa zaoberá štúdiom interpersonálnej priestorovej dištancie, t. j. štúdiom funkcie priestoru a vzdialenosti v priebehu komunikácie, v sociálnej interakcii. Pojem *proxemika* pochádza z latinského *proximus*, čo znamená blízkosť. Prvýkrát tento pojem použil americký antropológ Edward T. Hall v roku 1959 a identifikoval aj štruktúru proxemiky ako vednej disciplíny.

Každý človek má svoj vyhranený osobný priestor, do ktorého podľa svojej vôle a psychického naladenia vpúšťa jednotlivých ľudí rôzne hlboko. Ľudí, ktorých máme radi, s ktorými nás spájajú rodinné alebo priateľské putá, sme ochotní pustiť k sebe bližšie. Naopak, ľudí, ktorí sú nám nepríjemní, cudzí, alebo nás ohrozujú, si držíme „od tela“. Človek si podvedome i vedome svoj osobný priestor chráni, a keď je narušený, cíti sa nepríjemne, diskomfortne, dokonca sa môže cítiť ohrozujúco. Tento stav je zreteľný v neverbálnej komunikácii: hlavou aj telom robí vyhýbavé pohyby, odkláňa sa, odstupuje, sedí alebo stojí nepokojne a pod.

Teritórium, resp. priestor možno identifikovať ako vymedzenie fyzických hraníc fyzickými prostriedkami, napr. človek stavia okolo svojho obydľia plot, čím zreteľne vymedzuje svoju lokalitu, alebo zamkne byt, inštaluje bezpečnostné zariadenia, zámky, kameru a pod. Človek

chráni svoje teritórium, pretože predstavuje pre neho aj psychologické kvality: pocit bezpečia, domov, oddych, súkromie.

Vymedzovanie proxematických zón je dosť individuálne, ale všeobecne je prijatá a vymedzená tzv. **horizontálna a vertikálna proxemika**. *Vertikálna proxemika* sa špecifikuje podľa vzájomnej výšky očí komunikantov. V komunikácii má prevahu ten hovoriaci, ktorý má oči vyššie, preto rečníci a prednášajúci uprednostňujú vyvýšené stupienky či pódia. Vertikálna proxemika je zreteľná aj v komunikácii dospelých s deťmi, počas ktorej si dospelý k dieťaťu čupne, alebo sa k nemu skloní, aby mali oči na primerane rovnakej úrovni a komunikácia bola bezbariérová. Vertikálna proxemika sa konvenčne uplatňuje aj pri vyhlasovaní výsledkov športových súťaží. Víťaz stojí v strede na najvyššom stupni (oči má najvyššie), o niečo nižšie stojí druhý v poradí a najnižšie tretí. *Horizontálna proxemika* sa meria dĺžkovými mierami a špecifikujú sa v nej **štyri druhy proxemických sfér**:

