

Komunikácia v ochrane prírody



Prečo práve komunikácia?

Skúsenosti a poznatky z okolitých krajín a sveta dokazujú, že strategické a interakčné využívanie komunikácie je rozhodujúcim prvkom v ochrane biodiverzity, ktorý pomáha vládnym inštitúciám úspešne fungovať v meniacich sa podmienkach a rokovať s rôznymi skupinami a organizáciami, ktoré môžu mať vplyv na úspech (či neúspech) ochranných stratégií.

Keďže ochrana biodiverzity závisí aj od toho, čo a ako robia ľudia, komunikácia môže slúžiť ako prostriedok, ktorý ovplyvňuje a podporuje ochranu biodiverzity, ako aj trvalo udržateľný rozvoj a racionálne využívanie prírodných zdrojov.

Na konferencii ministrov životného prostredia konanej v Sofii 23. - 25. októbra 1995 bola prijatá **Pan-európska stratégia biologickej a krajinnej diverzity** (ďalej len Stratégia). Na jej implementáciu bol vypracovaný Akčný plán na roky 1996 - 2000, ktorý obsahuje 11 tém zameraných na ochranu krajiny, ekosystémov, druhov, spoluprácu medzi krajinami v rámci Pan-európskej ekologickej siete, komunikáciu, informovanosť, vzdelávanie, zvyšovanie povedomia verejnosti v oblasti ochrany biodiverzity a získanie podpory tak širokej verejnosti, ako aj verejných politických činiteľov pre implementáciu Stratégie.

Koordináciou plnenia témy týkajúcej sa komunikácie, zvyšovania povedomia a vzdelávania v oblasti biodiverzity boli poverené medzinárodné organizácie: Rada Európy, Svetová únia ochrany prírody (IUCN) a Európske centrum ochrany prírody (ECNC), ktoré pre vybrané európske krajiny (Česko, Slovensko, Slovinsko, Poľsko a Maďarsko) spracovali projekt „Efektívna komunikácia pre ochranu biodiverzity“.

Projekt IUCN „Efektívna komunikácia pre ochranu biodiverzity“

- ☞ financuje holandské Ministerstvo poľnohospodárstva, ochrany prírody a rybnárstva
- ☞ obsahoval 2 semináre pre profesionálnych pracovníkov ochrany prírody a mimovládne organizácie (konali sa v roku 1998 v Banskej Štiavnici a poľskom Debe)
- ☞ podporuje národný projekt „Komunikácia v ochrane prírody“ (realizácia v roku 1999)

Realizácia národného projektu pozostáva

- ☞ z vydania publikácie zameranej na zlepšenie komunikácie pri riešení konkrétneho problému ochrany prírody (príručka na určovanie veľkých šeliem podľa ich pobytových znakov, osobitne na strhnutých zvieratách)
- ☞ zo seminára o komunikácii v ochrane prírody pre pracovníkov odborných organizácií ochrany prírody a krajiny (7.- 8. október 1999, Donovaly)
- ☞ z prekladov vybraných materiálov spracovaných IUCN a ECNC týkajúcich sa problematiky komunikácie v ochrane prírody a poznatkov zo seminárov v Banskej Štiavnici a Debe a ich uverejnenie v prílohe časopisu Chránené územia Slovenska č. 41



Komunikácia v ochrane prírody

Čo je komunikácia?

- ↳ obojsmerný, interakčný, dynamický proces výmeny názorov, myšlienok; prostriedok a spôsob prenosu informácií medzi ľuďmi
- ↳ v širšom kontexte každá interakcia, transakcia, kontakt s inými ľuďmi
- ↳ v užšom kontexte proces vysielania a prijímania správ alebo zjednodušene spôsob, ako sa podeliť so získanými vedomosťami a informáciami

Prečo je dôležitá?

- ↳ je najsilnejším nástrojom fungovania všetkých spoločností
- ↳ má nezastupiteľnú úlohu v demokratickej spoločnosti pri zabezpečení účasti verejnosti na politickom živote a rozhodovaní
- ↳ pomáha zvyšovať povedomie, rozširovať vedomosti, meniť postoje a správanie ľudí

Ak chceme zmeniť postoje a správanie ľudí, je nutné si uvedomiť, čo ich správanie ovplyvňuje.

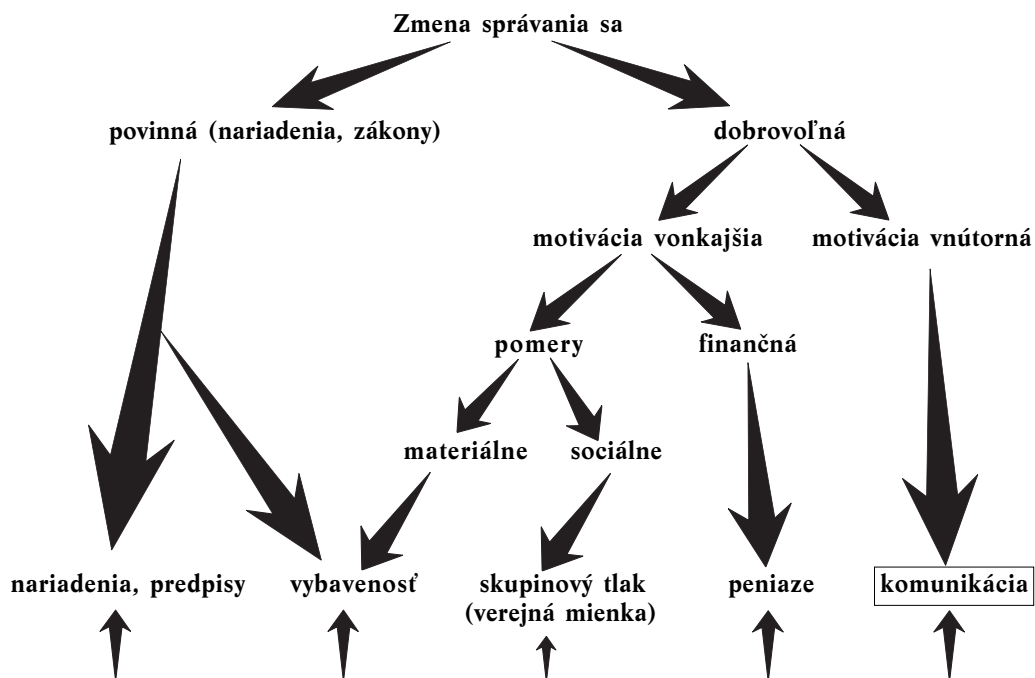
Prečo sú ľudia aktívni?

- ↳ pre ich presvedčenie, že určité veci by sa mali urobiť lebo majú pocit, že iní ľudia potrebujú, aby sa niečo urobilo
- ↳ pre vlastné zadostučinenie
- ↳ pre pocit, že ľudia, na úrovni ktorých by chceli byť, od nich očakávajú, že tak budú konať
- ↳ pre získanie odmeny, výhody, alebo preto, že sa tým vyhnú nejakému trestu

Prečo sú ľudia pasívni?

- ↳ pre neznalosť diania okolo nich a dôsledkov pre nich samých
- ↳ pretože každý hľadá v živote niečo iné, každému prekáža niečo iné a tak konajú jednotlivo a bez synergie pre ich presvedčenie, že existuje deľba práce a každý sa má starať o svoju prácu
- ↳ lebo majú pocit, že už sa rozhodlo (a nedá sa to zmeniť)
- ↳ lebo si myslia, že to oni neovplyvnia

Model zmeny správania ľudí



Komunikácia a jej plánovanie

Pri plánovaní komunikácie je dôležité si uvedomiť, že jediná činnosť nebude mať žiaden vplyv na názory a správanie sa ľudí. Preto je potrebné uvažovať o ucelených komunikačných programoch. Model pre plánovanie, implementáciu a vyhodnotenie činností pri komunikácii pozostáva z rozdielnych krokov:

1. Tvorba celého programu pre komunikáciu

Pri tvorbe celého programu je potrebná podrobná analýza rôznych cieľových skupín, t.j. ľudí, ktorých spája spoločný záujem a ktorých chceme osloviť. Vo vzťahu k vybraným cieľovým skupinám potom vyberáme ciele, predmet komunikácie, komunikačné kanály a spôsob organizácie.

2. Tvorba plánu pre individuálne komunikačné činnosti

Pri tvorbe plánu pre jednotlivé komunikačné činnosti postupujeme podobne ako pri tvorbe celého programu, t.j. vyberáme cieľové skupiny, stanovujeme ciele, kanály a spôsob organizácie.

