

KOMUNIKACE PRO STRÁŽCE

Doc. PhDr. Josef Valenta, CSc.

OBSAH

VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	5
ČÍM STRÁŽCE KOMUNIKUJE	9
Základní definice pojmu komunikace	9
Základní schéma komunikace	9
Základní kódy komunikace	10
Vysílání komunikačních signálů (kódování)	10
Vnímání komunikačních signálů	16
KOMUNIKACE A OSOBNOST	20
ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO VEŘEJNOU ROLI STRÁŽCE	22
Východiska uvažování o optimální komunikační strategii	22
Podstata strategie „věcně orientované komunikace“	22
ZÁKLADNÍ FUNKČNÍ MODULY V KOMUNIKACI STRÁŽCE PŘÍRODY	25
Strážce reprezentuje	25
Strážce pracuje s informacemi	29
Strážce facilite problémy v komunikaci	36
POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA	47

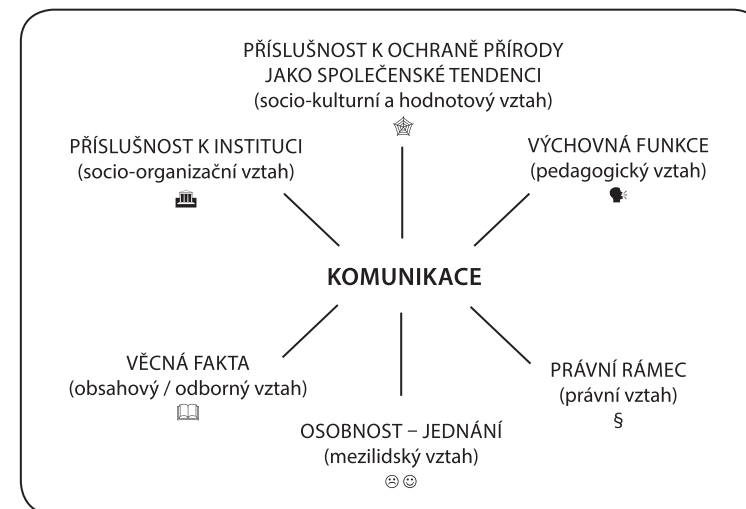
KOMUNIKACE PRO STRÁŽCE

text: © Doc. PhDr. Josef Valenta, CSc.

kontakt: josef.valenta@ff.cuni.cz

VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Podívejme se nejprve na schéma znázorňující základní faktory, na nichž je založen přímý kontakt strážce s druhými osobami při výkonu jeho činnosti. Podívejme se tím i na vztahy, do nichž se strážce při výkonu služby (profese, činnosti) dostává, octne-li se v přímém v kontaktu s klientem.



Centrální pozice komunikace znamená, že všechny znázorněné vztahy či aspekty činnosti strážce se tak či onak spojují v situaci kontaktu s klientem, přestupcem atd. s komunikací. „Filtrují“ se přes ni, vznikají a nastávají prostřednictvím komunikace, komunikace jim dává vysokou či nízkou kvalitu atd.

Co to znamená?

→ „Příslušností k ochraně přírody jako společenské tendenci“ míníme v tomto případě obecnou příslušnost k širokému „hnutí“ těch lidí, kteří tak či onak ochraňují přírodní bohatství. Ať již organizovaně v rámci státu nebo v rámci nevládních organizací nebo zcela privátně atd. Příslušnost k této tendenci ukazuje na určité hodnotové žebříčky člověka, na určitý pohled na svět, na ochotu realizovat v praxi všeobecně prospěšný zájem atd.

„Tihle ekologové jsou fakt divní. Obcházejí tu naši hromadu starých cihel, co zbyly po rekonstrukci, něco si zapisují, vidí mne za oknem, ale nic neřeknou. Fakt divní!“, řekne majitel chalupy stojící v CHKO a ještě navíc v ptačí oblasti. „Tak proč se jich nezeptáš, oč jim jde?“, pokrčí rameny jeho společník u stolu. „Oč jim asi může jít – buzerovat lidi chtějí, je to vlastně taková nátlaková skupina.“ praví majitel rekreační reality a potáhne z cigarety.

Svým jednáním můžeme vyvolávat různé reakce. Naše jednání může být začleňováno – byť třeba laicky – do širších společenských kontextů. Jsme-li v akci, svým způsobem reprezentujeme v očích některých lidí „ekologii“ vůbec.

- „Příslušností k instituci“ v tomto případě rozumíme, že strážce v kontaktu s klientem reprezentuje určitý konkrétní systém ochrany přírody a krajiny a instituci, která je touto ochranou pověřena. Uvnitř tohoto systému pak reprezentuje jednu jeho institucionální složku.

„Milostivá, vy neumíte číst? Tam nemáte co dělat!“ zahromuje strážce na postarší ženštinu, která kousek za označником PR trhá borůvky. Pokud náhodou dáma není vděčná za jakýkoliv projev zájmu ze strany muže (tedy i takovýto), může celkem snadno večer u vínka svým kamarádkám z chaty sdělit: „To je pěkný spolek, tihle ochránáři – sprostáci to jsou a ještě je platíme z našich daní...“

Svou komunikací s „druhou stranou“, svým komunikačním jednáním atd. skutečně konkrétně reprezentujeme státní systém ochrany přírody a ovlivňujeme názor druhé strany na tento systém, její postoj k němu atd.

- „Věcná fakta“ znamenají, že strážce je tak či onak obeznámen s přírodopisnými, ekologickými, místopisnými atd. fakty týkajícími se teritoria. Je na toto teritorium odborník – je expert. Odborné informace se mohou stát součástí definice přestupku, jednoznačně jsou na nich založeny situace informování návštěvníků, přednášky atd.

„Pokud se vydáte po ose údolí, pak za hranicí péerky se postupně přiblížíte do oblasti různých elevačních tvořených hlavně neovulkanity...“ potěšeně informuje strážce o hezkých kopcích o nějaký ten kilometr dál. „Ten byl nákej chytřej, co? Akorát že víme houby...“ oduší návštěvník, když se strážcem srdečně rozloučí.

Nejen znalostmi a informacemi samými. I způsobem komunikace odborných informací strážce opět reprezentuje systém. A také zcela reálně informuje za účelem vzbuzení zájmu, poučení (viz též funkce výchovná), za účelem pomoci (např. při orientaci v terénu) atd. Kvalita komunikace tedy může odbornost znehodnotit nebo naopak, učinit ji návštěvníkům užitečnou.

- „Výchovná, resp. vzdělávací funkce“ znamená, že strážce rozšiřuje informovanost o jevech a ukazuje souvislosti mezi jevy jak v lokálním měřítku tak i v širší, např. ekologické souvislosti. Vesměs se tím snaží ovlivnit hodnotové žebříčky lidí v oblasti jejich vztahu k přírodě a její ochraně. A téměř vždy se snaží i motivovat návštěvníky k určitému způsobu chování v území, pravidlovat chování návštěvníků ve smyslu prevence a nakonec též sankcionovat (s cílem neopakovat problematické chování). Jakýkoliv pedagogický vztah by měl být dobře komunikačně „ošetřen“. Zejména v tom smyslu, že komunikace by měla orientovat návštěvníka nebo přestupce k věcné podstatě chování (netrhat rostliny!) a ne k osobním sebeobranám (strážce mne urazil!).

„Tak už tam nikdy nesmíte strčit ani nohu.“ uzavírá strážce domluvu již zmíněné borůvkářce. „Budete si to pamatovat? A číst umíte, ne? No tak vidíte, tak si tady přečtete tabulku, že je tu rezervace. To poznají už školáci!“ „Já bych ho nejradši flákla košíkem“, povídá večer dotyčná ve své společnosti „Mluvil se mnou jako s blbem. Já se mu na jeho tabulky vykašlu a budu si trhat, co chci kde chci!“

Ať už je dotyčná přestupkyně rozumu mdlého nebo ne, výchovný vztah se příliš nepovedl. Návštěvnice je osobně dotčena, neuvažuje o věcné podstatě problému, ale zabývá se vlastní zraněnou sebeúctou (k čemuž jí strážce nahrál) a výsledkem strážcovy (komunikační a) výchovné intervence je její rozhodnutí vykonat další přestupek...

- „Právní rámec“ značí, že role strážce a některé prvky jeho jednání jsou definovány zákonem. Strážce tedy reprezentuje literu tohoto zákona. Z toho vyplývají též určitá práva, která „civilista“ nemá (např. legitimovat osobu porušující zákon). Vstoupí-li do komunikace s návštěvníkem, prakticky uskutečňuje (více méně...) právní vztah. Reprezentuje tedy „normu“.

„Já sem autem nesmím a vy si tady stojíte s nisanem – no jo, na každého jinej metr, co?“ horlí řidič, který byl zastaven se svým vozem „za závorou“. „Podívejte se, pane, já jsem tady strážce a vy mi nemáte co říkat, co dělám dobře a co ne. Plním tady povinnosti ze zákona a mám na to povolení, ale vy tady neplníte nic. Tak opatrně, jo? Rozumíte tomu?“ „To je pěkný“, vříske tělnatá blondýna sedící vedle řidiče, když couvají zpět za závorou! „To bysme měli dát do novin! Chlap se ohání zákonem, ale chovat se neumí“. Cestou zpět probírá párek úroveň dnešních strážců zákona...

Výše jsme řekli, že strážce reprezentuje normu. V tom případě lze považovat za výhodné, když v rámci tohoto vztahu dodržuje i určité (byť třeba nepsané či alespoň v zákoně nepsané) normy komunikační. Svou komunikací ve své právní pozici podporuje nejen efektivitu svého jednání v situaci s právním rozměrem, ale i obecnou právní kulturu.

- „Osobnost strážce“ se promítá ve všem výše řečeném. A výrazně se promítá i v komunikaci, resp. v osobním stylu jednání. Jinak komunikuje člověk/strážce nahlížející na svět s ironickým odstupem, jinak ten, kdo je „bojovný lovec“, jinak ten kdo je melancholický, jinak ten, kdo „nemá rád lidi“ a jinak člověk, jehož hlavním rysem je laskavost. Osobnostní rysy a jejich projekce v jednání ovlivňují nejen všechny již popsané vztahy, ale vytvářejí velmi rychle i určitou osobní platformu vztahu mezi strážcem a návštěvníkem. Funguje tu sympatie nebo antipatie, sdílení a porozumění nebo rozpor a konfrontace apod. Je to vždy osobní setkání.

„Tak já vám povím něco o naší CHKO. Začnu něčím, o čem se musíte jako městský lidi poučit. Jste Pražáci, ne? No jóóó! Pražáci! Kdy jste viděli naposledy živý koně, haha?“ „Ježíš, tenhle si taky myslí, že když je někdo z Prahy, tak pozná jen tramvaj...“ pošeptá do ucha mladík s batohem svému děvčeti (taky s batohem).

Strážce nedělá svou činnost primárně proto, aby „ho lidi měli rádi“. Nicméně: obecně je vždy výhodnější pro všechny uvedené vztahy, když ho lidi nebudou považovat kvůli jeho způsobu komunikace za protivu nebo „blbce“.

Osobní vztah se do značné míry vytváří komunikací a zpětně komunikaci ovlivňuje. Za určitých okolností může být udržení jakéhosi „základního lidského vztahu“ velmi důležité, pro naplnění výchovné, právní i institucionální funkce. K tomu, abychom takový vztah udrželi, je výhodné omezit komunikační ataky na návštěvníkovu sebeúctu.

- A pak je tu ještě onen – na schématu znázorněný – „rámec konkrétní situace“. Rámec nebo též kontext situace = „kdo“; „co“; „kde“; „kdy“; „jak“ a „za jakých dalších okolností“ (za deště; když strážce již spěchá na vlak atd.) se děje. Kontext situace vždy ovlivňuje to, jakou konkrétní podobu budou mít všechny zatím zmíněné vztahy v právě této situaci. Bohužel – **konkrétní způsob komunikace musíme do značné míry volit právě podle toho, v jakém kontextu/rámci se nacházíme.** „Bohužel“ říkám proto, že opakování stále stejného komunikačního stylu (například „žoviální strýc“ nebo „drsný horský pes“ nebo jakýkoliv jiný styl) je v některých situacích nefunkční. A ještě navíc se stává, že si nositel tohoto stylu vůbec nemusí povšimnout, že jeho styl právě nefunguje...

ZÁKLADNÍ KÓDY KOMUNIKACE

Strážce má k dispozici pro přímou komunikaci s druhým člověkem tyto kódy:

- řeč těla,
- řeč zvuků,
- řeč slov,
- řeč skutků/činů.

Zatímco pro racionální ovlivnění klienta má velký význam řeč slov, pro emocionální ovlivnění má velký význam na prvním místě řeč těla a hned po ní řeč zvuků.

Doporučujeme nepodceňovat emocionální ovlivnění!! Až dospějeme ke kapitole 2.5.3., vysvětlíme si podrobně proč.

VYSÍLÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH SIGNÁLŮ (KÓDOVÁNÍ)

V následujícím textu budeme popisovat VYSÍLÁNÍ INFORMACÍ (s občasnými poznámkami k přijetí informací).

Ad A) ŘEČ TĚLA

→ Co to je?

Řeč těla je vysílání informací prostřednictvím signálů vytvářených pohyby, pozicemi těla, fyziologií, úpravou zevnějšku těla a vztahy těla/člověka k prostoru a jiným objektům v prostoru.

→ Jaké prostředky tato řeč využívá?

Obvykle se definují tyto „podkódy“:

- mimika (sdělování výrazem obličeje a pohledy),
- gestika (sdělování pohyby a pozicemi rukou),
- posturika (sdělování konfigurací, pozicemi postavy – od hlavy až po nohy),
- kinesika (sdělování pohyby celku těla i jeho jednotlivých částí – opět od hlavy až po nohy),
- haptika (sdělování dotykem),
- proxemika (sdělování přibližováním se k jinému člověku/objektu a vzdalováním se od něj),
- teritorialita (sdělováním vztahem k prostoru – stylem pohybu, umístěním se v prostoru atd.),
- práce s předmětem (sdělování prostřednictvím způsobu používání věcí),
- fyziognomika (sdělováním rysy vlastního fyzického typu, úpravou zevnějšku, oblečením).

→ Co se touto řečí obvykle sděluje?

Řečí těla člověk nejčastěji sděluje:

- jaké má pocity (vztek – osoba zrudne, svráští čelo, sevře ruce v pěst atd.);
- jaký jeho fyzický stav (má bolest – vraští tvář, dotýká se bolavého místa);
- jaké vztahy zaujímá k tomu, kdo/co je v situaci přítomen/no, co se v situaci děje, o čem se mluví/o čem on sám mluví atd. (hovoří o nějakém jevu a přítomně mírně /odmítavě/ vrtí hlavou);
- záměry, úmysly, cíle, které v situaci má (muž hovoří s dvojicí žena a muž a při řeči se dívá jen na ženu – rád by s ní navázal bližší vztah...);
- pokyny k chování (např. ukazovací gesta; zabraňovací gesta; zaměření pohledů k objektu – např. k označníku maloplošného území atd., který má sledovat i druhá strana atd.);
- jak má druhá strana rozumět např. tomu, co právě např. říkáme („*Jestli budete that bo-růvky, dostanete pokutu, že na ni padne celý váš důchod*“, říká strážce, ale usmívá se tak, že adresátka z výrazu poznává sice varování, ale ne výhrůžku.).

Tomuto jevu se říká **metakomunikace** – tedy „sdělení o tom, jak porozumět sdělení“. Může fungovat i opačně: „*My jsme ale nepřišli tady odtud, my jsme přišli tam po té cestě*“, snaží se neukázněný návštěvník vyložit „pravdu“, nicméně poškrábe se při tom hned dvakrát na tváři. Opět metakomunikace tělem – tentokrát neuvědomovaná a ukazující prostřednictvím ochranných pohybů před obličejem nebo škrábáním se z důvodu kožního napětí (rozpor slov a morálky/lhát se nemá) na to, že ve skutečnosti zřejmě nepřišel „*tam po té cestě*“.

Připomenutí: tyto druhy obsahů v komunikační situaci nesdělujeme jen my (tedy: strážci), ale vysílá je i druhá strana (tedy: návštěvníci, „domorodci“ atd.)!!!

→ Jaká jsou základní doporučení k využití těchto prostředků pro osoby v rolích typu strážce přírody?

Znovu připomínáme, že jde o obecná doporučení vážící se k „obecné situaci“ efektivního komunikování!!!