- 1) *Intímna sféra* – určená vzdialenosťou od 0 cm do 40 cm, pričom sa v nej ráta iba s dvoma komunikačnými partnermi, nikdy sa v nej neráta s účasťou tretieho. Uplatňuje sa v komunikácii manželov, milencov, medzi rodičom a dieťaťom, medzi dôvernými priateľmi a rodinnými príslušníkmi. Ide o tzv. intímnu komunikáciu, v ktorej má špecifické miesto najmä mimojazyková komunikácia: hovorí sa v nej dotykom, pohľadmi, bozkami, mimikou a dychom. K narúšaniu intímnej zóny dochádza napríklad v preplnenom autobuse alebo vo výtahu, na čo človek reaguje stuhnutím tela, alebo výraznejším potením.
- 2) *Osobná sféra* – vymedzená v rozsahu od 40 do 120 cm. Uplatňuje sa v komunikácii príbuzných, priateľov, známych, spolupracovníkov. Možno ju rozdeliť na dolnú hranicu od 45 do 75 cm, do ktorej patria dôverné rozhovory s rodinnými príbuznými a priateľmi, a na hornú hranicu, od 75 do 120 cm, do ktorej patria rozhovory so známymi, kolegami, so spolucestujúcimi vo vlaku či autobuse. Rozhovory v tejto sfére sú neformálne a uvoľnené.
- 3) *Sociálna sféra* – určuje vzdialenosť od 120 cm do 360 cm a umožňuje komunikáciu viacerých komunikantov navzájom. Táto vzdialenosť sa vyskytuje pri bežných spoločenských a obchodných kontaktoch: na úradoch, na pošte, v škole, v obchode a na menších poradách a rokovaní. Predpokladá už starostlivý výber slov a neosobný jazykový prejav.
- 4) *Oficiálna sféra* – je vymedzená vzdialenosťou od 360 cm a viac. Horná hranica je 8 až 10 metrov, pri ktorých je ešte dobrá viditeľnosť a je možná priama komunikácia. Ide napr. o komunikáciu na prednáškach, na konferenciách, na zhromaždeniach, diskusiách a veľkých poradách, kde je prítomný väčší počet poslucháčov – publikum. Kompozícia takýchto

rečníckych prejavov býva vopred premyslená, cielene štruktúrovaná a rešpektujú sa v nej jazykovedné aj výslovnostné normy. Sú to prevažne diskusné príspevky, štátnické prejavy, príležitostné a ceremoniálne reči a pod. (Peas 1987).

Ľudia reagujú podráždenie nielen vtedy, keď druhý človek vstupuje do ich osobnej zóny, ale aj vtedy, keď niekto manipuluje s predmetmi, ktoré sa nachádzajú v tejto zóne. V pracovnej sfére predstavuje náš osobný priestor prevažne pracovný stôl, alebo kancelária, v ktorej pracujeme. Máme tu umiestnené predmety, ktoré nám vytvárajú pocit bezpečia: fotky našich blízkych, talizmany, kvety, pohár, z ktorého pijeme kávu a pod. Narušenie tejto zóny nastáva, ak niekto manipuluje s týmito predmetmi: presúva ich, chytá ich a pod. V súkromnej sfére podobné narušenie osobnej zóny vzniká napr. počas návštevy, keď návštevníci bez dovolenia manipulujú vecami domácich.

Proxemická vzdialenosť zreteľne reguluje priebeh sociálnej komunikácie a sama osebe je zrozumiteľnou rečou aj bez slov.

5.3.2.4 Posturika

Problematikou dorozumievania prostredníctvom držania a polohy tela sa zaoberá *posturika*. Prostredníctvom posturiky človek zreteľne vyjadruje niekoľko skutočností o sebe samom, napr.:

- *ako sa cíti, na čo myslí* – čo sa odohráva v jeho vnútri, napr. či je napätý alebo uvoľnený, či je radostný alebo smutný; unavený, otrávený a pod.;
- *ako vníma priebeh komunikácie*, ktorej sa zúčastňuje, napr., či chce v komunikácii zotrvať, alebo ju chce ešte len nadviazať, prípadne chce komunikáciu blokovať alebo ukončiť a pod.;
- *stupeň sebavedomia*: sebavedomosť, menejcennosť, arogancia, submisívnosť a i.

V komunikácii je súlad alebo nesúlad polôh tela jednotlivých účastníkov kľúčový, pretože je najzreteľnejší a výrazne ovplyvňuje priebeh komunikácie. Bezbariérová je komunikácia, v ktorej komunikanti zvolili *rovnakú polohu tela*, napr. ak sedím – najlepšie sa mi bude komunikovať s niekým, kto tiež sedí; ak môj komunikačný partner stojí, vhodné je rovnako sa postaviť a pod. Ťažšie sa komunikuje, keď sú polohy tela účastníkov komunikácie nerovnaké, napr. ak chcete viesť neutrálny rozhovor a stojíte, bude oveľa ťažšie komunikovať s niekým, kto leží alebo dokonca pred vami kľáčí. V takej situácii musíme meniť polohu svojho tela (prisadnúť si), alebo držanie tela (nakláňať sa), čo môže komunikačnú situáciu ovplyvniť,

napr. tým, že si prisadneme k človeku, ktorý sedí, sa komunikačná situácia „zjemní“, naopak, ak komunikanti sedia a niektorý z nich sa postaví, môže to naznačovať, že sa situácia „vyostrila“, alebo tým naznačuje, že sa komunikácia končí, prípadne potrebuje odísť.