3. Príprava individuálnych komunikačných činností

Pre každú jednotlivú komunikačnú činnosť pripravujeme zámer pre činnosť. Ak je to možné, predbežne ho otestujeme (napr. ľahšie je to použitím brožúry alebo letáka, ťažšie prostredníctvom osobného rozhovoru).

4. Implementácia komunikačných činností

Podobne sledujeme implementáciu každej komunikačnej činnosti.

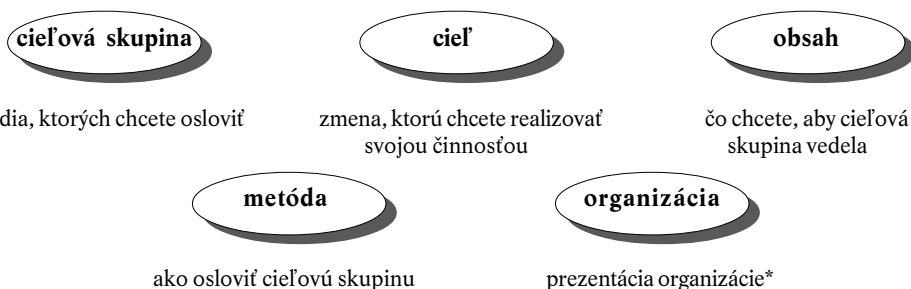
5. Vyhodnotenie

Vyhodnotíme každú individuálnu komunikačnú činnosť samostatne, potom vo vzťahu k celému programu a na záver vyhodnotíme celý komunikačný program.

Tvorba plánu pre komunikačné činnosti

Royenov mlyn

Royenov mlyn je model, ktorý pomáha organizovať komunikačnú činnosť. Model, ktorý je pomenovaný podľa jeho autora, pozostáva z 5 častí:



* pojem organizácia môže byť vysvetlený 2 spôsobmi:

- organizácia, pre ktorú pracujete
- organizácia v zmysle prípravy činnosti - dostupné peniaze, ľudia, prostriedky

Na začiatku máte hlavnú myšlienku o celi komunikačnej činnosti vo vŕahu k cieľovej skupine. Poznate viac alebo menej organizačné obmedzenia a možnosti (peniaze, ľudia...). Váš cieľ ovplyvní metóda, ktorú budete používať (leták, video, rozhlasové vysielanie), obmedzenia organizácie (dostupné peniaze, ľudia), cieľová skupina a obsah vášho odkazu. Je nutné zozbierať množstvo informácií prv, než urobíte výber.

Cieľová skupina

Dôvodom organizovania komunikačnej činnosti pre špecifickú cieľovú skupinu je to, že od tejto skupiny niečo chcete. Chcete, aby bola o niečom informovaná, aby zmenila svoj postoj, alebo dokonca svoje správanie v určitom smere. Inými slovami: máte na mysli určitý cieľ vo vzťahu k určitej cieľovej skupine.

Výber cieľovej skupiny

Cieľová skupina má spoločné problémy, záujmy a riziká. Pripraviť komunikačnú činnosť znamená veľmi starostlivý výber cieľovej skupiny v závislosti od všeobecného cieľa vašej činnosti, takže môžete navrhnúť rôzne roviny cieľových skupín: napr. obyvatelia štátu, obyvatelia určitého regiónu, poľnohospodári všeobecne, poľnohospodári konkrétnej obce... Je možné, že určitá cieľová skupina je začiatkový bod vašej aktivity. Preto si musíte uvedomiť, že cieľová skupina bude obmedzovať výber ďalších súčastí Royenovho mlyna.

Aby ste si vybrali cieľovú skupinu, musíte si položiť nasledovné otázky:



- s ktorou skupinou chcete komunikovať a s ktorou nie?
- prečo sa chcete zamerať na tú-ktorú cieľovú skupinu?
- čo chcete dosiahnuť organizovaním komunikačnej činnosti pre túto skupinu?
- je to skupina dosť homogénna na to, aby ste ich ovplyvnili na prvýkrát?
- ako ich môžete ovplyvniť?

Analýza cieľovej skupiny

Hneď ako ste vybrali cieľovú skupinu, začnite jej prieskum. Môžete si položiť nasledovné otázky:



- čo chcete vedieť o cieľovej skupine?
- prečo to chcete vedieť?
- čo urobíte s týmito informáciami?
- ako sú dôležité tieto informácie pri rozvíjaní komunikačnej činnosti?

Aby ste analyzovali cieľovú skupinu môžete použiť niekoľko techník:

- ↳ hľadať písomné informácie o cieľovej skupine
- ↳ viesť rozhovory s ľuďmi z tejto skupiny
- ↳ pozorovať ľudí zo skupiny v ich každodenných činnostiach
- ↳ spoločne pracovať s cieľovou skupinou, spoznať ju v praktickej činnosti (kvôli informáciám, ktoré nie je možné získať pri formálnych stretnutiach)

Pomocou týchto techník získate odpovede na nasledovné otázky:



- aká je spojitosť medzi cieľovou skupinou a problémom?
- aké sú jej znalosti a vedomosti o probléme?
- aké sú jej názory na problém a prečo?
- aké sú jej názory na vaše riešenie problému a prečo?
- aké sú špecifické problémy cieľovej skupiny a či sú vo vzťahu s vašim problémom, ak áno, tak ako?

Podrobnejšie:



- zaujíma sa cieľová skupina o ochranu prírody? ak áno, tak ako?
- čo vie o ochrane prírody? ● bola v minulosti v konflikte s ochranou prírody?
- aké výhody a nevýhody si cieľová skupina uvedomuje? ● aké sú názory na ochranu prírody (pre a proti) v jej širšom okolí a prečo?
- vzťahuje sa jej problém k ochrane prírody, ● ako môžete osloviť cieľovú skupinu?
- ak áno, tak ako? ● dôveruje cieľová skupina vašej organizácii?

Cieľ

S organizovaním činnosti vždy musíte mať na pamäti cieľ. Chcete ľudí niečo naučiť, zmeniť ich myslenie, alebo zmeniť ich správanie. Ľudia len zriedkakedy zmenia svoje správanie na základe jediného stretnutia, alebo činnosti. Spôsob ako sa ľudia rozhodnú (alebo nerozhodnú) zmeniť svoje správanie, môže byť vysvetlený na základe **tzv. procesu osvojenia (adopcie)**, ktorý vyjasňuje, ako si ľudia osvojujú (alebo neosvojujú) nové myšlienky.

Tento proces pozostáva z 5 etáp:**etapa povedomia**

Aby sme ľudí dostali do tejto etapy je dôležité upútať ich pozornosť a jednoducho a zrozumiteľne formulovať problém.

etapa záujmu

Ľudia sú si vedomí problému a cítia potrebu byť viac informovaní o jeho príčinách a možných riešeniach. Informácie sú obsiahnejšie než v 1. etape.

etapa vyhodnotenia

Na základe informácií o danom probléme a možných riešeniach, ľudia začínajú zvažovať riešenie (pre a proti), ktoré zmení ich správanie a môžu vyhľadávať informácie a rady z iných zdrojov.

etapa pokusu (skúšobná)

Ľudia vyskúšajú (alebo nevyskúšajú) nové správanie. Zapamätajte si, že ľudia sa vždy budú snažiť odôvodniť správnosť svojho riešenia. Ak sa rozhodnú nezmeniť svoje správanie žiaducim spôsobom, budú hľadať rozumné argumenty. Dôsledkom môže byť to, že ľudia odmietnu prijímať ďalšie informácie týkajúce sa zmeny ich správania. Jednosmerná komunikácia v tejto situácii viac nepomôže.

etapa osvojenia

Človek si nové správanie osvojí, ak mu to prinesie dlhodobý prospech.

Proces adopcie vám pomôže formulovať reálny cieľ pre komunikačnú činnosť. Jeho rôzne etapy sa spájajú s rôznymi typmi cieľov:

etapa 1 a 2: chcete, aby ľudia niečo vedeli

etapa 3: chcete, aby ľudia niečo chceli

etapa 4 a 5: chcete, aby ľudia niečo robili

Aby ste formulovali reálny cieľ, mali by ste si položiť nasledovné otázky v súvislosti s jednotlivými časťami Royenovho mlyna:

**Cieľová skupina**

- pre ktorú cieľovú skupinu chceš pracovať?
- čo vie skupina o probléme?
- v ktorej etape osvojenia je cieľová skupina?

**Organizácia**

- aké sú možnosti a obmedzenia organizácie?

**Metóda**

- aké máte metódy?

**Obsah**

- aký bude odkaz?