- Mimika (klidná mimika; úsměv; pohledy do očí člověka, s kterým mluvíme, ale ne trvale – pohledem uhýbat do strany, ne dolů).
- Gestika (gesta převážně v úrovni oblasti „hrudník-solar“).
- Posturika (aktivní těžiště těla – rovnoměrně rozložená váha na obou nohou, nevystřkovat bok, neprohybat se směrem vpřed atd., mít aktivovaný svalový tonus /nemít „povolené“ svaly/; omezit tzv. zamknuté pozice – např. zkřížené ruce na prsou – nebo „bojové“ pozice – ruce v bok; vystrčená brada; vystrčený hrudník atd.).
- Kinesika (pohyby uměřené, aktivní ale neafektované).
- Haptika (minimalizovat dotýkání se druhé strany; omezit i dotyky sebe samého – mohou ukazovat na nejistotu atd.).
- Proxemika (v komunikaci s jednotlivcem držet se ve vzdálenosti cca 90–120 cm; neustupovat ani netlačit).
- Teritorialita (stát nebo pohybovat se přirozeně v prostoru, v němž komunikace probíhá; a to i v otevřeném, kde nemáme na blízku prostorovou oporu v podobě stromu, skály atd.)
- Práce s předmětem (nekřýt se „za“ mapou, dalekohledem atd.; nešermovat hůlkou).
- Fyziognomika (s tím, jak máme vytvarovaný obličej i zbytek těla v situaci mnoho nena-děláme – je třeba spíš využít přirozených předností konstituce a tvaru obličeje – pokud jste např. „mračný“ typ díky svislým vráskám na čele, zkuste je kompenzovat častějšími úsměvy; další parametry „zjevu“ tvoří např. barva oblečení, uniforma, emblémy na oděvu).

→ Jak ovládat tuto řeč?

Nesnadno... řeč těla je spojena s naší zvířecí minulostí a vzniká často ve „starých“ vrstvách našeho mozku. Začneme-li při komunikaci myslet na řeč těla, můžeme se někdy začít chovat nepřirozeně nebo ztrácet nit v poslechu řeči druhého či v mluvě vlastní.

Pozorování řeči těla druhého je o něco snazší, ale i to nám může zkomplikovat poslech řeči. Co tedy – kromě tréninku řeči těla – pomůže k jejímu efektivnímu zvládnutí?

Nyní poprvé vyslovíme „základní doporučení“, které budeme později jednak opakovat a jednak konkrétně specifikovat:

DOPORUČENÍ

- **MÍT V POŘÁDKU SEBEÚCTU** (věřím svým schopnostem; umím pracovat s vlastními mindráky; nehojím si vlastní nespokojenosti na druhých; vím o stereotypech ve svém vlastním posuzování lidí a jednání a pracuji s nimi atd.),
- **MÍT V POŘÁDKU ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ VZTAHŮ K DRUHÝM LIDEM** (jejich existence mne

neohoruže, stojí za to s nimi hovořit atd.).

To se pozitivně projeví i na řeči těla.

Ad b) + Ad c) ŘEČ ZVUKŮ + ŘEČ SLOV

O obou kódech pojednáme současně. V jejich spojení jde o mluvu, mluvení, běžnou řeč, použití jazyka atd. **Oba kódy jsou dvěma stranami téže mince.**

→ Co to je?

Ad b) ŘEČ ZVUKŮ

Opět jde o velmi starý kód. Jsou to:

1. Jednak zvuky, které nejsou spojeny se slovy (zvuky vydávané např. při zívání, zvedání těžkého předmětu, citoslovenné zvuky atd.).

Mnohem častěji však zvukovou komunikací míníme:

2. Zvukové zpracování slov (výraz řeči; paralingvistiku; to, jak vyslovujeme slova; tzv. „svrchní tóny“ řeči atd.).

Je to kód velmi významný (!!!) neboť k informaci obsažené ve slovech přidává ještě další dodatečné informace.

Ad c) ŘEČ SLOV

V tomto případě se jedná skutečně o slova a z nich většinou poskládané věty, o jazyk.

→ Jaké prostředky využívá...?

Ad b) ŘEČ ZVUKŮ

Obvykle se rozlišují tyto:

- barva (je nám do značné míry dána stavbou mluvidel – základní zvuk hlasu),
- rychlost a rytmus (tempo promluvy a její rytmické členění),
- pauza (důležitý prvek rytmické stavby řeči),
- výška (výškové nebo hloubkové posazení hlasu; stoupání nebo klesání hlasem v otázkách, příkazech atd.; pohyb zvuku jako výraz emocí mluvčího, např. vzrušený hlas stoupající do výšky atd.),
- síla (dynamika – hlasitost),
- důrazy (jak vyplývající z charakteru češtiny tak i záměrně zdůrazňující některá slova),
- další „zvuky“ (např. tzv. „parazity“ – ééé, hmmm, ale i slova: tedy, prostě, vlastně atd.).

Ad c) ŘEČ SLOV:

- slovník (volba slov),
- větná stavba (např. délka či krátkost vět; sestava větných členů apod.),
- logika promluvy (správné užívání pojmů),
- funkční modul promluvy (co je cílem promluvy?: varování; vysvětlování; oznamování; požadování? atd.),
- žánr promluvy (suchý styl; archaizující styl; patetický styl; obranný styl atd.),
- taktika (agresivní řeč; asertivní mluva; manipulace; „podkuřování“ atd.).

→ Co se touto řečí obvykle sděluje?

Ad b) + Ad c) ŘEČ ZVUKŮ + ŘEČ SLOV společně

Začneme-li mluvit, sdělujeme celou řadu obsahů, a to obvykle dvěma způsoby:

1. **otevřeně – přímo** („*Nevím si s tím úkolem rady, potřebuju tvou pomoc...!*“);
2. **nepřímě – skrytě** („*Vidím, že nemáš, co dělat – pojd' se pobavit tady nad tím úkolem...!*“).

Oba způsoby můžeme uskutečnit také „zvukově“. Mohu například vyslovit větu „*Plíčky na smetaně miluju*“ tak, že zvukový výraz mé řeči bude v souladu se slovy. Nebo tak, že – ačkoliv otevřeně slovy říkám „*mám to rád*“ – bude v modulaci slyšet nepřímě, ale zřetelně: „*fuj...!*“.

Tento jev můžeme opět označit za metakomunikaci (zvukové sdělení o tom, jak rozumět našemu slovnímu) sdělení.

Ale POZOR – zásadně platí:

- „**slova**“ **umí vyjádřit myšlenky (!!!)**,
- „**zvuky**“ **spíše pocity, postoje, vztahy atd..**

Co je tedy slyšet, když začneme mluvit?

- **Fakta o „věci“...** (o předmětu hovoru – např. o povinnostech návštěvníků).
- **Informace o mně...**
 - otevřeně: např. představujeme se jako stráž – sdělujeme tím otevřeně svůj společenský status,
 - nepřímě: říkáme to nervózním tónem – ten může prozrazovat, že si (např. jako začátečníci) ve svém statusu nejsme jisti.
- **Informace o tobě/o druhém přítomném člověku...**
 - otevřeně, přímo – věcná informace o jeho chování: „*Vstoupil jste do území, kam je vstup zakázán.*“
 - nepřímě: z tónu našeho hlasu může být slyšet: „*vy jste asi trochu natvrdejší nebo neumíte číst...!*“; při výkonu činnosti je výhodnější vyhnout se tomu, abychom druhým lidem vykládali, jak je vidíme, ale přesto to běžně může být v našem hlase slyšet – např. „*ty do přírody nepatříš*“ nebo „*jsi neukázněný provokatér*“ nebo i „*jste moc pěkná žena!!*“).
- **Vztahy k sobě; tobě; tématu/věci...**
 - (vztah mohu vyjádřit → otevřeně: „*Mně osobně se Pohádkový důl velmi líbí.*“ nebo opět → tónem – slovy např. řekneme: „*Zkuste projít Pohádkovým dolem...!*“, avšak proneseme to hlasem zjihlým, který prozradí, že Pohádkový důl je náš favorit mezi doly...).
- **Žádost, záměr, zájem...**
 - (prakticky vždy, když mluvíme, o něco nám jde, máme nějaký cíl – poradit, změnit chování návštěvníka, navázat kontakt, být slyšen druhými atd.;
 - „*Odpadky si, prosím, odneste s sebou dolů.*“;
 - „*Doma v obýváku si taky házíte papíry pod křeslo?*“).

A opět důležitá **připomínka**: tyto druhy obsahů v komunikační situaci nesdělujeme jen my (tedy: strážci), ale vysílá je i druhá strana (tedy: návštěvníci, občané trvale bydlící atd.)!!!

→ Jaká jsou základní doporučení k využití těchto prostředků pro osoby v rolích typu strážce přírody?

Ad b) ŘEČ ZVUKŮ

!!! Znovu připomínáme, že jde o obecná doporučení vážící se k „obecné situaci“ efektivního komunikování!!!

- Barva (je dobré vědět, jak zní můj hlas druhým lidem – mám-li skřípavý tenor, moje snaha působit např. autoritativně může selhávat; pak je dobré zvolit jinou strategii chování nebo zkusit pracovat jinak s hlasem).
- Tempo-rytmus (v situacích veřejného kontaktu mluvmě spíše pomaleji – ne každý člověk je s to efektivně vnímat rychlou, ale naopak i velmi pomalou řeč; mluvmě spíše plynule – přetržitá řeč může rušit nebo prozrazovat naše emoce – např. nejistotu atd.).
- Pauza (práce s pauzou pomáhá zdůrazňování informací, ale je i estetickým prvkem řeči),
- Výška (modulujeme přirozeně, ne-monotónní řeč je výhodnější než monotónní).
- Síla (mluvíme adekvátně zvukovým poměrům; silný hlas není vždy zárukou efektivnosti –

obecně je výhodné mluvit mírně hlasitěji, pokud komunikujeme s větší skupinou, ale rozhodně na druhé nekřičíme; příliš tichý hlas naopak může vyvolávat dojem naší nesmělosti či únavy atd.; pozor na vazbu výšky a síly: čím více zesílujeme hlas, tím více má tendenci jít do větší výšky).

- Akcenty (důrazy užívejte při práci s částmi obsahu sdělení, které jsou důležité; pozor – přílišné akcenty mohou u druhé strany vyvolat dojem, že na ni mluvíme jako „na blba“...).
- Další „zvuky“ (je dobré se jich vyvarovat – mohou vyvolávat dojem nejistoty, lability atd.).

Ad c) ŘEČ SLOV

!!! A znovu připomínáme, že jde o obecná doporučení vážící se k „obecné situaci“ efektivního komunikování!!!

- Slovník (volte kompromis mezi odborným jazykem a obecně srozumitelným jazykem – srozumitelnost má ve styku s návštěvníkem přednost).
- Větná stavba (kratší věty jsou výhodnější).
- Logika promluvy (opírá se hlavně o to, že „známe svou věc“ jak odborně tak právně atd.; vyhýbáme se odbočkám, mluvíme k tomu, co je předmětem komunikace; snažíme se shrnout jádro promluvy do několika (optimálně: max. tří) bodů atd. – viz o tom dále).
- Funkční modul promluvy (volba jazykových prostředků – slov, vět, tónu – se podřizuje cíli, kterým je obvykle ovlivnění druhé strany v kontextu všech výše uvedených vztahů).
- Žánr promluvy (se odvíjí od naší osobnosti, od role strážce a od typu situace – osobní styl je dobré si nechat zhodnotit někým dalším; ne vždy je např. styl „bodry strýc“ výhodný; jindy může zabrat styl „jsem spíš vědec než policajt“; slangová řeč naopak může vzbudit nedůvěru ke strážci i k instituci atd. atd.)
- Taktika (obecně doporučeníhodná je komunikace, kterou zkratkovitě můžeme nazvat „asertivní“ – viz o tom dále).

→ Jak ovládat tuto řeč?

Ad b) ŘEČ ZVUKŮ

Podobně jako u řeči těla – opět ne zcela snadno. Velmi často vychází zvuk naší řeči z neuvědomovaných procesů v našem mozku. Opět tedy platí:

DOPORUČENÍ

- **MÍT V POŘÁDKU SEBEÚCTU** (věřím svým schopnostem; umím pracovat s vlastními min-dráky; nehojím si vlastní nespokojenosti na druhých; vím o stereotypech ve svém vlastním posuzování lidí a jednání a pracuji s nimi atd.),
- **MÍT V POŘÁDKU ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ VZTAHŮ K DRUHÝM LIDEM** (jejich existence mne neohoruje, stojí za to s nimi hovořit atd.).

A tato doporučení platí i pro poslech zvuku řeči komunikačního partnera. Tón jeho řeči slyšíme často podvědomě. Může nás např. zneklidnit nebo naštvat. Přitom třeba ani nevíme přesně, proč máme tento pocit, ale můžeme se v jeho důsledku začít chovat naštvane. Otázka je, zda „vystupovat naštvane“ je právě teď a tady dobrá taktika... (?)

Výše uvedené doporučení nám tedy usnadňuje i vnímání zvuku řeči druhých lidí.

Ad c) ŘEČ SLOV

Svoji mluvenou řeč – řeč slov si obvykle uvědomujeme více než řeč zvuků. Máme ji tedy i více pod kontrolou. Základní podmínky tedy jsou: vnímat se a korigovat se.

Pro kvalitní řeč ve styku s klientem je u veřejných rolí většinou výhodné:

- dobře artikulovat (vyslovovat všechny zvuky, z nichž se slovo skládá),
- správně dýchat (středně rychle a spíše do dolní části hrudníku či do břicha, nikoliv např.

jen do horní části hrudníku),

- řídit se základními (výše uvedenými) doporučeními pro řeč zvuků a slov,
- používat efektivní taktiky (viz o nich níže),
- pozorovat, jak naše řeč působí na druhou stranu a podle toho ji variovat.

Ad d) ŘEČ ČINŮ

→ Co to je?

V tomto případě budeme za čin – skutek – úkon považovat jednání, které není bezprostředně určeno ke sdělování či to alespoň tak nevypadá...

- Činem, který může mít pro návštěvníka hodnotu sdělení je tedy např. zmíněná situace, kdy strážce (s řádným povolením atd.) parkuje vůz na lesní cestě. Informace: sami si dělají, co chtějí...
- Činem, který může návštěvník interpretovat, může být třeba i to, když strážce naoko odejde po vyřízení věci od přestupce, ale po chvíli s opět objeví („strážci jsou potměšilá banda...“).
- Činem je to, když strážce začne pomáhat rodině roztlačit auto, jemuž se vybila baterie („a ti strážci, ti lidem pomůžou...“).
- Jde prostě o to, co strážci dělají i bez vazby na přímou komunikační situaci. A ono „co“ si lidé nějak vysvětlují, připisují tomu významy, sami si doplňují další informace, které aktuálně nevidí apod.

!!! Ale znovu jde i o to, co a jak sdělují svými činy:

- návštěvníci (zapálí oheň v lese; zaparkují mimo vyhrazené místo; jezdí na úzkých lesních stezkách na kole) nebo
- trvale bydlící (navrší hromadu hnoje ve zvláště chráněné louce; pokácí strom ve vsi bez povolení atd.).

I my interpretujeme tyto činy dalších lidí stejně jako oni naše.

→ Jaké prostředky tato řeč využívá?

Specifické prostředky nejsou definovány.

→ Co se touto řečí obvykle sděluje?

Prakticky cokoliv. Činy většinou pozorovatelům ukazují na sebepojetí (sebevědomí) člověka, který je koná; na jeho práva a povinnosti; na určitou zručnost, ale i na jeho hodnotové žebříčky; na to, jaké vztahy má k lidem, věcem, krajině, dodržování pravidel atd.

→ Jaká jsou základní doporučení k využití těchto prostředků pro osoby v rolích typu strážce přírody?

Pokud uděláte nebo se chystáte udělat „interpretovatelný čin“, zkuste mít na paměti, jak si jej lidé mohou vykládat a zda tyto výklady jsou výhodné z hlediska výše uvedených vztahů (viz schéma na začátku této kapitoly).

→ Jak ovládat tuto řeč?

V souladu s výše řečeným: Mít vědomí toho, že jsem viditelná osoba a součást určitého oficiálního systému. A v souladu s tím regulovat jak to jednání, které je upraveno nějakou normou, tak to, které žádnou normou upraveno není.

Koneckonců, opět se hodí:

DOPORUČENÍ

- **MÍT V POŘÁDKU SEBEÚCTU** (věřím svým schopnostem; umím pracovat s vlastními min-dráky; nehojím si vlastní nespokojenosti na druhých; vím o stereotypech ve svém vlastním

- posuzování lidí a jednání a pracuji s nimi atd.),
- **MÍT V POŘÁDKU ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ VZTAHŮ K DRUHÝM LIDEM** (jejich existence mne neohrožuje, stojí za to s nimi hovořit atd.).

VNÍMÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH SIGNÁLŮ

V následujícím textu budeme popisovat podrobněji PŘIJÍMÁNÍ INFORMACÍ.

Výše jsme si několikrát přečetli:

!!! Důležité upozornění: Tyto druhy obsahů v komunikační situaci nesdělujeme jen my (strážci), ale vysílá je i druhá strana (návštěvníci, občané trvale bydlící atd.)!!!

