



JÁN ROHÁČ – ANDREJ GAŠPAR



Komunikácia v ochrane prírody

NADÁCIA EKOPOLIS

Autori:

Ján Roháč, Andrej Gašpar

Za vzácne pripomienky, rady a podklady ďakujeme našim priateľom

Petrovi W. Haasovi, Heni Hrinkovej, Mariánovi Jasíkovi, Adovi Mezeiovi
a Jurajovi Švajdovi

© Ján Roháč, Andrej Gašpar, 2007

© Nadácia Ekopolis, 2007

Vydala Nadácia Ekopolis, 974 01 Banská Bystrica, Komenského 21

www.ekopolis.sk



Publikácia vyšla v spolupráci so združením
Ökologischer Tourismus in Europa (Ö.T.E.) e.V.



Publikácia vyšla s podporou Deutsche Bundesstiftung Umwelt.

Gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt.



Obálka a grafická úprava: Andrej Gašpar

Redakčná úprava: Ján Roháč st., Otilia Škvarnová, Denisa Valachová

Printed in Slovakia

Obsah

Úvod	4
1. Prečo komunikovať a čo to znamená	6
2. Imidž a korporátna identita	9
3. Základy komunikácie	11
3. 1. Cieľ komunikácie	12
3. 2. Odkaz a prijímateľ komunikácie	13
4. Spôsoby a formy komunikácie	16
4. 1. Mediálna komunikácia	17
4. 1. 1. Vzťahy s médiami	18
4. 1. 2. Formy práce s médiami	20
4. 2. Tlačené materiály	34
4. 3. Audiovizuálna komunikácia	39
4. 4. Online komunikácia	40
4. 4. 1. Internetová schránka	40
4. 4. 2. Propagácia internetovej schránky	43
4. 4. 3. Elektronická pošta	46
4. 4. 4. Zasielanie noviniek	47
4. 4. 5. Diskusné fóra, mailing listy	48
4. 5. Podujatia	49
4. 5. 1. Charakteristika podujatí	49
4. 5. 2. Druhy podujatí	50
4. 6. Priestorová komunikácia	53
4. 7. Prezentačné predmety	57
5. Komunikácia so zainteresovanými stranami	59
5. 1. Ciele komunikácie so zainteresovanými stranami	59
5. 2. Formy komunikácie so zainteresovanými stranami	61
6. Komplexné a špecifické využitie komunikácie	65
6. 1. Kampane a komunikačné stratégie	65
6. 2. Interpretácia	66
6. 3. Lobovanie	68
6. 4. Issue management	69
6. 5. Krízová komunikácia	72
6. 6. Strážcovia	74
7. Základné odporúčania pre komunikačný manažment ochrany prírody	77
7. 1. Komunikačný manažér organizácie (hovorca)	77
7. 2. Spolupráca s externou komunikačnou agentúrou	81
Záver	84
Zoznam použitej literatúry	85

Úvod

Keďže táto nevelká publikácia je určená najmä profesionálnym ochrancom prírody a ochranárskej verejnosti, zrejme netreba osobitne analyzovať, prečo prírodu chránime. Malo by nás však zaujímať, ako ju chránime a či ju chránime efektívne, a to prinajmenej z dvoch príčin.

Prvou je rýchly civilizačný rozvoj, čo v našom geografickom a spoločenskom prostredí predstavuje synonymum neprestajne sa zvyšujúceho tlaku na prírodu. Zhoršovanie prírodného prostredia je viditeľné takmer zo dňa na deň. Prevažné zameranie spoločnosti na dosahovanie krátkodobých cieľov má na prírodu zhubný vplyv. Zvyšuje sa výmera nesprávne obhospodávaných lesov, rastie počet budov postavených mimo urbanizovaného prostredia, dĺžka ciest aj plocha parkovísk. Urbanizovaný priestor teda ukrája stále viac a viac z prírodného priestoru. K tomu treba prirátat' menej viditeľné vplyvy – imisie, hluk, svetlo či ruch. Jednoducho povedané, čas hrá proti nám a je nevyhnutné konať rýchlo a efektívne. Z tohto hľadiska je preto rozhodujúca rýchlosť a účinnosť ochrany prírody, čiže jej vecná efektívnosť.

Druhou príčinou je fakt, že do ochrany prírody investuje spoločnosť veľa peňazí. Štát zriadil špecializované organizácie s množstvom zamestnancov, do ochrany prírody a životného prostredia plynú stovky miliónov korún z verejných aj zo súkromných zdrojov. Dobrovoľníci a ich organizácie zasa venujú ochrane prírody množstvo energie, času a vedomostí. Do ochrany prírody investujeme aj nepriamo, výchovou našich detí, všeobecným úsilím správať sa zodpovedne, v lepšom prípade aj cieľavedomým konaním pre dobro prostredia, v ktorom žijeme. Je teda v našom spoločnom záujme, aby sa týmito prostriedkami neplytvalo a aby boli dobre využité, čiže aby zdroje, ktoré sme vynaložili, mali naozaj požadovaný efekt. Ide o ekonomickú efektívnosť.

Keď si to zhrnieme, poslaním ochrancov prírody je efektívna ochrana prírodných hodnôt pred negatívnymi vplyvmi daného spoločenského prostredia v danom geografickom a časovom rámci. Inak povedané – a prečo to otvorene nepriznať? –, poslaním ochranárov je ochrana prírody pred ľuďmi dneška v záujme ľudí budúcnosti.

Jednou stranou ochrany prírody, jej jadrom, je spoznávanie prírody, pochopenie jej pravidiel a zákonov. Aby sme vedeli, čo prírodnému prostrediu škodí a čo pomáha, musíme, samozrejme, poznať podstatu procesov a vzťahov v prírode. Zároveň musíme vedieť, aký pozitívny či negatívny vplyv bude mať naň istá ľudská aktivita, spoznávať mechanizmus a dôsledky tohto vplyvu. Túto stránku môžeme nazvať výskum, prieskum či štúdium prírody a jej ochrany.

Druhou, nemenej dôležitou časťou ochrany prírody je vzťah k spoločenskému prostrediu, najmä aplikácia výsledkov výskumu prírody a jej ochrany v danom spoločenskom prostredí. Mali by sme vedieť, ako zabrániť tým aktivitám a zásahom, ktoré majú na prírodu negatívny vplyv, a ako posilniť tie, ktoré na ňu vplyvajú pozitívne. V tomto prípade už nejde o prírodovedný, ale o spoločenský aspekt ochrany prírody. Priznajme si, že zatiaľ čo ten prvý aspekt, spoznávanie prírody, nám ako-tak funguje, ten druhý aspekt, teda ochrana prírody, už nie. Pri pohľade na dnešné Slovensko dokonca stále silnie pocit, že nám to vôbec nefunguje. Z toho vyplýva, že vecná aj ekonomická efektívnosť ochrany prírody na Slovensku je nízka. Prečo?

Pri podrobnejšom pohľade môžeme nájsť dve príčiny tohto neutešeného stavu: ľudia vo všeobecnosti nevedia, aké následky v prírode má ich konanie, alebo nevedia, prečo vlastne treba prírodu chrániť. My ochranári vieme, že tá alebo oná činnosť prírode škodí takým alebo onakým spôsobom, zato väčšina spoluobčanov to nevie. Veľká časť vlastníkov a správcov lesov je hlboko a úprimne presvedčená, že vo svojom lese hospodária na prospech prírody, alebo vôbec nepozná komplex vplyvu ich hospodárenia na lesné ekosystémy. Investori, ktorí stavajú nové lyžiarske centrá, nechápu, prečo je také dôležité, aby hlucháne či kamzíky ostali práve v tejto doline a neutekali do susednej, veď aj tam je miesta dosť. Aktívny starosta nevie, prečo je tých pár hektárov lesa, ktoré chce vyrúbať pre novú výstavbu, takých dôležitých. Z okna auta cestujúci vidí elegantné golfové ihrisko, pričom ani netuší, ako údržba trávniky poškodzuje daný biotop. Nechápe, čo je zlé na tom, že uprostred pôvodnej prírody leží taká pekná upravená krajinka. A tak ďalej, a tak ďalej.

Takže či chceme, alebo nechceme, musíme pripustiť, že príčiny poškodzovania prírody vo väčšine prípadov nie sú spojené so zlým úmyslom, ale s nevedomosťou, s nepochopením vyplývajúcim z nedostatočnej informovanosti a z nízkeho environmentálneho povedomia... Zopakujme si: zatiaľ čo my ochranári vieme, že istá činnosť prírode škodí, verejnosť to obyčajne nevie a má sklon posudzovať ochranárske aktivity ako čudáctvo, ak už nie ako extrémizmus. Je to zdanlivo jednoduché – my vieme, oni nevedia, tak im to povedzme. A práve to je téma tejto publikácie: ako komusi povedať to, čo my vieme, ale on nie, povedať mu to tak, aby sa dosiahla zmena nevhodného správania.

Tento manuál je určený ľuďom, ktorí nie sú profesionáli v komunikovaní, ale komunikáciu denne používajú. Preto je napísaný tak, aby ich zaslúžil do problematiky bez zbytočného poučovania a teoretizovania. Veríme totiž, že všetko, čo chceme čitateľovi sprostredkovať, treba vysvetliť v súvislostiach, a nielen suchými definíciami. Nie je to učebnica, ale knižka, ktorú je najlepšie najskôr prečítať a potom sa k nej vracat podľa potrieb svojej každodennej ochranárskej praxe. Vznikala na základe reálnych komunikačných a ochranárskych skúseností a veríme, že sa jej podarí splniť účel.

Takže môžeme začať tým, čo sme si už povedali: my vieme, oni nie. Ako im to povedať?

Komunikujme!

1. Prečo komunikovať a čo to znamená

Komunikácia s verejnosťou a so zainteresovanými stranami je každodennou súčasťou práce organizácie ochrany prírody. Treba však povedať, že pri štátnych aj neziskových organizáciách ide prevažne o komunikáciu na úrovni jej najzákladnejších foriem. Organizácie obyčajne nemajú vytvorenú dostatočnú odbornú kapacitu na komunikáciu, a tak ju zabezpečujú iní odborní pracovníci popri svojich ďalších dôležitých úlohách. Výsledkom sú potom často len náhodné komunikačné činy, bez hlbšieho poslania, bez systému a s nízkou efektivitou.

Podľa internetovej stránky www.soprs.sk nemá ani jeden slovenský národný park ani ústredie Štátnej ochrany prírody vo svojej organizačnej štruktúre oddelenie komunikácie, vzťahov s verejnosťou či pozíciu hovorca alebo manažéra komunikácie (stav v januári 2007).

Naopak, podľa stránky www.nature.cz majú všetky české národné parky a niektoré chránené krajinné oblasti (CHKO) vo svojej štruktúre oddelenie, alebo aspoň pracovníka pre vzťahy s verejnosťou.

Absencia systematickej a odbornej komunikácie v sfére ochrany prírody má, samozrejme, svoje dôsledky. Povedomie o poslaní, účele a význame ochrany prírody je vo verejnosti nízke. Štátne aj neziskové ochrannárske organizácie majú na verejnosti často imidž fundamentalistov a spiatočníkov, občas sa objavuje dokonca výraz „ekoteroristi“, a to aj v médiách. Vo všeobecnosti je dosť málo známe, prečo treba prírodu chrániť, v čom spočíva jej hodnota a pod. Situácia sa navyše polarizuje kvalitnou komunikáciou rôznych rozvojových projektov, ako je výstavba lyžiarskych stredísk, rekreačných komplexov, golfových ihrísk a pod. Manažéri týchto projektov venujú, na rozdiel od ochrancov, vytváraniu imidžu a komunikácii dostatočnú pozornosť. Kvalitný marketing majú aj výrobcovia športových potrieb, terénnych vozidiel, prevádzkovatelia existujúcich hotelov, lyžiarskych stredísk, akvaparkov a pod. Výsledkom je potom umelo vyvolaný dojem verejnosti, že ochrana prírody je brzdou ekonomického a spoločenského rozvoja, zvyšovania zamestnanosti, zlepšovania životnej úrovne a pod., čo ďalej znižuje popularitu a pochopenie ochrany prírody nielen medzi občanmi, ale aj medzi politikmi. Preto je pre organizácie

ochrany prírody veľmi dôležité venovať sa komunikácii, vytváraniu imidžu svojej činnosti a snažiť sa ovplyvniť verejnú mienku vo svoj prospech.

Komunikácia, imidž, verejná mienka... čo to je?

Pod pojmom **komunikácia** si každý z nás predstaví niečo iné a každý bude mať na mysli iný účel a iný cieľ. Komunikáciu obyčajne vnímame ako dorozumievanie sa (výmena informácií, rokovanie, riešenie konfliktov a pod.), čoraz častejšie si ju však spájame aj s marketingom a reklamou, kde ju chápeme ako doručenie nášho „odkazu“ želaným prijímateľom v snahe ovplyvniť ich správanie či konanie (kúpiť náš výrobok, využiť naše služby, pochopiť naše poslanie a pod.).

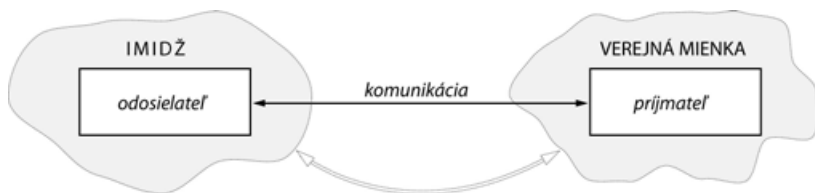
Pojem komunikácia je odvodený z latinského **communicare** – deliť sa s niekým; zhovárať sa, rokovať s niekým. Definícií komunikácie je veľa, jedna z nich znie:

Komunikácia je sociálna interakcia, pri ktorej sa verbálne alebo neverbálne odovzdávajú informácie.

V tejto publikácii sa zaoberáme najmä firemnou komunikáciou v trochu netradičnej polohe, opisujeme jej využitie v praxi organizácií ochrany prírody. Takýto pohľad na komunikáciu je síce iný, ale zato veľmi potrebný, lebo práve vzťahy s okolím, s odbornou i laickou verejnosťou, patria už dlho medzi najväčšie problémy ochranárskych organizácií, a to nielen na Slovensku, ale aj vo svete.

Najskôr môžeme prijať síce všeobecný, ale stále výstižný opis: **Komunikácia je úspešný prenos informácie smerom od odosielateľa k prijímateľovi, prípadne späť.** Miera úspešnosti komunikácie, čiže miera úspešného prenosu informácie, pritom závisí od situácie, v ktorej sa tieto dve strany, teda prijímateľ a odosielateľ, nachádzajú. Túto situáciu určujú dve veličiny:

- 1. Verejná mienka** – súhrn názorov a vedomostí prijímateľa a jeho okolia o obsahu komunikovanej informácie. Tieto názory si prijímatelia vytvárajú dlhodobo, napr. na základe informácií z médií, na základe názorov rôznych autorít a celebrit, na základe vedomostí zo školy, na základe predchádzajúcej komunikácie a pod. Dôležitou vecou, ktorá sa pri komunikácii s jednotlivými cieľovými skupinami využíva, je fakt, že verejná mienka je výrazným spôsobom ovplyvnená intelligenčnou úrovňou prijímateľa, resp. danej cieľovej skupiny.
- 2. Imidž odosielateľa** (reputácia) – skladá sa z objektívnych a zo subjektívnych, zo správnych aj z nesprávnych predstáv, postojov a skúseností prijímateľa (jednotlivca alebo určitej skupiny ľudí) o odosielateľovi informácie. Tvorí ho napr. vzhľad odosielateľa, jeho dôveryhodnosť, fundovanosť, oficiálny postoj, predchádzajúce skúsenosti s komunikáciou s ním.



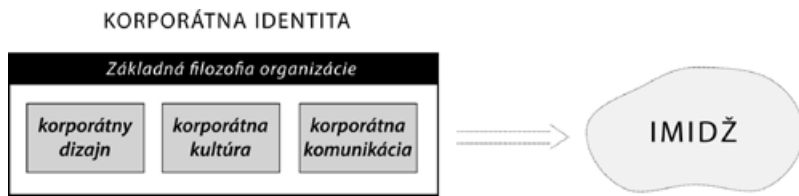
Logický sled účinnej komunikácie je potom jasný: využívajúc **dobrý imidž** a vhodné **metódy komunikácie**, usilujeme sa ovplyvniť **verejnú mienku** príjmateľa s cieľom zmeniť jeho **správanie a názory** tak, **ako potrebujeme**. V tejto publikácii sa budeme zaoberať najmä dvoma aspektmi: imidžom a metódami komunikácie.

2. Imidž a korporátna identita

Súbor nástrojov a činiteľov, ktorými sa odosielateľ usiluje vedome ovplyvňovať a meniť východiskovú situáciu pred začiatkom komunikácie, voláme **korporátna identita** (*Corporate Identity* – CI). Ide o súhrn nástrojov na tvorbu imidžu, ktoré spolu s vhodnými metódami komunikácie vytvárajú verejnú mienku o odosielateľovi.

Korporátna identita je formou identifikácie organizácie s jej poslaním a dlhodobou stratégiou rozvoja. Preto je dôležité, aby organizácia mala definované svoje **poslanie** a spôsoby, akými ho dosiahne. Tieto dva prvky sú totiž základnými východiskami na zostavenie a realizáciu korporátnej identity a je v podstate jedno, či ide o súkromný podnikateľský subjekt, alebo o verejný subjekt ochrany prírody. Rozdiel medzi nimi je síce v poslaní a spôsobe práce, ale obidva by mali mať definované poslanie a stratégiu a mali by sa snažiť ich komunikovať a využívať vo svoj prospech.

Ak organizácia pozná svoje poslanie a spôsoby, akým ho dosiahne, a na základe toho buduje svoj imidž, buduje ho prostredníctvom korporátnej identity. Tá sa skladá z troch častí:



- 1. Korporátny dizajn** (*Corporate Design* – CD) – pod ním rozumieme vizuálne stváranie korporátnej identity, čiže vyjadrenie značky prostredníctvom loga a logotypu, typickej farebnosti, vizuálneho štýlu priestorov, tlačných a elektronických materiálov, oblečenia a pod.
- 2. Korporátna kultúra** (*Corporate Culture* – CCu) – je to systém hodnôt, správanie sa pracovníkov, dojem, ktorý vytvárajú firemné priestory, spôsoby rokovania so zákazníkmi a s partnermi (ale aj medzi vedením a zamestnancami) a pod.

3. Korporátna komunikácia (*Corporate Communication* – CCom) – ide o jednotný spôsob komunikácie danej organizácie s okolím (externá komunikácia), ako aj vnútri organizácie (interná komunikácia medzi zamestnancami a vedením). Zahŕňa napr. marketingovú komunikáciu (platená inzercia, priama a nepriama reklama a i.), komunikáciu k jednotlivým cieľovým skupinám alebo celkovo komunikáciu k verejnosti (*public relation*) a iné formy.

Ďalší text sa bude zaoberať najmä korporátnou komunikáciou. Ostatné dve časti korporátnej identity, teda korporátny dizajn a korporátna kultúra, nie sú síce o nič menej dôležité, ale je nad rozsah tejto publikácie sa im venovať. V texte sa však k nim často vraciame, lebo korporátnu komunikáciu nemožno od nich oddeliť.