Na základe analýzy môžete formulovať cieľ vašej činnosti. Musí byť konkrétny a reálny. Malo by vám byť jasné, čo chcete dosiahnuť.

Obsah vášho odkazu

Obsah vášho odkazu by mal korešpondovať s existujúcimi vedomosťami, spôsobom života a skúsenosťami cieľovej skupiny. Ak viete napr. o existujúcom odpore v rámci cieľovej skupiny, mali by ste ho brať do úvahy a mali by ste radšej uvažovať o možnostiach pre obojsmernú komunikáciu.

Etapa povedomia

Ak si cieľová skupina nie je vedomá vášho problému, mali by ste upútať jej pozornosť. Toto je možné vtedy, ak obsah odkazu súvisí s témami alebo problémami, ktoré sú aktuálne v cieľovej skupine.

Etapa záujmu

Je potrebné si uvedomiť, že ľudia nie sú schopní prijať príliš veľa informácií naraz a preto by ste mali vybrať najzaujímavejšie témy a objasniť ich cieľovej skupine.

Etapa vyhodnotenia

V tejto fáze je dôležité, aby ste boli úprimní k cieľovej skupine. To znamená, že nebudete hovoriť len argumenty pre zmenu správania sa, ale budete venovať pozornosť aj argumentom proti. Ak nové správanie by malo mať len výhody, cieľová skupina sa neuspokojí len s vašimi informáciami, ale bude hľadať informácie aj z iných zdrojov.

Skúšobná etapa

Uvedomte si, že ľudia budú zriedka meniť svoje správanie na základe jedinej vašej činnosti. Mali by byť dobre informovaní o všetkých pozitívnych aj negatívnych následkoch zmeny v ich správaní. V prípade neočakovaných nevýhod, zrieknu sa nového správania. Mali by mať od vás pravidelnú spätnú väzbu. Ak nie, zmenia opäť svoje správanie najmä vtedy, keď musia niečo urobiť, alebo sa niečoho vzdať.

Metóda

Predtým, než si vyberiete metódu, mali by ste vedieť niečo o ich možnostiach a obmedzeniach.

Rozlišujeme 2 typy metód:**Masmediálna metóda**

využíva televíziu, rozhlas, noviny, brožúry... Je relatívne lacná, pretože môže osloviť mnoho ľudí počas jednej činnosti, aj keď dostať sa na rovnakú vlnovú dĺžku cieľovej skupiny je ťažké. Masmédia sú obvyčajne jednosmerné - ľudia nemôžu reagovať bezprostredne.

Masmédia môžete využiť na:

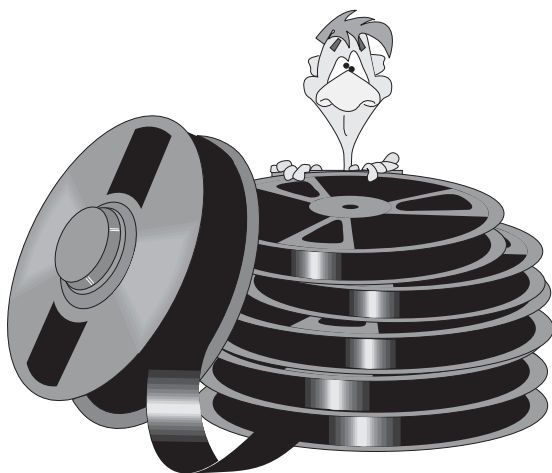
- ↳ stimuláciu ľudí diskutovať na určitú tému
- ↳ informovanie veľkého počtu ľudí jediným odkazom

- ↳ na uvedomenie si určitého problému
- ↳ vytvorenie záujmu o určitý problém
- ↳ usmernenie veľkého počtu ľudí, ktorí sú už motivovaní zmeniť svoje správanie

Interpersonálna metóda

využíva konverzáciu a umožňuje dostať sa na vlnovú dĺžku určitej cieľovej skupiny. Môžete sa opýtať ľudí na ich názor a pochopiť dôvody, prečo ho majú.

Masmediálne metódy	Interpersonálne metódy
jednosmerná komunikácia možnosť osloviť veľa ľudí	obojsmerná komunikácia oslovených len niekoľko ľudí
ťažko vidieť efekt relatívne lacná zvýšenie povedomia	ľahko vidieť efekt relatívne drahá možná zmena správania



Komunikácia s masmédiami

Ak ste sa rozhodli využiť pri vašej komunikačnej činnosti masmédiá, prácu s nimi vám môžu uľahčiť niektoré z uvedených zásad:

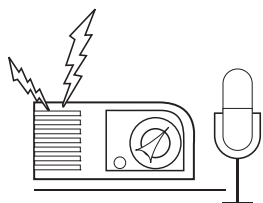
Zásady poskytovania rozhovoru pre tlač

- ↪ Dôsledne sa pripravte, majte všetky fakty po ruke.
- ↪ Očakávajte dôležité otázky a majte pripravené na ne odpovede.
- ↪ Odpovedajte na otázky stručne, zrozumiteľne, rýchlo, jasne a konkrétne.
- ↪ Používajte konkrétne, nie abstraktné výrazy. Buďte špecifickí. Ak je to možné, citujte štatistické výsledky a nepoužívajte všeobecné zvraty ako: „mnohí z“ alebo „viacerí“... Použitie príkladov z histórie problému a príkladov na vysvetlenie otázky je v rozhovore užitočné.
- ↪ Zabezpečte si čo najviac písomných podkladov. Novinár často žiada takéto informácie v predstihu, aby sa oboznámil s témou, o ktorej chce s vami hovoriť. Toto je zvlášť dôležité v prípade tlače.
- ↪ Dajte prednosť osobnému rozhovoru pred telefonickým. Osobný kontakt je uprednostňovaná forma komunikácie.
- ↪ Ak vás žiadajú o informáciu alebo názor v oblasti, kde nemáte dostatočné skúsenosti alebo vedomosti, odporučte novinárovi vhodnejší zdroj informácií.
- ↪ Ak nemáte odpoveď na otázku, neblafujte. Povedzte novinárovi, že nemáte túto informáciu po ruke, ale ponúknite, že mu ju dodáte telefonicky alebo poštou.
- ↪ Nesnažte sa naťahovať čas. Ak dostanete otázku, ktorú vám etika alebo dôvernosť znemožňuje zodpovedať, povedzte: „Prepáčte. Teraz to nebudem komentovať.“ A uveďte dôvod.
- ↪ Za žiadnych okolností nedávajte zavádzajúce informácie.
- ↪ Nehovorte nič, čo nechcete zverejniť.



Zásady poskytovania rozhovoru elektronickým médiám

- ↪ Vopred si pripravte dva alebo tri hlavné body (špecifické ciele komunikácie), ktoré chcete objasniť vašmu publiku.
- ↪ Ak je to len trochu možné, venujte minútu alebo dve na to, aby ste si pred nakrúcaním prešli s redaktorom osnovu vášho rozhovoru. Toto je tiež vhodný čas na to, aby ste sa zmienili o hlavných bodoch, ktoré by ste chceli zdôrazniť počas interview.
- ↪ Predvídajte základné otázky a buďte pripravení použiť ich ako odrazový mostík pre vaše ciele komunikácie.
- ↪ Predvídajte možné negatívne otázky a pripravte si odpovede, ktoré zamerajú pozornosť na pozitívne body.
- ↪ Vaše pripomienky by mali byť priateľské a na odbornej úrovni.
- ↪ Odpovedajte pravdivo.



☞ Koncentrujte svoje názory a myšlienky do niekoľkých krátkych výstižných viet. Na rozdiel od tlače, kde novinár môže „zhustiť“ vaše rozprávanie dodatočne, rozhovor pre rozhlas alebo televíziu musí byť kompaktný hneď.

☞ Používajte príklady z minulosti, ak je to možné. Oživia vašu výpoveď. Musia však byť zaujímavé, stručné a musia sa dotýkať témy.

☞ Plne využite možnosti televízie ako obrazového média : použite diapositívy, grafy a iné vizuálne pomôcky, ak je to vhodné.

☞ Aj keď vám povedia inak, nepozerajte sa pri nakrúcaní do kamery. Pozerajte sa priamo na moderátora alebo na osobu, s ktorou hovoríte.

☞ Nebojte sa povedať „neviem“, ak niečo naozaj neviete. Buďte pripravení parafrázovať názory iných odborníkov a úprimne vysvetlite, že v danej oblasti nemáte skúsenosti, ak je to potrebné.

☞ Nikdy nebuďte defenzívni v žiadnom aspekte vašej profesie. Poznáte svoj predmet lepšie ako moderátor.

