



Manuál účastníka

Projekt FAO

Praha 2003

Ing. Pavel Hes a RNDr. Marcel Riedl



1. Úvod

Zapojení široké veřejnosti nejenom do rozhodování, ale i do sociálních, kulturních a ekonomických vazeb v rámci regionu a komunity je nesmírně důležitým úkolem pro moderní společnost. Otázka takového zapojení (**participace**) je celospolečenským problémem nejen v rozvojových zemích. Existuje více způsobů, jak efektivně zapojit členy jednotlivých sociálních skupin do procesu vzájemné komunikace a společného rozhodování. **Komunikačním dovednostem a participačním metodám aplikovaným na problémy lesnictví** se věnuje tento materiál.

Lesnictví se od svých počátků soustředilo především na těžbu, dopravu a zpracování dřeva, k tomu se následně přidalo i pěstování lesa, hospodářská úprava a další lesnické disciplíny (produkční funkce lesa). Až v poslední době se začíná klást důraz i na ostatní funkce lesa jako je ochrana lesních společenstev, vodních zdrojů, vzácných druhů rostlin a živočichů (ochranná funkce lesa), rekreační funkce lesa, celková péče o krajinu (sociální funkce lesa). a právě sociální stránka lesnictví, jejíž důležitost v současné době narůstá, výrazně ovlivňuje sociální, politický a ekonomický život komunity.

Zohledníme-li k tomu vývoj v posledních letech: les se vrátil zpět původním vlastníkům (obcím a fyzickým osobám), globalizace a konkurence snížila potencionální výnosy z lesa, rostou nároky na plnění ekologických funkcí lesa, začínají aktivně fungovat nevládní organizace a různé asociace zastupující zájmy svých členů, je zřejmé, že se komunikace mezi vlastníky lesů, lesnickými odborníky a veřejností musí výrazně zlepšit. V tomto novém prostředí se přesouvá role státu a státních zaměstnanců z roviny direktivního řízení lesního hospodářství do roviny, kde se podporuje vytvoření spolupráce mezi klíčovými zájmovými skupinami. Rozhodnutí jsou tvořena na základě společné dohody nebo s ohledem na zájmy všech zúčastněných stran. To žádá změnu stylu řízení a spolupráci s řadou zájmových skupin s různými zájmy ve vztahu k lesu. Mnoho schopností nutných k zavedení tohoto systému komunikace vychází z pochopení a aplikace sociálních procesů a psychologie. Výrazné změny, které se udály v posledních letech, budou pokračovat i v budoucnosti. Byrokratické způsoby řízení mohou fungovat pouze v neměnném prostředí, nyní se musí všichni naučit adaptaci a reakci na neustálé změny. Na lesníka jsou v tomto dynamickém prostředí plněn čtyři základní požadavky :

- schopnost vyrovnat se s nejistotou (sociální, přírodní, ekonomickou atd.)
- potřeba flexibility a cit pro změny
- nadhled a schopnost posuzovat problémy z více pohledů (multidisciplinárně)
- ochota se dále vzdělávat

Tyto bouřlivé změny a absence výuky komunikace na školách vedly k tomu, že mnohdy není odborný lesní personál připraven reagovat na sílící potřebu komunikace a spolupráce s vlastníky, veřejností, médií, ekologickými organizacemi atd. a je potřeba je dodatečně vyškolit v metodách, jak navazovat komunikaci a spolupráci.

Cílem tohoto manuálu, jenž vznikl v rámci rozsáhlého projektu FAO, je nabídnout rozvoj v těchto dovednostech:

- § **jak správně vystupovat na veřejnosti i v médiích,**
- § **jak navázat kontakt s různými zájmovými skupinami a místní komunitou,**
- § **jak odstranit komunikační bariéry mezi lesníky a veřejností,**
- § **jak přimět všechny zúčastněné strany aktivně se podílet na rozhodování o dalším vývoji v regionu, především ve vztahu k lesnímu hospodářství.**

V Praze 18.11.2003
Ing. Pavel Hes a RNDr. Marcel Riedl



2. Obecné zásady komunikace

2.1.1. Pravda o komunikaci

- Je pravda, že všude tam, kde lidé spolu přicházejí do styku, si něco sdělují. i tehdy, když se míjejí a ani na sebe nepohlédnou, si tím něco říkají.
- Je pravda, že mimoslovní komunikace tvoří podstatu našeho sociálního sdělování.
- Je pravda, že rozhodující je, co děláme a jak se chováme.
- Je pravda, že způsob, jakým sdělujeme, dotváří sdělované.
- Je pravda, že umění naslouchat je cennější. Ten, kdo nemá co hodnotného říci, to nezakryje ani sebedokonalším projevem.
- Je pravda, že pod každým slovem si každý z nás představuje něco nepatrně odlišného.
- Je pravda, že dřív, než někdo něco řekne, má již naslouchající určitou představu, co asi mluvčí řekne. Tím je předávaná informace ovlivněna. Často neslyšíme to, co se říká, ale slyšíme, co slyšet chceme a neslyšíme, co slyšet nechceme.
- Je pravda, že vyslovená věta jen přibližně vystihuje to, co máme na mysli.
- Je pravda, že slovem se můžeme naslouchajícího dotknout, můžeme jej i ranit. Ale můžeme jej také potěšit, povzbudit, pomoci mu postavit se na nohy.
- Je pravda, že každá naše sdělená informace obsahuje i složku postojovou a emoční, vzhledem k osobě, se kterou komunikujeme.