!!! **Strážce jako činitel komunikační situace není tedy pouze tím, kdo něco sděluje, ale je i tím kdo informace přijímá!!!**

ŘEČ ČINŮ DRUHÝCH OSOB

... je obvykle spouštěcím mechanismem služebních aktivit strážce (viz příklady skutků návštěvníků i trvale bydlících osob výše).

Strážce obvykle nezasahuje kvůli „řeči těla“ návštěvníků. To, že někdo chodí po CHKO a tváří se „kysele“ ještě není důvod pro zásah. Zasáhne ovšem kvůli frajerskému a zcela zbytečnému „hulákání“ v klidových zónách, neboť tento křik je rovněž spíše „činem“. Volá-li naopak rodič zbloudilé dítě (a silou hlasu se je snaží směrově orientovat), patrně strážce nezačne promptně pokutovat, i když je v lokalitě žádoucí nelomozit a nevykřikovat...

Nicméně je nutné vnímat **ŘEČ TĚLA, ZVUKŮ A SLOV** druhé strany zejména proto, aby strážce mohl adekvátně reagovat v konkrétní komunikační situaci, která nastala mezi ním a návštěvníkem, domorodcem apod.

K efektivnímu vnímání druhých lidí nutno přičinit pár praktických poznámek.

1. **VÝCHODISKO PRO EFEKTIVNÍ VNÍMÁNÍ PARTNERŮ V KOMUNIKACI** = opět známá, ale klíčová „písnička“ (z čistě pedagogických důvodů opět opakovaná):
 - **MÍT V POŘÁDKU SEBEÚCTU** (věřím svým schopnostem; umím pracovat s vlastními mindráky; nehojím si vlastní nespokojenosti na druhých; vím o stereotypech ve svém vlastním posuzování lidí a jednání a pracuji s nimi atd.),
 - **MÍT V POŘÁDKU ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ VZTAHŮ K DRUHÝM LIDEM** (jejich existence mne neohrožuje, stojí za to s nimi hovořit atd.).

Filtrem své sebeúcty a vztahů k druhým lidem totiž třídíme informace, které si vybíráme z toho, co se v komunikační situaci nabízí. Jsem-li podezřivý člověk, třeba proto, že jsem se v životě „spálil“ v několika důležitých vztazích, mohu mít tendenci připisovat druhému horší vlastnosti než ve skutečnosti má. Nebo naopak lepší. Stát se může to i to – obojí je běžné, ale snižuje to efektivitu komunikace.

U mnoha lidí platí, že to co vidí nebo slyší není ani tak to, co vidět a slyšet je, ale spíše to, co vidět a slyšet chtějí nebo mohou (co jim dovolí jejich „osobnostní filtry“) ... Lidé v profesích působících v sociálním kontaktu s druhými by tedy měli být na tento jev opatrní.

RIZIKOVÉ MECHANISMY VNÍMÁNÍ DRUHÝCH LIDÍ

Podívejme se na výčet způsobů vnímání a interpretace druhých lidí, které sice v mnoha případech mohou naši komunikaci usnadnit, ale v mnoha ji mohou také komplikovat (a to oběma stranám – tedy i nám samým).

→ Efekt připsání záměru

V tomto případě se my jako pozorovatelé „rozhodneme“, že někdo má určitý záměr, který si sami dosadíme, aniž bychom jeho skutečné záměry znali.

Strážce pozoruje mladíka, který na koruně sjezdovky nenastupuje na prkno, ale jde směrem ke kraji lesa. Dospěje k závěru, že se chystá vydat na divokou jízdu mimo sjezdovku. Je-li od rány a pěkně nažhavený na „tyhle týpky“, může mu rázně zastoupit cestu se slovy: „Tak pozor, mladej, tamtudy se nejezdí!“ „A chci tam snad jet? Jdu si zatelefonovat – támhle v tom koutě u lesa už nechytám Němce“ ukáže mobil v rukavici a měří si ho s pokriveným úsměvem.

V tomto případě se jinak výhodný pozorovací efekt stal de facto chybou.

→ Haló-efekt neboli přenesení obecného dojmu z člověka na všechny dimenze osobnosti a chování.

Udělaný holohlavý mladík s „drzým výrazem“ a drahým kolem. Jeho drzá tvář dělá na strážce dojem zbohatlického synka, který si myslí, že všechno může. Od jeho tváře odvozuje automaticky, že mladík pohrdá pravidly. Na toho si musí dát pozor!! [Výraz obličje „roztáhne“ na celého člověka. Je bezskrupulózní, usuzuje. A připiše mu záměr:] Chce jistě vydat na kole po dřevěném chodníku pro pěší napříč mokřadem!! Němou zákazovou značku bude jistojistě ignorovat. Bedlivě jej pozoruje. V tom za sebou uslyší dunění dřeva – po chodníku se mokřadem na kole řítí barevně oděný hubeňour, který sem přijel z druhé strany a dal se rovnou po dřevěné cestě. Holohlavý mladík zasu-ne lahev s pitím do držáku a odjíždí zcela opačným směrem po silnici.

→ Efekt tradice, předsudku, převzatých tvrzení.

V tomto případě jde o „předběžnou“ předpojatost vyplývající ze společenské psychologie. Např. již zmíněná předpojatost vůči Pražákům, Němcům, chatrně oblečeným lidem atd. *„Koukám, že jdete do skal,“ dí strážce evidentnímu bezdomovci pojíždajícímu z papíru na zastávce autobusu salám – mastný vlas, neholená tvář, zašmachtené, snad zelené kalhoty a podivná bunda. „Hleďte, žádnéj oheň. A spát tady v jeskyních se taky nesmí. A házet prázdný flašky po lese se taky zapovídá. Domluveno?“ spiklenecky mrkne. „Jsem docent Dvábek, ovnitolog,“ odpoví nasu-peně mužík. „Já vám tady sívkama uvčítě škvatit nebudu.“*

→ Efekt stereotypního posuzování a analogie aneb předběžná předpojatost vyplývající z vlastní, osobní zkušenosti. Vezměme znovu do hry holohlavého mladíka s drahým kolem, ale z jiné strany.

Během prvních pohledů na něj si strážce uvědomí, že mu silně připomíná bratrance Eduarda, s nímž je znamenitá zábava. Ovlivní ho to natolik, že k němu přistoupí a vlídně pravi: „Potřebujete poradit?“ „Starejte se vo sebe“, oduší (v tomto případě) nerudně řimbaba...

→ Efekt tendence k průměru či krajnosti

Tento efekt znamená zablokování vnímání průměrů či krajností. Tento efekt může fungovat na bázi různých osobních motivů.

„Ti tady ale řvou, co?“ dí jeden strážce druhému. „No, zas tak hrozný to není – víc jak traktor je slyšet nebude...“ řekne na to druhý, který sice slyší totéž, ale kterému se vlastně hlavně nechce nic řešit...“

→ Efekt „já-kontrastu“, kontrastní chyba, čili porovnávání jiného dle svých měřítek (měřítek

na mne apod.), ač na jiné mohou platit jiná. „*Ten mladej je strašně pomalej a takovej ... jako měkej. Takhle se lidma jednat nedá. To já znám. Musíš pěkně svižně. Ten nebude k ničemu, uvidíš*“, *svěřuje se dělesloužící temperamentní strážce se svým dojmem vedoucímu správy. „No možná máš pravdu, ale zrovna předevčirem jsem potkal starostu ze Lhoty, kterej si chválil, jak dobře se s ním jedná...“; říká na to vedoucí.*

→ **Efekt figury na pozadí** znamená vliv okolí a okolností na vnímání objektu.

„*Milostivá paní, vy jedna, vy nám tady trháte borůvky, ale to se nesmí. Tak pozor pozor, abyste se nedostala se mnou do potíží*“, *zalaškuje strážce a mžourá příjemným slunkem po přestupkyni, která se honosí dlouhýma opálenýma nohama v šortkách. „Ten se nějak změnil“; pronese posléze dotyčná ke své kamarádce: „Vloni mne tu načapal taky, pamatuješ? Jak lilo a foukal ten vítr, bylo to jak v zimě, na goretexovou bundu. Borůvky byly taky pozděj. No, ten mi tenkrát dal. To byla pokutička...“*

→ **Efekt časový (časová chyba)** znamená zkreslené vnímání např. frekvence výskytu jevů.

„*Pane Mareček, vy pouštíte ty kozy do přírodní památky. Tak pozor, to by nešlo!*“ „*Ale nepouštím*“, *povídá Mareček. „Jednou jsem je pustil a zrovna jste šel okolo.“ „Jó jednou. Prostě pozor na to.“ „Já se na to vykašlu“; praví Mareček Marečkové. „Vynadal mi, před měsícem, že jsem měl puštěný kozy. Tak se kozy nehnu z ohrady, ale on chodí a nadává pořád...“*

→ **Efekt pozorovatelova stavu**

V tomto případě jde o psychické či fyzické zábrany kvalitní percepce.

A znovu kauza s Marečkem. „*Pane Mareček, nepouštějte teď ty kozy z ohrady do mokřadu.*“ *Strážce má rýmu, trochu teplotu, teče mu z nosu, takže pořád svírá mokrý kapesník, má zalehlo v uších a pro usazené oči špatně vidí. Navíc mu žena vyhrožuje rozvodem... Marečka vlastně nenávidí. „Dyk je nepouštím!“ brání se Mareček chabě. „Prosím vás,“ rozlítí se strážce „co to na mně zkoušíte, co s tím má společného připouštění!“*

CO S TÍM?

A) Tyto procesy probíhají obvykle tak, že:

→ VIDÍM NĚJAKOU SKUTEČNOST (dobře sportovně oblečený chlap s kolem sedí na pařezu a loveckým nože doluje maso z konzervy).

↓ ↓ ↓ ↓

→ VYBERU SI Z NÍ NĚJAKÝ PRVEK/NĚJAKÉ PRVKY, podle toho, jakou mám zkušenost, jaký jsem člověk atd. (chlápek vypadá jako arogantní pracháč; má v ruce konzervu; po lesích se tady válí dost takových konzerv; nesnáším nepořádek v přírodě, proto registruji hlavně konzervu v ruce „arogantního“ chlápka jako něco, co se dá odhodit).

↓ ↓ ↓ ↓

→ Z TOHO VYVODÍM HYPOTÉZY o tom, co se bude dít; jaký je člověk, kterého pozoruji; co udělá nebo chce udělat atd. (chlapovi po jídle zbude konzerva; tenhle ji určitě nepotáhne s sebou – vypadá na to, že se s konzervami netahá; určitě ji vyhodí).

↓ ↓ ↓ ↓

→ Z TOHO PAK VZNIKÁ MÉ JEDNÁNÍ (tak např.: nenápadně pozoruji chlápka, co udělá; ten je ale bystrý a zaregistruje mne; zneklidní; je mi to nepříjemné – jdu k němu: „*Dobrý den. Konzervu si jistě odnesete s sebou!*“ Ukáže se, že jde o kolegu od docenta Drábka, též ornitologa, který má stejný odpor ke konzervám v lese, jako já ... tentokrát se tedy nikdo nenaštval, neurazil atd. atd.).

B) Je tedy radno kontrolovat některé fáze mého vnímání:

→ Kontrolujte se – myslete na to, že mýlit se můžete i Vy!

→ Ověřujte, zda vidíte a slyšíte to, co druhá strana:

→ skutečně dělá,

→ co sděluje,

→ co chce sdělit,

→ co prožívá.

→ Ptejte se/zjišťujte, zda např. osoba chce učinit skutečně to, co si myslíte, že chce učinit („*Chcete se vydat po tom dřevěném chodníku?*“)

→ Zrcadlete/parafrázujte výroky druhé strany, shrňte, přeříkejte vlastními slovy, jak rozumíte tomu, co druhá strana říká nebo dělá s tím, že můžete žádat o potvrzení, zda se mýlíte či ne („*Pokud dobře rozumím, říkáte, že jste prošli Hlubokým dolem až k vesnici... je to tak?*“)

→ Dávejte deskriptivní zpětné vazby, kterými zveřejňujete, jak situaci vnímáte, tedy i jak rozumíte tomu, co dělá, prožívá atd. druhá strana („*Vidím, že jste na mně našťvaný...“*; a dále lze pokračovat např.: „*... ale porušil jste § 16, odstavec 2 zákona o ochraně přírody tím, že táboříte...“*).

KOMUNIKACE A OSOBNOST

Nic ve zlém, ale zopakujme si ještě jednou výše několikrát uvedené doporučení a tentokrát si je vysvětlíme blíže:

DOPORUČENÍ

→ MÍT V POŘÁDKU SEBEÚCTU

(věřím svým schopnostem; umím pracovat s vlastními mindráky; nehojím si vlastní nespokojenosti na druhých; vím o stereotypch ve svém vlastním posuzování lidí a jednání a pracuji s nimi atd.),

→ MÍT V POŘÁDKU ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ VZTAHŮ K DRUHÝM LIDEM

(jejich existence mne neohoruje, stojí za to s nimi hovořit atd.).

Za tímto doporučením se skrývá starý psychologický poznatek: jsem-li tzv. vyrovnán sám se sebou a mám k sobě pozitivní vztah založený na etické bázi, nepotřebuju v komunikaci používat druhé lidi k tomu, abych si „o ně“ zvýšil své sebevědomí. Pokud ale k druhým takovýto vztah mám, pak nemohu očekávat, že jejich vztah ke mně bude kvalitní.

Jak tomu rozumět? Zkusme vysvětlit na jednom příkladu, i když ten samozřejmě nemá sílu obsáhnout tak proměnlivou skutečnost, jakou je „člověk“.

XY je muž, který má poněkud zesílenou „potřebu vyhrávat“ či – chcete-li – soutěživost. Tou jsme sice nadáni všichni, ale ne do stejné míry. XY je soutěživý poněkud více. Osobní příčiny soutěživosti mohou být velmi různé. Často si člověk příčiny svých osobních nastavení vůbec neuvědomuje nebo je ani sám (bez pomoci odborníka-dušezpytce) nemůže zjistit. XY si svou soutěživost příliš neuvědomuje – sám sebe považuje za rázného a důsledného ochránce přírody.

Kde se v něm soutěživost vzala? Tak například: Příčinou **může** být to, že v početné rodině se mu v dětství nedostávalo takového ocenění, po jakém toužil. Zjistil, že pokud se nebude se svými hypoteticky chvályhodnými skutky prosazovat mezi svými sourozenci, nebude pochválen. Zvláště pochvala od otce byla vzácná věc. Musel se tedy prosadit mezi ostatními sourozenci. Spontánně to začal pojednávat tak, že začal se sourozenci soupeřit o prostor pro sebe prezentaci v otcově přítomnosti. Naučil se, že dobrého ocenění a s tím i dobrého vnitřního pocitu posilujícího jeho vlastní sebeúctu, se mu dostane jen v souvislosti se soupeřením. Přenesl si tento mechanismus do dospělosti. Není to zlý člověk, ale podvědomě si stále hlídá, aby nad ním – podle jeho měřítek – nikdo „nevítězil“.

Jako strážce začíná komunikaci s návštěvníky a zejm. s přestupci vždy zostra a na konci musí mít poslední slovo. I u malých přestupků vystupuje a komunikuje tvrdě. Pokud se s ním přestupce začne dohadovat, zatvrdí se a druhá strana nemá šanci. Přitom není např. sprostý. Ale působí spíše agresivně a poněkud prezíravě. Je evidentní, že chce v komunikaci „něco vyhrát“.

Tento styl jeho komunikace ovlivňuje všechny na začátku uvedené vztahy – dlužno dodat, že ne příliš pozitivně. Nedělá CHKO zas až tak „dobrou reklamu“.

Ale může to být i jinak. Strážcem se teoreticky může stát i člověk ustrašený, který se bojí konfrontace. Ta je v roli strážce při identifikaci přestupku svým způsobem nevyhnutelná (jde spíše o to, jak bude probíhat). Má silnou potřebu pomáhat přírodě – stane se dobrovolcem. Při jednání s lidmi je ale nejistý, nedůsledný atd. Jeho doporučení tím mohou u řady návštěvníků ztrácet váhu. A ani

rozpačitý, tiše hovořící muž s často sklopenou hlavou a uhýbajícíma očima není jako strážce pro CHKO ideálním reprezentantem.

Je jasné, že profese či role, které jsou – mimo jiné – spojené i s kontrolou, „lovem“ přestupníků, represí atd. by zřejmě neměli vykonávat lidé obávající se střetu. Na druhou stranu by je ovšem neměli vykonávat ani zamindrákovaní nebo neovládající se bojovníci přesvědčení jen o své jedinečné pravdě.

Co je optimum? „Namíchá se“ u každého z nás trochu jinak. Vždy je však dobré mít alespoň do určité míry jasno v tomto:

→ Co je ve mně pozitivního a etického?

