

# 1. Líderstvo – potrebujeme medzi nami superhrdinov?

PAVOL ČEKAN  
MultiplexDX

DOMINIKA FRIČOVÁ  
Neuroimunologický ústav SAV

PETRA LIPNICKÁ  
MultiplexDX

PETER KILIÁN  
MultiplexDX

SLAVOMÍR ONDOŠ  
SOVVA



Pri spracovaní tejto témy sme sa zamerali hlavne na otázku ako sa v pandémie prejavil spoločenský význam lídrov. Zaoberáme sa tým, ako identifikovať mienkotvorných lídrov, ktorí pomáhajú interpretovať dianie v odborných sférach smerom k bežnej verejnosti. Ale rovnako, berieme do úvahy možnosti, ako im uľahčiť komunikáciu smerom k verejnosti tak, aby boli vnímaný ako pozitívny vzor. Tiež v téme analyzujeme, ako skúsenosti a poznatky nadobudnuté v tejto oblasti počas pandémie využiť do budúcnosti.

## Zhrnutie odporúčaní

- Dôvera k inštitúciám dlho klesá. Potrebujeme lídrov, aby inšpirovali k ochote čeliť globálnym výzvam.
- Za legendu považujeme zbojníka. Mali by sme viac komunikovať významných slovenských učencov.
- V identifikácii osobností majú kľúčovú úlohu médiá. Mali by komunikovať ich odbornosť aj príbeh.
- Prajné prostredie pre pokojný, konštruktívny dialóg: vládny, akademický a neziskový sektor.
- Začať každý sám od seba a malými zmenami. Spoločnými silami dosiahneme zmenu celku.

## ÚVOD

Jednoznačne uchopiť koncept líderstva nie je jednoduché. Je nám vlastne prístupný iba prostredníctvom multidisciplinárnej optiky. Vychádzať je potrebné z poznatkov zo sociológie, filozofie, ekonómie a ďalších relevantných oblastí, s cieľom načrtnúť čo najviac komplexné uchopenie kľúčových myšlienok. Tie budú základom formulácie odporúčaní na žiaduce verejné politiky prispievajúce k efektívnemu líderstvu na súčasnom Slovensku v postkovidovej dobe. Preskúmaním vzájomného kontaktu medzi uvedenými disciplínami môžeme v tejto téme vytvoriť základ porozumenia na podporu implementácie praktík líderstva.

Koncept líderstva v sebe nepriamo obsahuje myšlienky kolektívnej činnosti, interdisciplinárnej spolupráce a inkluzívneho rozhodovania. Na dôslednú analýzu by sme mali čerpať prinajmenšom z prác kľúčových teoretikov v disciplínach sociálnej a humanitnej oblasti vedy. Možné základy líderstva možno vystopovať v sociologickom rámci sociálneho konštrukcionizmu, kde sa vychádza z diela Petra L. Bergera a Thomasa Luckmanna. Tí skúmajú, ako môže byť líderstvo ukotvené v sociálnej konštrukcii reality. Zdôrazňujú dôležitosť zdieľaných významov, noriem a hodnôt pri formovaní spoločného úsilia.

Vo filozofickom smere pragmatizmu nachádzame teóriu Johna Deweyho a Charlesa S. Peircea, ktorí skúmajú pragmatické základy aj pre líderstvo. Pragmatizmus zdôrazňuje praktické dôsledky a aspekty riešenia problémov kolektívneho rozhodovania, obhaja experimentovanie a adaptívny prístup. V téme interdisciplinárneho pohľadu na líderstvo sa ako vhodné javí spomenúť transformačnú teóriu líderstva v manažmente. Podľa prác Jamesa M. Burnsa a Bernarda M. Bassa má teória transformačného vedenia význam aj pre líderstvo. Táto teória zdôrazňuje inšpiráciu a motiváciu zúčastnených strán, podporu kolektívnych cieľov a podporu jednotlivcov pri dosahovaní spoločných cieľov.

V oblasti vzdelávania sa ako dobré javí poznať koncept distribuovaných znalostí. V dielach Jamesa Spillanea a Almy Harris táto perspektíva zdôrazňuje dôležitosť zdieľaných zodpovedností a zapojenia rôznych zainteresovaných strán do rozhodovacích procesov. Prakticky sa zdá potrebné zobrať do úvahy ekonomické uvažovanie o líderstve. Tam nachádzame teóriu inštitucionálnej ekonómie. Na základe prác Douglassa Northa a Olivera Williamsona poskytuje inštitucionálna ekonómia výhodný pohľad na úlohu inštitúcií, pravidiel a stimulov pri formovaní líderstva. Táto perspektíva zdôrazňuje dôležitosť vytvorenia priaznivého prostredia, ktoré uľahčuje spoluprácu a dôveru.

Ekonomické uchopenie témy líderstva má bezprostredný kontakt s teóriou hier. V teoretickom rámci hier, ako je napríklad „väzňova dilema“ alebo „Nashova rovnováha“, sa líderstvo javí ako proces zosúladenia individuálnych a kolektívnych záujmov. Preskúmaním rôznych stratégií spolupráce môžeme získať hodnotný a opäť o niečo iný pohľad na podporu efektívnej spolupráce, v porovnaní s vyššie uvedenými. V našej dobe nemožno zabúdať na etické rozmery líderstva. Z filozofie sa v tejto téme ponúka etika starostlivosti v prácach Carol Gilligan a Nel Noddings. Etika starostlivosti je tiež vhodným myšlienkovým rámcom na pochopenie líderstva. Ich perspektíva kladie dôraz na empatické vzťahy, pričom oceňuje potreby a perspektívy rôznych zainteresovaných strán.