2.1.2. Poselství v komunikaci

Kdykoli rozmlouváte s druhými osobami, vyskytuje se ve Vaší komunikaci šest poselství:

1. **Co jste chtěl říci.**
2. **Co jste skutečně řekl.**
3. **Co druhé osoby slyšely.**
4. **Co si druhé osoby myslí, že slyšely.**
5. **Co druhé osoby říkají na to, co jste si myslí, že slyšely.**
6. **Jak Vy vnímáte to, co druhé osoby řekly o tom, co si myslí, že slyšely.**

2.2. Neverbálních sdělení

- emoce
- zájem, či nezájem o sblížení
- snahu o vytvoření dojmu o sobě, snahu o ovlivnění partnera
- snahu o řízení chodu vzájemného styku
- metakomunikační klíče (sdělení o tom, jak rozumět tomu, co říkáme)
- postoj k tomu, o čem hovoříme, postoj k člověku, s nímž hovoříme
- ratifikaci sebepojetí (sdělení o tom, za koho se považujeme a žádost o potvrzení našeho sebepojetí)
- sdělování pravidel vztahu (nesnesu, jsem schopen tolerovat, chci dominovat, ap.)
- vzájemný vztah (oficiální, kamarádský, sociální distance)
- tlumočení žádosti (něco potřebuji, byl bych rád ...)

Neverbální komunikace postrádá vědomý záměr. Bývá řízena podvědomím. Schopnost registrovat a vyhodnocovat neverbální signály je součástí tzv. sociální inteligence.

2.3. Verbální komunikace

2.3.1. Používání otázek

Dotazy dokládají zájem a podporují získávání informací.

Druhy otázek:

- **uzavřené dotazy** - vyžadují odpověď ano/ne
- **otevřené dotazy** - vyžadují obsáhlejší odpověď



- **shrnovací dotazy** – ujišťují nás, zda jsme dobře porozuměli
- **alternativní dotazy** – výběr mezi několika možnostmi
- **sugestivní dotazy** – obsahují již předpokládanou odpověď
- **řečnické otázky** – otázky, na které si sami odpovídáme

Vhodně položená otázka může být cennější než jiné formy verbální komunikace. Dává signál, že je pro nás důležité, co si druhý myslí a jaký postoj zaujímá. Otázkami signalizujeme zaujetí, zájem, pozornost. Pozor na otázku "PROČ?" - bývá silně manipulativní.

Být dobrým komunikátorem znamená umět dobře klást otázky.

2.3.2. Podněty pro dobrou verbální komunikaci

Síla hlasu a artikulace

- Narovnejte se a zhluboka nadechněte. Dbejte na počáteční sílu hlasu.
- Sílu hlasu přizpůsobte akustickým podmínkám, velikosti místnosti a počtu přítomných. Rytmus dýchání přizpůsobte rychlosti řeči.
- U věty oznamovací poklesněte hlasem. Na místě čárky hlas pozvedněte.
- Dynamiky řeči dosahujte změnou síly hlasu.
- Dbejte na zřetelnou artikulaci. Dostatečně otevírejte ústa, nemějte sevřené čelisti.
- Dbejte na dostatečnou sílu hlasu v závěru.

Dýchání a rychlost řeči

- Hlavní věty říkejte pomaleji, než věty vedlejší.
- Pokud děláte na konci věty pauzu, vždy se podívejte na posluchače.
- Pauzy použijte k úpravě výšky hlasu a k úpravě dýchání.
- Pauzou nebo rétorickou otázkou zamezte tomu, abyste ve svém vystoupení "uvízli".

Kterým slovům se vyhnout

- Zbavte se rušivých zvuků, jako "ee", "ehm". Nahraďte rušivé zvuky krátkou pauzou.
- Vyhýbejte se používání slovní vaty, např. "jako", "vlastně", "takhle", "prostě",
- Nepoužívejte slov, vyžadujících potvrzení, např. "že", "jo",
- Zbytečně neopakujte slova.
- Vyhýbejte se používání frází, např. "Mám-li být upřímný .."
- Nepřikazujte, příkazy nahraďte otevřenými otázkami.
- Vyhýbejte se jednoznačným tvrzením, jako "Určitě ..." Jednoznačná tvrzení vyjádřete ve formě otevřených otázek.