→ Oč mohu opřít svou úctu k sobě samému?

→ Co je ve mně problematického a neetického?

→ Co mohu udělat proto, abych omezil dopady těchto prvků mé osobnosti v mém vlastním životě a ve vztazích s druhými lidmi?

→ Jak se – prizmatem těchto mých osobních předpokladů – dívám na jiné lidi a jaký základní vztah k nim mám?

→ Jsou to pro mne vždy potenciální nepřátelé? Jsou to ti, nad nimiž musím zvítězit? Jsou to ti, kteří ničemu nerozumí a proto musí být poučováni?

(Korektivní otázka: Nakolik je toto celé mé vidění druhých jen a jen o mně?)

→ Nebo jsou to ti, s nimiž je radno spolupracovat, které je nutno učit rozumět? atd.

→ Co mohu udělat proto, abych stavěl spíše na druhém přístupu???

Pokud se toto podaří zvládnout, pak se efektivní komunikace už zpravidla dostaví sama...

Ne nadarmo tedy platí v této oblasti teze typu: Srovnej se sám se sebou a srovnáš se s lidmi (protože ve styku s nimi nebudeš muset „řešit své věci“, nýbrž se budeš moci věnovat opravdu jim).

!!! Vše výše řečené a aplikované na „nás“, platí samozřejmě i o lidech, s nimiž komunikujeme. Z této skutečnosti také vyplývají základní principy toho, jak se v kontaktech s druhými chovat!!!

O tom pojednává následující kapitola Základní komunikační strategie pro veřejnou roli strážce.

ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO VEŘEJNOU ROLI STRÁŽCE

VÝCHODISKA UVAŽOVÁNÍ O OPTIMÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGII

Strážce se dostává do řady rozmanitých situací. Někdy přednáší, jindy informuje a vysvětluje, jindy zase krátce prezentuje (např. záměry správy), někdy vyjednává.

Klíčovou složkou je ovšem „kontrola a dodržování předpisů“ (viz zák. 114/92, § 81, odst.1). **Z toho samozřejmě potenciálně vyplývá, do jakých situací se strážce bude též často dostávat:**

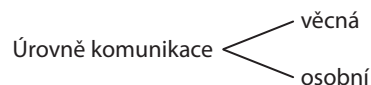
1. bude muset upozorňovat na nedostatky; korigovat jednání druhých lidí; sankcionovat je;
2. bude se dostávat do situací, kdy druhá strana bude tuto jeho činnost odmítat – tedy do situací obsahujících rozpor a do konfliktních situací.

V těchto situacích je zvýšený předpoklad, že druhá strana se bude – psychologicky vzato – cítit osobně ohrožena = bude mít dojem, že strážce snižuje její osobní status; že útočí na její sebeúctu („ty se nechováš správně, musím tě potrestat“ atd.); že omezuje její práva a svobodu.

Aby v těchto typech situací bylo možno dosáhnout konečného cíle, totiž cíle „korigovat lidské chování a jednání ve vztahu k přírodě a krajině“, vyplatí se volit tzv. **věcně orientovanou komunikaci**.

PODSTATA STRATEGIE „VĚCNĚ ORIENTOVANÉ KOMUNIKACE“

Podívejme se nejprve na toto schéma:



Věcná (někdy též obsahová, cílová nebo i výkonová) **rovina komunikace** se zabývá **věcným tématem** nebo **věcným problémem** k řešení (kudy pokračovat v cestě?; která místa navštívit?; jaká je věcná podstata přestupku? – špatné parkování; jak budeme přestupek řešit? atd.).

Osobní (někdy též vztahová nebo mezilidská) **rovina komunikace** přímo nebo nepřímou ukazuje, ale samozřejmě i vytváří **mezilidský vztah** v průběhu komunikace (např. odpor nebo naopak sympatie) a **osobní pocity aktérů** komunikace (např. „dotčenost“ nebo naopak „důvěra“).

→ Vraťme se teď podrobněji k vysvětlení toho, co bylo řečeno o něco výše, v části 2.5.4.1.

Nejen výzkumná, ale i běžná zkušenost upozorňuje, že osobní rovina komunikace často zabírá z celkového objemu komunikace více prostoru, než rovina věcná.

Resumé: Každý z nás je totiž citlivý na to, když nám někdo jiný začne „o nás“ dávat informace...

Informace o nás – jak už víme – mohou být druhým řečeny zcela otevřeně („jsi hroznej...“), ale mohou od něj přicházet i nepřímou („Jsi chudás“ řekne slovy: „Ty tady žiješ tak ... prostě.“; nebo lze nepřímou informaci odečíst z řeči těla: Komunikující strana se při rozhovoru dívá jen na mého staršího kolegu, na mne vůbec. Zpráva z druhé strany tedy je: „Ty pro mne nic neznamenáš!“ atd.)

Informace o nás „běží“ v každé komunikaci vlastně pořád. Někdy jsou ale tyto informace silnější, výraznější, zaměřenější, více nás zaujmou (dotknou se nás nebo potěší) a začneme se jimi zabývat.

- Např. mjíme skupinu návštěvníků – její vedoucí se na nás běžně usměje a kývne hlavou. Zpráva o nás, byť i velmi neutrální, je: „Akceptuju tě, tak tě zdravím.“ Touhle zprávou „o nás“ se zřejmě nijak hluboce zabývat nebudeme.
- Ale jindy se její vedoucí na nás podívá a usměje se evidentně pobaveně či ironicky. A tady je pravděpodobně, že zprávu zaregistrujeme výrazněji. „Aha, připadám mu k smíchu...“ může nám proběhnout hlavou.
- A od těchto myšlenek nemusí být vždy daleko k činům. Některý strážce klidně pokračuje dál, neboť se opravdu nic neděje, ale např. strážce-bojovník se může otočit a vedoucího oslovit: „Tak kampak máme namířeno s tou výpravou? Doufám, že nám nepošlapete hořce!“ začíná „rozdávat karty“ k vyrovnání ironického úsměšku.

Resumé: Protože je každý z nás citlivý na to, když o sobě začne dostávat informace, může se velmi snadno stát, že začneme na tyto informace také „osobně“ reagovat.

Pokračujme návazně na předchozí odstavec:

„Nebojte se“, oduší vedoucí, „já se tu vyznám nejmíň jako vy, jezdím sem od dětství. My vám tu nic nepošlapem, z nás pokutičku nedostanete...“. Případně další kontrování (nebo taky nekontrování) strážce teď nechme stranou. „Neříkal jsem vám to?“ dí pak vedoucí k výpravě. „Buzerujou. Víte co, choďte si kde chcete – pro pár kroků po louce se tady ochrana přírody nezhroutí“.

Resumé:

Začneme-li na negativní osobní tematizaci ze strany návštěvníka reagovat rovněž negativně, kriticky, osobně apod., musíme počítat s tím, že to může být kontraproduktivní ve vztahu k věcnému cíli (ochraně přírody):

- a) cíl může být zcela odsunut stranou (zapomene se na něj; lidé se začnou zabývat „sebeobranou“), nebo
- b) může se to zcela obrátit proti cíli (druhá strana se snaží bránit svou sebeúctu a zvítězit třeba tak, že udělá opak toho, co strážce chce – byť třeba jindy a jinde...).

ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ PRAVIDLO TEDY ZNÍ:

1. Udržujme komunikaci ve věcné rovině!!
2. Minimalizujme v situaci příliš zosobňující, útočné či obecně negativní signály v osobní rovině!!
3. Pro osobní rovinu případně použijeme naopak signály pozitivní: signály porozumění, důvěry v možnost dohody a změny, nápravy atd.!!
4. Založme komunikaci na hovoru o konkrétním chování/jednání člověka (co dělá/udělal) a ne o člověku samém (ne o tom, jaký je)!!

!! Tyto teze budou zřejmě vyžadovat krátký komentář. Především: Nejde tu o žádné „lezení do zadku“. Pakliže nezačneme nutit druhou stranu k obraně vlastního „já“ (a druhá strana obvykle je v situaci „dopadení při činu“ připravena se bránit...), pak máme šanci, že se soustředí na věcný problém.

V situaci přestupku je výhodnější říci „vstoupil jste do území, kam je zakázán vstup“ (popis jednání) než říci „jste neukázněný“ (charakteristika člověka).

My nejsme v roli „psychologů-diagnostiků“, jsme v roli těch, kteří mají korigovat v první řadě jednání lidí (a prostřednictvím toho pak i postoje atd.atd.). K tomu se ještě postupně několikrát vrátíme. Tato strategie velmi napomůže tomu, že přestupce se nebude muset (tolik) zabývat tím, aby si udržel „v boji“ osobní prestiž. Osobní prestiž nebude totiž z naší strany prioritně napadána!!!

Uvedená strategie, označená jako „orientace na věcnou podstatu komunikace“, se hodí prakticky všude – při přednášce, při vyjednávání a samozřejmě je důležitá ve vypjatých situacích, jak o nich byla řeč v části 2.5.4.1.

ZÁKLADNÍ FUNKČNÍ MODULY V KOMUNIKACI STRÁŽCE PŘÍRODY

Podíváme se nyní na to, jaké konkrétní komunikační způsoby, resp. dovednosti, může strážce v kontaktu s návštěvníky (domorodci, samosprávou atd.) potřebovat a používat. Zkusíme tyto komunikační činnosti rozdělit do skupin.

STRÁŽCE:

1. reprezentuje:

- zdraví,
- představuje se,
- pracuje s informacemi,
- říká právní formulky,
- řeší problematické situace,
- zbytečně nedráždí druhou stranu,
- dává najevo svůj status.

2. pracuje s informacemi:

- oznamuje/informuje,
- vysvětluje,
- přesvědčuje,
- vzdělává/vychovává.

3. facilituje problémy v komunikaci (předchází konfliktům a řeší je...):

- naslouchá a ověřuje,
- udržuje komunikaci ve věcné rovině,
- čelí námitkám,
- čelí manipulaci,
- čelí kritice,
- čelí agresi,
- prosazuje,
- vyjednává.

STRÁŽCE REPREZENTUJE

Reprezentací míníme skutečnost, že strážce v kontaktu s klientem prakticky vždy zastupuje ochranu přírody jako společenskou tendenci, dále zastupuje instituci, dále právo a samozřejmě též sebe jako člověka. Poslední kategorie (zastupují sám sebe) by se měla při výkonu služby podřizovat těm předchozím.

Bylo již řečeno, že styl komunikace strážce tedy není jen jeho osobní záležitostí, ale svým jednáním strážce též zastupuje celý systém určitých společenských jevů, které podle jeho jednání budou posuzovány, příp. budou respektovány atd.

Strážce reprezentuje prakticky vším. Zde si však zvláště vyčleníme tyto prvky:**→ zdraví**

Jde zpravidla i otevření kontaktu. Jde zpravidla o první slova a gesta, kterými otevíráme komunikaci se stranou.

Jde o poměrně dost důležitou fázi komunikace!!! První vteřiny a minuty často rozhodují o tom, jak bude komunikace probíhat ve vteřinách a minutách (atd.) následujících.

V kontaktu s druhými lidmi je pozdrav považován za základní konvenční (domluvený) prvek komunikační etiky. Je vztahotvornou záležitostí. Signalizuje slušnost, což je žádoucí, neboť strážce obvykle totéž (slušnost) očekává nebo/a požaduje jak ve vztahu k chráněnému území tak k sobě. Prostě „dobrý den“ je tedy i takticky dobrý začátkem jakékoliv komunikace.

POZOR: Velmi ale záleží nejen na volbě slov, ale i tónu, jímž je pozdrav vysloven a na doprovázející tělové komunikaci!!

Kupř. vztyčená brada, nadzvednuté obočí a ironický tón slov „aléé, tak dobrý den!“, který má signalizovat výšku strážcovy statusu (postavení) v této situaci, může sice druhou stranu zahnat do defenzivy, ale také ji spolehlivě orientovat od věcného problému (např. porušení návštěvního řádu) k „bojové pohotovosti“ pro konflikt se strážcem. Všimněte si, už v této fázi lze myšlení druhého orientovat od témat ochrany přírody k tématům ochrany sebe samého (třeba i formou protiútku).

Jako výchozí lze doporučit:

- jen základní slova pozdravu,
- neutrální tón hlasu,
- vyrovnané držení těla (nic „nevystřkavat“ kupředu; nekrčit se; „nebariérovat“ před tělem např. mapníkem nebo zkříženými rukama).

Odchylky jsou samozřejmě možné dle situace. Pokud se druhá strana chová spíše agresivně ještě před otevřením kontaktu, pak můžeme učinit tón řeči důraznějším (o agresi ještě dále). Pokud ale naopak přestupce dává neverbálně najevo, že si je vědom svého prohřešku, jistě se nic nepokazí, když „dobrý den“ vyslovíme tónem typu „tak vám snad ani nemusím nic říkat...“

→ představuje se

Představit se opět není jen „konvenčním“ úkonem, ale též definicí právního a institucionálního vztahu.

Formulka by měla obsahovat vyjádření příslušnosti k instituci v souladu s formulacemi zákona. Úzus je tedy např.: „Stráž přírody Správy Krkonošského národního parku“. (Účastníci semináře o komunikaci v roce 2004 se shodli, že neužívají pojem „strážce“).

Opět úzus praví, že představování se vlastním jménem není nezbytné. Nahrazuje je spíše viditelně odznak (opět úzus, nikoliv povinnost ze zákona), příp. číslo z průkazu.

Opět tu platí prakticky vše, co bylo řečeno o pozdravu. Příslušnost k instituci doporučuji sdělovat věcně (pokud to není nutné, nevysílat signál typu: „za mnou stojí zákon, stát a vláda...“). Mohlo by to vést u návštěvníka k obraně ještě dřív, než se něco začne řešit...

→ pracuje s informacemi

O tom budeme znovu konkrétněji hovořit i v části 2.5.5.2. Jde obvykle o to, že strážce:

- oznamuje/informuje,

- vysvětluje,
- přesvědčuje,
- vzdělává/vychovává.

Jinými slovy: radí, doporučuje, sděluje podstatu přestupku, prezentuje, vede přednášku atd.

I v tomto případě ovšem reprezentuje, a to nejen v rovině institucionální a právní, ale i v rovině odborné a pedagogické a též v rovině lidské (např. osobním zaujetím může zvýšit atraktivitu témat ochrany přírody, ochotu druhého naslouchat atd.).

Lze počítat s tím, že druhá strana bude lépe vnímat a přijímat informace, když se nebude muset zabývat:

- jednak svou sebeobranou (víme, že ji může vyvolat i chování strážce) a
 - jednak případnou přílišnou „exhibicí“ strážce (informující strhává pozornost na sebe a na svůj způsob podání (scénuje se), čímž může zrušit efektivní příjem informací a opět dokonce vyvolat nežádoucí postoje nejen k sobě, ale i k instituci atd.).
- Pokud si strážce potrpí v komunikaci na „scénické vystupování“, velmi osobitý styl, drsné žertování nebo jiná specifika, je užitečné, když si nechá provést jakýsi „audit“ (revize, zpětné vazby a hodnocení) tohoto chování od různých a pokud možno nezávislých pozorovatelů!!*

→ říká právní formulky

Oznamuje-li strážce zejména podstatu přestupku, je samozřejmě podle situace na zvážení:

- zda budou důsledně použity právní formulky...
(„Porušil jste § 26 zákona o ochraně přírody 114 z r. 1992 tím, že jste vjel na tuto louku a s vozidlem zde setrváváte; v souladu se zněním § 81, odstavce 3 jsem oprávněn zjistit vaši totožnost; ukažte mi občanský průkaz, prosím.“ – formulky tohoto typu jasně definují delikt a status strážce.)
- ... nebo bude oznámení provedeno s větším podílem „obecného jazyka“.
(„Tím, že jste vjel na tuto louku a zaparkoval tady, jste porušil zákon 114 o ochraně přírody a krajiny. Zákon mi umožňuje požádat vás o občanku. Ukažte mi ji, prosím.“)

Protože činnost strážce je založena a definována zákonem, považuji za bezpečné být co nejbliže právní přesnosti. Opět jde i o reprezentaci!!

POZOR: Právní formulky je však dobré limitovat opět věcným výrazem hlasu a neagresivním (ale i ne submisivním) postojem. Tedy spíše se vyhnout tomu, abychom metakomunikací sdělovali např.: „hele umím paragraf, to tě musí dostat!“ Jen sama slova obsažená v právní formulaci mohou aktivovat osobní obranu druhé strany, není tedy nutno to posilovat ještě dalšími komunikačními signály.