V politológii nakoniec identifikujeme teóriu deliberatívnej demokracie. V dielach Jürgena Habermasa a Johna Rawlsa má koncept deliberatívnej demokracie zreteľný význam pre líderstvo. Deliberatívne procesy uprednostňujú inkluzívne a racionálne diskusie, s cieľom dosiahnuť konsenzus a priniesť spravodlivé výsledky. Integráciou rôznych perspektív zo sociológie, filozofie, ekonómie a príbuzných disciplín sa ponúka ucelené chápanie líderstva. Preštudovanie uvedených a príbuzných teórií poskytuje základ pre návrh nižšie odporúčaných politík. Vedú nás k tomu, že spoločnosti sa vyplatí podporovať kolektívne riešenie problémov, aktívne budovať dôveru v inštitúcie a efektívne tým riešiť prichádzajúce výzvy rôznej povahy.

## Dobrá prax nachádzame v nedávnej minulosti, doma aj vo svete

Inšpiratívny príklad sociálno-ekonomickej situácie do istej miery podobnej súčasnej kríze líderstva na Slovensku môžeme v minulosti pozorovať v období post-apartheidu v Juhoafrickej republike. Po desaťročiach represívnej vlády čelila Južná Afrika veľkým výzvam pri budovaní demokratickej a inkluzívnej spoločnosti. Prostredníctvom efektívneho líderstva a spoločného úsilia sa krajine podarilo prekonať mnohé z týchto prekážok a dosiahla pozoruhodný pokrok. Líderská rola Nelsona Mandelu a prechod k demokracii v Južnej Afrike poskytujú aj pre nás presvedčivú prípadovú štúdiu. Mandela, ako symbol odolnosti a zmierenia, zohral kľúčovú úlohu v aktívnom spájaní rôznych frakcií a podpore jednoty.

Jeho schopnosť vzbudzovať dôveru a podporovať atmosféru spolupráce medzi rôznymi rasovými a etnickými skupinami položila základ pre prekonanie krízy. Kľúčovým faktorom úspešného prekonania krízy v Južnej Afrike bolo transformačné líderstvo. Mandelov vizionársky a transformačný štýl líderstva pomohol preklenúť hlboké rozdiely a inšpirovať kolektívnu víziu pre budúcnosť krajiny. Tým, že uprednostňoval zmierenie, odpustenie a princíp inkluzívnosti, previedol Južnú Afriku neľahkou cestou k uzdraveniu spoločnosti a sociálno-ekonomickému pokroku. V Juhoafrickej republike pôsobila „Komisia pre pravdu a zmierenie“.

Zriadenie tejto komisie bolo dôležitým krokom v riešení zločinov minulosti a presadzovaní zodpovednosti. Komisia umožnila otvorený dialóg, verejné priznanie nesprávneho konania a príležitosť pre obeť aj páchatel'ov podeliť sa o svoj príbeh, čím podporila porozumenie a zblíženie medzi nimi. Prechod Južnej Afriky k demokracii sa mohol opierať o širokú účasť komunity a spoluprácu. Vláda „Afrického národného kongresu“ sa spojila s rôznymi zainteresovanými stranami, politickými stranami, organizáciami občianskej spoločnosti, poprednými podnikateľmi, aby vypracovali vhodné verejné politiky a spoločne riešili sociálno-ekonomické výzvy krajiny.

Transformácia mala významnú rovinu ekonomických reforiem, v rámci nej aj prerozdelenia bohatstva. Juhoafrická republika zaviedla verejné politiky zamerané na znižovanie ekonomických nerovností a riešenie rozdielov zdedených z čias apartheidu. To zahŕňalo iniciatívy, ako sú programy „Black Economic Empowerment“, pozemková reforma, programy sociálneho zabezpečenia na pozdvihnutie marginalizovaných komunít a podporu inkluzívneho ekonomického rastu. Náročný proces prekonania krízy si v krajine vyžiadala obnovu a posilnenie kľúčových inštitúcií, akými sú súdnictvo, orgány činné v trestnom konaní a iná verejná správa. Zabezpečením transparentnosti, zodpovednosti a profesionality sa konzistentne budoval solídny demokratický rámec aj pre ostatné ambície spoločnosti.

Hoci kontext každej krajiny je v skutočnosti jedinečný, prípad Juhoafrickej republiky z nedávnej minulosti ponúka pre Slovensko cennú inšpiráciu. Prekonanie krízy líderstva je možné a realistické. Dôrazom na transformačné líderstvo, presadzovaním pravdy, zmierenia a spolupráce, implementáciou politík zameraných na riešenie sociálno-ekonomických rozdielov môže aj Slovensko krízu prekonať. Podporí si tým inkluzívnejšiu a prosperujúcejšiu budúcnosť pre svoju spoločnosť. Nakoniec, dobrým a medzinárodne uznávaným príkladom krízy líderstva a jej úspešného prekonania je samotná Nežná revolúcia v Československu v roku 1989.

Naša vlastná minulosť je silným príkladom toho, ako môžu odhodlaní občania spolu s vplyvnými lídrami priniesť transformačné zmeny. Významným faktorom úspešného prekonania krízy v Československu na konci osemdesiatych rokov bol občiansky odpor a masová mobilizácia. Nežnú revolúciu charakterizoval rozsiahly občiansky nesúhlas so stavom spoločnosti a štátu. Občania pokojne protestovali proti komunistickému režimu na čele s osobnosťami okolo Václava Havla. Disidenti, intelektuáli, študenti aj bežní občania sa na čas zjednotili, aby požadovali politickú a spoločenskú zmenu. Intelektuáli a disidenti, nielen Václav Havel, zohrali podstatnú úlohu pri formulovaní túžob ľudí. Povedané v dnešnom jazyku, efektívne a v správnom čase poskytl morálne a intelektuálne lídersvo.