3. Základy komunikácie

Aby bola komunikácia účinná, treba si uvedomiť, čo vlastne chceme povedať, komu a prečo to chceme povedať, ako to musíme povedať, aby to prijímateľ prijal, a ako zistíme, či prijímateľ našu správu naozaj prijal. Z dlhodobejšieho hľadiska a pri dôkladnejšom prístupe si môžeme ešte zistiť, či naša komunikácia bola naozaj účinná (teda či prijímateľ zmenil svoje zmýšľanie a konanie).

Opísanú postupnosť nazveme **postup komunikácie**:

- 1. Cieľ** – čo chceme komunikáciou dosiahnuť.
- 2. Odkaz** – čo chceme dať vedieť.
- 3. Prijímateľ** – komu to chceme dať vedieť, kto je naša cieľová skupina.
- 4. Spôsob** – ako to musíme urobiť, aby prijímateľ náš odkaz naozaj prijal.
- 5. Realizátor** – kto komunikuje: tlačový zástupca či oddelenie public relation alebo reklamná agentúra.
- 6. Spätná väzba** – ako zistíme, či prijímateľ náš odkaz dostal a či sa správa podľa neho, teda či sme dosiahli náš cieľ.

Jedna vec je náš úmysel, iná vec je, čo sa nám skutočne podarilo. Po skončení danej komunikačnej aktivity si ju preto vyhodnocujeme zhruba podľa týchto bodov:

- **Čo sme chceli povedať?**
- **Čo sme skutočne povedali?**
- **Čo si prijímatelia myslia, že čítali (počuli, videli)?**
- **Čo si prijímatelia myslia o tom, čo počuli, a ako na to reagujú?**
- **Ako vnímame reakciu prijímateľov na to, čo sme povedali?**

Tieto pomocné otázky sa síce zdajú jednoduché, ale sú dobre postavené. Obyčajne totiž býva rozdiel medzi odkazom, ktorý sme chceli komunikovať, a tým, čo sme naozaj komunikovali. Takisto prijímatelia môžu prijímať našu komunikáciu inak, ako predpokladáme, a často konajú inak, ako sme chceli... V každom prípade platí, že bez čo len základného vyhodnocovania našej komunikácie budú jej výsledkom len vyhodnené peniaze a energia, ale aj nemožnosť zdokonaľovať sa.

Treba povedať, že tento postup nie je taký priamočiary, ako sa zdá, pri jeho tvorbe často skáče-me ta a späť. Nie je to chyba, naopak, na definovanie toho najlepšieho postupu komunikácie je to potrebné, ba až nevyhnutné. Často napríklad upravujeme už vytvorený odkaz podľa toho, koho si určíme ako prijímateľa alebo aký sme si zvolili spôsob. Inokedy musíme upravovať odkaz preto, lebo je príliš komplikovaný z hľadiska spôsobu, ktorý môžeme alebo chceme využiť. Zmeny treba robiť aj vtedy, keď vidíme, že komunikácia nie je taká účinná, ako sme chceli, a tak ju prispôbime poznatkom získaným spätnou väzbou. Podobných skokov ta a späť je veľa a v jednotlivých prípadoch sa môžu líšiť.

3.1. Cieľ komunikácie

Komunikácia nie je cieľom, ale nástrojom, ktorý používame na dosiahnutie svojich cieľov. Znamená to, že pri stanovení účelu a postupu komunikácie si ešte nehovoríme, čo chceme danej cieľovej skupine dať vedieť, ale definujeme si, čo chceme dosiahnuť, teda cieľ našej komunikácie.

Pri stanovovaní cieľov plánovanej komunikácie využívame slová:

- informovať...
- presvedčiť...
- apelovať...
- vysvetliť...
- vzdelávať...
- zvýšiť povedomie...
- získať...

Ciele komunikácie pri ochrane prírody môžeme rozdeliť podobne ako vlastnú komunikáciu na tri skupiny:

- **jednorazová komunikácia** – cieľom je najmä vyjadrenie sa ku konkrétnej udalosti, napr. k napadnutiu človeka medveďom, k zmene riaditeľa organizácie a pod.;
- **krátkodobá komunikácia** – sleduje taktické ciele v krátkom a strednom časovom horizonte v rozmedzí niekoľkých týždňov až niekoľkých mesiacov. Môže sa napr. snažiť zvrátiť úmysel investora postaviť nový vlek na nevhodnom mieste, presvedčiť vlastníka lesa, aby neťažil stromy pováňané víchricou, či podporiť vládu, aby prijala zonáciu;
- **dlhodobá komunikácia** – zameriava sa na dosahovanie dlhodobu vytýčených strategických cieľov organizácie. Prebieha v rozmedzí jedného a viacerých rokov. Môže ísť o zlepšovanie imidžu národného parku, zvyšovanie povedomia o parku a pod.

Cieľ komunikácie si môžeme bližšie špecifikovať prostredníctvom čiastkových cieľov, ktoré nám už priamo naznačia, aký odkaz akej cieľovej skupine musíme doručiť (komunikovať) a podľa ktorých potom môžeme vytvárať jednotlivé komunikačné aktivity.

3.2. Odkaz a prijímateľ komunikácie

Po stanovení si toho, čo chceme komunikáciou dosiahnuť, prichádzame hádam k najťažšej lóhe: musíme určiť, komu a čo treba povedať, aby sme dosiahli svoj cieľ. Tu sa totiž robia najväčšie chyby, tu sa rozhoduje o úspechu komunikácie, pričom výsledok sa nedá spoľahlivo predpovedať (práve preto je dôležitá neskôršia spätná väzba a schopnosť úprav priebehu komunikácie).

Treba si povedať, že cieľová skupina komunikácie vôbec nemusí byť totožná s tým subjektom, ktorého správanie chceme zmeniť, ani odkaz, ktorý komunikáciou šírimo, nemusí byť (a obyčajne ani nie je) totožný s cieľom komunikácie. Pri stanovení odkazu a cieľovej skupiny sa v plnej miere využíva kreativita a empatia.

V prvom rade si musíme stanoviť, aké argumenty využijeme pri komunikácii, akým smerom sa vydáme. Na to si bližšie špecifikujeme čiastkové ciele komunikácie.

Ak chceme presvedčiť, môžeme využiť niektoré osvedčené princípy (hovori o nich tzv. presvedčovacia komunikácia):

1. Ak má prijímateľ opačný názor na to, čo chceme prezentovať, uvedme argumenty za i proti.
2. Ak vieme, že prijímateľ s naším postojom už súhlasí, zapôsobí správa silnejšie (a posilní jeho presvedčenie), ak použijeme iba argumenty podporujúce jeho názory.
3. Ak sú prijímatelia vzdelaní, je výhodné použiť obojstranné argumenty.
4. Ak využívame v správe argumentáciu za i proti, nevynechávajme závažné protiargumenty, aby si prijímatelia nemysleli, že chceme podvádzať, a nezačali o nás pochybovať.
5. Ak je pravdepodobné, že prijímatelia komunikácie prídu neskôr do kontaktu s presvedčovacími posolstvami protirečiacimi nášmu názoru, použijme dvojstrannú argumentáciu, aby sme ich „zaočkovali“ a vybudovali obranu voči protirečivým správam.

V ďalšom texte uvádzame niekoľko príkladov, ale upozorňujeme, že ide o modelové, a preto zjednodušené príklady stanovenia čiastkových cieľov, cieľových skupín a odkazov a nemožno ich brať ako priame návody na komunikáciu v podobných kauzách.

Príklad 1

Cieľ komunikácie: **Zvrátiť úmysel investora postaviť vleč na nevhodnom mieste**

Keďže vieme, že investor je už pevne presvedčený o svojej investícii, nebolo by efektívne strácať čas a peniaze jeho priamym presvedčaním, aby zmenil svoj úmysel len na základe toho, že jeho vleč bude poškodzovať prírodu. Preto využijeme okolnosti a navrhujeme dva smery postupu komunikácie (t. j. určíme si dva čiastkové ciele):

- presvedčiť obyvateľov blízkej dediny, že vidiecky turizmus v pokojnom prostredí bude pre nich výnosnejší ako rušné lyžiarske stredisko;
- znižovať dopyt potenciálnych návštevníkov po budúcom stredisku.

Z toho nám vyplývajú dve cieľové skupiny s rozdielnymi odkazmi, ktoré im budeme komunikovať:



Všimnime si, že zatiaľ v danej veci vôbec nekomunikujeme s investorom a navrhujeme nepriame postupy komunikácie prostredníctvom miestnych obyvateľov a zdrojových trhov. Chceme tým ovplyvniť konanie vybraných cieľových skupín:

- Miestni obyvatelia a ich obecný (stavebný) úrad nebudú chcieť nové stredisko vo svojom katastri, aby neprišli o zisk z vidieckeho turizmu (ktorý môžu ľahšie realizovať). Využívame pri tom ekonomickú motiváciu.
- Zníži sa záujem lyžiarov ísť lyžovať do takéhoto strediska, ktoré poškodzuje prírodu, a pôjdu radšej do takých, ktoré nemajú takéto negatívny imidž. Využívame pri tom emocionálnu motiváciu.

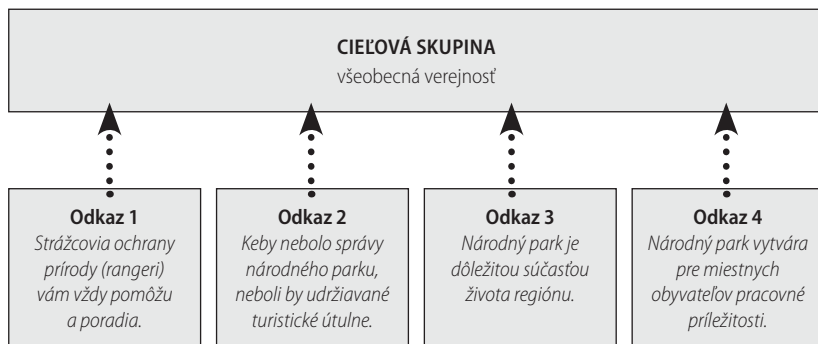
Takéto konanie vybraných cieľových skupín (t. j. problémy pri povoľovaní strediska a znížený dopyt po ňom) potom môže ovplyvniť investora rozhodnutie o investícii, čo je naším cieľom.

Príklad 2

Cieľ komunikácie: **Zlepšovať imidž národného parku**

Naším cieľom je v tomto prípade šíriť pozitívny obraz národného parku. Chceme tým zmeniť zmýšľanie a konanie verejnosti, aby obyvatelia chápali poslanie národného parku a rešpektovali ho, aby ako daňoví poplatníci chápali nevyhnutnosť financovania ochrany prírody z verejných zdrojov, aby verejne podporovali pracovníkov ochrany prírody v ich úsilí zabrániť poškodzovaniu prírodného dedičstva a pod. Od pozitívnej verejnej mienky si sľubujeme aj väčšiu podporu politikov a nadiadečných pracovníkov, väčší záujem korporácií o ochranu prírody, menšie problémy pri presadzovaní nepopulárnych riešení atď.

Na rozdiel od predchádzajúceho príkladu si v tomto prípade môžeme zvoliť priamy postup komunikácie a nemusíme si určovať ani špecifické ciele (aj keď, samozrejme, môžeme). Takže cieľová skupina a odkazy, ktoré jej chceme komunikovať, môžu vyzeráť takto:



Vhodnou voľbou odkazov, ktoré komunikujeme verejnosti, môžeme postupne meniť imidž národného parku, potom meniť vzťah verejnosti k nemu a jej správanie. Bude už vecou širších súvislostí, že pozitívny obraz o národnom parku (a o ochrane prírody ako celku) ovplyvní aj správanie a rozhodovanie politikov, úradníkov, tvorcov verejnej mienky a pod. v prospech potrieb národného parku.

4. Spôsoby a formy komunikácie

Ak chceme, aby komunikácia mala nejaký efekt, musíme ju prispôsobiť tomu, s kým komunikujeme, a musíme to robiť takým spôsobom, aby sa k nemu náš odkaz naozaj dostal a ovplyvnil jeho správanie. Zdá sa to síce ľahké, ale nevhodne zvolená forma a spôsob komunikácie je veľmi častým problémom komunikácie ochranárskych agentúr a organizácií.

Prírodzene, spôsob komunikácie sa líši podľa cieľovej skupiny, ktorú oslovujeme. Iné formy komunikácie zvolíme v prostredí detí, iné medzi dospelými. Iné komunikačné kanály a terminológiu využijeme pri lyžiaroch, iné pri vlastníkoch lesa. Avšak nezávisle od cieľovej skupiny a vybratej formy komunikácie je vhodné rešpektovať niekoľko zásad:

- **Jasný odkaz** – vystríhajme sa toho, aby odkaz, ktorý chceme prijímateľom doručiť, bol príliš komplikovaný. Treba si určiť len primerané množstvo informácií (čím menej, tým lepšie) a komunikáciu vhodne štruktúrovať. Umožníme tak hladšie pochopenie a zapamätanie si odkazu a v neposlednom rade uľahčíme prácu aj sebe. Nemôžeme pri tom skákať z témy na tému, zložiť k sebe skladať argumenty a pokúšať sa v rámci jednej správy (stránky, článku, spotu a pod.) povedať čo najviac. Naopak, sila komunikácie je v jednoduchosti.
- **Vhodná štruktúra** – pre každý komunikačný kanál existuje istá najvhodnejšia štruktúra správy. Môžeme vychádzať z klasickej štruktúry slohovej práce „úvod – jadro – záver“, samozrejme, prispôbenej médiu aj obsahu správy. Každá časť správy má svoj význam, žiadna nie je zbytočná ani jednu by sme nemali vynechať. S istou mierou zjednodušenia sa dá povedať, že každá správa, ktorú posielame do sveta, by sa mala skladať zo stručného uvedenia do situácie, ktoré by zároveň malo aj upútať pozornosť prijímateľa, potom primerane detailného vysvetlenia a nakoniec zhrnutia, výzvy a potrebných praktických informácií. Prítom je jedno, či hovoríme o letáku, internetovej stránke, tlačovej správe, interview, spote v televízii a pod. Vhodná štruktúra, rešpektujúca zaužívané pravidlá, uľahčuje nielen pochopenie odkazu a jeho zapamätanie si prijímateľom, ale aj prácu novinárom, reklamným agentúram atď.
- **Používanie primeranej terminológie** – zrozumiteľnosť je jedným zo základných aspektov komunikácie. Pre každú cieľovú skupinu musíme dôsledne zvoliť práve tie výrazy, ktoré daná skupina používa a rozumie im. Komunikácia s vlastníkom lesa o spôsobe a množstve ťažby bude znieť úplne inak ako vysvetlenie trvalo udržateľného lesného hospodárstva stredoško-

lák, a to napriek tomu, že v oboch prípadoch hovoríme o tom istom. Osobitne dôležitou je voľba správnej terminológie (a štruktúry správy), keď s verejnosťou komunikujeme sprostredkovanou, napr. prostredníctvom novinárov či médií. Ak totiž redaktor nepochopí, čo chceme povedať, môže sa stať, že jeho správa nielenže nebude efektívna, ale môže byť dokonca škodlivá a dosiahnuť opačné účinky, než sme zamýšľali. To je dôležité predovšetkým pri práci s regionálnymi spravodajcami (t. j. najčastejšími mediálnymi partnermi správcov chránených území), ktorí sa z pochopiteľných dôvodov nešpecializujú na nejakú konkrétnu tému, v našom prípade na ochranu prírody.

- **Vhodné načasovanie** – správny okamih publikovania alebo odovzdania informácie je veľmi dôležitý. Ak informáciu zverejníme príliš skoro, alebo naopak príliš neskoro, môže sa stať, že nevyvoláme záujem, aký sme očakávali, že informácia minie našu cieľovú skupinu, že vytvoríme priestor našim oponentom a pod. Zároveň musíme sledovať komunikáciu našich partnerov alebo oponentov a prispôbiť jej načasovanie našich informácií.
- **Empatia** – to je schopnosť vcítiť sa do pozície príjemcu našej správy a usúdiť, ktoré komunikačné kanály a aká forma komunikácie sú v jeho prípade najúčinnnejšie.
- **Skúsenosti** – keďže ochránari nie sú odborníci na komunikáciu, neraz musia využiť skúsenosti z predchádzajúcej komunikačnej činnosti. V istej miere sa vlastné skúsenosti dajú využiť, ale pre aspoň trochu serióznejšiu prácu je potrebné zamestnať odborníka na vzťahy s verejnosťou (PR manažéra) alebo využiť služby komunikačných agentúr (prípadne obidvoje). Špecialisti majú bohaté skúsenosti a vedia posúdiť, ktorá forma komunikácie je najvhodnejšia vzhľadom na rozpočet a danú cieľovú skupinu.
- **Rozpočet** – komunikácia (najmä mediálna) nie je lacná, a tak suma, ktorú máme na ňu k dispozícii, je jedným z najurčujúcejších faktorov výberu vhodného kanála.

4.1. Mediálna komunikácia

Mediálna komunikácia je komunikácia prostredníctvom masových médií: novín, časopisov, televízie, rozhlasu a v niektorých prípadoch aj internetu. Neraz sa však stotožňuje s celkovou komunikáciou organizácie. Najmä pri zjednodušených pohľadoch na marketing organizácie sa tvrdí, že na úspech je potrebná „masívna reklama“ (televízia, bilbordy) a „trochu *public relations* na dosiahnutie väčšej publicity“. V praxi to znamená asi toľko, že príslušný pracovník sa obráti na známych novinárov, dodá im nejaké informácie, v lepšom prípade ešte usporiada tlačovú konferenciu. No a potom sa čaká, čo (a či vôbec niečo) vyjde. Tu sa tzv. komunikácia obyčajne končí. To je však chyba. Pri skutočnej komunikácii s týmito krokmi vlastne všetko iba začína... (podľa Žáry 1996)

4.1.1. Vzťahy s médiami

Pod pojmom vzťahy s médiami chápeme súbor opatrení, ktorých cieľom je vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov organizácie s redakciami a novinármi. Ide o jeden zo základných komunikačných nástrojov, a ak je využívaný dobre, jeho výsledkom je dlhodobu priaznivú publicitu organizácie.

V prvom rade si treba uvedomiť, že žurnalistika je samostatnou nezávislou prácou a nemožno si myslieť, že novinár uverejní presne to, čo mu povieme. Novinár totiž vidí vec vlastnými očami, má inú úroveň vedomostí o nej a môže problematiku chápať ináč ako my, a hoci sa usiluje písať objektívne, správa, ktorú tlmočí, je vždy viac či menej zatažená jeho subjektívnym pohľadom. Zvyčajne nejde o zlý úmysel ani o snahu novinára poškodiť jednej strane a pomôcť strane druhej – je to skrátka celkom prirodzená a predvídateľná črta ľudskej povahy, s ktorou treba pri práci s médiami rátať. Naopak, vyžadovanie súhlasných názorov od novinárov a očakávanie, že budú informácie uverejňovať presne tak, ako si želáme, je chybou a často býva príčinou napätých vzťahov medzi redakciami a organizáciou.

Túto chybu môžeme minimalizovať dvoma spôsobmi: uplatňovaním uvedených zásad (jasná správa, vhodná štruktúra, vhodná terminológia) a udržiavaním dobrých vzťahov s médiami.