☞ Keď narazíte na bod, s ktorým nesúhlasíte, nezotrávajte v pozícii kritika. Namiesto toho povedzte : „Ponechám mojim oponentom ich názor, ale podľa mňa...“

Zásady pri panelových diskusiách a rozhovoroch

☞ Poznajcie postavenie a postoje spolupanelistov. Predvídajte ich hlavné idey, ak sú v konflikte s vašimi, pripravte sa na obhajobu svojich.

☞ Predvídajte otázky, ktoré vám môžu byť položené a pripravte si na ne odpovede.

☞ Pripravte si osnovu vašej prezentácie.

☞ Pripravte si fakty, príklady, štatistické údaje, ktoré zdôraznia vaše názory a pomôžu publiku pochopiť súvislosti.

☞ Buďte struční, vecní, keďže panelové diskusie majú svoj časový limit.

☞ Pripravte si stručný a zaujímavý úvodný vstup do diskusie.

☞ Ak je otázka urážlivá alebo agresívna, neodpovedajte nepriateľsky, buďte prirodzení, ukážte istotu a nadšenie.

☞ Nezavádzajte. Ak nie ste pripravení odpovedať alebo neviete odpovedať, priznajte to.

☞ Ak otázka prichádza z publika, zapamätajte si meno osoby a pri odpovedi ju oslovte menom.

☞ Svoj názor môžete zmeniť, ale nesnažte sa zmeniť názor oponenta.

☞ Využite každú príležitosť na prezentáciu svojich názorov. Ak je otázka určená všetkým členom panelovej diskusie, môžete začať odpovedať ako prvý.

☞ Ak ste vyčerпали časový limit, rýchlo zosumarizujte vaše hlavné body a skončite.

Ak oslovujete publikum prostredníctvom masmédií:

„Nikdy nepodceňujte inteligenciu vášho publika a nikdy nepreceňujte jeho vedomosti“

Ernie Pyle

A ni pri komunikácii v ochrane prírody sa nevyhneme chybám. Podľa Fritsa Hesselinka, predsedu komisie IUCN pre výchovu a komunikáciu, sa pracovníci ochrany prírody vo všeobecnosti dopúšťajú

desať najčastejších chýb:

1) komunikácia bez predchádzajúcej analýzy problému

Pracovníci ochrany prírody často nedostatočne definujú problém, ktorý má byť predmetom komunikácie. Napríklad po vyhlásení nového národného parku je ich jedinou formou komunikácie vydanie plagátu alebo skladačky, kde sa hovorí o jeho význame. Toto je v podstate čistá propaganda, ktorá vo väčšine prípadov nemá potrebnú účinnosť. Verejnosť však vníma vyhlásenie nového národného parku ako obmedzenie ich doterajšieho spôsobu života, podnikania alebo rekreácie. Problémom, o ktorom je potrebné komunikovať, teda nie je národný park, ale vnímanie národného parku verejnosťou. Na komunikáciu nie je potrebné, aby boli prizvané médiá. Väčšinou sú účinnnejšie verejné zhromaždenia, „okružle stoly“, priame rokovanie. Ešte raz v skratke, ochranári často pri komunikácii zabúdajú, čo je ozaj problémom a s kým komunikujú.

2) nesprávna „voľba“ s kým spolupracovať

Namiesto vymenovávaní „zainteresovaných“, by sme sa mali zamerať na hlavnú cieľovú skupinu, teda na tých, ktorí môžu situáciu skutočne zmeniť. Následne berieme do úvahy pohľady a názory zainteresovaných a snažíme sa pochopiť ich motiváciu a vzťah k problému. Nemali by sme ich presvedčať. Musíme si uvedomiť, že v každej oblasti, vrátane ochrany prírody, nájdeme vždy viac ľudí, ktorí sa o problém nezaujímajú, ako tých, ktorých náš problém zaujíma. Musíme si uvedomiť, že ľudia majú rôzne názory, ktoré môžu byť opačné ako tie naše, čo ich však nemôže zaradiť do kategórie „nepriateľov“. Nesmieme v nich vidieť našich odporcov, ale skupinu s často inými postojmi. Ak k nim budeme pristupovať ako ku skupine, ktorá by mala byť „nosiťom zmeny“, predídeme nebezpečenstvu, že žiadnu z cieľových skupín neoslovíme a budeme účinnejší.

3) nejasné ciele

Často sa stane, že cieľ komunikácie nie je dostatočne jasný. Musíme jasne vedieť, ako by sme chceli ovplyvniť našu cieľovú skupinu. Chýbajú vedomosti, skúsenosti, alebo chceme zmenu jej postojov? Väčšinou chceme, aby sa zmenilo správanie ľudí a ich rebríček hodnôt. Vieme ale, ako zmena správania prebieha? Najprv musíme pochopiť, že zmena správania ľudí je podmienená tým, že získajú sociálne, materiálne alebo iné výhody. Samotná komunikácia ich teda nezmení. Pretože ochranári často nedefinujú ciele svojej práce jasne, ale len neurčitým spôsobom (chceme ľuďom vštepiť, aký význam majú chránené územia), majú problém zhodnotiť, aký je výsledok ich komunikácie.

4) nereálne ciele

To, čo chceme verejnosti povedať, musí byť sformulované jednoducho a zrozumiteľne. Ak sa pozrieme na plagáty, skladačky a iné propagačné materiály, nájdeme často veľmi nereálne skutočnosti. Napríklad je to výzva, aby ľudia obmedzili návštevy chráneného územia. Návštevníci nás budú ignorovať. Reálnejšie by bolo, aby sa s nami podelili o názory, ako lepšie územie využiť. Ako už bolo povedané, samotná komunikácia nepomôže. Vhodné je urobiť si analýzu, čo ktoré opatrenia stoja a čo prinesú tak, aby sme mohli zmeniť správanie sa verejnosti (finančnou motiváciou, cez daňový systém, zmenou infraštruktúry).

5) neúplné plánovanie

Vždy je potrebné mať dostatok času, aby sme diskutovali so zainteresovanými, vytvorili predpoklady vzájomnej dôvery a „vnímania“ nášho problému ako problému spoločného. Komunikácia si vyžaduje čas a musí byť plánovaná ako iné projekty.

6 *nereálny rozpočet*

Každý projekt sa musí oprieť o primerané prostriedky. Je zaujímavé, že na kampane s masmédiami sú často vyčlenené zbytočne veľké prostriedky. Na výrobu filmu, videa alebo televíznej relácie je často jednoduchšie získať prostriedky ako na konkrétny projekt komunikácie, ktorý stojí menej a je efektívnejší.

7 *chýbajúce hodnotenie*

Je ťažké zhodnotiť, ako sa zlepšili vedomosti, postoje alebo návyky. Je preto potrebné, aby sme si už pri stanovení cieľov zvolili správne parametre hodnotenia úspešnosti našej komunikácie. Opäť, plánujeme projekt a tento plán obsahuje činnosti, rozpočet, čas plnenia úloh a hodnotenie plnenia. Ak zabudneme na vyhodnotenie komunikácie, z projektu nezískame potrebné poučenie.

8 *príliš veľké očakávania*

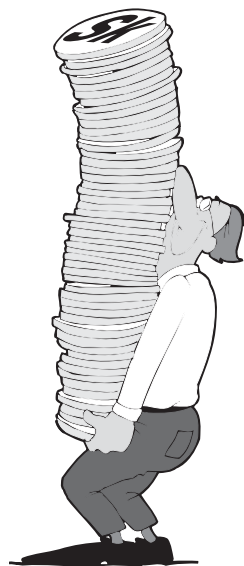
Ochranári si často myslia, že by ich mala podporovať celá spoločnosť a to, že spoločnosť nemá dobrý rebríček hodnôt a že celú spoločnosť treba vychovávať. Tieto predpoklady sú chybné. I keď v každej spoločnosti by mala verejnosť získať primerané „ekologické vzdelanie“, len vzdelanie samotné ľudí nemení. Musí byť spojené s podmienkami, aby vedomosti mohli aj v každodennom živote uplatniť. Predtým, ako sa ľudia rozhodnú (a prijmú tie správne, čiže naše rozhodnutia), zväžia to, čo je pre nich výhodné.

9 *neprimerané spôsoby a formy komunikácie*

V ochrane prírody sa najčastejšie využívajú médiá, plagáty, obrázkové materiály, ktoré nie sú vždy zostavené tak, aby riešili problém. Voľba vhodného prostriedku závisí od konkrétnej situácie. Nesmieme zabúdať, akú silu má osobný kontakt a diskusia. Diskusia je nielen účinná, ale aj „finančne efektívna“.