Jakému přístupu se vyhnout

- Vyhýbejte se obviňování a hodnocení.
- Vyhýbejte se nadřazenému poučování.
- Nezačínejte tzv. "humorným příběhem z natáčení".
- Pokud možno se neomlouvejte.
- Přizpůsobte se slovní zásobě posluchače. Používejte jen taková cizí slova, která posluchač určitě zná, jinak hovořte zásadně česky.
- Omezte negativní formulace.

„Vše, co lze vyslovit, lze vyslovit jasně.“

Dva monology ještě nejsou dialog. Mnozí lidé jsou dobrými vysíláči, ale jako přijímače selhávají. Základní předpoklady pro dobré a aktivní naslouchání, které musí člověk splňovat jsou:

- respektovat druhé
- dbát o jejich důstojnost
- zajímat se o ně
- vžít se do nich
- nenapravovat je



- dávat jim prostor
- být opravdoví
- **Mluvití stříbro, mlčeti zlato!**

2.3.3. Komunikační bariéry

- kolísání pozornosti účastníka
- individuální vnímání sdělovaného, "filtrování"
- selektivní výběr informací
- neochota mluvit o vzájemných pocitech

2.3.4. Techniky aktivního naslouchání

1. Buďte empatičtí, vciťte se do postavení toho druhého co nejdříve. Porozumíte tak lépe, co říká.
2. Projevte svůj zájem neverbálním způsobem - tónem hlasu, emocionálním výrazem.
3. Nepřerušujte, nedávejte rady a doporučení, nehovořte o podobných pocitech, situacích a problémech.
4. Soustřed'te se.

Všichni potřebujeme mít pocit, že nás někdo poslouchá.

3. Osobní komunikace

V časech rozkvětu starého Řecka přicházeli poutníci ze všech koutů země do delfské věštírny, aby tam našli odpovědi na otázky týkající se života a budoucnosti. Nad věštírnou byl tento prostý nápis: "POZNEJ SÁM SEBE." Ze všech poznatků, které věštírna nabízela, byl tento nejdůležitější a byl volně přístupný každému, kdo byl ochoten k němu pozvednout zrak. Odpověď na jakoukoli otázku začínala prostým a pravdivým tvrzením, že budoucnost má kořeny v přítomnosti. Aby se člověk mohl někam dostat, něčím se stát a něčeho dosáhnout, musí vědět, kde je a kým je. Jen tehdy může začít budovat jasný obraz toho, co mu může přinést budoucnost.

Jsi takový, jaký si myslíš, že jsi.

Naše myšlenky mluví hlasitěji než slova.

3.1. Profesionální image

Chovejte se přirozeně. Nezapomeňte, že vaše nálada se zrcadlí ve vašem hlase. Buďte sami sebou.

1. Usmívejte se. Váš hlas bude znít příjemně a vstřícně.
2. Udržujte oční kontakt.
3. Oslovujte konkrétně, pokud možno jménem – sami se také představte. Osobní přístup dodá hovoru hloubku a partner bude mít pocit, že je důležitý, a to také je.
4. Mluvte pomalu a srozumitelně, ale zachovávejte dynamiku řeči.
5. Staňte se tím, kdo vede rozhovor – vhodně vkládejte řečnické a shrnovací otázky.
6. Buďte upřímní. Jakákoli neupřímnost může mít katastrofální následky.
7. Buďte pozitivní. Nejste-li sami dostatečně přesvědčeni, což teprve zákazník?
8. Neslibujte, co nelze splnit.
9. Zbytečně nežvaňte – nedovolte to ani partnerovi.
10. Nepodceňujte partnera. Věci příliš nezjednodušujte, držte se faktů, buďte přesní. Používejte analogie.
11. Povzbuzujete partnera, pochvalte ho.
12. Mějte důležité informace vždy po ruce.
13. Odvolejte se na vhodné reference.
14. Zaznamenávejte si nejdůležitější body písemně.
15. Nepijte, ani nejezte ani nekuřte.
16. Nebavte se s kolegy. Hovořit ještě s někým jiným je neslušné. Může to partnera odradit.
17. V závěru znovu shrňte nejdůležitější body rozhovoru.
18. Neukončujte rozhovor příliš rychle.



3.2. Předpoklady úspěšného jednání

Úroveň sebejistoty

- jak o sobě smýšlíme, jakou máme úroveň sebeúcty, jak jí vyzařujeme i na povrch
- ovlivněna životními zkušenostmi, soužitím s blízkými lidmi, úspěchy i neúspěchy a částečně je dána i geneticky

možné cesty rozvoje sebejistoty: dobrá znalost své firmy, ztotožnění s jejími zájmy a cíli, pozitivně budované vztahy se zákazníky, vymezení pravomocí, odvaha nést riziko

Umění pracovat s časem

rozdělit přípravnou a jednací fázi, včas předkládat potřebné údaje, neuspěchat ani nepředběhnout, vědět kdy mluvit a kdy mlčet

důležité prvky načasování:

- | | |
|-------------------------------|--|
| • shromáždování informací | úvod přípravné fáze |
| • projednání závažných otázek | až po vytvoření vzájemné důvěry |
| • nejdůležitější ústupky | závěr jednání – načasovat |
| • nedostatek informací | nebezpečné (zvláště v krátkém čas. prostoru) |
| • velký časový nátlak | strana pod časovým tlakem = nevýhoda |
| • konečné termíny | lze o nich vždy jednat |

Umění pracovat s informacemi

- informace jsou důležité pro úspěšné jednání
- informace je nutno ověřovat a kontrolovat
- správné informace zlepšují jednací pozici a snižují možná překvapení

3.3. Vyjednávání

vyjednávací strategie:

- výhra-výhra (win - win)
- výhra-prohra (win - loss)
- slepá ulička

3.4. Práce s námitkami

3.4.1. Metoda zpracování námitek

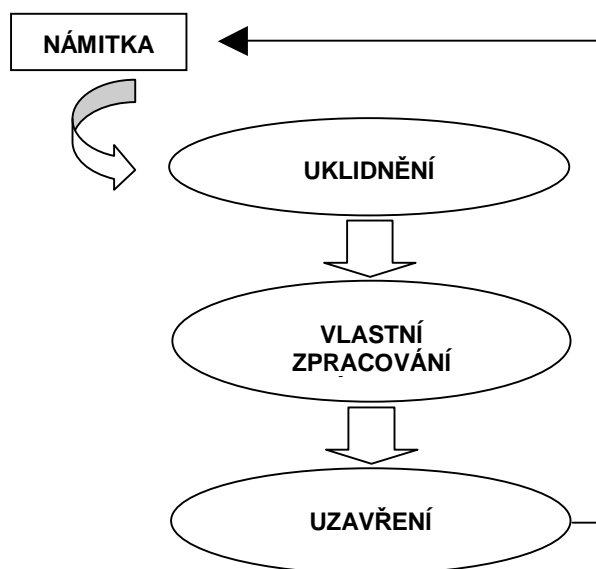
- Konkretizujte námitku. S obecnou námitkou se nedá pracovat.
- Je-li to možné, přeměňte námitku na otázku.
- Zmírněte námitku souhlasem.
- Argumentujte, podejte vysvětlení s ohledem na potřeby partnera.

3.4.2. Analýza námitek

- racionální jádro
- intuitivní námitky – emocionální podstata

3.4.3. Reakce na námitky

- prevence
- ano-ale
- plus-minus
- obrácení (výhrada na přednost)
- protiotázka
- bagatelizace





- zkušenosti, důkazy, příklady
- schopnost jednat o ceně

3.4.4. Argumentační dovednosti

- řečnické dovednosti
- efektivní komunikace
- pohotovost – odborná, jazyková, stylistická, obchodní

3.5. Asertivita

V dnešní uspěchané a nervózní době se lidé dostávají často do situací, kdy selhávají mezilidské vztahy. Většinou nás to trápí, ale co s tím? Východiska se nabízejí dvě :

- zaměřit se na vnitřní vyrovnanost vlastní osobnosti
- zaměřit se na zvýšení úspěšnosti v jednání s lidmi.

Ideální by bylo zvládnout obojí, ale většinou dáváme přednost té rychlejší a méně namáhavé metodě a učíme se jednat s lidmi - učíme se asertivitě.

3.5.1. Pojem asertivita

Přesně řečeno, definice asertivity zní:

Asertivita je způsob zdravého sebeprosazení.

Klíčové slovo zní "zdravého" sebeprosazení. Jediná asertivní varianta mezilidských vztahů: **já jsem OK, - ty jsi OK.** Vždyť i naši moudří předkové říkali "před nikým se neponižuj a nad nikoho se nevyvyšuj".

3.5.2. "Tři zlatá pravidla asertivity"

- musím dosáhnout svého (jinak se nemusím učit asertivitě)
- nesmím ponížit, urazit (viz výše)
- musím myslet na zítřek (se svým partnerem se uvidím i zítra, pozítří, za měsíc a jde-li o partnera pracovního či obchodního, tedy i za rok, za deset let).

Je dobré být asertivní. Lépe se domluvíte s lidmi, jste příjemní, společensky úspěšní. Lépe prosadíte svoje zájmy a potřeby. Ovládáte umění vtáhnout protivníka do problému, umíte se vypořádat s kritikou, požádat o laskavost i odmítnout neoprávněné požadavky.

3.5.3. Deset asertivních práv

1. Mám právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být si za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný
2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy, vysvětlení ani omluvy svého chování
3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů druhých lidí
4. Mám právo změnit svůj názor
5. Mám právo dělat chyby a být si za ně zodpovědný
6. Mám právo říci: "Já nevím!"
7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli ostatních
8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí
9. Mám právo říci: "Já ti nerozumím!"
10. Mám právo říci: "Je mi to jedno!"