Ak chceme, aby redakcia uverejnila presne to, čo chceme, môžeme využiť platenú inzerciu.

Nevyhnutnou podmienkou úspešných vzťahov s novinármi je čo najdôkladnejšia znalosť ich práce. Dôležité je vedieť, kedy má ktoré periodikum **uzávierku** (termín, do ktorého je možné dodať rukopis článku, informácie, fotografiu, nahrávku, video, film a pod. tak, aby vyšli ešte v najbližšom vydaní) a aké sú bežné **parametre publikovaných materiálov** (zvyčajná dĺžka článku, charakter grafickej úpravy – titulky, podtitulky, medzitulky, perexy, texty pod obrázky, štýl atď.).

Ak má byť komunikácia efektívna, musí byť **diferencovaná**, čiže musíme vedieť, na ktoré médium, kedy a ako sa môžeme v danej veci obrátiť. Na to sú potrebné rozsiahle znalosti titulov novín a časopisov, rozhlasových a televíznych staníc, ich cieľových skupín, ich nákladu a sledovanosti a pod. Predovšetkým treba poznať mená novinárov, ktorí sa v redakcii venujú príslušnej tematickej oblasti, v našom prípade prírode a jej ochrane. Dôležité je citlivo rozlišovať rozličné **uhly pohľadu** rozmanitých publikácií, redakcií, programov a poskytované informácie uvádzať v primeranom **kontexte**.

Nevyhnutnou súčasťou kvalifikácie pracovníka starajúceho sa o vzťahy organizácie s médiami je ovládanie **žurnalistického štýlu**, spôsobu videnia a tvorby. Ináč nemôžeme predpokladať, že jeho informácie budú pre médiá zaujímavé, a teda hrozí, že nebudú ani publikované. Ak napr. pošleme do redakcie nezáživný a nesprávne pripravený materiál, nemôžeme čakať, že uponáhľaní novinári a redaktori čelia pretlaku zaujímavejších a vhodne pripravených informácií budú

práce prerábať naše informačné nepodarky, aby ich uverejnili. Nie, našu správu odložia nabok a uverejnia niečo, čo je lepšie pripravené. Informačný polotovar odoslaný z našej organizácie dokonca prispieva k zhoršovaniu jej imidžu a naznačuje, že nepokladáme komunikáciu (čiže ani samotné médiá, ich pracovníkov a v konečnom dôsledku ani verejnosť) za dôležitú.

Základné pravidlá práce s médiami

- **Pravidlo pravdivosti** – informácie musia zodpovedať skutočnosti.
- **Pravidlo jednoznačnosti** – informácia podávaná médiám musí byť formulovaná tak, aby zasiahla prijímateľa. Preto musí byť naša výpoveď presná, jednoduchá a zrozumiteľná, v duchu normálneho ľudského prístupu.
- **Pravidlo súladu slova a činu** – dôvera medzi organizáciou a cieľovou skupinou môže vzniknúť len vtedy, ak výpovede organizácie zodpovedajú jej dennej, verejnosťou overiteľnej praxi. Rozpor medzi slovami a činmi prináša samovoľnú negatívnu publicitu, ktorá môže eliminovať všetko vynaložené mediálne úsilie organizácie.

Ďalšie zásady práce s médiami

- **Zásada kontinuity** – publicita žije zo záujmu verejnosti o atrakcie a senzácie, ktoré však majú krátku životnosť. Preto je nevyhnutné prácu s médiami starostlivo plánovať a dlhodobo im dodávať zaujímavé informácie. Takáto kontinuita je základom dôvery medzi organizáciou, médiami a verejnosťou.
- **Zásada systematickosti** – v praxi má publicita tendenciu vznikáť skôr náhodne. Systematická práca s médiami má však oveľa výraznejší účinok ako náhodné mediálne činy.
- **Zásada zviazanosti organizácie a osobností** – organizácia nemá byť anonymná, má mať na prácu s médiami vlastných predstaviteľov. Ich význam pre mediálnu prezentáciu spočíva v tom, že prezentujú neživé inštitucionálne fakty a informácie v živej podobe, dávajú im ľudskú tvár.
- **Zásada koordinácie všetkých aktivít** – aj keď publikujeme vo viacerých médiách a máme na prácu s médiami viac ľudí alebo oddelení, ich postup musí byť koordinovaný a organizovaný do správnej postupnosti.

Napriek všetkému úsiliu sa stáva, že o organizácii je uverejnená nepravdivá informácia. Organizácia má na základe **Tlačového zákona** právo požiadať o uverejnenie tzv. tlačovej opravy na tom istom mieste a v takom istom rozsahu, ako bol pôvodný príspevok. Redakcia musí tejto žiadosti do 10 dní vyhovieť. Ak tlačovú opravu neuverejní a svoje stanovisko uspokojivo nezdôvodní, možno problém riešiť súdnou cestou.

Žiadosť o tlačovú opravu, spolu s navrhovaným textom, sa posielajú autorovi sporného príspevku a šéfredaktorovi daného média doporučenou poštou, resp. na podateľni. Jej prijatie je vhodné si pre istotu overiť aj telefonicky. (*Upravené podľa Žáry 1996*)

Čo považujú ľudia v médiách za zaujímavé, a teda za hodné uverejnenia?*(Upravené podľa Žáry 1996)***Zaujímavé informácie by mali spĺňať šesť základných podmienok:**

- 1. Účinnosť** – počet zasiahnutých ľudí, vážnosť dôsledkov, priamy vzťah medzi príčinou a dôsledkom a bezprostrednosť výsledku.
- 2. Blízkosť** – vzdialenosť medzi publikom a problémom alebo predmetom obáv. Miestne spojitosti alebo lokálny aspekt správy teda zvyšujú spravodajskú hodnotu materiálu.
- 3. Aktuálnosť** – rovnako ako kvety, aj správy vysychajú a vädnú. Najzaujímavejšie sú najnovšie správy, a preto novinári a médiá súťažia, kto príde so správou prvý. Kritérium aktuálnosti má viacero dôsledkov pre prácu s médiami. Tlačené médiá nemôžu v aktuálnosti súťažiť s elektronickými. Zatiaľ čo elektronické médiá (televízia, rozhlas, internet) využívajú možnosť takmer okamžitej aktualizácie, tlačené médiá sa zameriavajú na hlbší rozbor. Samozrejme, pre tlačené denníky je aktuálnosť takisto dôležitým kritériom (najmä v porovnaní s týždenníkmi a pod.).
- 4. Dôležitosť** – o slávne osobnosti sa zaujíma veľký počet ľudí, sú hodné správ. Verejnosť je zvedavá na ich osobný, vnútorný život, názory a pod., resp. na stanoviská predstaviteľov významných verejných organizácií.
- 5. Nezvyčajnosť** – čím je informácia nezvyčajnejšia, tým má väčšiu šancu na uverejnenie. Dá sa dokonca povedať, že správa je informácia o odchýlke od normálneho stavu. Žurnalisti a redaktori vedia, že ľudí priťahuje a zaujíma to, čo je nové, výnimočné, neočakávané.
- 6. Konflikt** – veľmi často je hlavnou prímou správou, a to nielen pre svoju novinársku príťažlivosť, ale aj preto, lebo médiá žijú zo záujmu verejnosti o senzácie, konflikty, neočakávané udalosti a javy atď. Správy o konfliktoch však môžu pôsobiť aj kontraproduktívne, keďže často nastolujú otázky, čo je správne a čo nesprávne, bez toho, aby dali jasnú odpoveď, neraz sú v nich až priveľmi zjednodušene určené víťazi a porazení a nezriedka obsahujú negatívny emocionálny náboj.

4. 1. 2. Formy práce s médiami**4. 1. 2. 1. Osobné pôsobenie*****Návštevy redakcií***

Návštevy redakcií sú dôležitou formou vytvárania si vzťahov s médiami. Spravidla majú dva ciele: zoznámenie sa pracovníka organizácie s redaktormi a dohodnutie si spôsobu spolupráce.

Výsledkom návštevy by malo byť:

- vzájomné spoznanie sa pracovníka a príslušného redaktora;
- oboznámenie sa s požiadavkami redakcie na dodávanie informácií a podkladov (termíny uzávierok, forma a základné technické parametre podkladov atď.);
- dohodnutie spôsobu ďalšej komunikácie s redaktorom a jeho zástupcom (telefónne čísla, e-mailové adresy, vhodný čas volania a pod.).

Hoci sa to zdá na prvý pohľad jednoduché, redakčná návšteva má takisto svoje základné pravidlá. Pracovník, ktorý sa na ňu chystá, musí:

- záväzne si dohodnúť termín návštevy a dodržať ho. Ak ide o návštevy viacerých redakcií, treba si ich dobre napláňovať;
- pripraviť si tému návštevy, ktorá musí byť predmetom záujmu redakcie;
- rátať s časovou tiesňou novinárov, t. j. byť pripravený na stretnutie „medzi dverami“ či „na skok“. Nie je vylúčené, že dohodnutý novinár v redakcii nebude, lebo musel náhle odísť k nejakej udalosti, a tak treba byť pripravený na stretnutie s inou, náhradnou osobou;
- počítvať s možnými predsudkami novinárov voči pracovníkom *public relations*, čiže s nízkou ochotou novinárov s nimi komunikovať;
- priniesť so sebou základné tlačené materiály (informačné háčky, letáky, mapky a pod.), CD a pod. týkajúce sa témy návštevy. Nevyhnutná je vizitka s aktuálnymi údajmi.

Stretávanie sa s novinármi

Dobré je, ak má novinár prehľad o danej téme, v našom prípade o ochrane prírody. Ľahšie sa potom orientuje v problematike, vie si zo získaných faktov poskladať pravdivejší obraz a podať ho verejnosti. Nemôžeme však očakávať, že novinári budú študovať odborné príručky a správy, intenzívne sa vzdelávať a analyzovať odborné problémy. Výnimkou sú, samozrejme, novinári odborných periodík, ktorí sú veľmi často špecialistami na určitú tému. Manažéri ochrany prírody sa však stretávajú najmä s regionálnymi novinármi, ktorí musia písať o všetkom v regióne, v lepšom prípade majú na starosti len niekoľko tém vrátane ochrany prírody. Preto je vhodné novinárov či redaktorov z času na čas pozvať na neformálne stretnutie, na ktorom v príjemnej diskusii predstavíme, čo je v národnom parku či v organizácii nové, čím žije organizácia, vysvetlíme podstatu aktuálnych problémov alebo ich zasvätime do základov ochrany prírody. Môže ísť o pravidelné stretnutia (trebárs čaj o piatej alebo pracovné raňajky každý mesiac) alebo o jednorazové akcie (účast' na terénnych prácach, pozorovanie zvierat, opekanie slaniny a pod.). Treba zdôrazniť, že na rozdiel od oficiálnych novinárskych výjazdov ide o neformálne, priateľské akcie s voľným programom, bez nárokov na úplnosť poskytnutých informácií a bez očakávania následného publikovania. Neformálne stretnutia slúžia najmä na zasvätenie novinárov do problematiky a na vytváranie priateľských vzťahov s nimi.

Známosti s novinármi

Osobné známosti, či dokonca priateľstvo s novinármi (redaktormi, reportérmi, fotoreportérmi, šéfredaktormi) sú vždy výhodou. Keď nás novinár dobre pozná, ľahšie presadíme aj „ťažšie“ témy a môžeme získať rôzne výhody. Napr. dostaneme sa do skupiny ľudí, od ktorých redaktor získava stanoviská k nejakej udalosti či situácii alebo budeme mať možnosť podrobnejšie a v pokoji vysvetliť dôležité skutočnosti. Novinári ocenia aj exkluzivitu na dobré tipy na články, unikátne fotografie či informácie zo zákulisia.

Priateľstvo s novinárom však neznamená, že sa máme pokúšať o ovplyvňovanie jeho práce, či nebudaj o nejakú cenzúru, diktovanie názorov alebo podobné neprimerané zasahovanie.

Novinárske výjazdy

Novinársky výjazd je účinný nástroj publicity, osobitne ak jeho účelom je niektorá z atraktívnych tém ochrany prírody. Ide o organizovaný výjazd pozvaných novinárov do terénu alebo na iné miesto, kde majú osobne spoznať predstavovanú tému (napr. obnovený chodník, prenášanie žiab cez cestu, holoruby a pod.). Silnou stránkou výjazdov je osobný, nesprostredkovaný zážitok, ktorý potom novinár vie podať verejnosti tak, ako si to vyžadujú jeho čitatelia alebo poslucháči, ale pritom relatívne neskrešene oproti skutočnosti. Výjazdy sú zároveň vhodný spôsob navádzovania hlbších a dlhotrvajúcich vzťahov s konkrétnymi novinármi.

Pripraviť novinársky výjazd nie je ľahké. Novinári majú veľmi nabitý program a dostať ich v rovnaký čas na jedno miesto si vyžaduje veľa úsilia. Program musí byť dôkladne naplánovaný a pripravený tak, aby účastníkom poskytol naozaj hodnotné a zaujímavé podklady a informácie. Ak totiž novinár strávi deň v teréne, obetujúc iné pracovné povinnosti, a program mu poskytne len zbežné, nezáživné informácie, tak nielenže už nebude mať záujem o ďalšiu spoluprácu, ale navyše môže (možno aj neúmyselne) vyvolať negatívnu publicitu. Realizácia takejto akcie musí byť preto dôkladne premyslená, s dôrazom na detail. Účastníkom treba pripraviť dobré informačné podklady, tzv. *press-kity* (obsahujú napr. tlačovú správu, profil organizácie, vizitku hovorca, aktuálny leták, informačné háčky, mapky, malý darček a pod.), zabezpečiť zrozumiteľné a zaujímavé sprevádzanie a vysvetlenie témy, aby dostali práve tú informáciu, kvôli ktorej sme ich na výjazd pozvali. Treba ich zaviesť na miesta, kde môžu urobiť dobré zábery, pripraviť im vhodné demonštrácie aktivít a byť pripravený na rozhovory. Súčasťou výjazdu neraz býva občerstvenie a stravovanie, ale aj dobrá spoločenskozábavná zložka. Program akcie by mal byť zostavený zreteľne a jednoducho, s postupnou gradáciou, avšak mal by poskytnúť aj čas na odдых, na rozhovory, zaznamenanie informácií a pod. Tému a program akcie treba účastníkom doručiť ešte pred akciou, dôležité je dať im vedieť, ako majú byť vystrojení (najmä ak je súčasťou výjazdu terénna vychádzka).

Novinárske výjazdy sú obvyčajne pol- až jednodňové. Veľmi vhodné sú výjazdy s prenocovaním, lebo večer poskytuje dosť príležitostí na neformálne vytváranie vzťahov. Takéto výjazdy sú však

pre zaneprázdnenosť novinárov ťažko uskutočniteľné. Vzhľadom na náročnosť a význam novinárskych výjazdov je výhodné, ak sú ich organizátori poverení skúsení organizátori, napríklad špeciálna agentúra pre styk s verejnosťou (PR), tzv. eventová agentúra, cestovná kancelária a pod.

4. 1. 2. 2. Podklady pre novinárov

Podklady pre novinárov, distribuované buď na papieri, alebo elektronicky, sú dôležitou súčasťou vzťahov s médiami. Ich cieľom je distribúcia jednoznačných informácií určených na zverejnenie.

Existuje veľa druhov takýchto podkladov, medzi najzákladnejšie patria tlačové správy, prospekty, letáky a informačné hárkky. Pre všetky materiály platia tieto zásady:

- každý materiál je určený na inú formu distribúcie a využitia a tomu by mal zodpovedať jeho formát, obsah a počet kusov, resp. počet adresátov;
- mal by sa vyznačovať pestrosťou – v podstate každá novinka v organizácii či na území sa môže stať predmetom vhodného materiálu pre novinárov (tlačovej správy, letáka a pod.);
- podklady musia svojou formou rešpektovať korporátny dizajn;
- v plnej miere musia rešpektovať pravidlá spisovného jazyka, musia sa vyznačovať dobrou štylizáciou a vychádzať z adekvátneho zvládnutia spravodajských žánrov žurnalistiky.

Tlačové správy

Tlačové správy sú základným písomným prostriedkom spolupráce s médiami. Tlačová správa je krátka textová informácia, prostredníctvom ktorej sa do redakcií dostanú jednoznačné informácie obsahujúce práve tú správu, fakty, konštatovania, stanoviská a pod., ktoré chceme publikovať. Tlačová správa sa obvyčajne rozposiela všetkým redakciám, resp. novinárom, ktorých máme na tzv. **medialiste** (alebo **mailing liste**), čo je zoznam adres redakcií a novinárov, s ktorými komunikujeme a máme s nimi dohodnuté dodávanie informácií a spoluprácu. Tlačová správa sa rozposiela elektronickou poštou vo formáte vhodnom na tlač.

Vhodným oživením tlačovej správy je citácia, priama reč odborníka, zástupcu organizácie, ktorý sa vie zaujímavo vyjadriť a ilustrovať uvedené informácie. Novinári veľmi radi tieto citácie využívajú vo svojich upravených článkoch, aby im dodali autenticitu.

Rozposlanie tlačovej správy redakciám neznamená jej automatické uverejnenie, to závisí od rozhodnutia jednotlivých redakcií. Ak sa redakcia rozhodne správu uverejniť, pripraví na základe nej vlastný článok (vstup, spot, správu), pričom si môže osobne alebo telefonicky spresniť informácie, získať stanovisko reprezentanta organizácie a pod.

Abý tlačová správa uspela v konkurencii iných správ či informácií a bola uverejnená, musí spĺňať niekoľko základných kritérií. V prvom rade musí obsahovať zaujímavú informáciu. Ide o spomínaný účinok, blízkosť, aktuálnosť, dôležitosť, nezvyčajnosť a konflikt. Zároveň musí obsahovať formálne náležitosti a rešpektovať zvyklosti prípravy takejto správy.

Základné pravidlá tvorby tlačovej správy

- **Titulok vyjadruje podstatu odkazu**

Titulok (nadpis) je vlastne fanfárou, ktorá má novinára upútať, udičkou, na základe ktorej si ju všimne medzi množstvom iných tlačových správ prichádzajúcich do jeho rúk. Uplatní sa tu kreativita a schopnosť vyvolať záujem. Titulok by mal pozostávať z jednej vety a povoľuje sa v ňom vynechať slovesa (napr. „Po nekonečnom boji prijatá zonácia národného parku“).

- **Prvý odsek**

Prvý odsek (tzv. perex) slúži na podanie základných, nosných informácií. V podstate tu treba odpovedať na otázky kto, kde, čo, kedy, prečo a niekedy aj ako (ich poradie nie je dôležité), čiže stručne uviesť všetko dôležité. Cieľom tohto úvodného odseku je zaujať prijímateľa a presvedčiť ho, že sa oplatí ďalej čítať.

- **Text správy**

V ďalšom texte správy bližšie opíšeme okolnosti a vyzdvihneme dôležité veci z prvého odseku. Odporúča sa použiť aj priamu reč v úvodzovkách (ktorú potom môže redakcia v uverejnenom príspevku citovať aj bez autorizácie). Dôležité je, aby boli fakty a stanoviská podané zreteľne, správne a pravdivo, aby ich mohol novinár bez obáv prevziať do svojich správ a aby boli overiteľné. Text by sa mal skladať z viacerých tematických odsekov a podstatné časti možno zvýrazniť. Text sa nesmie zatažovať zbytočnými informáciami, ktoré priamo nesúvisia s podávanou informáciou. Ak napriek tomu chceme doň zaradiť aj všeobecnejšie informácie (o organizácii, projekte, probléme a pod.), treba to urobiť veľmi stručne a priamočiaro v poslednom odseku. Novinárovi tak jednak naznačíme širší kontext, jednak mu poskytneme všeobecnejšie informácie, ktorými môže doplniť svoj text.