Pri sedení s preloženými nohami počas rokovaní horná noha vždy smeruje na priaznivcov, na komunikujúcich, s ktorými sympatizujeme. Sedenie s nohami prekríženými v členkoch avizuje negatívny postoj, neúctu alebo komunikačnú neochotu, nudu. Jednoznačný negatívny postoj naznačujú aj prekrížené nohy v stoji. Prekrížené ruky na hrudi v stoji či v sede avizujú obranný postoj, neistotu v komunikácii. Ak však komunikujúci má prekrížené ruky a zároveň zdvihnuté ramená, znamená to nadradenosť, aroganciu, sebavedomie a naznačuje, že očakáva, čo príde, a je odhodlaný sa brániť (aj urážkami). Ak má človek prekrížené ruky na hrudi a zároveň prekrížené nohy (v stoji aj v sede), avizuje to nezáujem, neochotu komunikovať, napätosť a silný pocit ohrozenia. Ak človek sám seba objíma a pritom má predklonenú hlavu a ramená zohnuté dopredu, schúlené – znamená to, že mu je zima.

Držanie tela súvisí najmä s trupom a s hrudníkom, v podstate ide o udržiavanie polohy tela v horizontálnej línii spolu s krkom a hlavou. Extrovertní a sebavedomí ľudia majú vypnutý hrudník, vystretý chrbát, vzpriamenú hlavu a vysunutú bradu. Introvertní a menej sebavedomí ľudia, ktorí ťažko nadväzujú sociálne kontakty, majú spravidla sklesnutý hrudník, sklonenú hlavu, spustenú bradu a trup sa vychyluje mierne dopredu. Vychyľovanie tela z horizontálnej polohy do strán – doprava alebo doľava alebo dopredu a dozadu naznačuje fyzickú alebo psychickú únavu (tzv. „*táhá ma k zemi od únavy*“), stav opitosti, alebo ide o fyzický hendikep. Spontánne ľudia urobia záklon pri zacítení nepríjemného pachu, napr. pri zápachu z úst hovoriaceho ľudia reflexne urobia záklon. *Otáčaním tela* rovnako môžeme jednoznačne dať spolu hovoriacemu najavo svoje prijatie alebo neprijatie, napr. ak sa hovoriaci k svojmu partnerovi otočí chrbtom, jednoznačne dáva najavo, že mu je komunikačná situácia nepríjemná, alebo ju chce ukončiť. Ak sa komunikácia realizuje v skupine hovoriacich, môže komunikant, ktorý sa otočí chrbtom, svojím telom celkom zamedziť komunikáciu niekoho iného, resp. aj jeho pohyb – tzv. *vyšachovanie z hry*. Naopak, ak s niekým chceme komunikovať, spontánne sa k nemu otáčame celým telom a tvárou v tvár.

Zmenu polohy tela človeka najčastejšie stimuluje:

- *prostredie, v ktorom sa nachádza* – napr. žiaci v škole sedia, učiteľ väčšinou stojí; v kine a divadle sedíme; pri nákupoch stojíme a pohybujeme sa a pod.;
- *komunikační partneri* – pri rokovaní sa uprednostňuje sedenie, ak však komunikačný partner stojí, odporúča sa rovnako sa postaviť a zosúladiť polohy tela;

- *psychosomatický stav človeka* – unavený človek má tendenciu sedieť alebo ležať – oddychovať; zdravý, vitálny človek uprednostňuje státie a pohybové formácie.