3.6. Sedm základních předpokladů asertivního chování

1. Celkový výraz a mimika (celkovým výrazem tváře potvrzujeme, že své tvrzení myslíme opravdu vážně)
2. Udržování očního kontaktu (dáváme najevo upřímnost a adresnost našeho sdělení partnerovi)
3. Pohyby rukou, gestikulace (gesta v souladu s obsahem sdělení - pozor na nadbytečná gesta, svědčí pro pocity nejistoty)
4. Základní postoj a držení těla (vzpřímené držení, příklon k partnerovi, vhodná vzdálenost)
5. Hlasitost a modulace hlasu (nasměrování k partnerovi - šepot uspává, křik provokuje obranu nebo útok)



6. Správné načasování odpovědi (co nejrychlejší rozhodnutí, jak odpovědět na výzvu - někdy je asertivní neodpovídat na otázku vůbec)
7. Obsah a forma sdělení (stručná a upřímná odpověď, žádné váhání - cílem není urazit, ponížit, obvinít, ale informovat - důraz na použití "JÁ - jazyka")

3.7. Asertivní techniky

1. Technika zpětné vazby (styk s partnerem)
2. Technika poškrábané gramofonové desky (prosazení požadavku)
3. Technika asertivního "NE" (odmítnutí požadavku)
4. Technika otevřených dveří (přijetí kritiky)
5. Technika vyjádření hněvu (co s vlastní negativní emocí)
6. Technika reakce na hněv (co s cizí negativní emocí)

3.7.1. Chyby, kterých se dopouštíme při hodnocení lidí

Vnímání jiných lidí je automaticky spojeno s jejich hodnocením. Lidské vnímání je nedokonalé.

- | | |
|--------------------------------|--|
| • haló efekt | chyba prvního dojmu |
| • chyba atrakce | na základě interpersonální přitažlivosti |
| • chyba atribuce | na základě vnějších znaků |
| • favoritismus | chyba předpojatosti |
| • chyba kontrastu | na základě subjektivního srovnávání |
| • centrální tendence | váhavost při použití krajních soudů |
| • mírnost a shovívavost | nežádoucí kladný posun |
| • stereotyp | ustálená zjednodušená představa |
| • novost a prvotnost | vliv první informace |
| • sériový efekt | posun hodnocení při větším počtu hodnocených |
| • chyba časového sledu | setrvačnost lidského myšlení |
| • srovnávání se sebou | místo s určenými kritérii |

To, co si myslíte, že je pravda, nemusí být pravda pro někoho jiného.

4. Prezentace

Každá prezentace má tři základní elementy, které jsou podkladem pro úspěch – **obsah, forma, podání**. **Obsahem** se myslí skutečné informace obsažené ve vaší prezentaci. **Formou** se myslí připravené materiály, slidy, handouty a jejich grafická úprava. **Podáním** je otázka vašich prezentačních možností. Každý z těchto třech elementů má stejnou váhu a důležitost. Aby byla prezentace úspěšná musí být všechny tři elementy v rovnováze a působit synergicky. Při její přípravě musíte nejprve připravit obsah, podle něj formu a nakonec podání.



4.1. Hlavní cíl - obsah

Před zahájením vlastních příprav prezentace je třeba si důkladně rozmyslet hlavní cíl, kterým může být jeden z následujících:

- informovat nebo naučit,
- přesvědčit,
- vyvolat debatu nebo
- pobavit.

Tomuto cíli je potřeba přizpůsobit vše, od přípravy na prezentaci, výběru pomůcek, volbě prostředí až po způsob vedení prezentace. Pro splnění svého cíle musíte mít připravený obsah – informace vašeho sdělení, které musíte mít seřazené do logického sledu.

4.2. Forma – příprava na prezentaci

Máte-li již stanovený cíl prezentace a její obsah je před vámi druhý krok, připravit samotnou prezentaci. V rámci přípravy je třeba se věnovat pozornost následujícím věcem:

- Kdo bude váš posluchač?

- Jaké bude prostředí?
- Jaká bude struktura prezentace?
- Jaké pomůcky budete potřebovat?