- **Záver správy**

Na záver uvedieme mená a kontaktné údaje osôb, ktorých sa môže novinár v danej veci spýtať na podrobnosti. Uvádžame presné meno aj s titulmi, pracovnú pozíciu a aspoň dva či tri kontakty, s dôrazom na telefonické spojenie. Uvedená osoba nemusí byť hovorca či mediálny manažér organizácie, môže to byť priamo odborník či pracovník, ktorý sa problematikou zaoberá. Je však nevyhnutné, aby o tom vedel (keďže ho môžu novinári kedykoľvek zavolať) a bol schopný podať zrozumiteľné a správne informácie, a to aj do telefónu. Odporúča sa, aby tlačovú správu dopĺňala adresa internetovej stránky, na ktorej sa záujemcovia môžu dozvedieť viac podrobností.

Niekoľko odporúčaní na prípravu tlačovej správy:

- Tlačová správa by nemala presiahnuť formát A4. Ani dlhšia správa však nie je nijakým prehreškom, najmä ak ide o zaujímavú tému.
- Správa by sa mala venovať iba jednej téme, iba jednej informácii. Opäť to nie je „kamenné“ pravidlo, v odôvodnených prípadoch môže hovoriť o dvoch-troch, podľa možnosti však súvisiacich témach v správnom poradí.
- Text správy sa musí skladať z jednoduchých a krátkych viet, podobne ako hovorová reč.
- Neodporúča sa používať prvú osobu množného čísla („my“). Nesprávne znenie: „V tomto roku oslávime 20. výročie založenia Národného parku Malá Fatra“, správne znenie: „Národný park Malá Fatra oslávi v tomto roku 20. výročie založenia“.
- Treba sa vyhýbať opisnému vyjadrovaniu, ako aj frázam, ktoré sťažujú chápanie informácie, skutočnosti pomenúvať pravým menom. Ak je napríklad akási situácia zlá, nepíšte, že je „nepriaznivá“, ak ste nútení prepustiť zamestnancov, nepíšte o „racionalizácii počtu zamestnancov“ a pod. Priame formulácie jednak urýchľujú pochopenie správy, jednak navodzujú pocit úprimnosti a zvyšujú vašu dôveryhodnosť v médiách.
- Tak isto sa treba vyhýbať cudzím slovám, kde to len ide.
- Celkom nevhodná je prehnaná samochvála, pretože by vás ako dôveryhodný zdroj mohla diskvalifikovať.
- Obmedzte používanie skratiek, najmä tých málo známych. Ak v texte potrebujete skratky, vždy pri prvom výskyte uveďte ich plný názov.
- Každé prvýkrát uvedené meno v tlačovej správe sa musí uviesť s krstným menom, v ďalšom pokračovaní textu stačí uviesť len priezvisko.
- Citáty osôb oživia text, no mali by byť zvolené vhodne a s vedomím citovanej osoby, pretože môžu byť bez autorizácie prebraté do textu článku.
- Všetky číslovky do dvanásť je lepšie vypisovať slovami, číslice sa píšú až od 13.

Napriek tomu, že tlačovú správu pošlete, kam treba, môže sa stať, že ju neuverejnia. Možné príčiny neuverejnenia opísala Jana Zatloukalová na serveri www.marketingovenoviny.cz:

- **Nesprávne vybratá redakcia.**
- **Ste iba malá firma.**
- **Nesprávne vypracovaná tlačová správa.**
- **Roztrieštený obsah správy.**
- **Nesprávna adresa redakcie.**
- **Doručenie po uzávierke.**

- **Informácie nehodiace sa pre tlačovú správu.**
- **Nie ste prví.**
- **Stalo sa niečo dôležitejšie.**
- **S publicitou iba začínate.**
- **Chýbajú vaše kontaktné údaje.**

Informačné hárkny

Cieľom informačných hárkov (*datasheets*) je poskytnutie základných informácií k danej téme. Obvyčajne sa publikujú na internete vo formáte, ktorý si možno stiahnuť a vytlačiť. Informácie sa v nich uvádzajú v jednoduchých konštatovaniach a v číslach, často sa používajú tabuľky a grafy. Ich výhodou je možnosť aktualizácie, pretože primárne sú v elektronickej podobe (ktorá sa môže aktualizovať) a novinár si ich stiahne z internetovej stránky, až keď ich potrebuje. Ide o jednoduché dokumenty, ktoré síce rešpektujú korporátny dizajn, ale bez straty dojmu, musia sa dať vytlačiť aj na čiernobielych tlačiarňach (tých je stále väčšina), majú prehľadnú, jednoduchú štruktúru a založené sú na celých hárkoch A4, aby sa dali dobre tlačiť na počítačovej tlačiarňi. Môžu sa využiť napr. na zverejnenie základných údajov o chránenom území alebo o populácii chráneného druhu v území, o hospodárení organizácie aj o jej organizačnej schéme, o výsledkoch výskumnej úlohy a pod.

4. 1. 2. 3. Tlačové akcie

(S využitím Svoboda 2006)

Úlohou tlačových akcií je interaktívne informovať médiá o významnej skutočnosti v živote organizácie. Existuje veľa druhov tlačových akcií, no opíšeme iba najobvyklejšie z nich: tlačové konferencie, tlačové brífingy a rozhovory.

Tlačové konferencie

Tlačová konferencia je štandardný spôsob informovania médií. Zvoláva sa vtedy, ak chceme informovať o nejakej udalosti, o významných zmenách či rozhodnutiach, ak chceme zhodnotiť nejakú situáciu a pod. Poskytuje dobrú príležitosť na tlmočenie nášho odkazu verejnosti, zároveň umožňuje priamu osobnú reakciu, novinár sa môže pýtať na veci, ktoré sú preňho a jeho médium zaujímavé, a tak zvýšiť atraktivitu správy a šancu na jej uverejnenie. Dobre zvládnutá tlačová konferencia je náročná na organizáciu. Jej príprava spočíva v niekoľkých krokoch pred konferenciou, počas nej a po jej skončení. Dôrazne sa odporúča zveriť jej organizáciu špecializovanému pracovníkovi, oddeleniu či externej agentúre.

Téma tlačovej konferencie

Najprv treba, samozrejme, posúdiť závažnosť a zaujímavosť informácie a rozhodnúť sa, či ju bu-

deme komunikovať prostredníctvom tlačovej konferencie. Dôležité je, aby dôvod zvolania konferencie bol naozaj závažný a zaujímavý. Niet nič horšie, ako zvolať novinárov (ktorí tak nemôžu ísť na iné akcie) a potom im tlmočiť veci, na ktoré by úplne stačila tlačová správa. Vhodnosť témy na zvolanie tlačovej konferencie treba posudzovať veľmi starostlivo, pričom už tu sa ukáže miera vlastných skúseností alebo nevyhnutnosť zainteresovania externej komunikačnej agentúry.

Potom si treba definitívne vyjasniť tému konferencie (v drvivej väčšine prípadov sa tlačová konferencia organizuje o jednej, občas o dvoch témach), čo na nej chceme komunikovať, kto sa na nej zúčastní a ďalšie základné veci.

Termín a miesto tlačovej konferencie

Dôležité je určenie termínu a miesta tlačovej konferencie. Treba posúdiť, či nie je lepšie pripraviť konferenciu vo väčšom meste, dokonca priamo v hlavnom meste, kde je väčšia šanca na účasť hlavných redakcií médií a na publikovanie. Na druhej strane sa však práve v hlavnom meste uskutočňuje veľa podujatí, a tak je možné, že redaktori sa rozhodnú zúčastniť sa na inej tlačovej akcii. Preto je potrebné zistiť si plánované tlačové akcie a významné akcie v meste na daný deň, resp. overiť si, či médiá, ktoré chceme na konferenciu pozvať, majú dostatočnú kapacitu zvládnuť viac paralelných akcií. Dobré je konzultovať to prostredníctvom telefonátov priamo do redakcií, ale najlepší prehľad ponúkajú tlačové agentúry, ktoré vydávajú tzv. denné a týždenné prehľady udalostí. V nich môžeme zistiť, či sa termín našej tlačovej konferencie neprekrýva s inou, a rovnako požiadať o bezplatné zaradenie našej tlačovky do tohto prehľadu. Informácia o nej sa tak dostane do všetkých redakcií, ktoré odoberajú spravodajský servis agentúr, a to sú takmer všetky redakcie a dôležité inštitúcie.

Na tlačovú konferenciu v krajskom meste síce ľahšie dostaneme krajských redaktorov jednotlivých médií, keďže sa tu neorganizuje až tak veľa tlačových akcií, ale šanca, že bude niečo z tlačovej konferencie uverejnené v centrálnych médiách, je menšia, lebo informácie z regiónov sa presadzujú ťažko. Aj v krajskom meste treba skontrolovať, či sa v danom čase nekoná nejaká iná významná akcia, ktorá môže byť pre novinárov zaujímavá. Ak do mesta príde minister či známa speváčka, redaktori sa budú venovať viac im ako tlačovej konferencii o CHKO. Opäť platí, že tieto možné časové kolízie je najlepšie overiť si telefonicky priamo v redakciách.

Organizácia tlačovej konferencie v menšom ako krajskom meste nemá zmysel, pretože redaktor krajskej redakcie necestuje tak často mimo mesta práve vtedy, keď sa nám to hodí. Výnimkou sú tlačové konferencie pre lokálne médiá (miestne noviny, miestne rádiá a televízie) alebo súčasť novinárskych výjazdov.

Miesto konania by malo byť dobre prístupné, s možnosťou parkovania. V prípade potreby je dôležité dobre vyznačiť prístup a informovať personál budovy. Miestnosť by mala byť schopná prijať predpokladaný počet novinárov a mala by mať dobrú akustiku. Prístup na internet v blízkosti miestnosti je výhodou.

Účastníci tlačovej konferencie

Na tlačovú konferenciu treba pozvať novinárov z nášho *medialistu* (zoznamu novinárov a médií). Pracovník alebo oddelenie, ktoré sa zaoberá komunikáciou (resp. externá komunikačná agentúra), má mať zostavený stály zoznam novinárov a redakcií, s ktorými spolupracuje, takže pozvať ich by nemal byť problém. Vždy však má zmysel pozvať aj redakcie a médiá, s ktorými nemáme vytvorený bližší pracovný vzťah.

Treba starostlivo posúdiť, ktoré médiá na konferenciu pozveme, čo závisí najmä od témy.

Pozvánku posielame elektronickou poštou tak, aby si ju novinár mohol vytlačiť. Najlepšia je kombinácia základného textu pozvánky (bez diakritiky) priamo v mailovej správe s poznámkou, že originálna pozvánka je v prílohe (vo formáte doc, rtf alebo pdf a, samozrejme, s diakritikou a s rešpektovaním korporátnej identity). Niektorí novinári totiž nestíhajú alebo odmietajú otvárať prílohy, ale takýmto spôsobom sa hneď zo správy dozvedia podstatné údaje.

Stále však ostáva vhodné poslať pozvánku aj na papieri. Novinárov v pozvánke požiadame o potvrdenie účasti, a hoci sa na tieto potvrdenia nedá spoľahnúť, poskytnú nám údaje aspoň o približnom počte účastníkov. Ďalšou možnosťou je tzv. *recalling*, t. j. spätné telefonovanie do redakcií a overenie si faktu, či pozvánku dostali a či prídu, a ak nie, či im môžeme po skončení poslať tlačovú správu.

Novinári niekedy žiadajú, aby ste im poslali tlačovú správu ešte pred začiatkom tlačovej konferencie, pretože sa na nej nemôžu zúčastniť, ale majú záujem o informácie. Takýmto žiadostiam by ste nemali vyhovieť, lebo nie je celkom správne takto znevýhodňovať tých novinárov, ktorí prídu na konferenciu osobne. V odôvodnených prípadoch môžete tlačovú správu poslať v predstihu, ale s uvedením, že je na jej zverejnenie je tzv. časové embargo, a vhodný čas určíte sami.

Bezpodmienečnou súčasťou tlačovej konferencie je pripravená prezenčná listina, na ktorej novinári uvedú na overenie aj platný kontakt. S novinármi, ktorí sa na konferencii zúčastnili, potom môžeme ďalej lepšie spolupracovať, overovať si názor, získať spätnú väzbu a pod.

Tlačové materiály

Paralelne s organizáciou tlačovej konferencie sa pripravujú tlačové materiály na konferenciu. Tie obsahujú minimálne tlačovú správu, doplnujúce fotografie, grafy, štatistiky, letáky a pod. Ak je materiálov viac, vkladajú sa do vhodného obalu a vytvárajú spomínané *press-kity*. Často sa tlačové materiály vyrábajú špeciálne na danú tlačovú konferenciu, a tak treba strážiť termíny ich výroby (zostavenie, zalomenie, zadanie do tlačiarne, tlač, dovoz a i.). Výroba sa neraz natáhuje až do posledného možného termínu a nezriedka sa stáva, že sa tlačové materiály dovezú priamo na konferenciu. Stáva sa to najmä vtedy, keď chcú organizátori odovzdať čo najaktuálnejšie fakty, ktoré sa priebežne menia.

Materiály nikdy nerozdávame pred občerstvením. Počas konferencie treba dať novinárom príležitosť, aby si ich rýchlo preštudovali a mohli sa opýtať na veci, ktoré v nich nie sú alebo ktorým nerozumejú. Súčasťou materiálov môžu byť bloky, perá a drobné darčkové predmety, zvyšujúce atraktivitu konferencie.

Program konferencie

Konferencia sa začína úvodom moderátora (obyčajne je ním hovorca alebo pracovník poverený komunikáciou) v dĺžke jednej-dvoch minút. Potom nasleduje krátky prejav najvýznamnejšieho účastníka (napr. riaditeľa organizácie), ktorý predstaví organizáciu a zhrnie tému tlačovej konferencie (5 – 10 minút). Ďalej vystúpi prítomný odborník, ktorý populárnym spôsobom vysvetlí predmet konferencie (max. 15 minút). Potom sa začne diskusia, riadená moderátorom, s trvaním podľa záujmu, resp. podľa časových možností účastníkov. Po diskusii moderátor stručne uzavrie konferenciu a pozve prítomných na občerstvenie, ak sa podáva. Predstavitelia organizácie by mali zotrvať aj po ukončení konferencie, aby mohli novinárom poskytnúť rozhovory.

Obsah konferencie

Ako sme už spomenuli, tlačová konferencia by mala byť zameraná na jednu tému. To však neznamená, že novinárov musíme zahrnúť detailmi a všetkými informáciami, ktoré máme. Pri príprave konferencie treba stanoviť, čo sa novinári dozvedia priamo na konferencii, čo bude v *press-kite*, kde môžu byť podrobnejšie informácie, prípadne na internetovej stránke s ešte podrobnejšími informáciami pre tých novinárov, ktorí chcú ísť naozaj do hĺbky. Ústne prezentované informácie by preto mali byť starostlivo vybrané a primerane stručné. Odporúča sa využívať počítačové prezentácie, fotografie, krátke filmy, grafy a pod. Nie je dobré, ak prezentujúci svoje texty čítajú z papiera, lepšie je, ak ich prednášajú vlastnými slovami spamäti.

Organizačné poznámky

Jednotliví prezentujúci musia byť označení dobre čitateľnou menovkou, na ktorej je uvedené ich meno a funkcia, a nevyhnutne musia mať vizitky (hoci ich môžu dať len tomu, komu uznajú za vhodné).

Novinárov treba pokladať za hostí a správať sa k nim slušne. Dobré je udržiavať menej formálnu atmosféru, byť vtipný (nie však za každú cenu), neuhýbať pohľadom. Za nevhodné sa považuje priamo alebo nepriamo im prikazovať, čo majú uverejniť a čo nie. Prejavy a odpovede treba formulovať jasne a nespoliehať sa, že nevysslovené veci sa novinári dovtípi. Na provokačné či emotívne ladené otázky sa má odpovedať vecne, bez emócií. Ak otázky nesúvisia s obsahom tlačovej konferencie, môžeme novinárovi navrhnúť, že sa o nich porozprávame po skončení konferencie, alebo si vyžiadať čas na prípravu odpovede a termín, dokedy ju redaktorovi doručíme.

Na tlačovej konferencii sa nevyhnete nepríjemným otázkam.

Osvedčený postup ich zvládnutia je:

- vypočuť;
- prejavíť sympatiu a empatiu;
- neospravedlňovať sa;
- robiť si poznámky;
- dohodnúť si ďalší postup;
- dodržať dohodnutý postup.

Tieto kroky umožnia slušne odmietnuť okamžitú odpoveď a získať čas na prípravu dobrej odpovede neskôr. Postup možno použiť aj pri rozličných besedách a rokovaniach, v televíznych a rozhlasových diskusiách (hoci dobrý novinár obyčajne na odpovedi trvá) či na bežných pracovných stretnutiach.

Súčasťou tlačovej konferencie by malo byť občerstvenie, a to buď priamo na stoloch počas konferencie, alebo lepšie ako samostatný bod programu po jej skončení (švédske stoly, bufet a pod.). Je to jednak prejav ocenenia novinárskej práce, jednak príležitosť poskytnúť rozhovory a vytvárať si s novinármi osobné vzťahy. V prípade, že na konferenciu musia novinári dlhšie cestovať, odporúča sa podať ľahké občerstvenie ešte pred jej začiatkom.

Brífingy

Brífingy sa od tlačových konferencií líšia najmä pravidelnosťou a z nej vyplývajúcim obsahom. Tlačová konferencia sa koná pri nejakej príležitosti, brífingy sa konajú pravidelne a novinári ich majú dlhodobo zaradené do svojho rozvrhu. Rozdiel je aj v obsahu – témou brífingov totiž nie sú nejaké mimoriadne udalosti, vyjadrenie stanoviska a pod., ale skôr stručné podávanie aktuálnych informácií týkajúcich sa organizácie.

Brífing je menej formálny ako tlačová konferencia, môže sa konať kdekoľvek a netreba naň pripravovať *press-kit* ani iné doplnkové materiály. Uvádza ho moderátor (hovorca alebo pracovník poverený komunikáciou), ktorý postupne udeľuje slovo jednotlivým prezentujúcim. Tí krátko oznámia svoje správy, prípadne ich stručne komentujú. Dôležitou časťou je riadená diskusia, podobná ako na konferencii.

Dobрым príkladom sú týždenné brífingy po zasadaní vlády. V rezorte ochrany prírody by mohli slúžiť napr. na pravidelné informovanie o práci správy národného parku.