→ řeší problematické situace

Jde zejména o problémy jako jsou:

- situace porušení předpisů: porušení zákona, návštěvního řádu, přestupky, přírodě škodlivé chování atd. na straně návštěvníků, obyvatel, úřadů atd.;
- konflikty, které mohou s těmito situacemi – s řešením věcných problémů být spojeny;
- útoky klientů na strážce mimo přestupkové situace – např. jen tak „mimochodem“ řečené urážky na adresu „uniformy“; situace, kde u návštěvníků vzniká dojem, že strážce sám je v rozporu s pravidly, že vyžaduje to, nač nemá právo atd.;
- situace, kdy strážce pomáhá lidem v nouzi – ať již v nouzi o informace (kde to jsem?) tak v nouzi fyzické (je mi zima; jsem zraněn atd.).

Je-li druhá strana agresivní, hysterická atd., je někdy těžké v podobných situacích „reprezentovat“, ale i tady se oplatí věcný a samozřejmě profesionální přístup jak k faktické podstatě problému tak ke komunikaci v problematice situaci.

Další dvě kategorie jsou z jiného soudku, než ty předchozí, protože by měly fungovat „napříč“ těmi předchozími, ale i následujícími (jako prvky napomáhající efektivitě komunikace i reprezentativnímu úkolu strážce).

→ **zbytečně nedráždí druhou stranu**

Aplikujme opět teorii věcné a osobní roviny komunikace. Má-li strážce reprezentovat, měl by → v jednání s klientem akcentovat věcnou rovinu komunikace před osobní, → omezit své problematice osobní („osobnostní“) sebe prezentace (znovu připomínám, že ze zpětných vazeb druhých lidí se můžeme dovědět, co je jim na nás příjemné a co ne).

Varujme se tedy především negativních sebe prezentací typu: „stát jsem já“ // „jsem velký samec“ // „vím všechno a znám všechno“ // „když jsem zelený, tak mám úkol, o jakém se tobě ani nezdá“ // „tohle všechno je moje“ atd.

→ **dává najevo svůj status**

Status = postavení jedince v určitém systému, který má i sociální dimenzi (kontakt s lidmi). Zahruje určitá práva, ale i určité povinnosti tohoto jedince, typ jeho vztahů k ostatním, určitou moc, ale i odpovědnost, vyžaduje různé předpoklady (osobnostní; vzdělanostní atd.).

Vyděme opět z optimálního modelu chování člověka, který „cosi“ reprezentuje (tedy není v situaci jen sám za sebe). Strážce reprezentuje ve výše uvedených vztazích a oblastech - ochrana přírody; zákon; instituce; reprezentuje „strážce“ jako sociální roli obecně /nejen jako roli svou/ atd. Tzn. přebírá jistou odpovědnost za to, jak budou všechny tyto komponenty určitého systému chápány veřejností, jinými orgány atd.

Je-li status spojen s pravidlováním, hodnocením chování a dokonce sankcionováním druhých lidí, je vždy komunikačně rizikový a implicitně obsahuje předpoklad odporu z druhé strany. **Strážce má (dokonce) zákonem definovaný status a je vhodné či potřebné, aby tento status jasně deklaroval.**

Jaká komunikace tedy můžeme být požadována od člověka v této pozici?

Pozitivně a vstřícně sebevědomá, opírající se:

- o „ideu úkolu“, který strážce má (ochrana prakticky nejcennější společenské komodity – přírody);
- o respekt k druhému člověku (byť třeba právě chybnému);
- o vědomí, že můj způsob vidění světa není ten jediný možný;
- o znalost toho, co na mojí komunikaci druzí lidé (nejen strážci) oceňují.

Jak se takto založená komunikace může projevat?

Se zřetelem k tomu, co jsme si již řekli o řeči těla, zvuků a slov v části 2.5.2.4., můžeme podpořit status strážce ve styku s návštěvníky těmito komunikačními prostředky:

→ **tělová komunikace je:**

- otevřená;
- tělo je aktivované (ne povolené, ne svalově ochablé atd.);
- pohledy směřují do očí (ale ne upřeně);

- vzdálenost mezi námi a druhým je oněch 90–120 cm;
- pokud podání ruky, pak s dlaní (pravé ruky) směřující doleva (nikoliv dolů nebo nahoru), stisk pevný, ale rozhodně ne drtivý (ten může dokonce sekundárně ukazovat na mindrák);
- **řeč slov je:**
 - věcně, ne osobně orientovaná (viz o tom výše i níže);
 - srozumitelná (strážce vyslovuje srozumitelně);
 - odborná, ale obsahem a odborným slovníkem přiměřená klientovi (aby porozuměl obsahu);
 - věnovaná základnímu tématu (bez větších odboček, irelevantních historek atd.);
 - časově přiměřená (vysvětlit např., proč není dovoleno sbírat lesní plody v rezervaci lze v řádu jednotlivých minut, nemusí to trvat půl hodinu).

Všechny tyto mechanismy mohou napomoci, tomu, aby strážce byl respektovaný status, což můžeme považovat za optimum.

STRÁŽCE PRACUJE S INFORMACEMI

Označme si nejprve situace a z nich vyplývající formy komunikace, při nichž nejčastěji informujeme. Děje se tak:

- v rámci běžných **setkání** (návštěvníci potřebují informace atd.);
- v rámci „**přistižení**“ **návštěvníka při přestupku** (informace o podstatě přestupku; optimálně by mělo jít o konkrétní věcný popis jednání a informaci o sankci);
- v rámci **prezentací** (většinou kratší monologická, někdy i s diskusí spojená forma práce s informacemi; cílem je představit nějakou „komoditu“ [i třeba CHKO nebo přírodní úkaz apod.], doporučit ji pozornosti a zájmu, motivovat k návštěvě, přesvědčovat o nutnosti např. dodržování pravidel apod. – v komerční sféře prezentace obvykle slouží k tomu, aby klient „něco koupil“...);
- v rámci **přednášek** (většinou obsáhlejší informační forma s vesměs vzdělávacím /příp. i výchovným/cílem);
- v rámci **vyjednávání** (hledání společné shody nebo řešení v situaci dvou i více různých názorů na věc, různých zájmů a cílů [např. se samosprávou atd.]);
- v rámci **řešení problematice situací**, zejm. konfliktů (podobná definice jako u vyjednávání, jen komunikace bývá v konfliktu „zostřena“ příměsí osobní roviny, emocemi, nepřímými konstruktivními způsoby komunikace atd.).

Poslední dvě situace (vyjednávání a konflikt) rozebereme podrobněji v části 2.5.5.3. (Strážce facilite problémy v komunikaci). V části, kterou právě čtete budou naše témata tato:

Strážce:

- oznamuje/informuje,
- vysvětluje,
- přesvědčuje,
- vzdělává/vychovává.

→ **oznamuje/informuje**

V tomto případě máme na mysli běžná, většinou spíše krátká oznámení. Oznámení spojená s právními formulacemi jsme zmínili již v části 2.5.5.1.

- Oznamovat můžeme návštěvníkům prakticky **cokoliv**: „Cesta je dále uzavřena!“ nebo „Do obce to máte ještě dvacet minut.“
- Oznamujeme – informujeme o **negativní činnosti** návštěvníka nebo o **přestupku**: „Pokud půjdete mimo cestu, podporujete erozi“ nebo „Cesta, po které jedete, není cyklostezka“ nebo „Vstoupila jste na území, kam je vstup zakázán.“
- Oznamujeme – informujeme o **právním aspektu** nastalé **situace** a probíhajícího **chování**: „Tím, že budete lyžovat mimo sjezdovku dopustíte se porušení odstavce 4 druhého článku návštěvního řádu Krkonošského národního parku, za což vám mohu podle článku 6. téhož řádu udělit pokutu.“ atd.

Při informování/oznamování se hodí:

- Orientujme se na věcnou rovinu komunikace.
- Mluvme zřetelně – v krátkém oznámení by mělo být každé slovo dobře slyšet.
- Volme pojmy, kterým bude oslovený rozumět.
- Volme spíše kratší, přehledné věty.
- Ujistěme se, zda jsme informaci sdělili srozumitelně.
- Dejme možnost se ptát; dle potřeby i vyzvěme návštěvníka ke kladení otázek.

A ještě jedno doporučení z opačného konce:

- Vyhněme se „oznamování otázku“, např. typu „Copak se asi stane s půdou, když si takhle krátíte cestu strání?“ Pokud není naším cílem vést rozhovor, ale je naším cílem informovat, pak informujme. A navíc: Někdo se může začít cítit jako „zkušební“ žák a může promptně přejít do sebeobrany...

→ vysvětluje

Vysvětlujeme proto, že na druhé straně je nevědomost – neporozumění týkající se něčeho, co má být projasněno a vysvětleno (jak vidíte, operuje se tu se „světlem“...).

Dobré vysvětlení by mělo:

1. **obsahovat jen informace, které jsou důležité pro popis toho, co je opravdu podstatné;** v hranatých závorkách bude [nadbytečný „text“] („...na křižovatce [kde cesta přímo vede na Dubou a cesta vlevo na Sřezivojce] se dáte doprava a půjdete stále po silnici [mírnými oblouky prakticky po rovině s jednou významnější zatáčkou, která je blízko rokle – tu spatříte vpravo –] až do Blatců...“ nebo „...to vám můžu vysvětlit zcela přesně [já se tu dobře vyznám to máte štěstí, že jste padli zrovna na mě] – půjdete pomalu po silnici do kopečka [vpravo je taková roklina, vlastně je to začátek celého dolu – tam jsem jednou viděl tři lišky najednou – to se nevidí často, a že jsem v lese skoro pořád]; musíte pořád nahoru až ke křižovatce [– říkal jsem silnicím, že by to tam měli osadit novou značkou –] a na křižovatce...“);
2. **být vystavěno na znalostech, které posluchač již má** (můžeme předpokládat, že zná pojem „pískovec“, použijeme tedy tento pojem a nikoliv pojem „svrchněkřídové horniny“ atd.);
3. **být přizpůsobeno posluchačům i za tu cenu, že budou vynechána fakta pro odborníka zajímavá, logicky související** atd. („...když už hovoříme o kokořínských pískovcích, stojí za zmínku i specifika této horniny např. v oblasti pískovců labských nebo pískovců v oblasti Českého ráje...“);
4. **být předkládáno trpělivě a věcně** („...říkám to srozumitelně? ještě jednou to stručně zopakuj...“).

(s použitím: Petty, Moderní vyučování)

Vysvětlovat lze samozřejmě nejen v rámci setkání v terénu, odkud pocházejí příklady, ale i v rámci vyjednávání např. se samosprávou atd., v rámci **prezentací** či **přednášek** i v rámci **řešení konfliktů**. **Pravidla dobrého vysvětlování jsou stejná ve všech případech.**

→ přesvědčuje

Opět na začátku řekněme, že přesvědčovat lze v rámci všech uvedených forem, v nichž se pracuje s informacemi (při prezentacích, přednáškách stejně jako např. v terénu).

K dispozici pro přesvědčování má strážce hlavně dva nástroje:

- **práci s argumenty,**
- **osobní příklad.**

ARGUMENTY

Pokusíme se přesvědčovací instrumenty ukázat na komunikačním modulu krátké **prezentace**. Je to kratší monologická nebo i s diskusí spojená forma, která informuje, vysvětluje a obvykle též přesvědčuje.

Cílem prezentace může být např. představit CHKO nebo konkrétní přírodní úkaz či motivovat k účasti na ochraně území nebo doporučit brožuru, přesvědčovat o potřebnosti dodržovat pravidla chování apod.

Na příkladu prezentace si ukážeme argumentační způsob přesvědčování.

Struktura prezentace

Prezentace by měla být přehledná. Existují různé návody, jak ji „poskládat“. Použijme tento:

- **řekni, co řekneš** (expozice tématu; též formulace hlavní otázky týkající se předmětu/tématu prezentace atd.),
- **řekni to** (fáze vlastního přesvědčování využívající různé typy argumentů – obvykle je dobré uvést max. **3 klíčové argumenty**, jinak se struktura prezentace může začít „rozmazávat“),
- **řekni, co jsi řekl** (shrnutí a zopakování toho nejdůležitějšího – opět je ideální vejít se do cca 3 bodů).

(Zdroj: I. Jupa, AISIS Kladno)

Argumenty v prezentační komunikaci

Argumenty (důkazy – důvody) se často obvykle dělí na:

- **emocionální** (příhoda-historika; praktická zkušenost, která se může týkat i klienta; metafora; obrázek; analogie; vyvolání představ; vyvolání emocí);
- **racionální – logický** (statistiky; odkazy; odborné citace; výsledky výzkumů; logické dedukce opřené o zjištěná fakta atd.) – (emocionální a racionální argumenty – s užitím textu: Harveyová);
- **psychosomatický** (vyvolání vlastního prožitku, vlastní aktivity, vlastní zkušenosti přesvědčovaného – aktivity potvrzující nebo podepírající prezentovanou tezi).

Tyto typy důkazů vycházejí ze skutečnosti, že lidské přesvědčení, lidské postoje a další podobné psychologické charakteristiky, které ovlivňují jednání, mají jednak složku rozumovou (racionální), jednak citovou (emocionální) a jednak složku jednání či „zkušenosti“ ve smyslu i senzorického (smyslového) či fyzického zážitku a praktického chování (psychosomatickou). Proto se doporučuje jejich kombinace, a to v pořadí, které může být stejné jako ve výše uvedeném příkladu, ale také zcela odlišné (PA-RA-RA-EA nebo RA-EA-PA-RA atd.).

Pokusíme se příklad možného průběhu prezentace přesunout do terénu. Vezmeme situaci, kdy strážce doprovází skupinu turistů. Když cesta přichází k 1. zóně chráněného území, lze (modelově!) využít těchto komunikačních nástrojů:

1. Řekni, co řekneš.

„Jen po značené cestě, prosím!! Krátce vysvětlím, proč je v 1. zóně nutno chodit jen po značených cestách.“

(je-li to možné, **volíme pozitivní formulace** (co dělat) **na místo negativních** (co nedělat), **příp. i zákazových** (co není dovoleno; druhá část výroku obsahuje též skrytou otázku [proč chodit jen po značených cestách?]) – viz výše o možnosti použít otázku.

2. Řekni to.

„Představte si takovou 1. zónu jako svůj byt. A představte si, že vám tím bytem, kde žijete v prostředí pro vás zcela přirozeném, procházejí úplně cizí lidé. Vezmou si kytku z vaší vázy, pokřikují na sebe ve vaší kuchyni a cákají se vám v koupelně. Tak takhle podobně jsou na tom zvířata, kterých tady, v téhle zóně žije početně...“

(† emocionální důkaz – vyvolává představivost, pocity, možná pobavení; je názorný a ilustrativní; současně dále exponuje problém...)

„Od vyhlášení téhle zóny před patnácti roky jsme tady dosáhli zajímavých výsledků, pokud jde o výskyt vzácných živočichů a rostlin. Jen pár údajů z výzkumu přírodovědců. Ve třech po sobě jdoucích rocích zaznamenali naši zoologové výskyt tetřeva. Poměrně plachý rys sem dorazil dosti složitou cestou před dvěma roky... A pozvolna se do této lokality vrací i vzácný oměj pestrý... Je zřejmé, že se dodržování pravidel chování člověka v této oblasti vyplácí...“

(† racionální – logický důkaz: autor tohoto textu není přírodovědec, takže raději opustí pole racionálních důkazů, které snad byly ukázány dostatečně; doporučujeme nezapomenout na 3 klíčová fakta argumentace!! – viz v odstavci: tetřev – rys – oměj)

„... a kromě toho... pane Novák, vy stojíte zrovna na kraji cesty, prosím vás, stoupněte opatrně na ten drn, co je pod krajem pěšiny...“ (všichni se otočí a pan Novák šlápne na drn, který se mírně propadne, mlaskne a zpod páně Novákovy boty vyrazí malý gejzír vody)... a takhle to tam navíc vypadá na 60 procentech plochy – další dobrý důvod, proč tam nechodit.“

(† psychosomatický důkaz spojil přímou zkušenost pana Nováka, která současně posloužila jako nepřímá, ale přítomná zkušenost pro ostatní členy výpravy).

Některé strategie doporučují uvést v této fázi i **protiargumenty**.

Je výhodné neironizovat je, nesnižovat jejich hodnotu a naopak: vyvracet spíše věcnými důvody.

„Často slyšíme dvě věci, totiž že v těchto přísně chráněných zónách jsou nejkrásnější partie celého území a taky, že tam jsou největší borůvky! V 1. zóně je to jako jinde. Některá místa jsou pěkná stejně jako místa mimo zónu – podívejte se třeba tady okolo a porovnejte s tím, jak jsme se dívali dolů z Maličniku, a ten je ve 3. zóně. A pokud jde o ty borůvky – není opravdu žádný důvod k tomu, aby tam rostly zcela jiné, než třeba právě u Maličniku.“

3. Řekni, co jsi řekl.