Svojimi textami, prejavmi a obhajobou potreby konať účinne spochybňovali legitimitu komunistického režimu a vzbudzovali narastajúcu podporu verejnosti. Veľmi dôležité bolo, že išlo o nenásilný odpor. Nežná alebo zamatová revolúcia je v modernom svete príkladom sily nenásilného odporu. Prijatím mierových protestných stratégií, ako boli štrajky, demonštrácie a používaním vhodných symbolov, ako boli klúče, sa hnutiu podarilo získať širokú podporu a napokon aj podkopať autoritu zdanelivo neotrasiteľného komunistického režimu. Revolúcia v Československu v roku 1989 ukázala dôležitosť solidarity a jednoty medzi rôznymi skupinami. Robotníci, študenti, intelektuáli a náboženské komunity sa spojili, prekonalí ideologické a sociálne rozdiely, aby presadzovali spoločnú víziu slobody, demokracie a ľudských práv.

Kríza líderstva bola vtedy vyriešená rokovaniami medzi vládnuou komunistickou stranou a opozíciou. Rokovania viedli k pokojnému odovzdaniu moci a zostaveniu novej vlády, ktorá viac reprezentovala vtedajší záujem obyvateľov. Nežná revolúcia je pre dnešné Slovensko znova silným príkladom pre riešenie súčasnej krízy líderstva. Podporou občianskej angažovanosti, presadzovaním intelektuálneho a morálneho líderstva, nenásilným odporom, podporou jednoty a solidarity medzi rôznymi segmentmi spoločnosti môže Slovensko proaktívne pracovať na pokojnej transformačnej zmene, ktorú cítime že potrebuje.

## Historicky úspešné príklady

Revoluční lídri sa v spoločnostiach objavujú v časoch sociálnych, politických alebo kultúrnych prevratov. Inšpirujú a vedú transformačné zmeny v spoločnosti. Často spochybňujú status quo a obhajujú radikálne zmeny v mocenských štruktúrach alebo ideológiách: Mahátma Gándhí – viedol nenásilný boj Indie za nezávislosť od britskej koloniálnej nadvlády, pričom zdôrazňoval mierový odpor a sociálne zmeny prostredníctvom občianskej neposlušnosti. Nelson Mandela – bojoval proti apartheidu v Južnej Afrike a bol väznený 27 rokov. Jeho vedenie prispelo k odstráneniu inštitucionalizovanej rasovej segregácie a vytvoreniu demokratickej Južnej Afriky.

Vizionárski lídri majú jasnú a presvedčivú víziu budúcnosti spojenú so schopnosťou zhromaždiť podporu a implementovať transformačné politiky. Inšpirujú nádej a vedú svoje spoločnosti cez významné sociálne, ekonomické alebo politické zmeny: Winston Churchill – počas druhej svetovej vojny poskytoval líderstvo pre britský ľud, podnietilo odolnosť a odhodlanie poraziť nacistické Nemecko. Franklin D. Roosevelt – ako prezident Spojených štátov zaviedol počas Veľkej hospodárskej krízy program „The New Deal“, ktorým transformoval ekonomiku krajiny a inicioval sociálne reformy.

Inšpiratívni humanisti sa zameriavajú na riešenie sociálnej nespravodlivosti, presadzovanie ľudských práv a zlepšovanie blahobytu marginalizovaných alebo zraniteľných skupín obyvateľstva. Často stelesňujú súcit, empatiu a oddanosť spoločenským zmenám: Martin Luther King, Jr. – bol významnou postavou amerického hnutia za občianske práva, obhajoval rasovú rovnosť, nenásilný odpor a sociálnu spravodlivosť. Sv. Matka Tereza – známa svojou neúnavnou snahou slúžiť chudobným a marginalizovaným, Matka Tereza zasvätila svoj život humanitárnej práci a založila rehoľný rád „Kongregácia misionárov lásky“.

Intelektuálni lídri využívajú svoje myšlienky, teórie alebo filozofické perspektívy, aby spochybňovali prevládajúce normy, formovali verejný diskurz a inšpirovali transformačné zmeny. Ich intelektuálny prínos ovplyvňuje spoločenské, politické alebo kultúrne zmeny: Karl Marx – jeho teórie o kapitalizme, triednom boji a socializme položili základy socialistických hnutí a ovplyvnili revolučné zmeny na celom svete. Simone de Beauvoir – feministické texty De Beauvoir, najmä „Druhé pohlavie“, spochybňovali tradičné rodové roly a ovplyvnili feministické hnutie.

Lídri z ľudu pochádzajú z miestnych komunít a hnutí. Obhajujú sociálne, environmentálne alebo politické zmeny. Mobilizujú a posilňujú ľudí na miestnej úrovni, aby čelili nespravodlivosti a priniesli transformačné reformy: Cesar Chavez – spoluzakladal odborový zväz „United Farm Workers“, ktorý vedie nenásilné protesty a obhajuje práva farmárov, čím prispieva k významným reformám práce. Wangari Maathai – založila v Keni hnutie „Green Belt Movement“, ktoré podporuje ochranu životného prostredia a posilnenie postavenia žien prostredníctvom výsadby stromov a mobilizácie miestnych obyvateľov.

## Môžu byť vedci a výskumníci dobrými lídrami?

Uvažujeme o tom, či vedci a profesionálni výskumníci môžu byť pre spoločnosť cennými lídrami, ktorí by prispeli k pozitívnej zmene a pokroku. Zdá sa nám vhodné diskutovať o výhodách aj nevýhodách vedcov ako lídrov z rôznych perspektív, ako aj o potenciálnych úlohách ich spolupráce s inými lídrami, napr. politickými. Prvou výhodou vedcov ako lídrov je, že sú profesionálne naklonení rozhodovaniu založenému na dôkazoch. Vedci sú vytrénovaní analyzovať údaje, realizovať skutočný výskum a uplatňovať precízne metodiky. Dôraz na rozhodovanie založené na dôkazoch/dátach môže viesť k informovanejším politikám a stratégiám, ktoré sa opierajú o empirický výskum a fakty.