Interview

Rozhovory pre médiá (*interview*) patria medzi najúčinnější komunikačné prostriedky. Osobné vyjadrenia (či už položené na papier, alebo zvukovo zaznamenané) sú jednak priamočiarym a neskresleným vyslovením potrebných odkazov, jednak vytvárajú v mysliach prijímateľov kon-

krátne spojenia osôb s ich názormi a postojmi. To je veľmi silná zbraň, ak sa dobre využije. Ak neberieme do úvahy nekorektné, manipulatívne až podvodné zostrihanie nahrávky, tak rozhovor je ideálnym prostriedkom na tlmočenie názorov, bez skreslenia, bez rizika zlého pochopenia odkazu redaktorom. Osobitne výhodný je audiovizuálny rozhovor, kde je možné vlastným hlasom a intonáciou vyjadriť presne to, čo potrebujeme, a položiť dôraz tam, kde treba, s vyvolaním emócie vtedy, keď je to vhodné (nenadarmo sú rozhlas a televízia najsilnejšími masmediálnymi prostriedkami). Všetky tieto výhody sa pri iných komunikačných kanáloch úplne alebo vo veľkej miere strácajú.

Početnosť takýchto rozhovorov sa zvyšuje s tým, ako rozvíjate a kultivujete vaše vzťahy s médiami. Je možné, že postupom času si vás novinári zaradia do zoznamu osôb, ktorých sa pravidelne pýtajú na názory a stanoviská v danej problematike, a môžete tak nielen zvyšovať povedomie o organizácii, ale aj formovať verejnú mienku.

Rozhovor sa netreba báť, a to ani v prípade, ak sa nepokladáte za dobrého rečníka, rozpráivate rýchlo alebo máte pocit, že pod tlakom neviete dobre formulovať. Prípadné odmietnutie rozhovoru z týchto dôvodov si treba dobre uvážiť. Problémy sa totiž dajú ľahko eliminovať uplatnením niekoľkých zásad a výhody rozhovoru ako komunikačného kanála stoja za určité sebazaprenie. Samozrejme však, že zle poskytnutý rozhovor môže poškodiť dobré meno osoby i organizácie, a preto treba byť k sebe trochu kritický.

Nech už poskytujete akýkoľvek rozhovor pre akékoľvek médiá, bezpodmienečne dodržiavajte dve základné pravidlá:

1. Neklamte.
2. Nikdy nevyslovte to, čo nechcete, aby bolo zverejnené.

Spravodajské rozhovory a vyjadrenia

Pri bežnej ochranárskej praxi sú najčastejšou formou rozhovoru krátke vyjadrenia pre médiá. Ide najmä o vyjadrenia postoja organizácie či osoby k určitej aktuálnej udalosti, prípadne k danému stavu. Novinár buď osobne (na diktafón alebo na kameru), alebo telefonicky urobí krátky rozhovor, ktorý potom použije pri príprave svojho televízneho, rozhlasového, resp. tlačeneho príspevku. Vzhľadom na aktuálnosť a logistiku novinárskej práce sa takéto rozhovory obyčajne neautorizujú, aj keď je to občas možné.

Oplatí sa dodržiavať niekoľko pravidiel:

- **Vyžiadajte si čas.** Je dobrým zvykom, že novinár úmysel rozhovoru vopred ohlásí a oznámi, na akú tému sa bude pýtať. Dodržiavanie tohto pravidla je potrebné vyžadovať aj vtedy, keď redaktor argumentuje krátkosťou času do uzávierky. Vyhradte si potrebný čas (5 – 10 minút)

na prípravu rozhovoru a dohodnite sa s novinárom, aby vám po uplynutí dohodnutých minút znova zavolať. Už v tomto úvodnom telefonáte si však s redaktorom vopred ujasnite, kde, kedy a ako bude váš rozhovor použitý a aké budú jeho cieľové skupiny.

- **Pripravte sa.** Keďže viete, na čo sa novinár bude pýtať, pripravte si krátku osnovu odpovedí. Je veľmi dôležité, aby ste si vopred ujasnili a štruktúrovali, čo chcete povedať. Napíšte si preto na papier najviac dva-tri odkazy, správy, ktoré chcete verejnosti v súvislosti s udalosťou tlmočiť. Rovnako si napíšte potrebné čísla alebo doslovné znenie zložitejších argumentov, ktoré počas rozhovoru prečítate. Pripravte sa aj na nepríjemné otázky, resp., na otázky, na ktoré nebudete vedieť odpovedať.
- **Rozhovor si nahrávajte.** Diktafón by mal byť nevyhnutnou súčasťou riadiaceho i komunikačného pracovníka, lebo každé vyjadrenie pre médiá (vrátane telefonických rozhovorov) si treba nahrávať. Diktafón si pripravte ešte pred rozhovorom, skontrolujte funkčnosť, ovládanie, stav batérií, dostatok voľnej pamäte či pásky.
- **Zabezpečte si pokoj.** Uzavretá miestnosť, kde vás nebude nik rušiť, závetrie domu mimo hlavnej ulice či lavička v parku vám poskytnú pokojné miesto bez rušivých vplyvov. Stíšte si mobil, vypnite rádio. Ak ide o telefonický rozhovor, uvoľnite sa, sadnite si do pohodlného kresla, vyložte si nohy, sústreďte sa.
- **Vytvorte príjemnú atmosféru.** Pred začatím nahrávania krátkeho rozhovoru venujte niekoľko desiatok sekúnd na neformálny, neviazaný rozhovor s redaktorom, trebárs o počasí alebo na nejakú voľnú spoločenskú tému.
- **Odpovedajte s rozvahou.** Otázky si pozorne vypočujte a neponáhľajte sa odpovedať hneď v prvej sekunde. Pokojne vydýchnite, premyslite si odpoveď. Snažte sa vyjadrovať pomaly a zrozumiteľne, voľte jednoduché a vám vlastné slová. Nebojte sa vaše tvrdenie v rozličných odpovediach zopakovať – posilníte tým jeho účinok.
- **Odpovedajte krátko.** Usilujte sa vyvarovať dlhých odpovedí, pri ktorých sa stratí podstata myšlienky alebo sa pri nich zamotáte do vlastných vyjadrení. Pokúste sa nájsť vhodnú dĺžku formulovaných odpovedí, niekde medzi príliš strohými až jednoslabičnými a príliš dlhými, v ktorých nie je možné porozumieť vašim myšlienkam.
- **Nebojte sa chyb.** Jednoduchšie omyly a brbty redaktor nepoužije či vystrihne, v prípade zložitejších urobte pauzu, ktorá neskôr umožní vystrihnúť chybnú časť rozhovoru, a odpovedajte odznova. Neraz sa stane, že sa v odpovedi zamotáte. Riešenie je opäť to isté: ukončíte odpoveď, oznámte redaktorovi, že na otázku odpoviete ešte raz, a po malej pauze začinite od začiatku.
- **Uzavrte rozhovor.** Ak je to možné, v poslednej odpovedi zhrňte ešte raz vaše najdôležitejšie vyjadrenia a stanoviská, napriek tomu, že sa už budete opakovať. Rozhovor jednoznačne uzavrite (pozdravom, poďakovaním a pod.), a ak sa redaktor pýta na dodatočné veci, ujasni-

te si, či si to ešte nahráva, alebo nie. Svoj diktafón vypnite až po odchode novinára alebo po ukončení telefonátu.

Publicistické rozhovory

Menej časté, ale veľmi vhodné sú v ochranárskej praxi obsiahle rozhovory, v ktorých sa novinár usiluje detailnejšie spoznať názory opytovanej osoby. Obyčajne ide o rozhovory do týždenníkov, magazínov či pre internet, zriedkavejšie do knihy rozhovorov alebo do dokumentárneho filmu. Takýto rozhovor môže trvať niekoľko desiatok minút, ba i celé hodiny a redaktor sa naň podrobne pripravuje štúdiom materiálov, spoznávaním práce opytovaného a problematiky, ktorou sa zaoberá, atď. Rozhovor je pred zverejnením autorizovaný, čo umožňuje opytovanému aj dodatočne upraviť odpovede, zaradiť fakty, zatraktívniť odpovede nejakými zaujímavosťami a pod. Samozrejme, že takéto zásahy možno robiť iba do určitej miery, aby sa nenarušila autenticita a zmysel odpovedí.

Na poskytnutie takéhoto obsiahlejšieho rozhovoru treba uplatniť isté pravidlá. Osobitne dôležité je však pripraviť sa naň, pričom môžete postupovať podľa týchto odporúčaní:

- **Zistite si čo najviac o danej redakcii.** Keďže na prípravu rozhovoru budete mať zrejme viac času, zistite si čo najviac o novinách, magazíne či relácii, pre ktorú budete odpovedať. Kúpte si niekoľko čísel, pozrite si alebo si vypočujte reláciu, posúďte, o čo sa magazín, autor alebo vydavateľ snažia (čiže čo zaujíma ich čitateľov a poslucháčov). Svoje vyjadrenia potom prispôbte zameraniu média, zdôraznite tie veci, ktoré môžu rezonovať práve v danej cieľovej skupine, používajte takú slovnú zásobu, ktorú používa ona.
- **Spoznajte redaktora.** Zistite si, či sa redaktor, ktorý bude interview robiť, vyzná v problematike. Ak sa nevyzná, bude klásť iné otázky a bude treba na ne odpovedať inak, ako keby sa vyznal. Rozhovor s redaktorom, ktorý podrobne vie, čo je *Natura 2000*, bude úplne iný ako s redaktorom, ktorý to nevie, a treba sa naň inak pripraviť: uvádzať iné argumenty, iné fakty, iné prirovnania a pod. Rozhovor o vplyve lyžiarskych stredísk (prípadne poľovania, bicyklovania a pod.) na prírodu bude iný s redaktorom, ktorý aktívne lyžuje (poľuje, bicykluje), ako s redaktorom, ktorý lyžovať (poľovať, bicyklovať) nevie.
- **Pripravte si témy.** Keď už budete vedieť, o čom zhruba rozhovor bude, dôkladne sa naň pripravte. Napíšte si na papier základné témy, ktoré chcete komunikovať, a skúste ich formulovať tromi-štyrmi rozdielnymi spôsobmi. Pripomeňte si súvislosti, občerstvite pamäť prečítaním si literatúry alebo podkladov. Skúste predpokladať, aké otázky asi redaktor položí a čo na ne odpoviete. V praxi je dosť časté, že vám novinár pošle otázky vopred, pričom vás môže požiadať aj o ich doplnenie. O zaslание otázok pri takomto type rozhovoru môžete aj požiadať.
- **Ponúknite podklady.** Počas príprav na rozhovor ponúknite jeho autorovi vhodné podklady. Môže ísť o všeobecné vysvetlenie problematiky, o objasnenie vašich postojov a rozhod-

nutí, o vytvorenie obrazu pomocou čísel, mapiek, schém či obrázkov, alebo dokonca naopak o spoznanie postojov vašich oponentov, aby potom boli otázky čo najlepšie ciele. Čím viac podkladov od vás redaktor akceptuje, tým väčšiu šancu máte na zaujímavý, objektívny a možno až mienkotvorný rozhovor.

4. 2. Tlačené materiály

Tlačená komunikácia (nazývaná aj printová) patrí medzi najstaršie a najviac používané komunikačné kanály. Využíva ju hľadám každá organizácia a stále tvorí podstatnú časť komunikačných aktivít. Vysoká hodnota takejto informácie je v jej trvácnosti a praktickosti využitia. Veď napriek rozmachu moderných informačných technológií je papier stále tým najklasickejším médiom, na prečítanie textu nepotrebujeme nijaké dodatočné zariadenia, môžeme si ho vziať so sebou a prečítať aj po určitom čase, dá sa poslať poštou a má veľa iných vlastností vhodných na komunikáciu.

Tlačoviny využiteľné na ochranárske účely môžu byť

1. periodické:

- odborné časopisy a periodiká,
- popularizačné časopisy pre verejnosť,
- časopisy pre zamestnancov,
- informačné periodiká pre zainteresované strany,
- iné periodické publikácie – ročenky, špecializované noviny a pod.;

2. neperiodické:

- knihy – popularizačné, odborné, zborníky, správy a pod.,
- brožúry – informačné, popularizačné, odborné, klúče na určovanie, sprievodcovia a i.,
- letáky – informačné, motivačné, vysvetľujúce atď.,
- inzeráty – najmä produktové (propagujú nejakú vašu akciu, novú knihu a pod.) alebo imidžové (väčšinou sú súčasťou väčších komunikačných celkov – kampaní a stratégií),
- plagáty a panely – informačné, interpretačné, orientačné, oznamy a i.,
- podporné tlačoviny korporátnej kultúry – vizitky, hlavičkové papiere, obaly, bloky atď.

Hoci sa môže zdať, že komunikácia prostredníctvom tlačených materiálov nie je náročná a že ju zvládne každý pracovník organizácie, ktorý ovláda grafický program na počítači, nie je to pravda. Ak organizácia pristupuje k veci takto ľahkovážne, v lepšom prípade iba neefektívne nevyužije veľký potenciál, ktorý sa v tlačenej komunikácii skrýva, v horšom prípade môže poškodiť dobré meno organizácie. Ako sme už spomenuli, tlačené materiály patria medzi najzákladnej-

šie komunikačné prostriedky organizácie. Keďže sú veľmi využívané a široko distribuované, je vhodné a potrebné, aby rešpektovali korporátny dizajn a tým zlepšovali imidž organizácie a verejnú mienku o nej, a to všetko za relatívne málo peňazí, čiže efektívne. Preto sa veľmi odporúča, aby bolo vytváranie materiálov pre tlačенú komunikáciu v réžii, alebo aspoň pod dohľadom profesionálov na komunikáciu, napr. komunikačných agentúr či grafických štúdií. V prípade periodických tlačovín, ktorých externé zadávanie by v dlhom časovom rozsahu bolo finančne náročné, sa môžu vytvoriť šablóny, ktoré potom obsahom naplňa inštruovaný pracovník organizácie.

Na úspešné využitie a rýchly priebeh zostavenia a výroby tlačенých materiálov je nevyhnutná správna príprava podkladov pre spracovateľa (agentúru, štúdio). Vhodná je takáto postupnosť:

- **Príprava štruktúry.** Prvou vecou je premyslieť si, na čo má materiál slúžiť, komu je určený a ako bude distribuovaný. Od týchto parametrov závisí potom formát, rozsah materiálu a jeho štruktúra. Treba určiť, aké časti bude materiál mať, aký bude ich účel a rozsah.

Už v tejto fáze je dobré obrátiť sa na odbornú komunikačnú agentúru (v prípade, že organizácia nemá vlastné komunikačné oddelenie). Tá totiž vie, pre ktoré skupiny verejnosti je ktorá metóda, forma a rozsah najefektívnejšia. Zo strany zadávateľa potom treba len jednoznačne definovať cieľ tlačeneho materiálu a spolupracovať s agentúrou na jeho zadaní.

- **Príprava textov.** V zásade platí, že čím kratšie a jednoduchšie texty, tým lepšie (samozrejme, len do tej miery, aby nepoškodili informačnú hodnotu dokumentu alebo nenavodili dojem, že čitateľa podceňujeme). Väčšie množstvo textu, ako je daný materiál schopný uniesť, býva hádam najčastejšou chybou tlačných materiálov (popri neprimeranej odbornosti textu). Na prípravu textu môžeme do istej miery aplikovať pravidlá na zostavenie tlačovej správy, aj keď je tu oveľa viac príležitostí na kreativitu a zmysel pre vyváženosť.

Zásadným pravidlom je, že texty musia prejsť jazykovou a štylistickou úpravou ešte predtým, ako ich odovzdáte grafikovi. Zmeny už v zalomenom materiáli sa totiž robia ťažko, lebo neraz by kvôli nim bolo treba odznova upravovať celú príslušnú časť (stránku, kapitolu a pod.).

Pokiaľ ide o samu jazykovú úpravu, ktorá sa nezriedka zanedbáva, z hľadiska ochrany prírody možno dôležitá nie je, ale z hľadiska imidžu organizácie je nevyhnutné, aby texty dodržiavali pravidlá spisovného jazyka a nevyskytovali sa v nich chyby z nedbalosti (vynechané písmená, skomolené slová a pod.).

Prípravu textov tlačovín, ktoré sú súčasťou kampaní a zložitejších komunikačných foriem, odporúčame v celom rozsahu prenechať na špecializovaného pracovníka alebo na externú agentúru. Úlohou odborných pracovníkov je vtedy len dodať odborné podklady.

- **Príprava obrazového materiálu.** Nie je prehnané tvrdenie, že kvalita obrazového materiálu je určujúcim prvkom kvality tlačoviny a dojmu z nej. Ak odhliadneme od vyslovene od-

Fotografie

Fotografie, ktoré chceme využiť v tlači, by mali mať tlačové rozlíšenie 300 DPI (čo v praxi znamená rozmer fotografie aspoň 1 600 x 1 200 bodov na obrázok menších rozmerov). Ak bola fotografia zhotovená aspoň 3-megapixelovým digitálnym fotoaparátom, tak by to malo byť dostačujúce. Názor, že fotoaparáty s veľkou rozlíšiteľnosťou sú automaticky kvalitnejšie, je mylný. Veľa pixlov iba umožňuje tlačiť väčšie snímky alebo z nich zhotoviť lepšie výrezy, ale kvalita fotoaparátu je určená najmä jeho objektívom a, samozrejme, kvalitou fotografa.

Častou chybou pri fotografovaní digitálnymi fotoaparátmi je nastavenie vysokej kompresie. V aparátach býva označovaná ako nižšia kvalita snímok, čo síce umožní nafotiť do prístroja viac snímok, ale úsporné algoritmy vedú na obraze urobiť výrazné a nevratné zmeny a neraz sa takto uložené snímky stávajú nepublikovateľnými. Preto ak chce organizácia využívať svoju fotografickú dokumentáciu aj na publikovanie, mala by investovať ani nie tak do fotoaparátov s mnohými pixlami (hoci aj tie sú výhodné), ale najmä do veľkosti záznamových médií, aby autori fotografií neboli nútení využívať kompresné algoritmy (najmä ak sú dlhšie bez prístupu k počítaču, čo je pri ochrane prírody bežné).

Najvýhodnejšie je fotografovať do tzv. RAW formátu, ktorý zachytený obraz nijako matematicky nespracúva a tak zachováva pôvodnú úroveň fotografie, určenú iba kvalitou fotoaparátu a objektívu. Výsledná fotografia sa potom dotvorí v počítači. Jeho nevýhodou býva veľkosť súboru, takže investícia do pamäťových kariet s veľkou kapacitou je potom naozaj potrebná a výhodná.

V rámci prípravy fotografického materiálu sa vyhýbajme preberaniu fotografií z časopisov, iných letákov a pod. Ich parametre spravidla vôbec nevyhovujú a napriek tomu, že dobrý profesionál ich vie dostať do uverejniteľnej podoby, vyžaduje si to veľké úsilie a veľa času (a teda aj peňazí). Tak isto nemá zmysel spoliehať sa na výrobu fotomontáží. Je pravda, že dobrý grafik dokáže v počítači zmontovať do jednej fotografie rôzne veci, ale ak má byť fotomontáž spravená kvalitne, je náročná na množstvo času i peňazí. Niekedy dokonca môže byť lacnejšie požadovanú fotografiu odfotografovať v teréne, ako ju vyrobiť fotomontážou.

Samozrejme, že vhodným obrazovým podkladom sú ešte stále aj klasické fotografie a najmä diapozitívy. Ich skenovanie prenechajme profesionálom, ktorí zvolia potrebné parametre.