V komunikácii, ktorá prebieha v stoji, zohráva dôležitú úlohu aj *smerovanie chodidiel*. V dialógu dvoch komunikantov, v ktorom je komunikácia priaznivá a chcú v dialógu pokračovať, smerujú ich chodidlá navzájom na seba. Ak však jeden z nich chce komunikáciu ukončiť, alebo je pre neho nepríjemná, nasmeruje chodidlá mimo partnera. Ak sú v komunikácii prítomní traja partneri a komunikácia je priama a otvorená, mali by špičky chodidiel každého z komunikujúcich smerovať jedna k jednému partnerovi a druhá k druhému partnerovi, čím by sa medzi nimi vytvoril trojuholník. Ak však jeden z nich má obrátené špičky chodidiel iba k jednému z hovoriacich, avizuje tým svoju sympatiu k tomuto partnerovi a zároveň nesympatiu k zostávajúcemu partnerovi.

V intenzívnej a kongruentnej (zhodnej) komunikácii sa niekedy objaví tzv. *posturálne echo*. Ide o spontánne kopírovanie posturiky komunikačného partnera, napr. keď si partner prekríži nohu, zrkadlovo to urobí aj ten druhý; keď sa jeden nahne trupom dopredu, urobí tak aj druhý – nakloní sa; keď sa jeden napije, aj druhý siahne po nápoji a pod. (Škvareninová 2004, s. 95). Posturálne echo však potenciálne netrvá počas celej komunikácie. Vyskytuje sa väčšinou v situáciách, keď sa človek chce zapáčiť druhému, votrieť sa do jeho priazne.

5.3.2.5 Záverečná sumarizácia odporúčaní v kontexte neverbálnej komunikácie

- udržiavať kontakt s hovoriacimi, s publikom: primárne udržiavať očný kontakt (nepozerať mimo hovoriacich a publika, „neprevracat’ oči“, reagovať na podnety odpozorované z publika, napr. prílišné ticho alebo hluk, šum – aktivovať publikum);
- korigovať mimickú komunikáciu (nerobiť grimasy, nezívať, nezmašťovať čelo; prirodzene sa usmievať a i.) ;
- korigovať gestikuláciu: voliť menej výrazné gestá, predpokladá sa použitie kontaktných a ukazovacích gest, vyhýbať sa teatrálnym a vulgárnym gestám, vyhýbať sa tzv. meravosti (nehybnosti končatín), ktorá pôsobí neprirodzene a ruší pozitívnu recepciu rečnickeho prejavu;
- korigovať posturiku: prvý dojem je veľmi dôležitý, preto sa odporúča vzpriamený postoj s mierne zdvihnutou bradou; vyhýbať sa kývaniu (dopredu a dozadu alebo do strán), vyhýbať sa prešľapovaniu na mieste, nedupať nohami;

- vnímať proxemiku: zvoliť vhodnú vzdialenosť od poslucháčov vzhľadom na akustiku miestnosti a dobrú počuteľnosť; pohybovať sa po miestnosti striedmo a prirodzene; vyhýbať sa strnulému státiu na jednom mieste;
- adekvátne reagovať na situačnosť: pri náhlej zmene podmienok je potrebné reagovať zdržanlivo a taktne (vyhýbať sa prudkým pohybom, nevhodným gestám, odmietavým pohľadom);
- zvoliť vhodné oblečenie: malo by byť pohodlné (aby nebránilo v pohybe), čisté a vkusné (vyhýbať sa nápadným šperkom a iným doplnkom, napr. opasky a spony, ktoré by pútali väčšiu pozornosť ako prezentovaná téma), odporúča sa zladiť dva (najviac tri) farebné odtiene pastelových odtieňov (nie krikľavé farebné škály);
- cielene zvoliť rekvizity a názorné pomôcky (selektovať ich počet aj prítomnosť na verejnom prejave), rekvizity sa používajú na podporu názornosti, ale ich vysoký počet alebo neúčelná prítomnosť, môžu pôsobiť rušivo.