Druhou prednosťou vedcov je odbornosť a špecializované znalosti. Vedci majú hlboké odborné znalosti a špecializované know-how, ale len vo svojich oblastiach. Odbornosť im umožňuje poskytovať cenné poznatky a radiť sa o zložitých vedeckých, technologických a environmentálnych problémoch, čo často vedie k efektívnejšiemu riešeniu. Vedci sú profesionálne v obraze o oblastiach inovácií a technologického pokroku. Ich líderstvo môže viesť k novým cenným objavom, podporovať kreativitu a vývoj udržateľných riešení spoločenských výziev. Silnou prednosťou je objektivita a nestrannosť.

Vedci sa vo svojom výskume zaväzujú k nestrannosti a objektivite. Tento ich záväzok môže zvýšiť aj dôveryhodnosť ako lídrov a pomôcť zmierniť predsudky a konflikt záujmov, ktoré môžu ľahko vzniknúť v rozhodovacích procesoch. Uvedomujeme si, že existujú aj nemalé nevýhody vedcov ako lídrov. V prvom rade sa jedná o nedostatok zručností v politickej a manažérskej oblasti. Vedci môžu trpieť obmedzenými skúsenosťami a kompetenciou v politických a manažérskych aspektoch nárokov v líderských pozíciách. Navigácia v zložitých byrokratických systémoch, riadenie rôznorodých tímov a zapájanie sa do diplomatických rokovaní môže predstavovať veľmi náročnú výzvu pri prechode vedca do líderskej role.

Jednoznačným slabým miestom je obvyklá nízka kompetencia verejnej komunikácie a zapojenia do verejného diania. Vedci môžu mať problém s efektívnym komunikovaním zložitých konceptov širokej verejnosti, už aj samotným tvorcom politik. Preklopenie priepasti medzi vedeckým výskumom a porozumením u verejnosti si vyžaduje efektívne komunikačné zručnosti, ktoré si vedci musia proaktívne rozvinúť. Na tomto mieste stojí za zmienku, že vedci majú jednoznačne dobrú pozíciu v spolupráci medzi svojou kompetenciou a líderstvom iných. Vedci majú v spoločnosti dôležitú poradenskú rolu. Môžu slúžiť ako poradcovia pre tvorcov politik a lídrov, poskytujú odborné názory a pohľady na vedecké, environmentálne a technologické záležitosti. Nikto iný to za nich nemôže robiť.

Prax spolupráce zabezpečuje, že politiky a rozhodnutia budú založené na najlepších dostupných vedeckých poznatkoch v danom čase. Okrem poradenstva môžu spolupracovať s lídrami priamo na nových výskumných iniciatívach, ktoré adresujú spoločenské výzvy. Vďaka spolupráci môžu využiť svoje odborné znalosti a zdroje na vytváranie inovatívnych riešení a stratégií založených na dôkazoch. Vedci ďalej môžu prispieť k úsiliu kompetentného líderstva prekladom zložitých vedeckých konceptov do prístupného jazyka, oslovením verejnosti a podporovaním vedeckej gramotnosti komunity. Ich spolupráca s lídrami a tvorcami politik môže podporiť informovanejšie demokratické rozhodovanie o politickom programe ašpirujúcich lídrov.

Vedci sa môžu zapojiť do diskusií o etických dôsledkoch vedeckého pokroku a technologických inovácií. Ich prínos môže pomôcť pri formovaní politik, ktoré vyvažujú vedecký pokrok so spoločenskými hodnotami a zabezpečujú zodpovedné a etické rozhodovanie. Uvedomením si silných stránok, a na druhej strane aj limitov vedcov ako lídrov, podporou spolupráce medzi vedcami a lídrami môžeme využiť výhody vedeckej odbornosti a zároveň riešiť potenciálne výzvy, ktoré spoločnosti neustále prichádzajú do cesty. Interdisciplinárny prístup k líderstvu môže viesť k efektívnejšiemu a inkluzívnejšiemu výsledku pre pozitívny rozvoj spoločnosti.

Niektorí z najznámejších svetových politikov skutočne mali kariérne začiatky vo vede a darilo sa im aj v líderstve dobre. Margaret Thatcherová, bývalá britská premiérka (1979–1990) získala bakalársky titul v Oxforde. Špecializovala sa na röntgenovú kryštalografiu a po skončení štúdia aj pracovala ako výskumníčka. Thatcherová až potom začala svoju politickú kariéru. Americký prezident Jimmy Carter (1977–1981) slúžil ako technický dôstojník na jadrovej ponorke USS Seawolf, potom pokračoval v štúdiu jadrovej fyziky. Carter trpel obvyklými ťažkosťami vedca, bol často ochromený zložitou vecí a neraz v rozhodnutiach váhal. Nemecká kancelárka Angela Merkel (2000–2018) vyštudovala fyzikálnu chémiu a získala doktorát z kvantovej chémie. Následne pracovala ako chemička, až kým ju pád Berlínskeho múru neposunul ku kariére političky.

## Skúsenosti so vzťahom medzi vedou a líderstvom v pandémie

V neprehľadnej situácii na začiatku pandémie sa úloha vedy stala zo dňa na deň prvoradá. Politickí lídri na celom svete sa pri svojich rozhodnutiach vo veľkej miere museli spoľahnúť na vedecké poznatky. Vo svojich prejavoch hovorili o vážnosti situácie, zdôrazňovali významnú úlohu, ktorú má veda zohrávať pri formovaní stratégie čo s pandemiou urobiť. V kontexte pandémie sa pre nás verejný prejav politických lídrov stáva cenným objektom, cez ktorý môžeme preskúmať vzťah medzi vedou a líderstvom. Ukazuje pohľad čelných predstaviteľov krajín na vedu, odzrkadľuje ich chápanie sociálnych a politických väzieb vedy so spoločnosťou. Vo vzťahu vedy a líderstva by sme radi poukázali na tri odlišné príbehy.