Medzi obrazové materiály patria aj grafy a tabuľky. Zvyčajne ich netreba dodávať hotové, iba poskytnúť zdrojové údaje (najčastejšie vo formáte MS Excel) a grafik si ich zhotoví sám presne tak, ako mu vyhovujú.

borných materiálov, tak vhodne navrhnutý materiál s kvalitnými fotografiami a obrázkami vyvolá dobrý dojem aj v prípade, keď je text slabší alebo nie celkom správny. Opačne sa to však povedať nedá – bežný čitateľ neocení výnimočnú kvalitu textu, ak je materiál fádny, či dokonca bez obrázkov. Preto treba venovať obrazovému stvárneniu tlačoviny prinajmenšom rovnakú pozornosť ako textom, ba niekedy aj väčšiu.

Fotografie a obrazové podklady pre tlačoviny môžeme rozdeliť na dokumentačné, viazané priamo na opisovanú tému a dopĺňujúce informačnú hodnotu materiálu, a ilustračné, ktoré emotívne dotvárajú celkový charakter materiálu.

Bežné tlačené materiály dokumentu (okrem podporných tlačovín korporátnej kultúry) by mali obsahovať aspoň jednu fotografiu, ktorú nazývame hlavná nosná fotografia. Tá určuje charakter tlačeneho materiálu a poskytuje čitateľovi záchytný bod, ktorý upúta a dá sa ľahko zapamätať. V závislosti od plánovaného charakteru a určenia potom môže materiál obsahovať aj ďalšie fotografie. Výber fotografií a ich vyváženie s textom je záležitosťou citu zostavovateľov a aj tu je dobré dať na odporúčania odborníkov na komunikáciu a dizajn.

Ako veľmi vhodné sa ukazuje dlhodobu a priebežne si budovať databanku kvalitných fotografií, ktoré bude možné použiť niekedy v budúcnosti pri príprave tlačenej materiálov a internetovej stránky. Pri tom treba určiť niekoľko hlavných tém (napr. fauna a flóra, panoráma krajiny, známe lokality, človek v prírode, ochranár pri práci, negatívne vplyvy, pozitívne príklady, značenie chodníkov, adrenalínové športy a pod.). Do nich sa budú zbierať fotografie, ktoré urobia zamestnanci organizácie pri svojej práci alebo ich dodajú priaznivci organizácie. Medzi mnohými fotografiami nevhodnými na uverejnenie sa vždy nájde niekoľko dobrých, ktoré potom možno zaradiť do tohto archívu a použiť, keď potrebujeme fotografiu rýchlo a nemáme čas na jej zhotovenie alebo keď chceme ušetriť peniaze za profesionálneho fotografa. Pritom nie je žiadne tajomstvo, že mnohí odborní pracovníci a strážcovia fotografujú veľmi dobre, niekedy až na poloprofesionálnej úrovni.

- **Odvzdanie podkladov a prvý návrh.** Po zhromaždení textov a obrazového materiálu sa tieto podklady odovzdávajú na spracovanie do komunikačnej agentúry. Na stretnutí s agentúrou si treba vyhradiť dostatok času, pretože je nevyhnutné podrobne prejsť celý pripravovaný materiál, a to nielen z hľadiska dizajnu, ale najmä z hľadiska účelu. Agentúre tiež treba poskytnúť manuál korporátnej identity (ak máte), ako aj loga a logotypu.

Agentúra potom vytvorí prvý návrh materiálu. Pokiaľ návrh nebude zodpovedať našim predstavám, ale využívame služby kvalitnej agentúry, odporúča sa rešpektovať čo najviac jej návrhov. Býva to síce neraz otázka vkusu, ale tak, ako sú ochranári špecialisti na ochranu prírody, tak sú komunikačné agentúry špecialisti na dizajn tlačenej materiálov a stojí za to akceptovať ich odborný úsudok.

- **Prvá korektúra.** Po prijatí návrhu prichádza na rad prvá korektúra materiálu. Agentúra návrh vytlačí a želané zmeny a opravy vyznačíme korektorskými značkami priamo do textu

(vhodná je červená farba ceruzky), s vynesением správneho znenia na najbližší okraj. Využitím týchto značiek výrazne skrátime čas potrebný na korektúry a vyhneme sa vzájomnému nepochopeniu.

Ako sme už uviedli, korektúry nemajú slúžiť na výrazné zmeny textu, vkladanie nových viet a pod. Ide len a len o kontrolu napísaného textu a nájdenie prípadných chýb. Nátlacky s vyznačenými chybami odovzdáme naspäť do agentúry.

- **Druhá korektúra.** Po zapracovaní našich korektúr nám agentúra odovzdá nové nátlacky, v ktorých sú opravené chyby, spolu s našimi pôvodnými opravami. V tomto kroku už kontrolujeme iba správnosť vykonaných zmien. Prípadné ďalšie opravy v druhej korektúre neúmerne predlžujú čas spracovania a niekedy aj zvyšujú ceny za spracovanie (preto sa treba veľmi starostlivo sústrediť na prvé korektúry). Ak sú nátlacky v poriadku (t. j. ak boli opravené chyby, ktoré sme našli v prvej korektúre), potom ich imprimujeme, čiže každý z nich podpíšeme, čo je vlastne schválenie definitívnej formy materiálu.

Štandardom v praxi sú dve korektúry, pričom druhá v poradí je len kontrolná. Pri nej sú prípustné už iba zmeny, ktoré sú z hľadiska zmyslu materiálu kritické. Treba si uvedomiť, že väčšie zmeny koncepcie, vkladanie či vyškrtávanie textu a pod. v tomto štádiu môže viesť k spomínanému zvýšeniu ceny za spracovanie, ale aj k zhoršeniu mena organizácie ako klienta komunikačných agentúr.

- **Tlač.** Túto fázu má už na starosti agentúra, ktorá od okamihu imprimácie, resp. druhej korektúry prebrala zodpovednosť za prípravu materiálu. Odporúča sa, aby bol výber tlačiarne ponechaný na agentúru, ktorá jednak vie, ktorá tlačiareň je dobrá a ktorá nie, jednak vďaka väčšiemu objemu zákaziek môže s tlačiarňou dohodnúť lepšie ceny. Ak budeme trvať na našom výbere tlačiarne, je možné, že agentúra prevezme iba obmedzenú zodpovednosť za zákazku. Aj v tomto prípade však treba výber tlačiarne konzultovať s agentúrou, aby jej grafik vedel nastaviť parametre pripravených súborov pre konkrétnu tlačiareň.

Čo robí dobrý materiál dobrým?

Ťažko povedať, prečo sú dobré tlačové materiály dobré, v čom sú pekné a čo je príčinou toho, že sú úspešné. Každý z nás prisudzuje inú váhu inému aspektu, a tak nie je možné stanoviť jednotné kritériá. Azda jediným ako-tak objektívnym ukazovateľom je efektivita materiálu, teda do akej miery splnil svoj cieľ. Na to je však potrebné zisťovať spätnú väzbu, čo v súčasných podmienkach ochrany prírody nie je také samozrejmé. Tak či tak môžeme určiť niekoľko kritérií nevyhnutných na to, aby bol materiál dobrý a splnil svoj účel:

1. **Funkčnosť** – elementárnou podmienkou je to, aby materiál prinášal z hľadiska jeho cieľov správne informácie pre správne cieľové skupiny a aby bola tomu prispôsobená aj jeho štruktúra. Ak by totiž materiál bol pekný aj efektívny, ale miňal by sa účinkom, tak sú to vyhodené peniaze i energia.

- 2. Súlad s korporátnou identitou organizácie**, resp. s jej korporátnym dizajnom – materiál musí zapadať do celkového charakteru komunikácie organizácie a musí byť na prvý pohľad jasné, od koho pochádza. Jeho dizajn a spracovanie sa musia riadiť manuálmi korporátnej identity a korporátneho dizajnu organizácie.
- 3. Dizajnárske (výtvarné) zvládnutie** – to, že je materiál sám osebe v súlade s korporátnou identitou, ešte neznamená, že je kvalitný z výtvarného hľadiska a že je pekný. Toto kritérium teda zahŕňa kompozičné, farebné a typografické kvality materiálu.
- 4. Invencia** – materiál prinášajúci nezvyčajné, prekvapujúce alebo vtipné riešenie či motív sa nepochybne lepšie zapamätá a tým lepšie plní svoj účel. Táto v poradí posledná podmienka dotvára dokonalosť komunikačného nástroja.

Aby sme mohli tlačený materiál pokladať za použiteľný v komunikácii organizácie, musia byť splnené aspoň prvé dve podmienky. Ak sú splnené prvé tri podmienky, môžeme hovoriť o dobrom materiáli, a ak sú splnené všetky, pravdepodobne ide o vynikajúci komunikačný nástroj.

4. 3. Audiovizuálna komunikácia

Audiovizuálna komunikácia patrí medzi moderné komunikačné nástroje. Jej nespornou prednosťou je synergické pôsobenie obrazu a zvuku na prijímateľa a možnosť doručenia tomu pravému adresátovi. Stále sa rozširujúca škála čoraz dostupnejších audiovizuálnych komunikačných prostriedkov prináša netušené rozmery kreativity a účinnosti komunikácie. Použitie moderných komunikačných prostriedkov je vo všeobecnosti veľmi účinné a ich pôsobenie môže byť veľmi široké a dlhodobé. Audiovizuálna komunikácia je v dnešnom svete veľmi žiadaná a efektívna forma ovplyvňovania okolia a komunikácie. Odporúčame ju používať všade tam, kde je to možné.

Medzi najčastejšie prostriedky audiovizuálnej komunikácie patria rozličné multimediálne nosiče, prehrávané v osobných počítačoch (obsahujú multimediálne prezentácie, náučné encyklopédie, digitálne mapy, atlasy, či dokonca jednoduché geografické informačné systémy a pod.). Pomocou takýchto prostriedkov je možné veľmi názorne rozpracovať želanú tému a pôsobiť na cieľovú skupinu. Dobre premyslená a vypracovaná multimediálna prezentácia môže mať veľkú hodnotu, keďže nie je ťažké prispôbovať ju konkrétnej cieľovej skupine a tým ešte viac zvýšiť jej už beztak vysokú účinnosť. Môže ísť napríklad o výber obrázkov alebo hudby podľa typu užívateľa (iné pre mládež, iné pre seniorov a pod.), distribúciu náučných počítačových hier, interaktívnych filmov a pod. V rukách dobrého tvorca môže takéto prispôbovanie znamenať naozaj mocný nástroj s vysokou efektívnosťou.

Ďalším účinným prvkom z tejto skupiny sú krátke dokumentárne a prezentačné filmy. Napriek tomu, že ich výroba môže byť nákladná, sú veľmi vhodným prostriedkom komunikácie, ktorý

môže mať pri vhodnej distribúcii vysokú efektivitu. Osobitne účinné sú najmä filmy, ktoré nie sú len strohými dokumentmi, ale vyvolávajú emócie (smútok, veselosť, nostalgiu, patetickosť a pod.) alebo provokujú otázky (ktoré ani nemusia byť priamo vo filme zodpovedané). Takéto filmy si totiž divák zapamätá a v myslí si dlho nesie ich odkaz či otázky, ktoré nastolili.

Samostatnou časťou audiovizuálnej komunikácie sú reklamné spoty (rozhlasové a televízne), ktoré zväčša bývajú súčasťou väčších komunikačných celkov, kampaní. Ich príprava sa musí v plnom rozsahu zveriť profesionálnym reklamným agentúram. Sú relatívne nákladné, ale účinnosť dobre zostavenej a realizovanej kampane (a v rámci nej aj reklamných spotov) môže byť veľmi vysoká.

Pri plánovaní a využívaní audiovizuálnych prostriedkov komunikácie treba mať na pamäti niekoľko okolností. Ide o najvyšš odborné prostriedky, náročné na technické vybavenie a tvorivosť. Úlohou ochranárskej organizácie tu nie je sama tvorba, ale stanovenie cieľa a spolupráca na príprave. Prezentáciu, GIS, film či spot potom produkuje profesionálna agentúra, ktorá s organizáciou podrobne konzultuje potrebné záležitosti (cieľová skupina, scenáre, spôsob distribúcie a pod.). Pracovníci organizácie sa zúčastňujú aj na príprave štruktúry audiovizuálnych prostriedkov a ovplyvňujú ich charakter. V konečnom dôsledku však materiál vyrobí agentúra.

Pri výrobe a distribúcii audiovizuálnych komunikačných prostriedkov je dôležité rešpektovanie autorských práv. Použitie hudby, fotografií, textov a iných prvkov (napríklad hry) bez vyrovnania nárokov ich autorov je nelegálne a organizácii môže spôsobiť veľké škody.

Audiovizuálne komunikačné prostriedky je možné šíriť mnohými kanálmi (napr. CD/DVD, internet, televízia a rozhlas, informačné, návštevnícke a interpretačné centrá, múzeá a i.). V blízkej budúcnosti môžeme očakávať aj rozmach distribúcie prostredníctvom mobilných telefónov a digitálnej televízie, umožňujúcej prispôbenie vysielania priamo jednotlivému divákovi.

4. 4. Online komunikácia

Internet je dnes azda najdynamickejší fenomén nielen komunikácie, ale celého nášho života. Na komunikáciu poskytuje takmer neobmedzené možnosti, jediným naozajstným limitom je jeho rozšírenie v spoločnosti. Popri vzťahoch s médiami a tlačených materiáloch je internet najpoužívanejšou formou prezentácie a komunikácie, jeho význam pritom stále stúpa a dnes je ešte veľmi ťažké odhadnúť, ako hlboko zasiahne do medziludskej komunikácie už v blízkej budúcnosti.

4. 4. 1. Internetová stránka

Je samozrejmé, že internet je na komunikáciu ochranárskej organizácie mimoriadne vhodné

médium. Podrobný opis komunikačných možností internetu ďaleko presahuje rozsah a poslanie tejto publikácie, a tak si zhrnieme iba niekoľko základných skutočností a zásad.

Základnou formou internetovej komunikácie dnes je *world wide web*, v skratke *www*. Táto sieť umožňuje publikovanie internetových stránok, čo sú vlastne sady vhodne pripravených počítačových súborov, ktoré si užívateľ v reálnom čase môže stiahnuť do svojho počítača a prezrieť si ich. Medzi silné stránky internetu patrí aktuálnosť, okamžitá dostupnosť, vzájomná prepojenosť jednotlivých stránok, absencia akýchkoľvek fyzických bariér, vysoká kapacita prenášaných informácií, prispôsobivosť konkrétnemu príjimateľovi a multimediálnosť (možnosť prenášať text, obraz aj zvuk).

4. 4. 1. 1. Príprava a údržba internetovej stránky

Príprava internetovej stránky organizácie alebo nejakej témy je dnes už jednoduchá, čo je výhodou aj nevýhodou. Výhodné je to, že ju môže vytvoriť a udržiavať aj pracovník organizácie, nevýhodou je skutočnosť, že takto často vznikajú aj zlé stránky, ktoré svoju funkciu neplnia, a dokonca môžu poškodiť dobré meno a imidž ochránárskej organizácie. Je to podobná situácia ako pri tlačенých materiáloch, na tvorbu ktorých sa za dostatočnú kvalifikáciu často považuje iba znalosť práce s grafickým programom (v prípade internetu zasa s editorom webových stránok), pričom výsledky takejto práce sú často škodlivé.

V zásade existujú tri možnosti tvorby a udržiavania internetovej stránky: vlastná tvorba a údržba, zadanie externému odborníkovi a práca s redakčným systémom. Vlastná tvorba a údržba stránky je síce najlacnejšia a je flexibilná, ale prináša veľké riziká obsahovej, grafickej a technickej nedokonalosti. Externá tvorba a údržba na jednej strane zaručí profesionalitu, na druhej strane je však menej flexibilná a z dlhodobého hľadiska obyčajne aj drahšia.

Ako optimálna sa javí práca s redakčným systémom, kde dizajnér stránky vytvorí jej dizajn a programátor ju naprogramuje, ale vlastnú údržbu (vkladanie nových článkov, súborov a pod.) vykonáva pracovník organizácie prostredníctvom tzv. redakčného systému, ktorý prehľadne a ľahko umožňuje publikovanie článkov, obrázkov a súborov na stránke prostredníctvom jednoduchého grafického rozhrania. Stránka teda spĺňa dizajnové aj technické požiadavky, ale tvorbu obsahu si riadi priamo organizácia.

Pri tvorbe novej stránky treba rozlišovať dve pozície: dizajnér a programátor. Dizajnér navrhne dizajn stránky, teda jej grafické riešenie, rešpektujúc korporátnu identitu, požadovanú štruktúru a plánovaný obsah stránky. Programátor potom „napíše“ (naprogramuje) stránku tak, aby sa dala zobrazit' v prehliadačoch. Treba byť ostražitý, ak tieto dve služby ponúka jeden človek. Ide totiž o také rozdielne činnosti, že ich (okrem istých výnimiek) jeden človek nemôže ovládať na požadovanej úrovni a zákonite potom trpí dizajn, programátorská korektnosť alebo (a najčastejšie) obidve tieto stránky.

4. 4. 1. 2. Funkcie a obsah internetovej stránky

Internetová stránka môže mať v komunikácii ochranárskej organizácie, resp. správy chráneného územia, veľa funkcií. Ich zoznam je limitovaný azda iba ochotou a invenčnosťou pracovníkov organizácie. Pri jej tvorbe je potrebné premyslieť si, aký účel má stránka a kto budú jej najčastejší užívatelia, a tomu prispôsobiť jej obsah, dizajn a štruktúru.

Stránka chráneného územia má niekoľko účelov. V prvom rade slúži na celkové informovanie o území, o novinkách a aktualitách v jeho správe, ďalej poskytuje možnosť distribúcie dôležitých dokumentov a správ, možnosť vzdelávania a interpretácie, dôležitá je aj možnosť spätnej väzby. Dôležitým cieľom je zvyšovanie povedomia o chránenom území a jeho značke.

Dá sa predpokladať, že na dobrú internetovú stránku chráneného územia budú chodiť:

- turisti a návštevníci územia, ktorí hľadajú turistické informácie, opisy chodníkov, sprievodcov a aktuálne informácie o schodnosti, stave či uzávere chodníkov a pod.;
- študenti a žiaci, ktorí hľadajú podklady na štúdium, referáty, správy a pod.;
- odborníci, ktorí hľadajú podklady na svoju vedeckú či manažérsku prácu;
- vlastníci a správcovia územia, ktorí hľadajú aktuálne informácie, legislatívne podklady, štatistické údaje a pod.;
- novinári, ktorí stránku využívajú pri tvorbe článkov a správ;
- časť verejnosti, ktorá sa zaujíma o prírodu a jej ochranu.

Podľa týchto cieľových skupín potom môžeme určiť štruktúru aj obsah stránky. Môže poskytovať základné informácie o chránenom území, aktuálne informácie zo života v chránenom území, informácie dôležité pre turistov, vlastníkov územia a ďalšie zainteresované strany, dôležité dokumenty, tlačové materiály, audiovizuálne prezentácie, diskusné fórum, interaktívny kontaktný dotazník a veľa ďalších prvkov. Je samozrejmé, že sa nemusíme držať len primárneho formátu stránky, ale môžeme publikovať aj iné textové a obrazové formáty súborov (najčastejšie doc, rtf, xls, jpg a pdf, prípadne aj zip). Tieto formáty by sme však mali na stránku umiestňovať prostredníctvom odkazov s uvedením názvu, formátu a veľkosti súboru. Stránka musí, prirodzene, obsahovať aj údaje o vlastníkovi stránky a jeho kontaktné údaje.