10 *zúženie komunikácie na informáciu*

Ochranári často zahŕňajú verejnosť údajmi a čo najväčším množstvom faktov. Myslíme si, že čím viac informácií ľudia majú, tým ľahšie ich presvedčíme. Neuvedomujeme si ale, že „naša verejnosť“ nežiadala odborné údaje, ktoré sú väčšinou príliš vedecké a neoslovia ju. Predtým, ako sprostredkujeme informáciu si musíme uvedomiť: „nie všetko čo povieme budú ľudia počúvať, nie všetko čo vypočujú aj pochopia, nie všetko čo pochopia bude znamenať aj podnet k činnosti, nie každá činnosť znamená opakovanú zmenu“. Ak si toto uvedomíme, ľahšie nájdeme cestu k účinnej komunikácii.



Príklady úspešnej komunikácie



Kanadský príklad na tvorbu konsenzu

Komunikácia v národnom parku Riding Mountain

Tom Kovacs

Táto štúdia sa zaoberá komunikáciou a jej význačným prvkom pre stratégie, rokovania a tvorbu konsenzu v ochrane prírody. Vychádzajúc z výskumu prístupu k plánovaniu manažmentu v NP Riding Mountain založeného na báze konsenzu, štúdia slúži na ilustráciu troch cieľov:

- ↳ **vývoj interakčného prístupu**
- ↳ **komunikácia s rozličnými zúčastnenými subjektami**
- ↳ **postup tvorby konsenzu v ochrane prírody**

Národný park Riding Mountain

NP Riding Mountain bol vyhlásený v r. 1929. Predstavuje zalesnený „ostrov“ s rozlohou 2 973 km² v geografickom strede Severnej Ameriky, obkolesený poľnohospodárskou a lesnou krajinou západnej Manitoby. NP sa podieľa na plnení úloh vyplývajúcich z Dohovoru o biodiverzite a Programu biosférických rezervácií UNESCO. Je medzinárodne významným cieľom turistov a jedným z najväčších rekreačných území v Manitobe. Park navštívi ročne 425 000 návštevníkov. NP a aktivity spojené s turizmom v rámci parku prispievajú ročne sumou asi 50 miliónov dolárov do lokálnej, regionálnej a provinciálnej ekonomiky.

V okolí parku je intenzívne poľnohospodárstvo a lesníctvo. Oblasť je tiež populárna pre poľovníctvo a rybárstvo, aj keď na území parku lov nie je povolený. Toto územie je tradičným domovom kmeňa Ojibway a v okolí parku žije tiež niekoľko komunít pôvodných obyvateľov, ktorí niektoré časti parku prehlasujú za svoje vlastníctvo. Keďže park bol vystavený tlaku turistických, rekreačných, ekonomických a rozvojových aktivít, zabezpečenie ochrany územia NP Riding Mountain spolu s uspokojovaním širokej škály záujmov vnútri aj mimo parku, bolo neľahkou úlohou.

Plánovacie úsilie v predchádzajúcich 20 rokoch nepriineslo uspokojivé výsledky, takže do riadenia parku mu-

sel byť zavedený nový prístup k plánovaniu. Pre pochopenie potreby nového plánovacieho prístupu je potrebné si objasniť históriu plánovania v národných parkoch v Kanade.

Plánovanie v minulosti

Zákon o národných parkoch z r. 1930 venuje národné parky obyvateľom Kanady pre ich prospech, vzdelanie a potešenie a stanovuje podmienky na ich trvalé zachovanie pre budúce generácie. Do 60-tych rokov, za rozhodnutia o prospechu, vzdelávaní, užívaní a ochrane bola zodpovedná federálna vláda. Keďže aj naďalej hrozilo, že plánovacie aktivity zostanú formálne, verejnosť začala požadovať aktívnu účasť na rozhodovaní o manažmente národných parkov. Princíp je jednoduchý: obyvatelia Kanady sú užívateľmi parkov práve tak, ako ich skutoční vlastníci. Z toho vyplýva, že sa majú podieľať na rozhodnutiach ovplyvňujúcich národné parky.

Akceptovanie hlasu širšej verejnosti vyžadovalo experimentovanie a veľa učenia.

Bola potrebná pružnosť úradov, ochota deliť sa o moc a tlak záujmových skupín a širokej verejnosti.

Za posledných 30 rokov boli prijaté vládne programy a princípy za účasti všetkých zainteresovaných subjektov pre prospech všetkých.

Hlavné plány (koniec 60-tych - začiatok 70-tych rokov)

Prvé dokumenty plánovania, tzv. Hlavné plány, sa objavili koncom 60-tych rokov. Pripravili ich pracovníci ústredia v Ottawe, ďaleko a izolovaní od národných parkov. Plány boli pripravované bez účasti verejnosti. Boli to stručné dokumenty založené na sľabých informáciách, ktoré sa zaoberali iba rozvojom vybavenia a infraštruktúry. Po vydaní boli prezentované na verejných stretnutiach. Na začiatku 70-tych rokov bol takýto plán spracovaný aj pre NP Riding Mountain.

Verejné prejednávane (70-te roky)

Požiadavka väčšej účasti verejnosti v plánovacom procese viedla začiatkom 70-tych rokov k vzniku verejných prejednaní. To poskytlo verejnosti možnosť pripomienkovať návrhy plánov, t. j. jej účasť v začiatkových fázach plánovania. Vláda stále dôsledne kontrolovala proces, ponechávajúc verejnosti len malú možnosť na prezentáciu jej názorov. Okrem toho, verejná mienka bola považovaná iba za radu. Preto neprekvapuje, že tlak za širšie zapojenie verejnosti sa stupňoval.

Plány manažmentu (koniec 70-tych rokov)

V r. 1978 Parks Canada, vládna organizácia zodpovedná za národné parky, v dôsledku potreby transparentnejšieho plánovacieho procesu zaviedla Plány manažmentu namiesto starých Hlavných plánov. Plány manažmentu boli po každej stránke rozsiahlejšie, boli dielom multidisciplinárnych odborných skupín s plynulejším a širším vstupom verejnosti na rozličných stupňoch plánovania. Napriek tomu, plány neanalyzovali mnoho kľúčových problémov a vyžadovali ďalšie úpravy predtým, než sa stali efektívnym nástrojom pre rozvoj interakčnej politiky. Hlavné ťažkosti nesúviseli s odbornými aspektami plánovania, ale s ľuďmi a ich participáciou: kto je časťou plánovacieho procesu, kto ho kontroluje, kto má schvaľovaciu právomoc atď. Práve tieto „ľudské“ aspekty boli tým problémom, ktorý podnietil vznik plánovania na báze konsenzu. Plánovanie na báze konsenzu bolo zavedené v NP Riding Mountain preto, aby sa obmedzila vládna kontrola plánovacieho procesu, zvýšila účasť všetkých zainteresovaných subjektov a uviedla sa interakčná komunikácia a tvorba konsenzu prostredníctvom rokovani a kompromisu.

Plán manažmentu v NP Riding Mountain a plánovací proces

Prvý plán manažmentu pre NP Riding Mountain nadobudol platnosť v r. 1987, 10 rokov po vypracovaní Hlavného plánu. Na jeho dokončenie bolo potrebných niekoľko rokov, ale nakoniec tiež nechal mnohé problémy nevyriešené. Plánovací proces, plán a jeho výsledky spôsobili nepríjemnú atmosféru a napätie medzi Parks Canada a spoločenstvami, ako aj rôznymi záujmami vnútri regiónu. Keď prišiel čas na obnovu plánu, organizácia Parks Canada sa chcela vyhnúť historickým problémom aplikovaním nového plánovacieho procesu, založeného na tvorbe konsenzu.

Novela zákona o národných parkoch z r. 1987 obsa-

huje uzákonenú požiadavku na aktualizáciu Plánu manažmentu s účasťou verejnosti. Použitie zákona predstavovalo príležitosť na aplikáciu nového experimentálneho procesu v r. 1994. Rámec pre plánovacie snahy poskytli ďalšie dokumenty: Vedúce princípy a operatívna politika a Metodika plánovania manažmentu, ktoré vo vzťahu k účasti verejnosti vyžadujú:

- ↪ poskytnutie jasných, vecných a presných informácií
- ↪ určenie oblastí vyžadujúcich rozhodnutia a závažné zásahy, vydanie zákonov alebo uzavretie zmlúv
- ↪ v dostatočnom časovom predstihu predložiť verejnosti výsledky plánovania manažmentu na posúdenie
- ↪ starostlivé posúdenie a využitie informácií od verejnosti
- ↪ spätnú väzbu na pripomienky a na odpovede na ne
- ↪ rešpektovanie všetkých zúčastnených strán

Tieto požiadavky musí spĺňať každý plán manažmentu.