Cieľom tejto časti kapitoly je prediskutovať o rôznom prístupe troch lídrov v Európe a cez tieto sa priblížiť viacerým kvalitám vzťahu medzi vedou a líderstvom v časoch kríz. Snažíme sa tým objasniť rôzne perspektívy a prístupy, ktoré si osvojili aj iní lídri inde vo svete, a napomôcť tým hlbšiemu pochopeniu situácie na priesečníku polí vedy a líderstva. Obvykle v až tak zreteľnom kontakte nie sú. Prekúmaním rozdielov v komunikačnom štýle môžeme s tvorcami budúcich politik získať cenné poznatky o úlohe vedy v prijímaní rozhodnutí, v riešení a zmierňovaní vplyvu kríz, ako bola pandémia. Čerpať zo získaných skúseností je výhodné, aby sa v nasledujúcej kríze mohli budúci lídri rozhodovať v komunikácii s verejnosťou už informovanejšie.

Komunikácia Borisa Johnsona, ministerského predsedu Spojeného kráľovstva (2019–2022), odráža pohľad na vzťah medzi vedou a líderstvom v kontexte Spojeného kráľovstva. Johnson prezentoval vedu ako kľúčový faktor v posilňovaní vplyvu krajiny na medzinárodnej scéne. Dôrazom na spojenie medzi vedou a národnou prestížou sa snažil uprednostňovať význam vedeckého pokroku a objavov uskutočnených v Spojenom kráľovstve. Tieto úspechy označoval za dôkaz intelektuálnej zdatnosti a inovačných schopností krajiny, čím posilňoval imidž Spojeného kráľovstva. Cieľom tohto prístupu bolo posilniť národnú hrdosť, a súčasne podporiť atraktivitu krajiny pre globálnych partnerov a investorov. Johnsonov prístup k vzťahu vedy a krízy mal pochopiteľne dôsledky mimo vedeckej sféry.

Rámčovaním vedy ako životne dôležitého aspektu národnej identity sa snažil získať verejnú podporu a dôveru k politike svojej vlády. Strategicky zosúladiť vedecký pokrok s národnou prestížou, čím sa mala posilniť myšlienka, že Spojené kráľovstvo má potrebné znalosti a zdroje na prekonanie výziev. Podtón jeho príbehu ale mohol u niektorých pozorovateľov vyvolať obavy. Nadmerný dôraz na národné úspechy vo vede má potenciál podkopať kooperatívnu povahu nielen vedeckého výskumu. Veda ale prekračuje národné hranice jasne, darí sa jej v atmosfére slobodnej cirkulácie myšlienok, dát, odborných znalostí. Johnsonova komunikačná stratégia však rezonovala v určitých segmentoch populácie. Dosiahla vzbudenie pocitu dôvery a istoty – v čase neistoty.



Sergio Mattarella, prezident Talianska (od roku 2015), prijal vo svojej komunikácii počas pandémie veľmi odlišný, etický prístup, v ktorom vyzdvihol vedu ako nositeľa pozitívnych hodnôt. Mattarella vo svojej verejnej komunikácii kládol dôraz na cnosti spojené s vedeckými aktivitami, ako sú vášeň pre výskum, oddanosť práci, spoločenská zodpovednosť, ale aj boj proti ignorácii a predsudkom. Tým, že vedu uchopil pozitívnym spôsobom, mohol sprostredkovať jej širší význam, ďaleko nad rámec bezprostrednej krízy. Mattarellov etický naratív sa snažil vzbudiť pocit rešpektu k vedeckej komunite, k hodnotám, ktoré sú základom jej práce. To malo za cieľ inšpirovať verejnosť a podporiť ocenenie prínosu vedeckej komunity. Mattarella sa vizionársky zamerl na posilnenie dôvery verejnosti vo vedu.

Aj on prekročil národný kontext, ale urobil to inak – zdôrazňoval, že pozitívne hodnoty a prínosy vedy presahujú hranice krajín. Vedecký pokrok je vo svojej podstate globálnou snahou s potenciálom priniesť úžitok medzinárodnému spoločenstvu ako celku. Táto perspektíva je viac v súlade s princípmi skutočnej vedeckej praxe ako Johnsonova. Podčiarknutím prepojenosti sa snažil podporiť kooperatívnu reakciu na krízu, medzinárodnú solidaritu a spoluprácu, ktoré potrebujeme aj pri riešení iných výziev. Zdôrazňovaním medzinárodných prínosov vedy sa zamerl na podporu zmyslu pre spoločnú zodpovednosť a podporu spolupráce medzi národmi pri riešení globálnych výziev. Hlboké pochopenie etických rozmerov vedy a jej potenciálu pozitívneho spoločenského vplyvu je vo vzťahu medzi vedou a líderstvom inšpirujúce.

Ursula von der Leyenová, predsedníčka Európskej komisie (od roku 2019), uplatňovala vo svojej verejnej komunikácii silný princíp integrácie. Vedu považuje za hybnú silu ekonomického a sociálneho rozvoja, a za pilier politickej identity. Jej rétorika kladie dôraz na vzťah medzi vedeckým a obchodným sektorom pri podpore inovácií a hospodárskeho rastu. Podporovaním kontaktu medzi vedecko-výskumnými inštitúciami a priemyselnými odvetvami sa snažila maximalizovať praktické aplikácie vedeckých poznatkov a premieňať ich na hmatateľné výhody pre spoločnosť. Cieľom tohto prístupu bolo využiť možnosti vedy v dosahovaní technologického pokroku a zvyšovaní konkurencieschopnosti v globálnom meradle.

Tým, že sa na vedu pozerala ako na politický zdroj, priznáva jej schopnosť formovať politiky, podporovať spoluprácu medzi európskymi členskými štátmi a riešiť rôzne spoločenské výzvy. Integrácia vedy do politickej agendy mala za cieľ posilniť identitu Európskej únie ako spoločenstva, ktoré sa riadi rozhodovaním založeným na dôkazoch. Podporovaním vedeckej spolupráce medzi členmi sa zamerl na uľahčenie zdieľania poznatkov, zdrojov a odborných znalostí, čím posilnila zmysel pre solidaritu podobne ako Mattarella. Jej naratív vníma transformačný potenciál vedy aj v riešení iných spoločenských problémov – veda môže slúžiť ako nástroj na odstraňovanie bariér a vytváranie spravodlivejšej budúcnosti.