4. 4. 1. 3. Prístupnosť stránky

Dôležitým aspektom sú parametre prístupnosti stránky. Dobrá stránka sa dá spoľahlivo a rýchlo načítať bez ohľadu na spôsob a rýchlosť pripojenia, typ operačného systému, použitého prehliadača a nastavenia počítača (najmä rozlíšenia monitora). Vzhľadom na terénny charakter ochrany prírody a turistiky by sa stránka (resp. aspoň vybrané podstránky) mala dať načítať aj do

tzv. PDA počítačov a mobilných telefónov (napríklad uzávery chodníkov, vývoj počasia a pod., ale možnosti jej využitia sa otvárajú aj napríklad pri on-line určovacích kľúčoch a pod.).

Rýchlosť načítania je ešte stále limitujúcim faktorom, a to napriek rozmachu rýchleho (tzv. širokopásmového) internetu. Stránka by skrátka mala byť koncipovaná aj pre pomalšie typy pripojenia. Užívateľ, ktorý musí na načítanie úvodnej stránky čakať viac ako niekoľko sekúnd, totiž obyčajne stráca trpezlivosť, zo stránky odíde a ani nepočká na jej „natiehnutie“. Z tohto dôvodu sa neodporúča využívať rozličné úvodné animačné aplikácie a treba dôsledne dbať na optimalizáciu obrázkov.

V záujme kompatibilnosti s rôznymi operačnými systémami a prehliadačmi by stránka mala byť napísaná v korektnom programovacom kóde, ktorého zásady by mal programátor bezvýhradne rešpektovať.

4. 4. 1. 4. Vzhľad stránky

Dobrá stránka by mala spĺňať niekoľko základných kritérií:

Úvodná stránka (tzv. index) by mala byť vizuálne jednoduchá, iba s niekoľkými základnými plochami. Nie je dobré, ak je úvodnou stránkou obrázok, logo či animácia, pretože takto skomplikovaný prístup k vlastnému obsahu stránky môže návštevníka odradiť. Je na uvážení zadávateľov a tvorcov stránky, ako ju budú štruktúrovať, na úvodnej stránke by však určite nemala chýbať navigácia na stránke (t. j. odkazy na jednotlivé podstránky) a kontakt na organizáciu. Jednoduchosť a prehľadnosť by si mali zachovať aj ďalšie podstránky. Navigácia musí byť prístupná z každej podstránky, aby nebolo potrebné vždy sa vracieť na úvodnú stránku.

4. 4. 2. Propagácia internetovej stránky

Iba zriadenie internetovej stránky nestačí, musíme o nej aj dať vedieť. Naším cieľom je teda doviesť na ňu návštevníkov, podľa možnosti takých, akých potrebujeme, aby sme im poskytli informácie (vzdelali ich či zabavili), zvýšili ich povedomie o chránenom území či organizácii na ochranu prírody, ako aj rozšírili všeobecnú známosť o značke. To znamená, že naša stránka musí byť „viditeľná“, a to najmä v tých cieľových skupinách, ktoré ňou chceme osloviť. Na propagáciu stránky môžeme využiť niekoľko jednoduchších aj menej jednoduchých spôsobov.

4. 4. 2. 1. Uvádzanie internetovej adresy

Je samozrejmé, že internetová adresa musí byť súčasťou našich základných kontaktných informácií, podobne ako adresa sídla či telefónne číslo. Treba ju uvádzať na všetkých tlačovinách, na vizitkách, správach, dokumentoch a pod.

Internetová adresa

Internetová adresa má veľký význam. Mala by byť čo najlepšie zapamätateľná, aby ju návštevník vedel vložiť do prehliadača aj spamäti alebo aby si ju vedel ľahko odvodit'. Žiaľ, inštitúcie zodpovedné za ochranu prírody na Slovensku nezareagovali dost' pružne na rýchly vývoj, a tak je dnes väčšina vhodných domén už vo vlastníctve iných subjektov. Výsledkom je dost' zmätočný zoznam internetových adries slovenských chránených území, od celkom vhodných (www.napant.sk) cez prípustné (rôzne „núdzové“ adresy typu www.tanap.org alebo www.slovenskyraj.net) až po úplne nevhodné (napr. www.soprs.sk/nppoloniny).

Situáciu je možné zlepšiť zavedením ľahko zapamätateľného systému tvorby adries, ktoré ešte nie sú registrované (napríklad www.narodneparky.sk/nizketatry, [/strazovskevrchy](http://strazovskevrchy), [/pologininy](http://pologininy) a pod.).

Stav z decembra 2006.

4. 4. 2. 2. Odkazy na iných stránkach

Vhodným spôsobom je aj umiestnenie textového odkazu na stránku chránenej oblasti na iné súvisiace stránky, napr. na stránku inej chránenej oblasti, na stránky obcí a hotelov v chránenej oblasti a pod. Podmienky tohto prepojenia bývajú rôzne, býva prinajmenšom zvykom, že takéto odkazy si organizácie vzájomne vymenia (čo však môže byť problém v prípade komerčného subjektu a jeho odkazu na stránke štátnej inštitúcie).

4. 4. 2. 3. Banery

Baner je malý grafický prvok, ktorý zvyčajne slúži ako reklama alebo upútavka na organizáciu a zároveň aj ako odkaz na jej stránku. Princíp jeho používania je podobný ako pri jednoduchých textových odkazoch (pozri vyššie), avšak okrem vzájomnej výmeny banerov medzi dvoma stránkami je časté jeho reklamné využitie, t. j. za poplatok (najmä počas kampaní a pod.).

4. 4. 2. 4. Registrácia v katalógoch

Napriek nástupu vyhľadávačov (pozri nižšie) je stále častým spôsobom vyhľadania stránky jej nájdenie v katalógoch. Katalógy (označované aj ako portály) sú hierarchicky (stromovo) usporiadané zoznamy odkazov na stránky, takže hľadajúci postupuje od najširšej tematickej oblasti po stále špecializovanejšiu. Dlhodobou najpoužívanejšími katalógmi na Slovensku sú www.zoznam.sk a www.azet.sk (stav v decembri 2006). Postup vyhľadania Národného parku Nízke Tatry napríklad v katalógu www.zoznam.sk potom je: „Cestovanie, ubytovanie, turizmus“ – „Pohoria,

národné parky, chránené oblasti SR” – „Nízke Tatry”. Na tejto stránke je niekoľko odkazov súvisiacich s Národným parkom Nízke Tatry vrátane oficiálnej stránky www.napant.sk.

Druhým spôsobom je vyhľadanie stránky v katalógu podľa mena či iných kľúčových slov. V každom katalógu je na tento cieľ zaradený jednoduchý vyhľadávací nástroj.

Existujú aj špecializované katalógy, ktoré by sa dali využiť na propagáciu stránok chránených území. Môže ísť napríklad o katalógy zamerané na cestovanie, voľnočasové aktivity alebo vzdelávanie.

Zaregistrovanie stránky chráneného územia v katalógoch síce nie je najefektívnejším nástrojom, ale keďže je obyčajne bezplatné, niet dôvodu ho nevyužiť. Je výhodné vybrať si vhodné katalógy podľa počtu ich návštevníkov, ktorý zistíme na stránkach www.naj.sk (pre slovenské stránky) a www.navrcholu.cz (pre české stránky), a to jednak vo všeobecnosti, jednak podľa tematických oblastí.

4. 4. 2. 5. Umiestnenie stránky vo vyhľadávači

Vyhľadávače sú internetové stránky, kde môžete podľa kľúčových slov vyhľadať stránky, ktoré vás zaujímajú. Zjednodušene povedané, ide o obrovské, priebežne automaticky aktualizované databázy všetkých webových stránok na svete a celého ich obsahu. Keď vložíte do vyhľadávača kľúčové slová, predloží vám zoznam odkazov na stránky, ktoré tieto slová obsahujú. Vlastník stránky sa preto usiluje optimalizovať svoju stránku pre niektorý vyhľadávač, to znamená naprogramovať ju tak, aby ju zobrazil na prvých miestach. Optimalizácia pre vyhľadávače je téma, ktorá presahuje možnosti tejto publikácie, a obyčajne si ju treba objednať u odborníka. Táto investícia sa však vyplatí – ak je totiž stránka dobre optimalizovaná, uvidí ju oveľa viac ľudí. V prípade chráneného územia sa takto zlepši informovanosť o ňom, čo sa dá využiť na zvýšenie povedomia o chránenom území a na zlepšenie jeho imidžu a verejnej mienky.

Hoci vyhľadávačov je veľa, dominantnú pozíciu má Google (www.google.com). Často je integrovaný do internetových prehliadačov a siahne po ňom drvivá väčšina ľudí, ktorí niečo hľadajú na internete. Ak má teda organizácia záujem o propagáciu svojej stránky, mala by investovať do optimalizácie stránky pre tento vyhľadávač.

4. 4. 2. 6. Kontextová reklama

Kontextová reklama (alebo aj cielená internetová reklama) je umiestňovanie reklamných odkazov na stránky pri zoznamoch výsledkov vyhľadávania na internete.

Mnohé stránky majú v sebe integrovanú funkciu vyhľadávania. Kontextová reklama využíva túto funkciu, a to najmä na internetových stránkach novin a časopisov, v katalógoch, vo vyhľadávačoch a pod. Používanie je jednoduché. Ak napríklad na internetovej stránke novin zadáte

vyhľadávanie slov „Slovenský raj“, tak sa vám zobrazia nielen samotné výskyty tohto spojenia v novinách, ale aj zoznam reklamných odkazov, ktoré ukazujú na stránky nejako súvisiace so Slovenským rajom.

V poslednom období sa dokonca objavuje kontextová reklama, priradujúca odkazy nie na základe slov, ktoré užívateľ vyhľadáva, ale na základe textu zobrazovanej stránky. Program si stránku „prečíta“, a ak sa na nej vyskytujú zaregistrované kľúčové slová, zobrazí aj k nim priradené reklamné odkazy.

Výhodou kontextovej reklamy je, že vlastník propagovanej stránky platí (obyčajne nevelkú čiastku), až keď hľadajúci skutočne klikne na reklamný odkaz. Ak neklikne, vlastník neplatí nič, no reklamný odkaz sa na zdrojovej stránke zobrazil. Ide teda o relatívne efektívnu metódu zvyšovania povedomia známosti značky.

Na Slovensku a v Česku ponúka kontextovú reklamu E-target (www.etransfer.sk). V globálnom meradle sa stále viac uplatňuje Google AdWords/AdSense a vzhľadom na dominantné postavenie vyhľadávača Google môžeme očakávať, že čoskoro sa aj tento jeho program kontextovej reklamy stane dominantným.

4. 4. 3. Elektronická pošta

Elektronická pošta dnes predstavuje bežný spôsob osobnej komunikácie pracovníkov ochrany prírody. Ide síce o základný komunikačný prostriedok, ale možno ho využívať aj na sprostredkovanie informácií o organizácii, chránenom území a pod.

Tým najzákladnejším spôsobom je vkladanie tzv. podpisov na konci mailov. Ide o automatické alebo občasné vkladanie ľubovoľného textu na koniec mailu, ktoré je možné nastaviť v každom programe pre elektronickú poštu. Obyčajne sa využíva na vloženie kontaktných údajov o odosielateľovi a takéto využitie by pracovníci organizácie mali považovať za samozrejmosť. Výhodou je, že si možno pripraviť viacero verzií podpisu a pripájať ich podľa potreby (napr. po slovensky, v cudzom jazyku, pre novinárov, pre návštevníkov a pod.), prípadne ich nepripájať vôbec, ak to nie je vhodné.

Do podpisu však môžeme vložiť nielen osobné kontaktné údaje, ale aj adresu internetovej stránky alebo nejaký stručný odkaz, heslo, motto a pod. Ide o nenáročnú formu propagácie, jej výhodou pritom je, že je zadarmo.

V súvislosti s elektronickou poštou treba ešte spomenúť, že do správnej korporátnej kultúry a komunikácie patrí aj včasné odpovedanie na e-maily, určenie pracovníka, ktorý bude odpovedať na e-maily adresované všeobecne do organizácie, a stanovenie ďalších potrebných pravidiel elektronickej komunikácie.

V záujme doručovania Vašich správ nepoužívajte adresy so slovami *info@*, *admin@*, *news@*, *5839@* a pod. Takéto adresy sú totiž často využívané pri spame (rozosielanie nevyžiadanej poš-

...a tieto materiály od Vás očakávam do siedmich pracovných dní. Po ich posúdení Vám okamžite dáme vedieť naše stanovisko a ďalšie odporúčané kroky.

Prajem Vám pekný deň.

S pozdravom

RNDr. Jozef Holby

zoológ

Národný park Veľké Hory, Hôrna 2, 919 19 Nižná Dolná

Tel/fax.: 099 12345678, Mobil: 0509 123456

e-mail: holby@sopsr.sk

www.velkehory.sk

NAVŠTÍVTE NÁRODNÝ PARK VEĽKÉ HORY A ZÍSKATE NEZABUDNUTEĽNÉ ZÁŽITKY!

ty), preto ich programy na príjem elektronickej pošty, resp. poštové servery často blokujú či mažú, a tak sa nedostanú k adresátovi.

4. 4. 4. Zasielanie noviniek

Periodické posielanie e-mailových správ s novinkami, komentármi, aktuálnymi informáciami a pod. je nenáročnou a efektívnou formou elektronickej komunikácie. Treba si však dať pozor, aby nešlo o nevyžiadané posielanie reklamy. Pri periodickom posielaní nám ide nielen o posielanie informácií, ale aj o zvyšovanie povedomia o značke a organizácii či o území.

Vhodné je ponúknuť návštevníkom stránky organizácie možnosť prihlásiť si odber informácií, keď uvedú svoju e-mailovú adresu. Súčasťou prihlasovania sa na odber noviniek môže byť jednoduchý formulár, v ktorom síce nebudeme zisťovať meno či presnú adresu, ale môžeme si od odberateľov vyžiadať informácie, ktoré uznáme za vhodné (napríklad bydlisko, vek, pohlavie, stupeň dosiahnutého vzdelania), prípadne položiť im jednoduché otázky s možnosťou výberu odpovedí (napríklad „Ako často navštevujete náš národný park?“ často /občas / zriedka / vôbec). Dôležité je zvoliť si vhodnú periodicitu (napríklad raz za mesiac) a túto periodicitu dodržiavať, pretože nepravidelné posielanie správ, či dokonca úplný zánik tejto služby poškodí imidž odosielateľa.

Správy by mali byť v jednoduchom textovom formáte, bez grafických prvkov a s uvedením odkazov na internetovú stránku, kde sa čitateľ môže dozvedieť o veci viac (v takom prípade treba, samozrejme, dbať o koordináciu posielania správ s aktualizáciou stránky).

4. 4. 5. Diskusné fóra, mailing listy

Účast' pracovníkov organizácie v diskusných fórach a v mailing listoch (alebo na mailových konferenciách) je síce netradičný komunikačný prostriedok, ale za určitých okolností môže byť dost' efektívny.

Diskusné fóra sa buď vytvárajú pod článkami v internetových denníkoch, magazínoch a pod., alebo na špecializovaných internetových stránkach. Môžu do nich prispievať všetci užívatelia internetu (závisí od prevádzkovateľa príslušnej stránky, či anonymne, alebo neanonymne) a vyjadrujú v nich svoje názory, myšlienky, postrehy a komentáre.

Všeobecným problémom je, že diskusné fóra pod článkami sú veľmi často zahltené nepodstatnými príspevkami, ba dokonca zneužívané a, samozrejme, nie je účelné a v podstate ani možné všetky ich sledovať. Na druhej strane by však organizácia mala robiť istý monitoring o článkoch, ktoré by sa jej mohli týkať, a o diskusných fórach pod nimi. Jednak tým môže dostávať spätnú väzbu o svojej činnosti, jednak – v prípade že sa tam objaví príspevok, ktorý by mohol nejakým spôsobom poškodiť dobré meno organizácie – stojí za uváženie zapojiť sa do diskusie a vhodným spôsobom vysvetliť situáciu, vyvrátiť nesprávne tvrdenie a pod. a tým zabrániť poškodeniu dobrého mena a zhoršeniu imidžu. Treba si totiž uvedomiť, že daná diskusia bude na internete viditeľná veľa rokov a každé poškodzujúce a nevysvetlené tvrdenie sa zobrazí veľa krát. Navyše účasť oficiálneho predstaviteľa organizácie v diskusnom fóre môže vylepšiť imidž organizácie, keďže sa nebojí otvorene diskutovať na verejnosti a využíva aj moderné informačné technológie.

Fóra je možné využiť aj na rozposlanie oznamu, pozvánky, výzvy a pod.

Tak či onak, účasť v diskusných fórach si vyžaduje istý zmysel pre mieru. Treba rozlíšiť, kedy ide iba o kontraproduktívne či nekonečné a nič neriešiace debaty a kedy a akou formou má zmysel do diskusie zasiahnuť. Treba však spomenúť, že na kvalitných stránkach sa diskusia drží v normách slušnosti a efektivity, diskusie sú často na vysokej odbornej úrovni a prispievajú do takýchto fór je potom nielen ľahšie, ale z hľadiska informovania odbornej verejnosti prínosné a v neposlednom rade aj zaujímavé. Medzi takéto stránky patrí napríklad www.changenet.sk, fórum neziskových organizácií, medzi nimi aj ochranárskych, alebo www.hiking.sk a www.outdoorforum.cz, zamerané aj na turistiku na Slovensku, a iné. Využívanie takýchto stránok môže byť efektívnym spôsobom šírenia informácií, pretože ich navštevuje veľmi špecifická cieľová skupina.

Vhodné je dať priestor na diskusiu aj priamo na stránke organizácie, resp. chráneného územia. Pre programátora nie je problém vytvoriť jednoduchý formulár, prostredníctvom ktorého je možná vzájomná diskusia verejnosti a pracovníkov organizácie.

Užitočným využitím e-mailovej komunikácie je aj zapojenie sa do tzv. mailing listov (alebo internetových diskusií). Ide o skupiny účastníkov, resp. ich e-mailových adries, ktoré sú v jednom distribučnom zozname. Znamená to, že keď účastník odošle e-mail na centrálnu adresu, bude

rozposlaný všetkým účastníkom, čo umožňuje viesť diskusie cez e-mail. Asi najznámejšou takouto diskusiou na Slovensku je Ekoforum (ekoforum@list.changenet.sk) s niekoľkými desiatkami účastníkov, odborníkov z environmentálnych neziskových aj verejných organizácií.

4. 5. Podujatia

(*Volne podľa Svoboda 2006*)

4. 5. 1. Charakteristika podujatí

Podujatia (v komunikačnej praxi bežne označované pôvodným anglickým názvom *events*) sú významným prostriedkom komunikácie v praxi. Využívajú sa pri nich aj rôzne iné komunikačné prostriedky a spolu vytvárajú komplexný celok.