4.3. Struktura prezentace

úvod	Úvod je nesmírně důležitý pro získání prvního dojmu, proto: <ul style="list-style-type: none">• představte sebe i téma• ukažte osnovu své prezentace a časový harmonogram, řekněte, co se posluchači dozvědí• zaujměte posluchače – můžete, například předestřít, jaký význam bude mít vaše prezentace, užíjte zajímavý příklad nebo řečnickou otázku• řekněte, kdy bude prostor na otázky – v průběhu, v určitých místech časového plánu nebo na konci
stat'	Je místem, kde se předávají informace: <ul style="list-style-type: none">• jednotlivé body prezentace seřad'te do logického sledu• mějte neustále na očích body, které chcete v prezentaci říci• udržujte v posluchačích představu, kde právě jste se svojí prezentací. Při tom používejte spojovací fráze (např.: To je vše k X, nyní přejdeme k Y.; Co k tomu však říká Z? atd.) nebo se můžete rozhodnout dělat malou rekapitulaci na konci každé sekce, je to důležité především při dlouhých prezentacích• jestli nemáte nápad, jak uvést jednotlivé body, proberte to s kamarádem (nebojte se myslet kreativně, vnikají tak neobvyklé prezentace, které si posluchači snáze zapamatují)• jestli je vaše prezentace jednou z mnoha na podobné téma, zaujměte posluchače originálním přístupem
závěr	Konec prezentace musí být naplánován stejně dobře jako začátek. Prezentace, která prostě jenom tak skončí, působí neprofesionálně a posluchači se budou cítit nepřijemně. Měli byste proto: <ul style="list-style-type: none">• shrnout závěry• zopakovat hlavní body• dát publiku představu o dalších krocích nebo bodech, které se do vaší prezentace nevešli• otevřít diskusi• přislíbit další spolupráci (u obchodní prezentace)• na posledním slidu uvést kontakt

Poznámka:

„Vím, že věříte, že rozumíte tomu, co si myslíte, že jsem řekl, ale nejsem si jistý, že to co jste pochopili z toho, co jste slyšeli, je přesně, to co jsem mínil.“

(Anonymous)

5. Komunikace s médii

Hlavní cíle komunikace lesníků a vlastníků lesů s veřejností

Strategickým dlouhodobým cílem komunikace je systematické formování důvěryhodného obrazu lesního hospodářství jako k přírodě přátelsky orientovaného a k lidem informačně otevřeného oboru, který šetrně využívá lesní ekosystémy jako zdroje obnovitelné suroviny – dřeva, a současně přiměřeně chrání jejich druhovou rozmanitost.

- Komunikace s veřejností ani s médii by neměla mít nahodilý charakter. Největší chybou je opožděně reagovat (zpravidla na negativní a často zkreslené informace).
- Smyslem otevřené a upřímné komunikace je získat na svoji stranu veřejné mínění.
- Cílem systematické a promyšlené komunikace je mj. „vychovávat a vzdělávat“ okruh novinářů, kteří problematice lesního hospodářství rozumí a vědí, kde mohou získat ověřené a odborně správné informace.



- Velmi důležitým cílem je v této souvislosti vytvořit mezi lesníky, odbornými lesními hospodáři, vlastníky lesů a novináři pracovní ovzduší pragmatické spolupráce a vzájemné důvěry a respektu.

Hlavní zásady mediální komunikace

Vystupování v médiích je jedním ze základních způsobů, jak si získat podporu veřejnosti. V našem případě, tj. lesního hospodářství, je podpora více než nutná. Nepřízeň médií a veřejnosti nás dokáže poškodit možná mnohem více než nedostatek peněz.

- Vaše vystupování proto musí být **srozumitelné a přesvědčivé**.
- Vystupování v médiích má své zákonitosti, které se odvíjejí od pozice lesnictví ve společnosti a systému práce médií. K médiím můžeme mít řadu výhod, ale nemůžeme je změnit. Proto je lepší se naučit média pochopit, a svůj kontakt s novináři přizpůsobit jejich potřebám.
- **Neexistují špatné otázky novinářů, jsou jen naše špatné odpovědi.**
- Média jsou z nás schopna udělat záchránce národa a hvězdy stejně jako zločince a hlupáky bez ohledu na objektivní pravdu! i přes oprávněné výhrady k jejich práci se proto raději naučme kontaktu s nimi.

5.1. Základní pravidla komunikace s novináři

Nepovažujte novináře apriori za své nepřátele. Jejich hlavním cílem je získávat a zveřejňovat zajímavé informace. Nejlepší způsob, jak dobře komunikovat s novináři, je pomáhat jim k získání zajímavých informací (v souladu s cíli mediální komunikace) a vytvořit si s nimi přátelské mezilidské vztahy. Pokud dojde k něčemu negativnímu, je vždy lepší celou záležitost zveřejnit a okomentovat jako první.