Z analýzy verejnej komunikácie Borisa Johnsona, Sergia Mattarellu a Ursuly von der Leyenovej počas krízových čias je zrejmé, že v naratívach každého lídra prevládli odlišné motívy: (1) národná hrdosť, národná identita, krajina ako vedecká veľmoc; (2) etický príbeh, pozitívne hodnoty spojené s vedou, potenciál bojovať proti ignorancii a predsudkom, prínos pre medzinárodné spoločenstvo; (3) integrácia, veda ako kreatívna sila v ekonomickom a sociálnom rozvoji, prostriedok dosahovania cieľov, akými sú sociálna inklúzia alebo rodová rovnosť. Rozličné komunikačné štýly nám názorne ukázali aký mnohostranný môže byť vzťah medzi vedou a líderstvom. Presvedčivo to potvrdzuje dôležitosť informovanej voľby konkrétnych ľudí v zodpovedných líderských pozíciách.

## Situácia na Slovensku v komunikácii politikov a vedcov

Rétorika mnohých predstaviteľov slovenského politického života sa počas pandémie, na čele s premiérom a neskôr ministrom financií, vyznačovala predovšetkým tým, že bola zmätočná, chaotická a protirečivá. To malo za následok nielen nárast nedôvery bežných ľudí voči opatreniam, ale aj voči autoritám z iných oblastí, podieľajúcich sa na tvorbe opatrení. Ako bolo vyššie spomínané, mnohí politickí lídri sa v tomto období opierali o vedu a jej prínos, aj keď v tejto súvislosti využívali rôzne naratívy. Na Slovensku bola pozícia odborníkov, ktorí pre mnohé iné krajiny reprezentovali superhrdinov tej doby, spochybňovaná a zosmiešňovaná.

Situácia viedla k vzniku nezávislej skupiny odborníkov „Veda pomáha“. Ide o neformálne, nekomerčné a apolitické zoskupenie odborníkov zo slovenských a zahraničných inštitúcií, ktoré naďalej existuje. Funguje na základe samoorganizácie a nie je riadená žiadnym orgánom alebo inštitúciou. Jej bezprostrednými cieľmi v súvislosti s pandemiou Covid-19 bolo:

- Prepojiť ľudí a pracoviská zapojené do riešenia situácie spojenej s pandemiou Covid-19.
- Formulovať kvalifikované odporúčania pre rozhodovacie orgány.
- Poskytovať verejnosti kompetentné odpovede na otázky týkajúce sa pandémie.

V dlhodobej perspektíve má iniciatíva ambíciu pomáhať štátnym orgánom a verejnosti zorientovať sa a adekvátne reagovať na komplexné problémy súčasného sveta. Napriek svojmu potenciálu mať pozitívny spoločenský vplyv bolo združenie výkonnými orgánmi Slovenskej republiky nielen ignorované, ale aj priamo spochybnované. Situácia súvisí s potenciálnou celospoločenskou krízou líderstva, s prostredím nedôvery. Vytváranie nezávislých expertných skupín, ako „Veda pomáha“, vzniká ako reakcia na viditeľné nedostatky existujúceho líderstva. Ich cieľom je vyplniť medzeru a poskytnúť alternatívnu perspektívu, riešenie. Nedostatok otvorenosti pre spoluprácu, odbornosť a odlišné názory napokon bráni pokroku pri riešení spoločenských problémov.

Krízu líderstva na Slovensku ovplyvňuje viacero faktorov naraz, vrátane historickej, kultúrnej a politickej dynamiky. Vnímame niekoľko vážnych dôvodov, prečo Slovensko zažíva krízu v líderstve. Prvým z nich je stále, aj po tridsiatich rokoch, dedičstvo komunizmu. Slovensko, podobne ako iné krajiny v regióne, zažilo desaťročia spoločensky silne deštruktívneho komunistického vládnutia, ktoré zanechalo dedičstvo centralizovanej moci, principiálnej nedôvery a nedostatkom demokratických inštitúcií. Prechod na demokraciu a trhové hospodárstvo priniesol nové výzvy, pokiaľ ide aj o budovanie efektívnych štruktúr líderstva.

Slovensko má pretrvávajúcu klanovú spoločenskú štruktúru, ktorá sa vyznačuje hustými sieťami osobných vzťahov. To môže viesť k uprednostňovaniu osobných a skupinových záujmov pred širšími spoločenskými potrebami. To má za následok nedostatok transparentného a zodpovedného vedenia. Korupcia je pretrvávajúcou výzvou. Podkopáva dôveru v lídrov. Keď lídri uprednostňujú osobný zisk pred verejným blahom, narúša sa viera v systém a bráni efektívnej správe vecí verejných. Slovenská demokracia je stále relatívne mladá. Vybudovanie silných demokratických inštitúcií si ale vyžaduje dlhý čas. Upevnenie demokratických praktík, ako je nezávislé súdnictvo, slobodné médiá a účinná kontrola a balansu moci môžu byť náročné a prispievať aj ku kríze líderstva.

Kríza líderstva v digitalizovanom svete sa môže ďalej vyvíjať niekoľkými spôsobmi. Digitálna doba uľahčuje šírenie dezinformácií a falošných správ, vďaka čomu je pre občanov neraz objektívne ťažké rozlíšiť medzi pravdivými informáciami a lžou. To môže opäť ľahko podkopať dôveru v lídrov a verejné inštitúcie, čo napokon vedie ku kríze legitimity demokracie. Online platformy prehlbujú spoločenské rozdiely a polarizujú verejný diskurz. To bráni konštruktívnemu dialógu, nehovoriac o tvorbe konsenzu. Pre lídrov môže byť čím ďalej tým viac náročné spájať rôzne frakcie a efektívne riešiť spoločenské problémy. Na druhej strane, zreteľne sa v tejto dobe zvyšuje dopyt po transparentnosti a zodpovednosti. Občania majú prístup k bezprecedentnému množstvu informácií. Môžu ľahšie lídrov skontrolovať. Vytvára sa tým tlak, aby boli transparentnejší, pohotovejší, zodpovednejší.