Základné kroky plánovacieho procesu s ohľadom na účasť verejnosti

Na základe vyššie uvedených požiadaviek boli použité nasledovné kroky:

- v r. 1994 organizácia Parks Canada sponzorovala sedem informatívnych stretnutí v miestnych komunitách a vysvetlila navrhovaný proces plánovania a princípy plánovania na základe konsenzu
- vybrala sa konzultačná firma, ktorá ako nezávislý koordinátor pomáhala všetkým stranám tvoriť plán konsenzu
- konzultačná firma viedla rozhovory so všetkými zainteresovanými stranami a dostala pripomienky k procesu konsenzu
- výsledky rozhovorov a pripomienky boli použité ako základ správy pripravovanej konzultačnou firmou pre proces zjednotenia všetkých záujmových subjektov a ich spoluprácu na úrovni rokovaní za okrúhlym stolom
- pre rokovania za okrúhlym stolom bola vytvorená 20 členná skupina zo zainteresovaných subjektov, ktorá bola poverená vytvorením:

↪ **cieľov manažmentu národných parkov**

↪ **stratégie riešenia konfliktov a otázok medzi parkami a ich okolím a užívateľmi**

↪ **rámca pre plynulú komunikáciu, rozpoznávanie a riešenie problémov**

Proces plánovania konsenzu

Plánovací konsenzus

↪ **vyžaduje účasť všetkých, ktorí majú záujem na výsledku**

účastníci môžu slobodne vyjadriť svoje požiadavky

↪ **cieľom všetkých účastníkov je dohoda**

Aby malo plánovanie na základe konsenzu úspech, je nevyhnutné, aby všetci zúčastnení boli takí ľudia, ktorí dokážu spolu hovoriť - t. j. musia komunikovať. Cieľom je presunúť sa z pozície reprezentácie organizácií k reprezentácii záujmov.

Okrúhly stôl v NP Riding Mountain

- práca okrúhleho stola začala workshopom o vytvorení konsenzu
- nasledovala séria stretnutí, na ktorých sa prerokovalo množstvo otázok, medzi nimi aj otázka komunikácie
- na stretnutia boli prizvaní odborníci z rôznych oblastí, aby poskytli špeciálne informácie, napr. o manažmente ochrany prírody, o integrite ekosystémov a kvalite vody...
- identifikovali sa nevyriešiteľné otázky, tieto zahŕňali okruhy, ktoré nebolo možné vyriešiť za okrúhlym stolom - príkladom sú Zákon o národných parkoch, medzinárodné dohody ako Ramsarská konvencia... a zmluvy s pôvodnými obyvateľmi
- plán manažmentu vznikol v rámci legislatívnych noriem ako zostručnenie záverov dosiahnutých počas stretnutí za okrúhlym stolom
- koncept plánu bol prerokovaný na verejných stretnutiach v rôznych miestnych komunitách
- informácie získané na verejných stretnutiach boli zahrnuté do konečnej verzie plánu

Plán manažmentu národného parku Riding Mountain

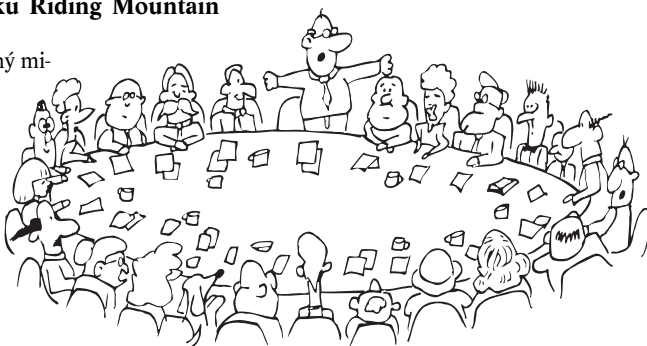
Plán bol dokončený v r. 1996 a schválený ministrom. Obsahuje 10 hlavných kapitol, ktoré pojednávajú o ekosystémoch, službách návštevníkom, aktivitách a pod. Pre účely komunikácie sú dôležité kapitoly:

Komunikácia a účasť verejnosti a

Implementácia plánu

Podľa kapitoly **Komunikácia a účasť verejnosti** sa majú konať pravidelné ročné stretnutia, kde:

- sa plán prerokuje za okrúhlym stolom



- organizácia Parks Canada podá správu o realizácii plánu
- okrúhly stôl pripraví správu pre všetkých zainteresovaných

Okrem toho bude dvojročne vydávaný spravodaj „Stakeholder Newsletter“ a distribuovaný bude všetkým zainteresovaným a verejnosti podľa záujmu.

Pre komunitu budú poskytované konzultácie, aby sa zabezpečila komunikácia medzi zainteresovanými subjektami. Toto sa považuje za životne dôležité pre úspešnú realizáciu plánu.

Podľa kapitoly **Implementácia plánu** okrúhly stôl bude pokračovať v činnosti počas piatich rokov platnosti plánu a bude naďalej používať model konsenzu pre jeho implementáciu. Okrúhly stôl bude zodpovedať za posilnenie línií komunikácie medzi zainteresovanými a za monitoring implementácie plánu. Založí tiež určitý počet študijných skupín, ktoré pomôžu dokončiť nedoriešné problémy.

Zhodnotenie procesu tvorby konsenzu a plánu

Zdá sa, že plánovanie na základe konsenzu bolo úspešné. Okrúhly stôl v plánovaní zabránil **ťažkostiam** z minulosti, ako boli:

- ↳ **nedostatočné vzťahy s komunitami**
- ↳ **nedostatok podpory zainteresovaných pri realizácii plánu**
- ↳ **zdĺhavý a drahý proces plánovania**

Okrúhly stôl je užitočný model tvorby konsenzu, efektívnej komunikácie a interakčnej politiky. Môže byť použitý v mnohých vládných a komunitných rozhodovaniach.

K prístupu založenému na tvorbe konsenzu bolo zatiaľ málo negatívnych ohlasov. Aby bolo možné úspešne pracovať, musia byť prijaté nasledujúce **opatrenia**:

- ↳ **ustanoviť jasný postup pre riadenie a účasť**
- ↳ **ustanoviť pravidlá a zodpovednosti**
- ↳ **stanoviť okruhy, o ktorých sa môže rokovať a o ktorých nie.**

Posledný bod je významný, pretože ochranárske organizácie ako napr. Parks Canada musia fungovať v rámci svojej právomoci určenej legislatívou. Ostatné zákony, politické snahy alebo politické záväzky môžu tiež obmedziť možnosť spolupráce so zainteresovanými.

Pri plánovaní na základe konsenzu je potrebné mať na zreteli niektoré **limitujúce faktory**:

- ↳ **obmedzujúca úloha zodpovednej ochranárskej organizácie v prospech zainteresovaných**
- ↳ **rovnaká právomoc pre všetkých zainteresovaných, aj keď všeobecne vláda zabezpečuje zdroje a jediná má zodpovednosť za plnenie plánu, kým iní účastníci nemajú takú zodpovednosť**
- ↳ **dôraz miestnych záujmov na úkor záujmov národných**

Záver

Štúdia predstavuje vývoj plánovacieho procesu národného parku v Kanade od 60-tych rokov po súčasnosť. Sleduje postupný nárast verejnej účasti na plánovacom procese od takmer žiadnej účasti, až po plnohodnotné partnerstvo v súčasnosti. Zvýšená účasť verejnosti vznikla zo želania ľudí mať možnosť hovoriť do rozhodnutí ovplyvňujúcich ich život. Právo zúčastňovať sa na rozhodovaní je základným právom v občianskej spoločnosti.

Z príkladu NP Riding Mountain môžeme usúdiť, že prístup založený na konsenze je silný nástroj plánovania, privádzajúci vládu a miestne obyvateľstvo spolu do partnerského vzťahu. Plánovanie založené na konsenze v kombinácii s činnosťou okrúhleho stola ponúka model užitočného partnerstva pre občanov a vládne organizácie, aby vstúpili do procesu tvorby efektívnej interakčnej politiky na ochranu prírody prostredníctvom otvorenej obojsmernej komunikácie.