„Když to všechno shrnu: Je dobré – zejména v 1. a 2. zóně – chodit jen a jen po značených cestách. Pomáháme tím, vytvářet přirozené klidové území pro zvířata, z nichž některá pak následně můžete vidět samozřejmě i mimo tyto zóny, i pro výskyt vzácných rostlin...“ atd.

OSOBNÍ PŘÍKLAD

Stará a osvědčená metoda přesvědčování a též výchovy. Strážce ji obvykle může naplnit těmito dvěma způsoby:

- osobní zápal...** jako celkový výraz zaujetí tématem/problémem viditelný v řeči těla a řeči slov/zvuků v průběhu jakékoliv komunikace a tím spíše tam, kde jde o ovlivnění druhého;
- osobní příklad...** jako modelové chování strážce, které další lidé mohou vidět, pozorovat. Demonstrujeme na negativním příkladu. Nepředpokládám sice, že by strážce pohazoval při

pochůzce v terénu (navíc v přítomnosti návštěvníků) pet-lahve po lese, ale viditelné netřídění odpadu v domácnosti strážce např. v místě bydliště může mít charakter „komunikace činem“. Nebo: *Praví večer v hospodě soused: „No jo, strážce, když chceš s traktůrkem do lesa na větvě, to má řeči, ale ten smrad, co mu jde vždycky večer z komína...“*

V závěru ještě dodejme, že přesvědčit někoho o něčem může být velmi obtížné. Přesvědčení je vícesložkový jev a někdy se vyvíjí velmi dlouho (i když někdy naopak).

A navíc:

Ne vždy jednájí lidé v souladu se svým přesvědčením!!!

→ vzdělává/vychovává

Co to znamená, že strážce vzdělává, resp. vychovává (oba pojmy se též shrnují pod jedním pojmem „edukace“)? Ocitne-li se strážce na poli edukace, obvykle je prioritním cílem jeho pedagogického působení **ovlivnit konkrétní chování** člověka v souladu s určitými pravidly, a to nejen pro daný okamžik, ale i pro budoucnost.

A dobré je, když **ovlivní** též **postoje** člověka. Z psychologie víme, že postoje a chování si ne vždy navzájem odpovídají. Za lepší výsledek tedy u strážce považuji i to, že sice nezmění postoj člověka („je to buzerace, nepustit nás do nějaké zóny“), ale ovlivní jeho chování („ale radši tam nepolezu“).

Cíle v oblasti **vědomostí a porozumění** fungování životního prostředí jako systému, v němž se všechny prvky navzájem ovlivňují atd. atd., ty pak považujeme za žádoucí „přidanou hodnotu“ k cíli základnímu. Neboť většinou skutečně není pro strážce cílem, aby např. návštěvníci rozpoznali systémové vztahy v určitých biotopech, ale hlavně to, aby svým jednáním těmto biotopům neškodili, ba naopak, prospěli jim a měli z nich potěšení.

Strážcově působení není tak systematické (jako např. působení učitele), aby si mohl klást ještě další či vyšší pedagogické cíle. Snad s výjimkou možného dlouhodobého působení na trvale žijící komunitu v určité lokalitě (nebo na specifické skupiny: mladí strážce, kroužky ve školách atd. – v těchto případech se ale jeho status začíná blížit statusu učitele/vychovatele).

Jaké má strážce k dispozici prostředky pro „edukaci“?

Například učitel nebo i pedagog environmentální výchovy má k dispozici škálu prostředků – hry, seminární aktivity atd. Jak je na tom strážce?

Strážce může:

- informovat** (vysvětlovat/přesvědčovat/ukazovat – tím působit na znalosti, porozumění, postoje a skrze ně působit na chování):
 - slovně,
 - názornou/praktickou demonstrací,
- sankcionovat** (sankce se v pedagogice chápe především jako prevence nežádoucího chování, sekundárně pak jako trest).

Jakými zásadami by se mělo ideálně jeho edukační působení řídit?

Zásadami:

- **cílevědomosti** (ví, čeho chce dosáhnout v myšlení, v jednání, v postojích návštěvníků – formuluje si cíl!!!),
- **praktičnosti-orientace na chování** (své působení zaměřuje tak, aby ovlivnil praktické jednání; vztahuje své působení k vlastní praktické zkušenosti klienta, k praktickým situacím),
- **názornosti** (činí tak jasně, srozumitelně, přehledně),
- **přiměřenosti** (činí tak se zřetelem k tomu, s kým je právě v kontaktu a jedná tak, aby druhá

strana byla s to mu vůbec porozumět, akceptovat jeho působení atd. – tedy snaží se začít své působení od odhadnuté psychologické i vzdělanosti úrovně klienta),

- **důvěry v klienta** (zachovává si důvěru v to, že s řadou lidí je možné se domluvit a s tím vstupuje do edukační komunikace s nimi).

INFORMOVÁNÍ

→ Přednáška

Jednou ze základních forem pedagogické práce strážce může být přednáška.

Doporučujeme tuto strukturu:

1. **Úvod orientovaný na účastníky** (otevření mezilidského vztahu; oslovení lidí; navázání kontaktu; rychlá diagnóza „*kdo tu dnes je*“; seznámení se).
2. **Vlastní začátek práce s obsahem** – vzbuzení zájmu, soustředění pozornosti k látce. Máme tu dvě možnosti:
 - aktivní je lektor: je dobré začít něčím zajímavým: příběhem z praxe/zajímavým faktem/aneddotou – ale pozor, jen opravdu dobrou a nejlépe vázanou na téma přednášky/praktickou ukázkou/obrázkem/odkazem na vlastní zažitou zkušenost posluchačů,
 - aktivní je i účastník: začátek otázkou do pléna/začátek zadáním nějakého úkolu – pojmenování nerostů, nalezení cesty na mapě atd. (pozor, nesnažíme se je nychytat a zvítězit nad nimi!).
3. **„Tělo“ věcného výkladu** (příp. s interakcí s účastníky – možnost kladení otázek atd.) Opět tu platí i to, co bylo řečeno výše u prezentace. A dále:

a) práce s obsahem:

- **látku strukturujeme** obvykle podle logiky jevů, o nichž hovoříme (např. geologický vývoj oblasti atd.);
- **struktura by měla být jasná** (opět ideálně **3 hlavní body**) a měla by být **napsaná** či prostě nějak viditelná – měli bychom neustále udržovat povědomí poslouchajícího o tom, kde právě v přednášce jsme, co řešíme;
- **důležité informace na začátek nebo na konec** – pokud není cílem výkladu podat systematický přehled jevů, ale je cílem zvýraznit něco jako zvláště důležité, pak se doporučuje dávat tyto důležité informace na začátek (sdělit a pak rozvádět či zdůvodňovat) nebo na konec (vyvozovat a posléze nabídnout shrnující klíčovou tezi);

(*Chceme např. sdělit, že mokřady „brání povodním“: Schéma 1. cesty: „Mokřad brání povodním – jsou proto tyto důkazy – proto obnovujeme staré mokřady“ atd.); nebo 2. cesta: „V naší oblasti je mnoho mokřadů – žijí v nich tito chránění živočichové – výzkum povodní v oblastech s mokřady a bez mokřadů – hlavní teze: je evidentní, že mokřady brání povodním“; nedoporučuje se: „... máme tu tyto druhy mokřadů – mokřady brání povodním – v mokřadech žijí zajímaví živočichové...“)*

- **argumentujeme** opět např. v souladu se schématem tří typů argumentů uvedeným u prezentace;
- používáme **názorné pomůcky a didaktickou techniku** – přístroje, flipy (stojany s papírovými plakáty na psaní), dataprojektor, zpětné projektory (známé též jako „meotary“);

b) komunikace a chování strážce jako lektora:

- **volba jazykové úrovně** by měla odpovídat možnostem posluchačů;
- pracujeme s **pohledy** (na začátku se alespoň krátce podíváme na všechny účastníky; pokud jsme na začátku nervózní, sympatické oči kontaktujeme o něco častěji, ale ne výhradně!!; v průběhu se díváme na všechny účastníky – i na ty, kteří

nesedí přímo před námi atd.; používáme-li techniku, díváme se nejen na plátno a na vlastní „pavrpouty“ a diapositivy, ale opět nezapomínáme na lidi);

- pohybujeme-li se po učebně, pak necht' je **pohyb účelný** (není účelný např. přecházet mechanicky před lidmi zleva doprava a zpět...);
- **výraz hlasu** nemonotónní, poněkud hlasitější, ne rychlá mluva;
- **artikulace** srozumitelná.

4. **Závěr ve vztahu k látce** (opakování hlavních bodů/shrnutí/závěrečná výzva).
5. **Závěr ve vztahu k účastníkům** (otázka–otevření diskuse/poděkování a zpětná vazba pro účastníky – „jak se mi s vámi pracovalo...“/rozloučení).
6. **Získávání zpětné vazby od účastníků** (pokud se dělá, můžeme se zeptat na jejich názory na přednášku nebo si připravit malý dotazník s otázkami k obsahu a formě naší přednášky – zní to asi podivně, ale je to jedna z nejlepších cest, jak se lektorsky zdokonalit.
(Zdroj této části: Valenta, sylaby pro vlastní semináře)

→ Diskuse

Ve spojení s přednáškou může diskuse proběhnout:

- již **na začátku** (oč mají účastníci zájem? co nevědí? atd.);
- nebo ji můžeme ponechat **průběžně** (kdo něco chce k tématu, o němž je právě řeč, přihlásí se);
- nebo ji zařadíme **na konec**.

Základní doporučení (kromě všech dalších komunikačních doporučení zde obsažených):

- Užívat **otevřené otázky** je pedagogicky obvykle nosnější než otázky uzavřené (na ty se odpovídá „ano“ nebo „ne“, příp. jinou jednoslovnou odpovědí). Tedy místo „*líbí se vám kos?*“ se ptát „*který ze zde žijících obvyklých ptáků se vám líbí?*“.
- **Vracet otázky do pléna** (ne proto, abychom posluchače nychytali, také ne proto, abychom skryli vlastní nevědomost, ale abychom aktivizovali jejich myšlení).
- **Přiznat chybu či nevědomost**.
- **Nechat druhého domluvit** – základní pravidlo jakéhokoliv dialogu.
- **Mít přehled o pohybu témat diskuse** – vyznat se v tom, která otázka a který příspěvek patří ke kterému tématu atd..
- **Mít přehled o zapojení diskutujících** – tom, kdo má mluvit, kdo na co chce reagovat.
- Tématické speciality odkazovat na přestávku nebo na konec (lze je zapisovat na zvláštní plakát – jde o to, abychom s jedincem neřešili dlouho téma, které ostatní nezajímá).
- Držet diskusi ve věcné rovině jak ze své strany tak na straně vzájemné komunikace mezi diskutujícími (neironizovat názory; neurážet diskutující atd.).

→ Krátké pedagogické intervence

Funkcí krátkých intervencí obvykle v náhodně vzniklých situacích je opět „informovat, vysvětlit, pokusit se přesvědčit“. *Dvě mladé cyklistky zastaví nedaleko strážce a jedna druhé si pohoršeně postěžuje na adresu peší turistky, kterou před okamžikem míjely: „Ta bába snad nemínila uhnout“.*

Strážce v tom okamžiku může intervenovat:

- a) výkladem („*Promiňte, že se nevyzván zapojuji do hovoru, ale cesta, po které jste jely je určena jako peší trasa klubu turistů i jako cyklostezka. Odpovědnost za bezpečnost je tedy rozložena na obou stranách. Vy jste prakticky ve stejné pozici jako řidič jiného vozidla ...*“);
- b) diskusí („*Promiňte, že se nevyzván zapojuji do hovoru, ale zaslechl jsem, o čem mluvíte. Jestli dobře rozumím, domníváte se, že cyklista tu má přednost před chodcem? ...*“).

SANKCIONOVÁNÍ

K tomuto tématu viz subkapitoly 1.2.3. až 1.2.8. této brožury. Ke komunikaci při sankcionování viz celá část 2.5.5.3. (strážce facilituje problémy v komunikaci)

STRÁŽCE FACILITUJE PROBLÉMY V KOMUNIKACI

Nejprve výčet podtémat:

Strážce předchází konfliktům a řeší je:

- naslouchá/pozoruje a ověřuje,
- udržuje komunikaci ve věcné rovině,
- čelí námitkám,
- čelí manipulaci,
- čelí kritice,
- čelí agresi,
- prosazuje,
- vyjednává.

„Facilituje“ = usnadňuje. A protože jde o usnadňování komunikace, pak to často znamená, že

- a) předchází způsobem své komunikace konfliktům,
- b) řeší způsobem své komunikace konflikty, které již nastaly.

„Konflikt“ = doslova „srážka“, též spor, střet. Na rozdíl od rozporu nebo neshody je obvykle vyhrocený, s tendencí přemísťovat komunikaci z věcné roviny do roviny osobní. Tím se však obvykle neřeší jádro sporu, které v případě strážců spočívá ve věcné rovině (strážce tedy neřeší jako předmět konfliktu, zda ho má někdo rád nebo ne, nýbrž řeší jako předmět konfliktu, zda někdo vjíždí na kole někam, kam nemá). Konflikt je to situace problémová obsahem i problémová formou (komunikací).

Popíšeme si nyní za pomoci příkladů věcné roviny komunikace (dále VR) a negativní osobní roviny komunikace (dále OR) různé základní varianty konfliktní nebo potenciálně konfliktní situace-komunikace mezi návštěvníkem (N) a strážce (S).

Situace A:

Východisko situace:

N v 1. zóně parku opustil na lyžích tyčové značení. Jádro jeho jednání má tedy věcný základ.
S / VR: „Vraťte se zpět k tyčovému značení, prosím, jsme v zóně, kde je zakázáno značení opustit!“
N / OR: „Ale ale, na tohle si vás platíme z daní? Abyste nás buzeroval?“

S má dvě možnosti:

Situace A1: překrytí VR osobní rovinou, „přidat se“ ke stylu návštěvníka a kontrovat:
S / OR: „Do toho, jak jsem placen, vám nic není...“

Situace A2:

Žádoucí ale je, když strážce nereaguje na OR a udrží komunikaci ve VR:
S / VR: „Návštěvní řád parku zakazuje v 1. zóně opouštět tyčové značení...“

Situace B:

Východisko situace:

Jiný typ situace, v němž od počátku hraje roli osobní rovina na straně N. VR je jen zástupná!!
Návštěvník spatří strážce a pojme komunikační záměr typu „... teď si tu zelenou uniformu vychutnám...“;

S má opět dvě základní možnosti: může komunikaci v OR přijmout nebo z ní vycházet „ven“

Situace B1:

S přistupuje na OR.

N / OR: „Máte tu trochu bordel po parku, zelený muži!“ [provokativně]

S / OR: „Jasně, když tady máme takovéhle návštěvníky... [máchně rukou směrem k N] ... jestli vám ho tu třeba neděláte!“

Situace B2:

S ignoruje OR v komunikaci návštěvníka a příp. převádí komunikaci do VR.

N: „Máte tu trochu bordel po parku, zelený muži!“

S / ignorování: „...“ [neverbálně: např. pousměje se a jde dál]
nebo

S / VR – asertivní reakce na kritiku: „Máte konkrétní podnět?“

!!! **Není optimální, když iniciátorem tohoto schématu je naopak strážce:**

S / OR (VR): „Hele hele, vylezte odtamtud!“

N / OR: „Co si to dovolujete, víte kdo já jsem...?“ atd.

Pojďme nyní postupně po dílčích oblastech dovedností:

→ naslouchá/pozoruje a ověřuje, co slyší/vidí

Proč je tento soubor dovedností důležitý?

1. V řeči druhého můžeme slyšet a v chování vidět určitá fakta.
2. Tím můžeme získat dostatek informací o jeho postojích, prožívání atd..
3. Tedy i máme možnost ověřit, zda skutečně on i my hovoříme o tomtéž problému.
4. A to vše nám posléze umožní volit dobrou strategii naší vlastní komunikace.

Důležité varování zní: **Ovládneš-li komunikační pole bez zřetele ke druhé straně komunikace, může být Tvůj výsledek horší, než si přeješ!!!**

Strážce např. nepostřehne v agresivním chování návštěvnice–přestupkyně chvění hlasu signalizující úzkost a řekne si: „ještě přitvrdím, aby se to podruhé neopakovalo“. Podarí se mu tak rozpoutat „sebe-obrannou hysterii“, která je z hlediska cíle strážcovy intervence k ničemu...

Naslouchání, pozorování a ověřování je soubor komunikačních dovedností obecně a souhrnně nazývaných „**aktivní naslouchání**“.