Digitalizácia demokratického systému líderstva vystavuje spoločnosť aj priamym kybernetickým hrozbám a tým celkom novému typu zraniteľnosti. Lídri sa musia aspoň orientovať v zložitom svete kybernetickej bezpečnosti, aby ochránili kritickú infraštruktúru, udržali si dôveru, najmä ale bezpečnosť a súkromie občanov. Riešenie krízy líderstva v digitalizovanom svete si vyžaduje niektoré opatrenia. Posilnenie demokratických inštitúcií sa neudeje automaticky. Budovanie silných demokratických inštitúcií je pritom pre Slovensko nevyhnutné. To zahŕňa podporu transparentnosti, zodpovednosti a právneho štátu a zabezpečenie nezávislosti kľúčových inštitúcií, akými sú súdnictvo a médiá.

Podpora digitálnej gramotnosti a zručností kritického myslenia je ďalej významná preto, aby pomohla občanom orientovať sa v online svete a rozlíšiť spoľahlivé informácie od dezinformácií. Slovensko potrebuje podporu etického líderstva, ktoré uprednostňuje spoločné dobro, transparentnosť a integritu. To môže tiež pomôcť obnoviť dôveru k verejným inštitúciám – lídri by mali ísť príkladom a podporovať kultúru etického správania. Na mieste je povzbudzovanie aktívnej angažovanosti občanov v demokracii, podpora organizácií občianskej spoločnosti a vytváranie zmysluplného priestoru pre otvorený dialóg. To môže podporiť spoluprácu medzi lídrami a občanmi.

## Príležitosti a odporúčania

V dobe charakterizovanej slabnúcou dôverou vo verejné inštitúcie a naliehavou potrebou riešiť globálne výzvy nemožno význam efektívneho líderstva podceňovať. Táto časť sa zaoberá príležitosťami a odporúčaniami v otázke identifikácie „superhrdinov“ a ich spoločenského potenciálu. Aj keď zdôrazňujeme význam dôvery, komunikácie, dialógu a kolektívneho konania ako zdrojov nádeje, uznávame aj úlohu konkrétnej individuálnej osobnosti lídra

v inšpirovaní spoločného úsilia. Odporúčania zdôrazňujú potrebu budovania dôvery medzi jednotlivcami, podporu spolupráce medzi vedcami a lídrami, využívanie médií na šírenie odborných znalostí a kultiváciu prostredia, ktoré umožňuje konštruktívny dialóg. Uznávame, že predstava lídrov ako „superhrdinov“ môže byť nadnesená, ale súčasne vnímame hodnotu individuálneho líderstva, lídrov – solitérov. V prvej skupine odporúčani sa zameriame na identifikáciu a podporu jednotlivcov, ktorí prejavujú líderské kvality. V druhej skupine položíme dôraz na kooperatívne snahy zahŕňajúce neformálne iniciatívy a formálne inštitúcie.

## I. Identifikácia superhrdinov a ich podpora

Jedným zo základných atribútov superhrdinu je stelesnenie nádeje, pretože slúži ako symbol inšpirácie. Hrdinské postavy často vykazujú vlastnosti, ako je statočnosť, odolnosť a odhodlanie, ktoré môžu inšpirovať jednotlivcov, aby si zachovali optimizmus v náročných časoch. Médiá zohrávajú zásadnú úlohu pri zobrazovaní a šírení obrazu osobnosti superhrdinu. Odporúčame im, aby vychádzali z analýzy odborníkov aj z osobného príbehu superhrdinu. Zároveň je kľúčové prezentovať superhrdinov ako vzory, využívať ich príbehy ako vzdelávacie nástroje na informovanie a osvetu spoločnosti. Využitie popularity superhrdinov umožňuje efektívnu komunikáciu spoločensky dôležitých informácií a uľahčuje zapojenie širšieho publika. Podpora superhrdinov v rámci spoločnosti má význam. Možno ju implementovať na rôznych úrovniach:

- Vyjadrenie uznania. Preukázanie úcty a vďaky voči hrdinom, vo verejnom aj súkromnom prostredí, podporuje pozitívnu atmosféru pre ich úsilie. Uznanie ich odvážnych činov a hodnotných prínosov pre spoločnosť slúži ako povznášajúca sila, ktorá ich ďalej motivuje venovať svoj čas a energiu tam, kde je to pre spoločnosť dobré.
- Zapojenie sa do dobrovoľníctva. Jednotlivci môžu prejavovať podporu hrdinom tým, že svoj voľný čas a schopnosti venujú hodnotným účelom. Aj keď sa podpora nemusí vždy dostať priamo k samotným hrdinom, pomoc organizáciám, ktoré týmto osobnostiam pomáhajú, sa stáva vhodnou možnosťou aktívne konať v prospech dobrej veci.
- Poskytovanie sociálnej podpory. Poskytovanie pozitívneho a podporného hlasu vo verejných diskusiách okolo hrdinov predstavuje významnú formu podpory. Aktívna účasť na kampaniach, ktoré zvyšujú povedomie o výzvach, ktorým čelia, zaisťuje, že v spoločnosti dostanú potrebnú podporu a rešpekt.
- Podpora vzdelávania a dosahu na spoločnosť. Rovnako dôležité je zvyšovanie povedomia o hrdinoch a ich významnom prínose pre spoločnosť. Už len zapojenie sa do vzdelávacích aktivít, ako sú prednášky, workshopy alebo diskusie, ktoré zdieľajú príbehy a životné skúsenosti hrdinov, pomáha efektívne šíriť ich príbeh.
- Využitie sociálnych sietí. Platformy možno využiť na šírenie informácií o zdraví, boj proti dezinformáciám, podporu zodpovedného správania. Spolupráca s influencerami pomáha dosiahnuť ciele – napríklad kampane na získavanie financií, podporu marginalizovaných komunít. Akademické a zdravotnícke organizácie by na propagáciu mali využívať sociálne siete.