- Novináři, kteří působí v médiích delší dobu, jsou více či méně odborníci zvyklí upravovat příslušný problém do zjednodušené formy, srozumitelné široké veřejnosti. Novinařina se od ostatních povolání obvykle liší tím, že se odehrává v daleko dramatictější pracovním tempu.
- Novináři mají většinou naspěch, jsou tlačeni nejen uzávěrkami, ale i tím, aby právě jejich informace byla exkluzivní nebo přinejmenším, aby ji přinesli jako první. Mají zkušenosti nejen s vyhledáváním informací, ale i s jejich stavbou, aby vypadaly co nejzajímavěji, až skandálně.
- Musíte proto vědět o nebezpečí, že poskytnutou informaci novináři zkrátí a zjednoduší. Nikdy nikoho nenechají tvrdit, že celá věc je složitá, chtějí výsledky pokud možno hned a tvrzení o složitosti problému považují za výmluvu.
- Novináři mají pocit, že požadované informace musí dostat, a zvláště tam, kde jde podle nich o veřejný zájem (a o ten jde u lesů vždy) vnímají odmítnutí velmi negativně a stejně tak je pak prezentují. Neposkytnutí žádaných informací či odmítnutí reakce na některá tvrzení považují novináři za důkaz, že dotazovaný „v něčem jede“.
- Novináři nesou velmi nelibě osobní útoky postavené například na větách: „tomu nemůžete rozumět“ nebo „vaše otázka nedává smysl“. Novináři se v takovém případě dokáží semknout, protože i ve velmi tvrdém konkurenčním prostředí se obvykle dobře znají, přátelí a jsou k sobě solidární. Pokud proti nim někdo zaútočí, těžko přiznají svou chybu, ale naopak se spojí a společně přejdou do ofenzívy.
- Se zástupci sdělovacích prostředků nikdy nehovořte povýšeně, ale naopak vlídně, i když energicky a sebejistě. Ani příliš žvičální tón nepůsobí dobře - novináři v něm hledají snahu něco zakamuflovat, případně by vás považovali za hlupáka.
- Nikdy nevyhrožujte známostmi s řediteli a šéfredaktory, vlivnými kontakty, ani svým postavením. Fakt, že máte funkci a novinář je zaměstnancem, není rozhodující. Ani při osobním jednání vás nadřazený novináře většinou proti svému člověku nepodrží.
- Pokud máte pocit, že novinář bude psát vyslovené nesmysly, nikdy na něj předem neútočte výhrůžkami soudem. Snažte se mu v klidu vysvětlit, proč to tak není a doložte to fakty. Začít rozhovor slovy „já vás budu žalovat“ je pro žurnalisty jasným důkazem, že mají pravdu, a článek napíše i bez vašeho vyjádření.
- Buďte vždy úderní obsahem svých slov, nikoli arogancí vůči novinářům. Musíte počítat s tím, že se k negativní kampani mohou připojit i jiná média. Novináři navíc od sebe články opisují a některý z nich může vaše vyjádření použít, aniž by se vás na to zeptal.
- Nikdy, ale skutečně nikdy, nepoužívejte frázi NO COMMENT!, a to ani v překladu do češtiny. Použití těchto slov se totiž rovná „vinen“. Raději novinářům klidně a přesně vysvětlíte, co vám brání požadovanou informaci sdělit.
- Jestliže některému redaktorovi slíbíte, že mu sami zatelefonujete nebo pošlete písemné vyjádření, dodržte to. Novináři to vnímají jako kladný charakterový rys a dokáží to ocenit. Naopak, pokud jim navzdory slibu prohlášení nedodáte, budou to vnímat velmi negativně.

6. Participační metody v praxi

Participační metody jsou nástrojem, který umožňuje získávat a analyzovat informace od jednotlivých členů místních komunit. Kladou důraz především na lokální znalosti a zapojení komunit do procesu hledání, monitorování, plánování a využívání přírodních zdrojů. Protože se jedná o součást procesu společného řízení, kladou participační metody důraz na všechny skupiny, obcházejí jejich přirozenou hierarchii a pomáhají jim identifikovat zdroje pro trvale udržitelné využívání zdrojů všemi skupinami. Všechny dále popsané metody jsou postaveny na participačních metodách.

Participační metody a kolaborativní řízení přírodních zdrojů mají tyto tři základní cíle:

- dát do souladu potřebu uchování přírodních hodnot a další rozvoj společnosti
- právo místních lidí na zajištění jejich budoucí ekonomické situace
- využít aktivního zapojení místních lidí na ochranu a řízení přírodních zdrojů

Různí autoři se pokoušeli rozlišit jednotlivé stupně participace lidí na řešení problému. Všechny stupnice mají společnou škálu participace začínající u „manipulace s lidmi“ a končící u „veřejné kontroly“, mezi nepoužívanější rozdělení s dobře odlišenými kategoriemi patří:

Stupeň participace	popis participačního chování
Vlastní mobilizace	lidé participují tím, že vyvíjejí aktivitu zcela samostatně bez ohledu na vnější změny systému
Vzájemná participace	lidé se podílejí na analýze, což vede i k podílu na spolupráci s vnější organizací (participace při monitoringu a pokusech)
Funkční participace	lidé se podílejí při formování skupiny s cílem vyřešit konkrétní problém
Participace z materiálních pohnutek	lidé se podílejí na zdrojích (obvykle vlastní práci), což jim přináší finanční nebo materiální zisk
Participace na konzultacích	lidé jsou kontaktováni vnější organizací ohledně jejich názoru na definici problému nebo jeho řešení
Participace formou předávání informací	lidé jsou dotazováni vnější organizací z důvodu snahy pochopit jejich situaci
Pasivní participace	lidé jsou kontaktováni, aby byli informováni co se děje nebo co se stalo