Princípy budovania konsenzu (podľa skúseností z činnosti kanadských okrúhlych stolov)

- ↳ **Ľudia potrebujú dôvod na participáciu**
- ↳ **Dotknuté subjekty participujú dobrovoľne**
- ↳ **Flexibilita by mala byť súčasťou rokovanií**
- ↳ **Do procesu by mali byť zapojené všetky zainteresované subjekty**
- ↳ **Zúčastnení spoločne navrhujú postup**
- ↳ **Zúčastnení musia mať rovnaký prístup k závažným informáciám a možnosť efektívne pracovať**
- ↳ **Dôležité je akceptovanie rôznych záujmov, hodnôt a znalostí zúčastnených**

Príklad úspešnej komunikácie v Holandsku

Komunikácia a vyjednávanie



1. Interakčná tvorba stratégií - prečo?

V roku 1990 holandská vláda schválila **Národný plán pre ochranu prírody** (ďalej len NPOP), ktorý určoval na obdobie 30 rokov smerovanie ochrany a „rozvoja“ prírody v Holandsku. Ústrednou myšlienkou programu je vytvorenie siete prírodných území mimo-riadnej hodnoty (tzv. ekologická sieť). V takýchto územiach by štát mal stimulovať farmárov, aby obmedzili niektoré svoje postupy v obrábaní pôdy, napríklad kosenie alebo hnojenie, za čo dostávajú farmári od štátu kompenzáciu. Farmári majú tiež možnosť predať svoje pozemky, ak sú vhodné z hľadiska ochrany prírody. Všetky opatrenia sú však na dobrovoľnej báze - nikto nebude nútený predať svoj pozemok alebo podpísať kontrakt, ktorý by ho obmedzoval.

Za implementáciu NPOP je zodpovedné Ministerstvo poľnohospodárstva, ochrany prírody a rybnárstva. Rokovanie s farmármi je veľmi dôležité, preto ministerstvo zadalo štúdiu na zhodnotenie reakcie farmárov na NPOP. Na základe výsledkov štúdie bolo potrebné navrhnuť odporúčania, „ako komunikovať vo vzťahu s NPOP“.

Z výsledkov štúdie farmárov vyplynulo, že sa nestotožnili s hlavnými cieľmi NPOP. Preto ani ich správanie nebolo také, ako vláda očakávala - len málo z nich predalo svoje pozemky alebo podpísalo kontrakt. Farmári, ktorí tak urobili, boli skôr výnimkou a k ich rozhodnutiu prispeli aj iné skutočnosti, napríklad to, že ich pozemky mali nevýhodnú polohu.

Tento problém má niekoľko dimenzií a možno ho objsniť na procese akceptácie, ktorý má tieto kroky:

- ↳ akceptácia hlavného problému stratégie
- ↳ akceptácia krokov vlády pre vyriešenie problému
- ↳ akceptácia opatrení na vyriešenie problému (reálna, efektívna a spravodlivá).

Väčšina farmárov neprikladá ochrane prírody dostatočnú vážnosť. Z ich pohľadu je príroda všetko, čo rastie, kvitne a dýcha. „Ich prírode“ sa darí dobre. Podstatou života farmárov je poľnohospodárstvo a NPOP prišiel s inou „definíciou“ prírody, ktorú možno nazvať príroda pravá alebo človekom neovplyvňovaná. Farmári si myslia, že v takejto neusporiadanej prírode nebudú žiť ani

vtáky a NPOP považujú za zbytočný dokument.

Ďalšou skutočnosťou, ktorá ovplyvňuje správanie farmárov je tá, že v poslednom desaťročí prichádzali do kontaktu s viacerými stratégiami. Boli to najmä environmentálne stratégie, zamerané na zmenu hospodárenia farmárov a z dôvodu „environmentálne prijateľného spôsobu poľnohospodárstva“ im bolo vnucované, aby investovali do výstavby budov a drahých zariadení. Všetky tieto opatrenia znamenali zníženie príjmu farmárov. NPOP je chápaný ako ďalší z krokov nekonečnej reťaze obmedzení a predpisov. Nepomáha ani fakt, že vláda chce NPOP realizovať na dobrovoľnej báze, farmári sa cítia ohrození už len tým, že plán existuje.

Farmári rovnako nepokladajú za rozumné, že sami musia niesť celé bremeno „tvorby“ lepšieho životného prostredia, kým od zvyšku obyvateľstva sa neočakáva nič. Podľa farmárov práve oni boli tí, ktorých generácie zachovávali peknú prírodu a krajinu a teraz sa stali obeťou toho, čo sami vytvorili.

Ak by sme problém chceli zovšeobecniť, farmári majú iné chápanie a prístup k stratégii ochrany prírody. Nevedia svoje miesto v NPOP, pretože do jeho tvorby neboli zapojení. Podľa nich, plán venuje pozornosť rastlinám a živočíchom, ale nie zvykom farmárov, kým implementácia plánu spočíva práve v zmene ich správania.

Z tohto všetkého vyplýva, že vláda mala viac komunikovať s farmármi a to nielen pri implementácii NPOP. Práve farmári sú veľmi významnou cieľovou skupinou, od ktorej sa vyžaduje zmena správania s ohľadom na ochranu prírody. Prizvaním farmárov k tvorbe plánu by sa mohlo docieľiť to, že ciele NPOP by boli pochopené. Jeho tvorcovia by mohli využiť skúsenosti farmárov a ich poznanie prírody. NPOP by možno potom vyzeral inak, ale určite by bola jednoduchšia jeho implementácia. Tento záver nás vedie k myšlienke interakčnej tvorby stratégií alebo tvorby stratégií pomocou vyjednávania/ rokovania. Alebo inak: ako môžeme využiť komunikáciu pri tvorbe plánov?

2. Interakčná tvorba stratégií - ako?

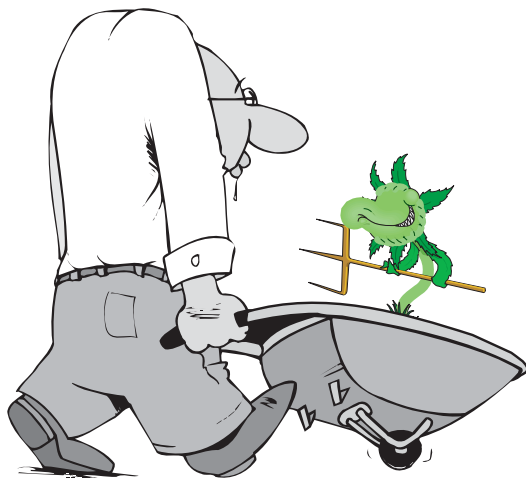
Základom pre interakčnú tvorbu stratégií je uznanie vzájomnej závislosti. Vláda v prípade NPOP pocítila

odpor farmárov voči plánu, pričom práve bez pomoci farmárov NPOP nikdy nebude implementovaný. Farmári cítia požiadavku spoločnosti na zdravé životné prostredie a cítia tiež, že ich spoločnosť označuje za ničiteľov prírody. Preto na miestnej úrovni sú poľnohospodárske združenia pripravené reagovať na požiadavky verejnosti a cítia, že by mali spolupracovať s vládou a ďalšími organizáciami pri rôznych stratégiách, ktoré sa týkajú ich hospodárenia. Ak farmári budú pasívni, ich situácia bude ešte horšia, lebo veci sa rozhodnú mimo nich. Tak farmári i vláda cítia vzájomnú prepojenosť. Spája ich spoločný problém, preto obe strany hľadajú možnosti vzájomnej komunikácie.

V regióne De Peel na juhu Holandska vzniklo takéto

stretnutí nasledovalo niekoľko ďalších. Diskusia sa obrátila konštruktívnym smerom a obe strany sa dohodli na spoločnom ciele a vytvorili spoločný pracovný plán rozvoja regiónu, ktorý bude rešpektovať prírodu a udržateľné poľnohospodárstvo. Nazvali ho „De Peel - krajina poľnohospodárstva a prírody“.

Plán je výsledkom rokovaní a navrhuje „experimenty na farmách“. Navrhuje napríklad „presťahovanie“ fariem z území mimoriadne zraniteľných z hľadiska ochrany prírody na iné miesto. Na druhej strane bude environmentálna organizácia akceptovať zachovanie fariem na okraji prírodnej lokality. Plán podporila aj vláda. Vláda dokonca vyčlenila prostriedky potrebné na „experimenty“ a prisľúbila, že upraví súčasné pravidlá, aby boli flexibilnej-



združenie farmárov, tvorené väčšinou mladými farmármi so záujmom presadiť v regióne „**ekologické a ekonomicky udržateľné poľnohospodárstvo**“. Združenie nazvali Environmentálne združenie De Peel (EZ).