## II. Kultivácia dôvery k inštitúciám

Pri riešení poklesu dôvery k inštitúciám sa lídri musia zamerať na jej obnovenie. Dá sa to dosiahnuť transparentným riadením, zodpovednosťou a proaktívnym zapájaním:

- Zvýšte transparentnosť a zodpovednosť. Inštitúcie by mali uprednostňovať svoju otvorenosť zdieľaním relevantných informácií, zabezpečením etického správania a zodpovednosťou za svoje konanie. Mali by verejnosti predkladať pravidelné správy a zverejňovať detailné informácie, aby sa podporila dôvera k nim a preukázalo sa odhodlanie slúžiť verejnému záujmu.
- Zapojte sa do aktívnej komunikácie, dbajte o dosah verejnosti. Lídri by sa mali aktívne zapájať do diania vo verejnosti prostredníctvom komunitných stretnutí a otvorených fór. Vypočutím problémov a ich priamym riešením môžu preklenúť priepasť medzi inštitúciami a ľuďmi, ktorým v demokratickom systéme slúžia a reprezentujú ich.

Využívanie odbornosti a znalostí – vedci majú cenné znalosti a poznatky, ktoré môžu prispieť k efektívnemu líderstvu a tvorbe politik. Spolupráca medzi vedcami a lídrami môže podporiť inovácie a informované rozhodovanie:



- Podporujte spoluprácu s vedcami. Lídri by mali aktívne vyhľadávať informácie od vedcov a odborníkov v rôznych oblastiach. Zriadenie poradných panelov alebo skupín expertov, ktoré spájajú vedcov a tvorcov politik, môže uľahčiť výmenu nápadov a podporiť rozhodovanie založené na dátach a dôkazoch.
- Posilňujte partnerstvo medzi akademickou komunitou a vládou. Aby sa maximalizoval vplyv vedeckého výskumu, lídri by mali spolupracovať s akademickými inštitúciami na rozvoji politik založených na dôslednom výskume. Možnosti financovania, spoločné výskumné projekty a politické štipendiá môžu efektívne podporiť užitočné partnerstvá.

Médiá ako aktér efektívnej komunikácie – médiá majú významnú úlohu pri formovaní verejnej mienky a identifikácii osobností. Lídri by mali využívať médiá na efektívne sprostredkovanie svojich odborných znalostí, skúseností a príbehov:

- Podporujte mediálnu gramotnosť a zodpovedné šírenie informácií. Lídri by mali podporovať iniciatívy, ktoré podporujú mediálnu gramotnosť, a zabezpečiť, aby občania mohli informácie kriticky hodnotiť. Okrem toho, médiá by mali uprednostňovať zodpovedné spravodajstvo, prezentovať presné a vyvážené príbehy, aby vzbudzovali dôveryhodnosť.
- Využívajte naratívnu komunikáciu, rozprávanie príbehov na humanizáciu líderstva, najmä na sociálnych sieťach. Lídri by mali komunikovať svoje osobné príbehy a skúsenosti, aby sa spojili s verejnosťou na hlbšej ako len vecnej úrovni. Zdieľanie osobných príbehov podporuje empatiu, autentickosť a zvyšuje pocit príbuznosti, čo umožňuje verejnosti lepšie porozumieť svojim lídrom a podporovať ich.

Pozitívne prostredie pre konštruktívny dialóg – kooperatívny a inkluzívny prístup k líderstvu vyžaduje existenciu prostredia, ktoré podporuje pokojný, konštruktívny dialóg medzi vládou a širokou komunitou:

- Vytvárajte platformy pre dialóg. Lídri by mali vytvárať platformy, ako sú poradné rady alebo pracovné skupiny, kde by sa predstavitelia vlády, akademickej obce a neziskových organizácií mohli spojiť do konštruktívneho dialógu. Tieto platformy môžu uľahčiť výmenu nápadov, podporiť vytváranie konsenzu a viesť k efektívnejším riešeniam.
- Podporujte občianske iniciatívy. Lídri by mali podporovať a posilňovať občianske hnutia a komunitné organizácie. Posilnením miestnych hlasov a zapojením občanov do rozhodovacích procesov môžu lídri pestovať zmysel pre spoluvlastníctvo verejných inštitúcií a podporovať spoločné riešenie problémov.

Sme krajina, ktorá sa v mnohom musí meniť k lepšiemu a inšpirovať sa vytrvalosťou a silou bojovať za veľké myšlienky. Začnime každý sám od seba a malými zmenami, spoločnými silami, dosiahneme veľkú zmenu. V každom človeku sa skrýva superhrdina.

## Referencie

Ako sa máte Slovensko? (2022) Dôvera v inštitúcie. <https://www.akosamateslovensko.sk/tema/dovera-v-institutcie/>

Euractiv. (2022). Sociálne médiá podnecujú nedôveru v inštitúcie v celej Únii, uvádza správa. <https://euractiv.sk/section/socialna-politika/news/socialne-media-podneuju-nedoveru-v-institutcie-v-celej-unii-uvadza-sprava/>

Hopkins, P. D. (2021). Viral heroism: What the rhetoric of heroes in the Covid-19 pandemic tells us about medicine and professional identity. In: Hec Forum, Dordrecht: Springer Netherlands, Vol. 33, No. 1-2, pp. 109-124.

Loner, E., Fattorini, E., & Bucchi, M. (2023). The role of science in a crisis: Talks by political leaders during the Covid-19 pandemic. Plos one, 18(3), e0282529.

Veda pomáha. (2020). <https://vedapomaha.sk/>