(J.Pretty 1995 – *Participatory learning for sustainable development*)

Zájmovými skupinami při rozhodování o přírodních zdrojích jsou jednotlivci, skupiny a organizace, které mají zájem o daný zdroj nebo o jeho řízení. Jelikož jsou rozdílné úrovně zájmu a legitimního práva na zdroj, dají se zájmové skupiny rozdělit např.:

- **Primární zájmové skupiny** – jsou ty, které jsou nakonec ovlivněny kladně (příjemci) nebo záporně.
- **Sekundární zájmové skupiny** – jsou ty, které mají zprostředkovatelskou roli a mohou ovlivnit výsledek.
- **Externí zájmové skupiny** – jsou jednotlivci a skupiny, které nejsou primárně zapojeny, ale mají možnost ovlivňovat, nebo jsou ovlivněny.

Je zřejmé, že důraz na **zájem** jednotlivých zájmových skupin je rozhodující otázkou vzniku a podpory kolaborativních iniciativ, protože má výrazný dopad na pochopení, proč se lidé chtějí nebo nechtějí účastnit participačních aktivit a jak může být participace podpořena.

Síla je často chápána jako schopnost zajistit výhody pro „méně významné“ zájmové skupiny. Nerovnovážné rozdělení síly existuje i uvnitř zájmových skupin, je to často otázkou pohlaví, kultury, věku nebo obchodních výhod, a má často výrazný dopad na rovnoprávnost a trvalou udržitelnost při řízení přírodních zdrojů.



Výhody kolaborativního řízení

- široká všeobecná analýza problému zvyšuje kvalitu řešení
- schopnost reagovat je mnohem vyšší, protože účastníci mají různé schopnosti, znalosti a nápady
- je použitelné pro otevření zablokované situace
- proces zaručuje, že se zájmy každého účastníka vezmou v úvahu při projednávání dohody
- účastníci si zachovávají podíl na řešení
- účastníci jsou spjati s problémem, nikoliv někdo cizí, kdo jim nabídl řešení
- participace zvyšuje míru souhlasu s výsledným řešením a zvyšuje ochotu při zavádění
- zvyšuje se šance na nalezení nového progresivního a neotřelého řešení
- při společné práci se zlepší vztah mezi účastníky (záleží na dobrém vedení a facilitaci)
- jsou odstraněny náklady spojené s ostatními metodami
- vzniknou mechanismy a vazby mezi účastníky důležité pro koordinaci budoucí spolupráce

(Gray 1989)

Spolupráce ale není všelék, který ukončí všechny konflikty. To v sobě obvykle zahrnuje komplex obtížných problémů, kterým se v minulosti společnost vyhnula prostřednictvím „jednoduchých řešení“. Mnoho komplexních problémů je obtížných a „politických“, protože v sobě obsahují „problém rozdělení“ – účastníci se zaměřují na rozdělení zdrojů, fondů nebo stanovení funkcí. Spolupráce nemusí být pokaždé možná, někdy mohou mít slabší nebo silní účastníci obavy se zapojit. Některé skupiny vidí ve spolupráci určité riziko, nebo mají obavy, že budou slabě zastoupeny.

6.1.1. Rozdělení participačních metod

Všechny dále zmíněné participační metody lze rozdělit do těchto kategorií:

1. nástroje vztažené k **dialogu**,
 - a) neformální rozhovor – otevřený rozhovor bez dalších cílů,
 - b) strukturovaný rozhovor – rozhovor se seznamem klíčových otázek, kterých je třeba se v rozhovoru dotknout,
 - c) rozhovor se skupinou
 - d) Brainstorming
2. nástroje vztažené k **prostoru**,
 - a) mapování,
 - b) transekty,
3. nástroje vztažené k **času**
 - a) časová přímka,
 - b) sezónní kalendář,
4. nástroje vztažené ke **strukturám**,
 - a) Venn-diagram
5. nástroje vztažené k **hodnocení a porovnávání**,
 - a) H-forma
 - b) párové porovnávání

Základními cíli každé metody je navázat komunikaci a důvěru, vytvořit otevřenou atmosféru, která umožní hovory i na nepříjemná témata, a zároveň vysvětlit účastníkům k čemu a jak se použijí informace získané v rámci metody.

6.1.2. Příprava na setkání

Rozhodnete-li se uspořádat setkání, musíte, v zájmu jeho dobrého výsledku dodržet určitý postup. Ten je dán odpověďmi na následující otázky, které pomůžou s přípravou na setkání: **Co? Proč? Kdo? Kde? Jak? K čemu?** i při poměrně jednoduchém tématu, které je projednáváno, je třeba použít tohoto postupu, aby nedošlo k nějaké nepředvídatelné situaci.

Abyste měli úspěch musíte rozvinout tři charakterové rysy: výkonnost, efektivnost, vytrvalost.