De Peel je regiónom, kde moderné poľnohospodárstvo s vysokou produkciou spôsobilo prírode značné škody. Miestne radikálne environmentálne skupiny preto tlačia na farmárov, aby obmedzili znečisťovanie, najmä emisie amoniaku. Pred vznikom EZ miestne mimovládne organizácie opakovane útočili na farmárov, napríklad spochybnením permitov vydaných samosprávou pre rozširovanie poľnohospodárskych činností. Väčšinou boli úspešní.

EZ sa rozhodlo vstúpiť do rokovania s environmentálnymi organizáciami a obrátilo sa na odborníkov pre interakčnú tvorbu stratégií. Dohodli si prvé stretnutie, ktoré označili obe strany za najťažšie rokovanie. Je veľmi ľahké kritizovať organizáciu alebo skupinu ľudí, ale veci sa menia, keď ste konfrontovaní s konkrétnymi ľuďmi, ktorých osobne stretnete. Takže po prvom

šie.

Positívny príklad z De Peel dokumentuje význam interakčnej tvorby stratégií. Zainteresované strany pocho-pili vzájomnú prepojenosť a začali spolupracovať. Spolupráca ich obohatila o nové skúsenosti a pohľad „z druhej strany“. Naučili sa vnímať pre tú istú oblasť odlišné pohľady. Dospeli k presvedčeniu, že treba vyriešiť problém nielen kvôli sebe, ale aj kvôli „bývalým protivníkom“.

Interakčný plán teda obohatí obe strany, pretože jeho výsledok bude spoločným prínosom. Otvára možnosti pre plány, ktoré podporujú viaceré skupiny zainteresovaných.

Na druhej strane v našom príklade vzniká problém, či farmári z EZ môžu reprezentovať všetkých farmárov? Alebo ako vôbec môžu byť v byrokratickej vláde, zloženej z toľkých rezortov, vytvorené podmienky pre interakčnú tvorbu stratégií? Tieto otázky sú typické aj pre iné príklady vyjednávania.

3. Ako vyjednávať v chránenom území so zainteresovanými ?

Zoberme si modelový príklad. Potrebujete vyjednávať so zainteresovanými vo vašom chránenom území.

Vo veľa prípadoch vyjednávanie začína až vtedy, keď dôjde ku konfliktu. Toto bol aj prípad De Peel. Konflikty sú preto v tomto smere dôležité, lebo vedú ku komunikácii. Ďalšími podmienkami pre začatie vyjednávania môže byť vzájomný pocit prepojenia a príležitosť na komunikáciu.

Takže ešte raz, predpokladom pre vyjednávanie je teda pocit vzájomnej prepojenosti a možnosti komunikácie a konfliktné záujmy.

Vyjednávaníu predchádza diskusia. Diskusia je však ohraničená faktom, že sa jej zúčastňujú len reprezentanti záujmových skupín, ako je to možné vidieť i na príklade De Peel.

Reprezentanti môžu mať dvojaké postavenie. Buď podporujú určité záujmy, alebo sú „nosiťmi zmeny“ v rámci „svojej skupiny“, alebo aj vo vzťahu k druhej strane. V prvom prípade sú títo reprezentanti zväčša tichými účastníkmi vyjednávania. Len obhajujú záujmy svojej skupiny, ale nič neponúkajú. V druhom prípade, sú naopak aktívnymi hráčmi a už od začiatku by chceli zapojiť do procesu každého, snažiac sa o to, aby každý pochopil toho druhého a podporil dosiahnutie výsledku. Samotný výsledok je rovnako dôležitý ako proces, ktorým bol dosiahnutý.

V tomto procese môžeme rozlíšiť 2 typy vyjednávania:

distributívne vyjednávanie

je založené na jednom koláči, ktorý sa rozdelí pre všetkých a ak niekto chce viac, je to na úkor toho druhého (až kým sa nenájde možnosť ako koláč zväčšiť).

Toto vyjednávanie vychádza z presne určených východísk, ktorých sa zúčastnení prísne pridržiavajú. Vysloví sa príliš veľa otázok, vie sa, že niečo sa treba vzdať, ale cieľom je „len čo najmenej“. Zúčastnení si zásadné motívy nechávajú pre seba. Nezdôverujú sa s osobnými pocitmi. Pociťujú nebezpečenstvo z „druhej strany“.

integračné vyjednávanie

je založené na spoločnom pečení koláča podľa toho, aký ho chcú mať.

Pri tomto type vyjednávania sa vychádza zo záujmov alebo predstáv o budúcnosti. Zúčastnení sa oveľa otvorenejšie vyjadrujú o svojich motívoch, pocitoch a predstavách. Pociťujú len minimálne nebezpečenstvo „z druhej strany“. Chcú udržať funkčný vzťah a spolu zisťovať súvislosti. Zaujímajú ich, čo si tí druhí myslia. Viac sa naučia o sebe práve tým, že sa snažia pochopiť aj tých druhých. Tento prvok pri predchádzajúcom type vyjednávania chýba.

Porovnanie 2 typov vyjednávania:

distributívny	integračný
<p>počiatočné pozície sú fixné nehovorí sa o motívoch chýba spoločné hľadanie faktov pocit ohrozenia nebuduje sa vzťah žiadny záujem o druhých</p>	<p>východiskom sú záujmy/vízie otvorene sa hovorí o motívoch spoločné hľadanie faktov nie je pocit ohrozenia vytvára sa vzťah záujem o druhých</p>

Výber typu vyjednávania závisí od situácie.

Napr. ak predávate svoje auto a viete, že viac ľudí má o kúpu záujem, mali by ste si zvoliť distributívny spôsob vyjednávania. Vo väčšine situácií sa však uprednostňuje integračné vyjednanie, zvlášť v situáciách, ktoré sú nejasné alebo v situáciách, ktoré závisia od viacerých faktorov.

Výskum ukázal, že ak sa v otázkach životného prostredia častejšie využíva interakčné vyjednanie, dosiahne sa viac úspechov. Avšak vždy záleží na situácii. Dôležitým faktorom môže byť aj politická situácia, alebo postavenie ochrany prírody v konkrétnom štáte.

Autori knihy „**Getting to Yes**“ (Ako dosiahnuť áno, 1981) **Fisher a Ury** vysvetľujú rôzne cesty vyjednávania a navrhujú, aby vychádzalo z podstaty problému, alebo zo základných princípov.

Zdôrazňujú 4 zásady:

- 1** oddelte od samotného problému ľudí; odosobnenie problému je ľahšie, keď osobne spoznáte ľudí z druhej strany;
- 2** nesústreďujte sa na to, aké sú vaše východiskové pozície, ale na záujmy. Ozrejmte si, čo vlastne chcete a čo chce (nechce) druhá strana;
- 3** hľadajte možnosti pre „spoločné dobro“; najlepšie, keď sa tieto možnosti hľadajú spoločne s druhou stranou;
- 4** trvajte na použití objektívnych kritérií, tieto kritériá by ste mal nechať odsúhlasiť všetkým zainteresovaným, len tak vytvoríte jasné a otvorené „ovzdušie“.

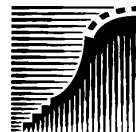
Z projektu v De Peel vyplývalo niekoľko odporúčaní pre vyjednanie:

- ↪ jasne formulujte okruhy, o ktorých nebudete vyjednávať, to isté žiadajte od svojich partnerov
- ↪ poskytnite svojim partnerom dostatok priestoru, pýtajte sa viac na ich názory, nepresadzujte svoje
- ↪ uistite sa, že neexistuje žiaden nevyriešený problém z minulosti. Ak existuje, prediskutujte ho skôr, ako začnete hovoriť o nových témach
- ↪ uistite sa, či vás všetci pochopili (používajte jednoduché výrazy)
- ↪ snažte sa nájsť spoločný cieľ
- ↪ osobitnú pozornosť venujte rokovaniu o „jadre problému“; nevyhýbajte sa ťažkým témam, nerozprávajte len o pozitívnych výsledkoch ale tiež o procese, ktorý viedol alebo nevedol k ich dosiahnutiu



„Ak mám jednu hodinu na vyriešenie problému od ktorého závisí môj život, 40 minút mi zaberie jeho analýza, 15 minút jeho posúdenie a 5 minút riešenie problému.“
(Albert Einstein)

Materiál bol vydaný v rámci projektu „Efektívna komunikácia pre ochranu biodiverzity“ vypracovaného Svetovou úniou ochrany prírody (IUCN) za účelom podpory Pan-európskej stratégie biologickej a krajinej diverzity. Finančné prostriedky na jeho realizáciu poskytlo holandské Ministerstvo poľnohospodárstva, ochrany prírody a rybárstva.



Ministry of Agriculture,
Nature Management
and Fisheries,
the Netherlands



IUCN
The World Conservation Union