Při „aktivním naslouchání“:

1. Strážce jedná pozitivně v osobní rovině komunikace:

- podporuje komunikaci druhého neverbálně (NV) i verbálně/zvukově (V/Z);
- vysílá signály pozornosti vůči mluvčímu (NV: dívá se na něj; přikyvuje; přiklání se tělem; V/Z: „ano“, „poslouchám“, „hm“);
- podporuje promluvy druhé strany (NV: viz výše; V/Z: „pokračujte“, „rozumím“, „chápu vás“, „řekněte svůj názor“);
- případně také reflektuje pocity druhé strany [i když je nemusí akceptovat] (NV: mimika účasti; V/Z: „vidím, že se hněvate“, „mám dojem, že jste překvapena“);
- nebo i vyjadřuje účast a porozumění (NV: viz výše; V/Z: „chápu to“, „dovedu si to představit“, „může to být pro vás nepřijemné“, „není to jednoduché, zapamatovat si pravidla...“, „dokážu si představit, že vás to překvapilo, ale...“);
- nebo i oceňuje, že druhá strana je ochotna komunikovat atd. (NV: viz výše – mimika zájmu; V/Z: „jsem rád, že mi to říkáte... že o tom mluvíte...“).

POZOR: Při efektivním poslechu zůstáváme vesměs u těchto použitých krátkých výroků. Jakmile je začneme rozvádět do šířky, přestáváme naslouchat!!

2. Strážce jedná ve věcné rovině komunikace:

- **hlídá, aby on i návštěvník mluvili o skutečně totéž, rozuměli stejně obsahům,**
- **skutečně naslouchá** (snaží se koncentrovat na příjem informace od návštěvníka),
- **ověřuje správné porozumění** obsahu partnerových promluv vesměs těmito postupy:
 - přeformulování hlavních myšlenek – parafrázování: zopakujeme po partnerovi to hlavní, co nám sdělil a žádáme o potvrzení, zda chápeme správně („*Pokud jsem to správně pochopila, říkal jste, že jste se mimo cestu dostal, protože se vám ztratila značka... je to tak?*“; „*Jestli dovolíte, zopakuji vaše stanovisko, jak mu rozumím... chápu to tak dobře?*“);
 - dotazování – pokud něčemu nerozumíme nebo si nejsme jisti, je potřeba se znovu zeptat a nechat si to od partnera vysvětlit („*Promiňte, ale není mi úplně jasné, jak jste se dostali přes ten mokřad? Mohl byste prosím zopakovat, jak jste prošli přes mokřad?*“);
 - shrnutí toho, co druhá strana řekla (příp. co jste řekli i vy) („*Když to tedy shrnu ...*“; „*Celkově tomu tedy rozumím tak, že...*“; „*Rozumíte tomu podobně?*“).

Samozřejmě, někdy jen dáváme najevo, že posloucháme, ačkoliv se na poslech např. banálních promluv druhé strany nesoustředujeme. Předstírání v komunikaci se obvykle pohybuje na hranici komunikační etiky. Pragmaticky vzato je ospravedlnitelné, pokud věcný obsah sice nemá podstatnou informační hodnotu, ale projevovanou (demonstrovanou) účastí při poslechu udržíme dobrý vztah. Avšak pozor! Předstírané „aktivní naslouchání“ se v chování člověka často pozná! Je tedy obecně výhodnější naučit se na poslech druhého skutečně soustředit.

→ **udržuje komunikaci ve věcné rovině**

Věcná i osobní rovina komunikace je nám známa. Zabýváme se jimi prakticky v každé podkapitole, nicméně přesto je zde chceme samostatně popsat jako důležitý nástroj efektivní komunikace.

Zjednodušeně řekneme, že udržet komunikaci ve věcné rovině znamená:

- **Podávat druhé straně popisnou** (deskriptivní), **konkrétní zpětnou vazbu** o tom, co dělá – popisovat „jen“ chování člověka (věcně; věcná rovina) a nehodnotit osobnost/člověka (osobní rovina). Podívejme se na příklady se znaménky plus a minus:
 - ⊕ popis chování je: „*vstoupil jste do...*“; „*trháte lesní plody tam, kde to zákon zakazuje...*“; „*nerespektoval jste zákaz vjezdu a vjel jste sem...*“;
 - ⊖ hodnocení člověka je: „*jste neukázněná, pani...*“; „*nejste nějaký divný? – to neumíte číst?*“; „*kdyby byl každý jako vy, tak tu máme všude holiny...*“;
 - ⊖ do této skupiny patří také výroky, které nejsou konkrétním popisem chování a mají „neurčitě“ hodnotící potenciál – např.: „*to děláte špatně*“, „*vy se v tom vůbec nevyznáte*“ atd..
- **Žádat / vydávat pokyn**
 - ⊕ tedy věcně vyjádřit, co má druhá strana udělat: „*opustte, prosím, tento prostor...*“; „*obejděte vrch zleva*“; „*nevstupujte na tuto pěšinu*“;
 - ⊖ nevěcné a někdy i nepřímé vyjádření pokynů, směřující komunikaci do OR může být např.: „*tam nemáte co dělat!*“; „*pakujte se odtamtud*“; „*ne aby vás napadlo jít vpravo*“ atd.
- **Popisovat věcně důsledky problematické činnosti/jednání i důsledky pozitivní proměny** „*vadného*“ chování na chování žádoucí.
 - ⊕ popis důsledků chování má vysvětlující i argumentační váhu; „*pokud budete vstupovat do tohoto území, vyplašíte hnízdící samice, takže může dojít k zchlazení vajec...*“; „*krácení cesty znamená podporu eroze půdy směrem k údolí a tato eroze znamená po čase ohrožení stability stráně...*“;

- ⊕ a popis důsledků změněného chování: „*pokud nebudete jezdit na koních po této pěšině, pak sklon povrchu pěšiny směrem k roklí zůstane přijatelný i pro pěší...*“ atd.

→ **Vyjadřovat porozumění**

Vyjadřovat porozumění neznamená automaticky souhlasit!!!; vyjadřovat porozumění zejména například vůči přestupci se může jevit jako zcela pochybné.

Jde tu ale skutečně o nástroj udržení komunikace ve věcné rovině, či spíše o nástroj blokující eskalaci osobní roviny komunikace; tento princip vychází z „filozofie“, že lidé mohou vidět věci různě a lze jim to přiznat, i když s jejich pohledem sami nesouhlasíme, a i když současně zákon (nebo dobré mravy) omezují možnosti jejich „různého“ chování (mohu de facto „svobodně“ vyznávat heslo „kdo nekrađe, okrádá rodinu“, ale jakmile začnu skutečně krást, musím počítat s tím, že svobodu mohu brzy ztratit);

- ⊕ „*Je mi jasné, že projet se na koni po téhle stezce musí být zážitek, nicméně musím vás informovat, že přitom dochází k poškozování povrchu stezky...*“; „*Ano, skutečně není snadné se v tomto terénu orientovat, ale pokud to dobře chápu, opustili jste značenou cestu...*“ atd.).

→ **Vyjadřovat povinnost**

upozorňujeme návštěvníka nebo přestupce na to, že řešíme věcný problém a „nechladíme si na něm žáhu“ z pozice např. uniformovaného strážce. Upozorňujeme tedy, že nám nejde o osobní rovinu komunikace, nýbrž o „institucionálně věcnou“ komunikaci. Je tedy možno (ne nutno!) použít třeba floskuli:

- ⊕ „*je mou povinností vás upozornit...*“; „*musím vám v souladu s § X zákona Y sdělit, že se dopouštíte přestupku...*“; „*strážce přírody je v tomto případě povinen legitimovat osoby nacházející se ve zvláště chráněném území, tedy i vás...*“

→ **čelí námitkám**

Za námitku budeme považovat názor na určitou věc postavený proti jinému názoru na tutéž věc.

Čelit námitkám lze různě: „*Vy nemáte co namítat!*“ nebo „*Jak tohle vůbec můžete říkat!*“ nebo „*Ne, nemáte pravdu, tak to není, pravdu mám já!*“ nebo „*Prósim vás, to není argument!*“ atd. atd. **Všechny tyto varianty míří do osobní roviny!!!**

Potenciálně efektivní komunikace v situaci „námitky“ se opět opírá o vše, co již bylo řečeno výše a bude řečeno níže. Komunikace by měla být věcná, měla by se opírat o argumenty a měla by být založena též na vysvětlování (viz část 2.5.5.2. – Strážce pracuje s informacemi).

V zásadě čelíme námitkám většinou dvěma způsoby:

a) Předcházíme námitkám.

Tam, kde víme, že se objevují obvyklé námitky, můžeme je sami předem (věcně!!) formulovat: „*Možná mi teď namítnete, že si nelze pamatovat celý návštěvní řád.*“, „*Většinou se to zdá zvláštní, že právě tak atraktivní úsek je uzavřen.*“ atd.

Doporučujeme ale vyhýbat se zobecňujícím formulacím typu „*Jistě i vy jako všichni si teď myslíte...*“. Obrat „*vy jako všichni*“ totiž může už strhnout komunikaci do OR („*ale my nejsme žádný 'všichni'!!!*“). A navíc – tato formulace má manipulativní (viz dále) nádech a může dráždit: „*Co ten strážce ví, co my si myslíme? Do hlav nám nevidí!*“

b) Reagujeme na vyslovenou námitku.

Vytvořil jsem si kdysi vlastní pomůcku (čtyři P) popisující čtyři užitečné kroky reagování na vyslovenou námitku druhé strany. Jejich použití není dogmatické, ale stojí za to s nimi v komunikaci „zacházet“. Tady je:

1. **Parafrázuj námitku druhé strany** (jde o zpřesnění předmětu námitky; co je skutečně obsahem námitky?).
2. **Připust', že druhá strana může mít pravdu nebo že může věc takto vidět** (udržení komunikace ve věcné rovině – signál, že respektuji partnera a on tedy nemusí přejít do OR a začít bránit svou sebeúctu).
3. **Pověz, jaký je tvůj názor – argument – faktum – záměr – přání – návrh atd.** (věcné vyjádření protistanoviska nebo návrhu atd., příp. jeho odargumentování).
4. **Prověř, zda druhá strana pochopila věcnou podstatu tvého stanoviska** (příp. již i jak se k němu staví).

P1: „Jo, takže říkáte, že vaši hosté by se sem k vám jinak nedostali, že musí na té louce pod Drnčíkem opouštět cestu a jet po trávě, protože cesta je rozježděná od lesní techniky a je na ní bláto.“

P2: „No jo, na tom něco je, to je nepříjemné ... koneckonců pro všechny ... oni mají problémy s autem, vy máte problémy s nimi i s námi, a my navíc s tou loukou.“

P3: „Fakt je, že oni ale porušují zákon, což je hlavní důvod, proč o tom mluvím. A následně můžeme čekat, že i v kolejích v objíždce bude brzy voda a bude se ta situace opakovat, jenže pak už není objíždět kudy, protože ještě víc vpravo, to víte nejlíp sám, začíná sráž. Myslím, že bychom měli iniciovat zpevnění povrchu té cesty.“

P4: „Co vy na to? Souhlasíte s mým návrhem?“

→ čelí manipulaci

Manipulace je takový způsob komunikace, kdy někdo zaútočí většinou na vaše ego nebo na vaše (po)city, aby získal:

- buď nějakou **věcnou komoditu** (aby vám unikl bez pokuty; abyste turistce sami od sebe namalovali plánek, aniž si o něj řekne nebo jí dokonce věnovali mapu atd. atd.),
- nebo „**osobní**“ **komoditu** (aby posílil svoje sebevědomí tím, že vás přinutí „cosi“ udělat; aby posílil svoje sebevědomí tím, že vás shodí, urazí, poníží atd.).

Manipulují ovšem i strážci a pokud tak činí, celkem spolehlivě tím vedou komunikaci do OR a potenciálně problematizují všechny vztahy uvedené na začátku této stati.

Manipulace je zcela běžný komunikační jev. I přesto je to velmi často „nečistá hra“. Někdy ovšem může mít celkem čisté cíle (pozitivní změna chování návštěvníků). Nebo může užívat, např. v případě tzv. „vyvolání ješitnosti“ – viz o tom níže, i nezraňující prostředky. Ale vždy je to typ „ne-otevřeně“ komunikace s odklonem od VR směrem do OR. Někteří odborníci ji automaticky zahrnují také do tzv. agresivní komunikace.

Doporučujeme se manipulacím spíše vyhýbat.

Znovu připomínám péči strážce o různé vztahy popsano na začátku kapitoly: manipulace tady neprospívají!

a) Základní mechanismy manipulací.

Manipulátor (v tomto příkladu jím bude strážce) se snaží ve druhém člověku:

- **vyvolat pocit úzkosti**, což často znamená:
 - vyvolat pocit méněcennosti („Copak vy neznáte návštěvní řád, který všichni znají?“),
 - vyvolat pocit viny („Vy a vám podobní mají na svědomí ekologické škody v téhle CHKO.“),
 - vyvolat pocit povinnosti („Vidím, že tu louku nesekáte. No jo, když se to pravidelně

kosí, to se tam vzácným rostlinám hned žije líp ...!“),

→ vyvolat pocit nejistoty („Hm, tak vy nevíte, čeho jste se dopustila ... to je zajímavé u takového přestupku...“),

→ vyvolat pocit úzkosti v konkrétnějším smyslu, resp. pocit strachu („Vidím, že si koledujete o trest!“).

→ vyvolat ješitnost

„Podívejte, vy vypadáte jako inteligentní a zkušený člověk, tak vám to vysvětlím jen krátce. Hned to – na rozdíl od spousty jiných návštěvníků – pochopíte. ...“.

→ manipulovat s fakty

„Jistě, do Beškova autobus jede, nemusíte autem!“ dí strážce manželům-rekreativům. Sice tím zabrání jedné zbytečné cestě automobilu po CHKO, ale současně již neprozradí, že do obce Beškov je to od zastávky „Beškov“ ještě dobré dva kilometry po písčité cestě a do kopce. Nic se jim patrně nestane, když půjdou po svých, ale dobré renomé strážce může být u nich otřeseno...).

b) Komunikační obrany proti manipulaci

Důležité je nejprve **rozpoznat, že s námi druhá strana manipuluje**. Většinou jsou indikátory právě ve výše uvedených typech výroků.

Zkusme tentokrát reagovat na jeden typ manipulace použitý na strážce. Vezměme onu již použitou manipulaci (s cílem „zranit“ strážce, tedy s cílem v OR).

Manipulace: „Máte tu trochu bordel po parku, zelený muži – jakpak se zasazujete o zdejší čistotu, když už máte ten odznak?!“

Obrany proti odhalené manipulaci:

- relativizovat tvrzení druhé strany („To víte, kde projde hodně lidí, vždycky se něco najde ...“),
 - ptát se na upřesnění-žádat vysvětlení („Co tím – s dovolením – nepořádkem konkrétně myslíte?“),
 - použít techniky tzv. asertivní persistence/neodmítavý vztah ke kritice, manipulaci atd. („Možná máte pravdu. Měli bychom víc uklízet.“),
 - **držet se věcného tématu** („O můj odznak teď nejde – kde přesně jste viděl nějaký bordel?“),
 - **odhalit manipulaci** („Jestli tomu dobře rozumím, tak mne chcete trochu naštvat ...!“),
 - **nezačínat, resp. ukončit komunikaci** („Promiňte, ale takhle se bavit nebudu.“),
 - **odložit komunikaci**, rozhodnutí atd. („Podle toho, jak na mne mluvíte, mi asi moc nedůvěřujete. Tady máte vizitku správy parku a svůj podnět tam můžete ohlásit.“),
- uvádí se také technika:
- **kontramanipulovat** („A u vás doma to máte lepší?“).

Ale **POZOR**, tady přijímáme hru na osobní rovinu a ta se může zvrtnout v nežádoucí hádku. (Zdroj této části: Valenta, sylaby pro semináře komunikačních strategií)

→ čelí kritice

Kritiku berme zatím opravdu jen jako kritiku (obranám proti ne-otevřené agresi v podobě manipulací jsme se již věnovali a otevřené agresi se budeme věnovat vzápětí).

Předmětem této části budou tedy komunikace, kdy návštěvník nebo prostě druhá strana se snaží strážce usvědčit z nějaké chyby, charakterizuje jeho činnost nebo celý systém ochrany atd. jako špatný, nespravedlivý, dysfunkční, diskriminující apod. Tedy negativně hodnotí.

Kritika může být pronášena věcně, klidně, ale též emotivně a dokonce konfrontativně a otevřeně agresivně (může se ocitnou na hranici „napadání“).

Z prostředků považovaných za obecně užitečné/použitelné při zvládání různých typů kritiky sáhneme po postupech asertivity, po dovednostech z oblasti asertivních obran.