Záver

Ak chceme vychádzať z obsahu tvrdenia: „Robte to, čo hovoríte a hovorte to, čo si myslíte“, je nutné uvedomiť si, že všetky zložky verbálnej a neverbálnej komunikácie sú vzájomne prepojené a dopĺňajú sa. Ak nie sú zladené, vzbudzuje táto skutočnosť u druhých nedôveru. Pre otvorenú komunikáciu je nutná dôvera medzi komunikujúcimi stranami. Treba mať na mysli, že dôvera je založená na tom, že to, čo robíme, hovoríme a čo hovoríme, si aj myslíme. Tým, ktorí toho veľa nahovoria, ale nič nerobia, po čase nikto neverí. Vhodnejšie je voliť cielene svoje slová a zosúladiť svoje vnútorné presvedčenie s vonkajšími počinmi. Profesionálna manažérska prezentácia a ovládanie spoločenskej etikety je odrazom kredibility vedúceho pedagogického zamestnanca.

I napriek tomu, že vývoj etikety je veľmi búrlivý, je nevyhnutné z titulu svojej profesie alebo sociálnej roly v spoločnosti poznať pravidlá etikety. Nakoľko etiketa otvára dvere v akomkoľvek kontakte s ľuďmi (Špaček 2008).

PaedDr. Eva Frišová

Zoznam bibliografických odkazov

- ANTUŠÁK, E. a Z. KOPECKÝ, 2005. *Krizový manažment – krizová komunikace*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0945-8.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2003. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.
- BOREC, T., 2007. *Moderná biznis etiketa pre manažérov*: Bratislava: Neopublic Peter Novelli. ISBN 978-80-969817-6-2.
- BOROŠ, J., 2001. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-89018-20-3.
- BUGÉLOVÁ, T. a Z. SZALAIIOVÁ, 2012. Etiketa v práci – zdroj pracovnej spokojnosti? In: L. LOVAŠ a K. VASKOVÁ. *Psychológia práce a organizácie*. Košice: UPJŠ, s. 202-209. ISBN 978-80-8152-086-0.
- ČERNÝ, V., 2009. *Neverbálna komunikácia pre obchodníkov i bežný život*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2449-9.
- EKMAN, P., W. FRIESEN a P. ELLSWORTH, 1982. *Emotion in the human face*. 2. vyd. Cambridge: Cambridge University Press.
- FINDRA, J., 2004. *Štylistika slovenčiny*. Martin: Osveta. ISBN 80-8063-142-5.
- GALLO, J., 2004. *Rétorika v teórii a praxi*. Prešov: DOMINANTA. ISBN-80-967349-1-1.
- HALL, E. T., 1959. *The Hidden Dimension*. New York: Garden City.
- HARTMANOVÁ, E. a M. PETRUFOVÁ, 2005. *Spoločenská komunikácia pre 2. ročník obchodných akadémií*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 80-10-00448-0.
- HOLUBOVÁ, M., 2017. Slušný človek je vychovaný človek. In: *Učiteľské noviny* [online]. Roč. 62, č. 5, s. 38-39. ISSN 0139-5769. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.ucn.sk/poradna/slusny-clovek-je-vychovany-clovek>
- JAKUBEKOVÁ, M. a E. FINKEI, 2015. *Tvorba prezentácie a jej efektívne využitie vo vzdelávaní na základných a stredných školách*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum. ISBN 978-80-565-0271-6.
- KABÁTEK, A. a O. LOŠŤÁKOVÁ, 2010. *Obchodní a manažérska prezentace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 97-80-247-3344-9.
- MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-17-2.

- KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikačné a obchodní dovednosti manažéra*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024735665.
- KLINCKOVÁ, J., 2008. *Verbálna komunikácia z pohľadu lingvist(i)ky*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied. ISBN 978-80-8083-626-9.
- KLINCKOVÁ, J., 2011. *Neverbálna komunikácia alebo komunikujeme nielen slovami*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied. ISBN 978-80-557-0168-4.
- KNAPP, M. L. a J. A. HALL, 1992. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. New York: Holt, Rinehart and Winston. ISBN 978-1-137-34586-8.
- KOHOUT, J., 1995. *Rétorika. Umění mluvit s lidmi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-072-4.
- KRÁL, A., 1988. *Slovenská výslovnosť*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- LAUKOVÁ, P., 2010. Prečo sa niečo patrí a niečo nepatrí? In: *Pravda* [online]. 16.8.2010. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://uzitocna.pravda.sk/skola/clanok/19324-preco-sa-nieco-patri-a-nieco-nepatri/>
- LECHTA, V., 1988. Narušené koverbálne správanie v logopedickej praxi. In: J. BALÁŽ et al. *Interpersonálna komunikácia a jej poruchy*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, s. 155-158.
- LUTHEROVÁ, D., F. CHORVÁTH a J. ORLÍK, 2011. *Nový lexikón slušného správania*. Bratislava: MATYS. ISBN 978-80-8088-269-3.
- MISTRÍK, J., 1987. *Rétorika*. 3. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- MISTRÍK, J., 1989. *Štylistika*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- MISTRÍK, J., 1999. *Vektory komunikácie*. 2. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského.
- MORRIS, D. 1997. *Bodytalk. Körpersprache, gesten und gebärden*. München: Wilhem Haene Verlag. ISBN 10: 3453122976.
- NEBESKÁ, I., 1992. *Úvod do psycholingvistiky*. Praha: H+H. ISBN 80-85467-75-5.
- NOSKOVÁ, I., 2019. *Umenie komunikácie*. Banská Bystrica: Metodicko-pedagogické centrum. ISBN 978-80-565-1441-2.
- PARDEL, T. a J. BOROŠ, 1979. *Základy všeobecnej psychológie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- PATTERSON, M. L., 1982. A sequential functional model of nonverbal exchange. In: *Psychological Review*. Roč. 89, s. 231-249.
- PEAS, A., 1987. *Body Language*. New Delhi: Sudha Publications.
- PEAS, A., 1993. *Reč tela: čítanie a používanie gest*. Bratislava: Erudis. ISBN 80-85560-01-1.

- PEASE, A. a B. PEAS, 2008. *Řeč těla*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-449-6.
- PEASE, A. a B. PEAS, 2010. *Velká kniha řeči tela*. Bratislava: Ikar. ISBN 978-80-551-2387-5.
- REJKOVÁ, M. a M. TAKÁČOVÁ, 2011. *Občianska náuka pre 1. ročník odborných učilíšť*. Bratislava: SPN – Mladé letá. ISBN 978-80-10-02081-2.
- SLANČOVÁ, D., 1996. *Praktická štylistika*. 2. vyd. Prešov: Slovacontact. ISBN 80-901417-9-X.
- SOROKOVÁ, T., 2019. *Efektívna komunikácia v riaditeľni*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-537-8.
- ŠKAVARENINOVÁ, O., 2004. *Rečová komunikácia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 80-08-00290-9.
- ŠPAČEK, L., 2008. *Nová velká kniha etikety*. 2. vyd. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-1954-5.
- ŠRONĚK, I., 1992. *Etiketa v obchodě a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-08-X.

Názov: **Sebariadenie a manažérska etika 3 (4. - 5. kapitola)**
Autor: **PaedDr. Eva Frišová, PhDr. Ingrid Nosková, PhD.**
Recenzenti: PaedDr. Darina Bačová PhD., Mgr. Dagmar Čtvrtníčková

Vydavateľ: Metodicko-pedagogické centrum
Redakčná úprava: Mgr. Terézia Peciarová
Grafická úprava: Mgr. Iveta Labjaková
Vydanie: 1.
Rok vydania: 2020
Počet strán: 50
ISBN 978-80-565-1458-0 EAN 9788056514580