Jde o:

- dovednost **reagovat popisně rekapitulující zpětnou vazbou** (vyjádření, jak sami za sebe konkrétně vnímáme, co druhá strana dělá nebo jak rozumíme tomu, co říká – signalizujeme tím poslech kritika a zpřesňujeme obsah jeho kritiky)
(N: „*Vy si tady vymyslíte nějaká pravidla pro lidi – kdo to asi tak má vědět?*“ – S: „*Mrzí mne, že jste neměl zatím možnost seznámit se s návštěvním řádem.*“ Nebo: „*Jestli vám dobře rozumím, myslíte si, že náš návštěvní řád není dobře dostupný...*“);
- dovednost **nereagovat na kritiku** – tzv. **selektivní** (výběrová) **ignorace** kritiky nebo jejích částí (zvážíme, zda má smysl na kritiku reagovat či zda je to zbytečné); selektivní ignorace bývá opět spojena se zpětnou vazbou o tom, že jsem kritiku vnímal (abychom dali najevo, že nasloucháme...)
(N: „*Lidi honíte, ale sami si tu děláte, co chcete!*“ – S: ... [neříká nic, tváří se neutrálně] nebo reaguje jen potvrzující zpětnou vazbou - S: „*Ano, slyším, co říkáte...*“);
- dovednost **akceptovat kritiku** – tzv. technika „**otevřených dveří**“ (otevíráme dveře kritice – poslechneme si ji a připustíme to, co na ní může být podnětné nebo pravdivé z pohledu druhé strany i našeho)
(N: „*Vy si tady vymyslíte nějaká pravidla pro lidi – kdo to má vědět?*“ – S: „*Možná máte pravdu, možná jsou ty informace opravdu těžko dostupné...*“);
- dovednost **souhlasit s oprávněnou kritikou**, tedy s kritikou, která je/může být založena na reálném základě – tzv. **negativní aserce**
(N: „*Vy si tady vymyslíte nějaká pravidla pro lidi – kdo to má vědět?*“ – S: „*Ano, asi bychom měli zlepšit náš informační systém...*“);
- dovednost **vyžadovat další kritické informace** – tzv. **negativní dotazování** (může nám přinést další podněty a zpětné vazby pro nás o naší práci)
(N: „*Lidi honíte, ale sami si tu děláte, co chcete!*“ – S: „*A co nám konkrétně vytýkáte...?*“).
(viz např. Praško – Prašková)

Možná se Vám při čtení zdají některé z těchto postupů příliš defenzivní. Ví se však, že pokud jsou tyto formule pronášeny věcným tónem a doprovázeny neagresivní řečí těla, fungují.

→ **Hlavní principy uvedených dovedností** jsou:

- a) na kritice může být něco pravdy – pohled z druhé strany (byť ve formě kritiky) může být pro nás opravdu užitečný;
- b) kritikovi nemůžeme dost dobře upřít právo na to, aby věci viděl tak, jak je vidí (nebo můžeme, ale obvykle to nebude nic platné);
- c) pokud na kritiku reagujeme jako na osobní útok, i když to osobní útok skutečně může být, pomáháme ji udržovat v osobní rovině – snižují se tak šance pro věcné řešení.

Přiznat kritikovi právo na kritiku a dát mu to najevo. Tím se zabraňuje hlubšímu propadu komunikace do OR (automatická úvaha kritika totiž může běžet takto: „*odmítá mou kritiku – popírá kvalitu mého názoru – popírá mne samého...*“). Pokoušíme se tedy udržet komunikaci ve VR.

→ **Hlavní cíle uvedených dovedností:**

- a) zklidnit kritika pro věcnou komunikaci (a pro udržení všech žádoucích vztahových úrovní);
- b) opravdu se něco dovědět !!! (nejsme neomylní; i laik může mít oprávněnou kritickou výtku, která nám může být užitečná a tak dále).

→ **Hlavní přístupy či postoje k použití uvedených dovedností:**

- a) Výhodné je, pokud skutečně přijmeme filozofii, že druhá strana má právo na svůj pohled a právo na sdělení tohoto pohledu, i když je to pohled z Vašeho úhlu deformovaný, špatný, vadný;
Výhodné je, pokud emoci, která může kritiku doprovázet, považujete za „osobní záležitost“ druhé strany (každý člověk má právo na to, mít své emoce):
→ „*nenechám na sebe přenášet jeho neurózy*“ říkává o těchto situacích s emotivním kritikem jeden můj kolega a prostě od emocionálního vlivu druhé strany „*odstoupí*“ („*je to problém druhé strany*“);
→ pokud je emoce agresivní, znemožňuje komunikaci atd., pak viz následující část o zvládání agrese.
- a) Možné ovšem také je, že nejste s to přijmout filozofii „*práva druhého na (i mylný) názor*“ (nebo na emoci), ale i tak můžete tyto asertivní postupy použít třeba jen kvůli výše uvedenému cíli „*zklidnit návštěvníka pro věcnou komunikaci*“. Vzniká pak otázka, zda se pak asertivní postupy nezmění de facto v postup (pozitivně?) manipulativní. Důležitější je ale zřejmě riziko, že na naší řeči těla a tónu „*zvukové*“ řeči bude pravděpodobně slyšet, že sice užíváme „*negativní dotazování*“, ale ve skutečnosti nás názor druhé strany nezajímá. K žádoucímu zklidnění návštěvníka pak sice může, ale také nemusí dojít.

A když strážce sám kritizuje?

Základní pravidlo: udržet kritiku ve věcné rovině!!!

Doporučujeme obrátit pozornost ke kapitolám:

- a) 2.5.5.1. – strážce reprezentuje (pracuje s informacemi; říká právní formulky; řeší problematiku situace; zbytečně nedráždí druhou stranu);
- b) 2.5.5.2. – strážce pracuje s informacemi (oznamuje/informuje; vysvětluje);
- c) částem kapitoly 2.5.5.3 – strážce **facilituje** problémy v komunikaci (udržuje komunikaci ve věcné rovině; čelí námitkám; čelí manipulaci; čelí agresi).

→ **čelí agresi**

V tomto případě budeme hovořit o komunikaci v situaci otevřené agrese, konfrontace, napadání, komunikace v hněvu – ve vzteku atd. Co se ukazuje jako užitečné z hlediska komunikace(!) při napadení agresorem?

Vychází se z toho, že útočník je obvykle sám v úzkých, v tísnivé situaci, ba dokonce má strach; nebo agresí řeší nerozhodnost, problémy s vlastní osobností, s vlastním egem; i jemu obvykle není v této situaci příjemně (i když to tak nemusí vypadat). Takže:

- nezpanikařit;
- nedávat najevo strach;
- nereagovat na invektivy, nadávky atd., nepřistoupit na spor – konflikt;
- nezvyšovat napětí (→ ani aroganci a urážkami; → ani pokusem být ještě agresivnější /

- verbálně i neverbálně; → ani provokacemi; → ani ponižováním a zesměšňováním; → ani „rozebíráním“ jeho osobnosti; → ani poučováním; → ani „znemožněním ústupu“, tedy zablokováním ústupové cesty pro agresora [čímž ho můžeme „přinutit“ k tomu, aby nás napadl: jediná volná cesta – psychologicky nebo i prostorově – pak totiž vede jen k nám...];
- zachovat klid (→ stát; → dýchat zhluboka a pomalu; → nic nedělat zbrkle);
- být neprovokativně sebejistý (→ zůstat sám sebou; → nebát se dívat do očí; → nezvedat bradu; → zkusit nezakládat ruce na prsou);
- respektovat útočníka a chovat se slušně (jako v případě jiných lidí);
- hovořit na útočníka (→ pomalu; → hlubším hlasem; → věcně!!);
- podívat se na situaci z jeho strany (→ empatovat; → vidět situaci jeho očima; → projevit pochopení pro jeho názor nebo požadavek [i když ho nemůžeme splnit – nicméně on si ho může přát...]);
- jednat „dospěle“ (→ na základě jasných fakt; → vidět různé možnosti situace; → navrhnout atd.);
- navrhnout řešení (→ být nápomocen v situaci sobě i druhé straně).

(Zdroj: Křivohlavý)

→ prosazuje a odmítá

Prosazování se týká většinou situací, kdy např. návštěvník neústupně odmítá vyhovět našemu požadavku (odmítá popojet s vozem před značku zákazu); když chceme odvrátit návštěvníky od jejich úmyslu a prosadit naše řešení jejich záměrů (např. změnu trasy výletu); kdy chceme na zastupitelstvu obce prosadit určitý návrh (do hry vstupuje i vyjednávání) apod.

Odmítání využijeme, když od nás někdo požaduje něco, co nemůžeme nebo nechceme splnit (chce odvézt naším služebním vozem opačným směrem, než kam jedeme); nebo když vyjednáujeme s trvale žijícími občany a jde kupř. o povolení nějaké výjimky, o nevhodnou změnu projektu stavby apod.

Po ruce jsou opět **techniky asertivity**.

Hodí se tyto:

- **Dovednost vyjádřit empatické porozumění** pro druhého člověka (má-li druhá strana problém, pak porozumění je pozitivním signálem a udržuje komunikaci ve VR).
(S: „Myslím, že pro vás není snadné přemístit ten výběh pro skot jinam – je mi líto, že vám to způsobí potíže...“)
- **Dovednost prosadit oprávněný požadavek** – známá technika „porouchaná gramofonová deska“ (je založena na opakování věcného jádra požadavku).
(„Chci, abychom tu dohodu udělali ještě dnes... Rozumím, že byste chtěli ještě další týden, ale budu rád, když se ještě dnes dohodneme... Ano, ale už si k tomu zřejmě další nová fakta neřekneme, pojďme se domluvit dnes...“ nebo „Uhaste oheň, prosím... Je mi líto, ale znovu vás žádám, uhaste oheň... Uhaste ten oheň prosím, víte, že jde o porušení zákona...“ atd.)
- **Dovednost odmítnout požadavek** – tzv. asertivní ne.
(N: „... ale vy jste tu taky od toho, abyste lidem pomáhali, tak vás prosím, odvezte nás do té vsi.“ – S: „Mrzí mě, že vám nevyhovím, ale neodvezu.“ – N: „Budu si stěžovat na vaši neochotu. Nebo nás odvezte, vždyť je to kousek, co vám to udělá“ – S: „Je mi líto, ale jedu opačným směrem, takže vás neodvezu.“)
U „asertivního ne“ není nutné nabízet vysvětlení důvodu odmítání (není tedy nutné říkat třeba: S: „Je mi líto, ale jedu opačným směrem a spěchám, protože tam už čeká pracovník ČIŽP

v jedné kauze a já jsem se stejně už zpozdil na poradě, takže nechci, aby měl potíže ještě někdo jiný, takže vás neodvezu...“)

Asertivní odmítání by ale nemělo znít arogantně, agresivně, povýšenecky atd. – odmítáme-li asertivně, pak odmítáme věcně!!!

→ Dovednost dojednat výsledek – technika přijatelného kompromisu

... sice již spadá významně do následující kapitoly o vyjednávání, ale je to rovněž asertivní technika. Je založena na tom, že pro prosazení našeho požadavku podáme kompromisní návrh. Kompromis v teorii komunikace znamená, že chcí něco získat s tím, že jsem připraven se současně něčeho vzdát. (S: „Uhaste ten oheň... pojďme to udělat tak. Já to ponechám jako vyřešené domluvou, tedy nebudu vás pokutovat ani nebudu volat policii, protože si myslím, že to nebude nutné, pokud oheň uhasíte. Souhlasíte?...“)

→ vyjednává

Vyjednávání je proces, jehož pomocí se minimálně dvě strany pokoušejí shodnout na tématu, které je pro ně nějak společné (obvykle jde o řešení problému), ale na které mají odlišné názory, ve vztahu k němuž mají odlišné zájmy atd.

Jak patrně z definice i vyjednávání má:

→ **rovinu věcnou,**

→ **rovinu osobní.**

S návštěvníky vyjednáváme např. v situacích, kdy oni „chtějí“ něco jiného než my a naše chtění není jednoznačně podpořeno literou zákona. Nebo i je, ale přesto vyjednáváme, protože to považujeme v dané situaci za výhodnější, než „nařizovat“ (z hlediska vztahů popsaných v části 2.5.1.). Jindy zase vyjednáváme s místními obyvateli nebo se samosprávou.

Vyjednávání nicméně není vždy vhodnou nebo nezbytnou formou dosažení cíle, např. tam, kde jsou zájmy reprezentované naší stranou jednoznačně zakotveny v zákoně.

Typy vyjednávání:

→ Měkké (prosociální)

Při tomto typu jedna nebo obě strany akcentují osobní rovinu, ale v pozitivním smyslu. Jednáme-li „měkce“, pak spíše nabízíme než žádáme, pro udržení dobrých vztahů ustupujeme. Jsme tzv. „měkcí k lidem (OR) i k problému (VR)“. Dbáme hlavně na udržení dobrých vztahů, ale nedbáme už tolik věcného výsledku našeho vyjednávání. Máme tedy vesměs věcné ztráty.

Pozn. Za „prosociální“ se označuje takové jednání, kdy pro někoho něco děláme, ale neočekáváme, že on nám to (recipročně) oplátí, že udělá zase něco pro nás.

→ Tvrdé (poziční)

Akcentuje věcnou rovinu, ale též rovinu osobní ve smyslu „jsme protivníci“ (tedy spíše negativně). Tvrdý vyjednaváč nenabízí, nýbrž požaduje, ba i „tlačí“, vyhrožuje, manipuluje atd. Tento způsob je „tvrdý k lidem i k problému“.

Pozičním se nazývá proto, že strana (někdy obě strany) jednající tvrdě se podobá vojsku v zákopu: střelí ze svého zákopu na druhou stranu nebo z něj vybíhá za účelem obsazení protivníkovy zákopu...

→ Principiální (kooperativní)

Akcentuje věcnou rovinu i osobní rovinu – tuto ve smyslu: jsme spojenci při řešení problému. To je důležité: vyjednávací strany jsou především řešitelé problémů!!!

Proto se také jejich vzájemné vztahy – osobní rovina komunikace – oddělují od věcného problému. Tento typ vyjednávání se zajímá o skutečné věcné cíle a věcné zájmy obou stran. Nejde tu o „pozice“ (či postoje) typu „*musím zvítězit*“, ale o věcné cíle/zájmy: „*co opravdu potřebuji získat?*“

POZOR:

- pozice tedy je např.: „*My tady ,naturu' nechceme!*“;
- zájem je: „*Do dvou let chceme rozšířit svou farmu o chov kachen.*“

Při tomto vyjednávání – ač to zní paradoxně – strany spolupracují na tom, aby se zisk obou stran maximalizoval. Je „tvrdé k problému, ale měkké k lidem“.

Je zřejmé, že jako základní typ vyjednávání můžeme doporučit principiální.

Existují samozřejmě situace, kdy pro dobré vztahy můžeme jednat měkce, nebo situace, kdy na tlak druhé strany zaúčinkuje jen náš protitlak, ale není tomu tak vždy.

Několik doporučení pro aplikaci principiálního vyjednávání:

- ujasněte si předem své skutečné a konkrétní věcné zájmy, kvůli nimž jdete vyjednat;
- ujasněte si svou „batnu“; BATNA je zkratka složená z počátečních písmen anglických slov, která de facto znamenají: „nejnižší hranice, pod kterou ve vyjednávání už nemůžeme jít“; batnu obvykle nezveřejňujeme, je to náš privátní údaj – i při kooperativním vyjednávání se sdělování batny spíše vyhýbáme a respektujeme to i u druhé strany;
- pokuste se zjistit, kdo bude vyjednat na druhé straně, jaké strategie užívá a jaký má zájem;
- při setkání nechte druhou stranu mluvit (nevrhejte se zběsile do komunikace; neskákejte do řeči);
- pečlivě naslouchejte, ověřujte a ptejte se na věcné zájmy;
- komunikujte ve smyslu výše popsaných postupů;
- případný hrozící konflikt převádějte na „problém“ (konflikt je „o vítězství“, problém je „o řešení“);
- hledejte shodné prvky v zájmech obou stran, to, na čem se mohou sejít;
- navrhujte a žádejte návrhy – neupívejte na jediném řešení;
- odborník na vyjednávání, J. Plamínek, uvádí tzv. Indráčkovovo pravidlo: „*Kooperujte, ale nebuďte blbí.*“

POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA

- FRAŇKOVÁ, S. – KLEIN, Z. *Etologie člověka*. Praha: HZ, 1997.
- HARVEYOVÁ, CH. *Jak vystupovat na veřejnosti a získávat důvěru posluchačů*. Praha: Management Press, 1994.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995.
- LANGER, A. *Úspěch veřejné promluvy*. Praha: Fortuna, 1993.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994.
- TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press, 2003.
- PETTY, G. *Moderní vyučování*. Praha: Portál, 1996.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994.
- PRAŠKO, J. – PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996.
- VALENTA, J. *Manuál k tréninku řeči lidského těla*. Kladno: AISIS, 2004.
- VALENTA, J. *Učíme (se) komunikovat*. Kladno: AISIS, 2005.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000.
- VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003.
- WIEKE, T. *Rétorika v praxi*. Dobřešovice: Rebo Production, 2005.

POZNÁMKY

A series of horizontal dotted lines for taking notes.