Z psychológie vieme, že upevnenie určitej informácie vo vedomí jej príjemcu závisí od spôsobu nasadenia techník, ktoré pri komunikácii použijeme. Výskumy ukázali, že akusticky odovzdané informácie si po štyroch hodinách zapamätá 20 percent ľudí. Ak sú tieto informácie prezentované vizuálne, vzrastie počet ľudí, ktorí si ich pamätajú, na 40 percent. Ak sú ľudia vystavení súčasne zvukovému aj vizuálnemu pôsobeniu, zvýši sa tento počet na 90 percent. Z toho môžeme odvodiť, že ak človek získa informáciu na podujatí, bude si ju pamätať oveľa dlhšie, prípadne aj ovplyvní jeho konanie oveľa intenzívnejšie. Preto sa podujatia využívajú v praxi veľmi často.

Ďalším znakom využívania podujatí v praxi je možnosť ich špecifického využitia. Ako komunikačný prostriedok totiž podujatia využívame najmä v dvoch prípadoch: keď chceme danej cieľovej skupine odovzdať obsiahlejšiu informáciu alebo keď chceme v účastníkoch vyvolať špecifické emocionálne zážitky, upevňujúce pozitívne vzťahy medzi subjektom a objektom komunikácie.

Výhodou podujatí ako komunikačného prostriedku je to, že vytvárajú priamy kontakt medzi subjektom a objektom komunikácie. Medzi obidvoma stranami teda nestoja bežné masmédiá (tlač, rozhlas, televízia či internet), môžu spolu navzájom hovoriť, čo vytvára silný, priamočiary a neskrývaný prenos informácie a navyše umožňuje okamžitú spätnú väzbu.

Adresátom podujatí môžu byť akékoľvek cieľové skupiny, vytípané v komunikačnej stratégii. Limitom je veľkosť cieľovej skupiny, keďže povaha podujatí limituje ich počet na desiatky až stovky, málokedy (najmä nie v slovenských podmienkach) viac. Na druhej strane je však výsledný efekt podujatia oveľa intenzívnejší ako výsledný efekt iných komunikačných prostriedkov. Z toho všetkého vyplýva, že podujatia sú vhodné, keď chceme veľmi účinne doručiť informáciu a presadiť náš zámer v menšej skupine ľudí. Dobré pripravené a vydarené podujatie navyše posilňuje imidž a rešpekt organizácie.

Český marketingový expert Miroslav Foret vo svojej publikácii ***Jak komunikovat se zákazníkem*** píše: „Napriek všetkému nepochybnému pokroku v elektrotechnike, vďaka ktorému sme v súčasnosti svedkami zásadnej revolúcie v oblasti informácií a komunikácie, najúčinnjším pros-

triedkom, ale čo do počtu adresátov aj najobmedzenejším prostriedkom stále zostáva osobný rozhovor z očí do očí (*face to face*). Našu komunikáciu vie obohatiť o celý rad neverbálnych, vizuálnych stránok, ako sú gestikulácia, mimika, pohyb a držanie tela, oblečenie vrátane doplnkov, ale taktiež zariadenie miestností či prostredia, a dokonca aj o čuchové vnemy.“

Organizácia podujatí

Podujatia sú organizačne náročný nástroj komunikácie, keďže využívajú rôzne komunikačné prostriedky v jednom celku. Tento celok treba vymyslieť, zabezpečiť, koordinovať a kontrolovať, čo sú úlohy mimo hlavného poslania ochrany prírody, a to dokonca aj vtedy, keď organizácia má komunikačného pracovníka či oddelenie. Je preto veľmi vhodné, ak má prípravu podujatia na starosti špecializovaná agentúra alebo sa s ňou príprava podujatia veľmi podrobne konzultuje.

Dôležitým aspektom prípravy podujatia je fakt, že ide o priamu, osobnú komunikáciu s cieľovou skupinou. Preto je potrebné osobitne starostlivo vziať do úvahy tri aspekty:

- Zloženie účastníkov – o koho ide?
- Charakteristika informácií, ktoré chceme komunikovať verbálne i neverbálne.
- Okolnosti konania podujatia, teda kedy a kde sa bude akcia konať a za akých podmienok.

V celkovom komunikačnom pláne organizácie sú síce podujatia iba jedným bodom, ale ich plánovanie je zložité, preto treba zostaviť samostatný plán ich prípravy. Takýto plán má obvyčajne tri časti: metodickú (ciele podujatia a použité komunikačné prostriedky), organizačnú (harmogram prípravy a program podujatia) a, samozrejme, finančnú (rozpočet). Každá z týchto častí sa ďalej rozpracuje, pričom miera detailnosti závisí od veľkosti a zložitosti celej akcie. Ako sme uviedli vyššie, bolo by vhodné zveriť prípravu špecializovanej agentúre, ktorej cena v porovnaní s celkovým rozpočtom podujatia nemusí byť vysoká.

4. 5. 2. Druhy podujatí

4. 5. 2. 1. Prezentácia

Základným poslaním prezentácie je zoznámenie cieľovej skupiny s novinkami alebo s inými závažnými informáciami o inštitúcii, produktoch alebo aktivitách. Prezentácie majú vždy pracovný charakter. Niekedy sa na nich v obmedzenom počte zúčastňujú aj novinári alebo je súčasťou programu tlačová konferencia. V oficiálne a organizačne menej náročnej podobe sa prezentácie konajú ako rozličné stretnutia s partnermi, pričom môžu mať aj periodický rámeč.

4. 5. 2. 2. Konferencie, sympóziá, firemné dni a firemné prednášky

Konferencie, sympóziá, prednášky či firemné dni sa vyznačujú predovšetkým širokým odborným tematickým záberom, ktorý býva časovo podstatne rozsiahlejší než prezentácie a tlačové akcie.

Konferencie a sympóziá sú často viacdňové akcie s veľkým počtom účastníkov. Aj keď na Slovensku to nie je bežné, obyčajne sú to stovky, niekedy až tisíce ľudí. Súčasťou akcie je aj bohatý sprievodný program, ktorý zahŕňa rozličné návštevy, výlety a exkurzie (môžu, ale aj nemusia súvisieť s témou akcie), prehliadky pamätihodností, prírodných a mestských lokalít a regiónov a pod. Takéto veľké akcie pripravujú výhradne špecializované agentúry (tzv. eventové agentúry, cestovné kancelárie a pod.).

Firemné dni a firemné prednášky (pod „firmou“ tu myslíme ochranársku organizáciu) sú tematicky ucelenejšie a obyčajne prebiehajú v kratšom časovom intervale jedného dňa alebo niekoľkých hodín. Často sa konajú ako sprievodný program iných akcií, najmä veľtrhov, na ktorých sa spravidla zúčastňuje odborná verejnosť, preto je jednoduchšie pritiahnúť ju aj na firemnú akciu (na druhej strane to však zvyšuje organizačnú náročnosť, lebo organizácia musí zvládnuť aj účasť na veľtrhu, aj organizovanie svojej sprievodnej akcie a účasť na nej).

4. 5. 2. 3. Spoločenské reprezentačné akcie a spoločenské stretnutia

Spoločenské reprezentačné akcie majú oproti iným podujatiam odlišný charakter. Hlavný rozdiel je v tom, že sa primárne nezameriavajú na racionálny výklad informácií a argumentov, ale účastníkom akcie sa usilujú poskytnúť emotívne voľnejší, príjemnejší a pôsobivejší zážitok. Z hľadiska tém sa spoločenská reprezentačná akcia koná vždy pri príležitosti nejakej udalosti, úzko spojenej s usporiadajúcou organizáciou (výročie, ukončenie roka a pod.). Súčasťou programu je spravidla hudobná alebo iná kultúrna produkcia a nezriedka sa takéto akcie konajú pod záštitou významných predstaviteľov verejného života, čo im dodáva na význame a vytvára im dobrý imidž.

Samozrejme, že aj takáto ucelená akcia smeruje k osobnej komunikácii účastníkov, pričom podmienky umožňujú, aby šlo o vzájomne užitočné, živé, pozitívne ladené a priateľské diskusie.

Medzi reprezentatívne akcie môžeme zaradiť recepcie, slávnostné večere, matiné, výročné stretnutia, plesy a pod.

Odlišnú povahu majú spoločenské stretnutia, ktorých účel je jednoznačný – informovať určité skupiny verejnosti o danej téme. Základom takýchto spoločenských stretnutí je odborný výklad a po ňom diskusia k verejným, politickým, ekonomickým, občianskym alebo širším spoločenským, prípadne aj kultúrnym témam a otázkam. Do tejto skupiny môžeme zaradiť stretnutie s voličmi a občanmi, besedy s osobnosťami a pod. Spoločenské stretnutia väčšinou nebvávajú organizačne ani finančne náročné.

4. 5. 2. 4. Otváracie slávnosti

Otváranie niečoho nového (nový náučný chodník, nové návštevnícke centrum, nové či zrekonštruované sídlo a pod.) patrí medzi výnimočné a jedinečné akcie. Hlavnou výhodou takého-

to podujatia je, že popri otvorení samého objektu (chodníka a pod.) má organizácia jedinečnú a často neopakovateľnú šancu vytvoriť „niečo nové“ – nový imidž, nový prístup, nové zásady a pod. Otváracie slávnosti skrátka podporujú určitý „štartovací imidž“ inštitúcie a je škoda túto príležitosť nevyužiť. Otváracie slávnosti bývajú atraktívnym podujatím a je ľahšie dostať na ne významné osoby, médiá a pod. Sú tu už svojou podstatou pozitívne ladené a nekonfliktné podujatia, ponúkajúce optimistický pohľad do budúcnosti. Ak sa otváracia slávnosť vydarí, usporiadateľský subjekt si na svoju stranu môže získať priazeň a sympatie osôb. Takýto dobrý „imidžový“ začiatok je navyše istým kreditom na časy, keď sa budú prekonávať zložité situácie a obdobia.

4. 5. 2. 5. Športové podujatia

Prírodné prostredie je miestom konania mnohých športových udalostí, ktoré sú dobrým prostriedkom na propagáciu a komunikáciu (samozrejme, ak ich organizátori splnia všetky požiadavky ochrany prírody). Priliehajú obrovský záujem médií a divákov, majú pozitívny náboj i poslanie. Správcovia chránených území majú počas prípravy takýchto podujatí vynikajúcu možnosť dohodnúť si partnerstvo a využiť ďalší spôsob informovania divákov a novinárov o chránenom území. Môže ísť o zimné lyžiarske a skialpinistické podujatia, preteky horských bicyklov, cezpoľné a horské behy, preteky psích záprahov, turistické pochody a pod. Na takýchto podujatiach sa ochrana prírody môže pripomínať rôznymi banerami a letákmi, sprievodnými podujatiami a prezentáciami, uvádzaním loga na oficiálnych materiáloch a pod.

4. 5. 2. 6. Dni otvorených dverí

Ak chce inštitúcia podrobne zoznámiť občanov so spôsobom svojej činnosti, so svojím personálom, zázemím, spôsobom práce a pod., usporiada *Deň otvorených dverí*. Verejnosť vtedy môže navštíviť sídlo organizácie a voľne sa v ňom pohybovať. Hoci sa tento druh podujatia využíva prevažne v komunikácii veľkých organizácií, ktoré majú priamy vplyv na veľkú časť spoločnosti (napr. televízia, politické inštitúcie a pod.), môže byť prospešný aj v prípade organizácií na ochranu prírody. Verejnosti môžu predstaviť nielen svoje kancelárske priestory, ale aj terénne stanice, výstroj, laboratóriá, depozity, počítačové pracoviská a pod. či prezentovať rozmanité činnosti v praxi (strážna služba, vedecký výskum a pod.). Ako špecifickú formu dňa otvorených dverí v záujme ochrany prírody možno chápať aj deň, keď verejnosť smie voľne navštíviť i lokality, ktoré nie sú za iných okolností prístupné, a to buď sama, alebo so sprievodcom, samozrejme, len ak to nepoškodí danú lokalitu.

4. 5. 2. 7. Rangerské dni

Dňom otvorených dverí sa podobajú tzv. rangerské dni (*ranger* – strážca), spoločné podujatia správy chráneného územia (najmä strážcov ochrany prírody) a verejnosti, predovšetkým detí,

žiakov blízkých škôl. Ich cieľom je ukázať, v čom spočíva praktická ochrana prírody, ale aj vzbudiť či posilniť pozitívny vzťah detí k chránenému územiu, k organizácii a jej poslaniu.

Pri rangerských dňoch strážcovia (často v spolupráci so spriaznenou neziskovou organizáciou) pripravia pre deti bohatý program v prírode. Jeho súčasťou môže byť spoznávanie živej a neživej prírody, zážitkové hry, ukážky používanej techniky a typických činností a pod. Patrí k tomu, samozrejme, aj romanticky aranžované občerstvenie, opekanie slaniny, varenie gulášu a pod.

4. 5. 2. 8. Dobročinné akcie

Rozličné dobročinné akcie (aukcie, koncerty a pod.) sú nepriamym nástrojom komunikácie. Cieľom akcie je vyzbieranie financií na určený charitatívny projekt a ich odovzdanie príjemcovi (inému, než je usporiadajúca organizácia) s náležitou publicitou a propagáciou. Hoci to nie je nevyhnutné, v prípade organizácie na ochranu prírody pôjde, samozrejme, o charitu priamo alebo nepriamo namierenú v prospech ochrany prírody a životného prostredia. Môže ísť napríklad o podporu environmentálneho vzdelávania detí, obnovu turistickej infraštruktúry, symbolické adoptovanie si chránených zvierat, symbolické kúpy stromov, podpora obetí prírodného nešťastia a pod. Tento druh podujatí sa dobre medializuje, najmä ak sa na ňom zúčastnia významné osobnosti verejného života alebo keď sú výsledky akcie mimoriadne zaujímavé a majú významný dopad na lokalitu či širší región.

V prípade charitatívnej aukcie účastníci dražia predmety, zvyčajne diela významných umelcov, ktorí ich do aukcie darovali, ale môžu to byť aj diela detí zo škôl, predmety súvisiace s nejakou významnou osobnosťou verejného života a pod. Je mimoriadne dôležité, aby organizátori boli schopní pozvať dostatok solventných dražiacich, ktorí budú predmety ponúkané v aukcii dražiť a aj si ich nakoniec kúpiť.

Charitatívne koncerty, resp. iné kultúrne podujatia sú zamerané na získavanie financií buď prostredníctvom vysokého vstupného, pričom návštevníci vedia, že veľká časť z neho ide na charitatívny projekt, alebo vzdaním sa honorárov účinkujúcich umelcov v prospech projektu. V prípade naozaj atraktívnej témy môže ísť o akciu v priamom televíznom prenose s využitím audiotextových čísel. Takéto podujatia sú v oblasti ochrany prírody mimoriadne zriedkavé, ale do budúcnosti skrývajú veľký potenciál.

4. 6. Priestorová komunikácia

Pod priestorovou komunikáciou v tejto publikácii myslíme komunikáciu, ktorá sa odohráva v priestore, t. j. komunikačnými prostriedkami sú trojrozmerné predmety. Môžeme okolo nich prejsť, pristúpiť k nim, prípadne si ich vziať do ruky, odniesť so sebou a pod. Ich vhodným

umiestnením a dizajnom môžeme ľahšie upútať pozornosť prechádzajúcich ľudí a tak ich motivovať, aby si prečítali informácie, ktoré im chceme doručiť.

Prostriedky priestorovej komunikácie môžeme rozdeliť na niekoľko skupín, ktoré by sa mali navzájom dopĺňať a, samozrejme, rešpektovať korporátnu identitu:

Pútače

Ide o dostatočne veľké panely umiestené na takých miestach, aby upúťali pozornosť a odovzdali informáciu, ktorú nesú. Zvyčajne ide o veľmi jednoduchú informáciu, oznam či nasmerovanie. Pútače sa často využívajú pri cestách, keďže sú ideálnym prostriedkom, ako vodičom a cestujúcim oznámiť, že vchádzajú do národného parku alebo ho opúšťajú, resp. doň majú možnosť odbočiť (ide o veľmi dôležitú informáciu súvisiacu so zvyšovaním známosti o značke a povedomia o parku). Pútač môže vodiča upozorniť na jaskyňu, návštevnícke centrum, sídlo chráneného územia, jednotlivé časti národného parku a pod.

Vhodným miestom na umiestnenie jednoduchých reklamných pútačov chráneného územia sú napríklad stĺpy lanovky, keďže osoby, ktoré ju využívajú, sedia v relatívnom pohodlí a majú dostatok času na ich prečítanie. Navyše v lyžiarskych centrách, kde lyžiari využívajú lanovku niekoľkokrát za deň či týždeň, sa informácia dostane k prijímateľovi viac ráz, čo významne zvyšuje efektivitu komunikácie.

Navádzacie a orientačné systémy

Tieto systémy sa skladajú z typizovaných prvkov, ako sú šípky, panely a pod. Ich cieľom je viesť návštevníka z jedného bodu do druhého alebo po určitej trase. Navádzacie a orientačné systémy môžu mať rôzny geografický záber, a čím je tento záber menší, tým detailnejšie by mali byť. Z hľadiska komunikácie je dôležité, že prijímateľ informácie (návštevník, turista, vodič a pod.) získava užitočnú informáciu o smere svojho postupu a zároveň si ju spája so značkou organizácie. Niekoľko príkladov navádzacích a orientačných systémov:

- **Navádzanie návštevníkov národného parku od štátnych hraníc, z veľkého mesta, z turistického strediska a pod. až do parku.** V tomto prípade je na každej väčšej križovatke na dôležitých komunikáciách postupne vyznačený smer k vstupu do národného parku, takže vodič alebo cyklista sa bez problémov dostane až do národného parku. Môže ísť o pútače, šípky, dopravné značky označujúce turistické ciele (hnedé značky) a pod.
- **Orientačné systémy po turistických strediskách a ich okolí.** Ide o systém šípkov, obyčajne umiestnených na stĺpikoch, ktoré navádzajú návštevníka k jednotlivým miestam v stredisku, napríklad do hotelov, do návštevníckeho centra, k poskytovateľom služieb, k autobusovým zastávkam a vlakovým staniciam, k východiskovým bodom chodníkov, k piknikovým miestam a pod. Aj keď sa na prvý pohľad môže zdať, že vytváranie takýchto systémov je úlohou

samosprávy alebo manažmentu destinácie, pre správu chráneného územia je výhodné prevziať túto zodpovednosť, keďže potom môže každé navádzacie miesto využiť na svoju propagáciu (využitím prvkov korporátnej identity, doplnkovými tabuľkami a pod.).

- **Značenie turistických, cykloturistických, bežkárskeho, snežnicových a iných trás.** Hoci primárne ide o úlohu určenej značkárskej organizácie (napríklad Klub slovenských turistov, Slovenský cykloklub a pod.), pre správu chráneného územia (podobne ako v predchádzajúcom bode) je výhodné spolupracovať pri značení a tak umiestniť informáciu o chránenom území na orientačné smerovky a pod.

Vonkajšie informačné panely

Ide o väčšie panely, na ktorých sú základné informácie o chránenom území, obyčajne s mapou. Sú umiestňované na miesta, ktorými návštevníci určite prechádzajú – autobusové zastávky, vlakové stanice, parkoviská, piknikové miesta a pod. Ich úloha je veľmi dôležitá, pretože návštevníkovi hneď po vystúpení z vlaku, autobusu či z auta, pri turistike a pod. oznamujú, že sa nachádza na chránenom území, a zároveň mu môžu poskytnúť nevyhnutné informácie (fakty o území, pravidlá správania sa a pod.). Tým však pôsobia aj na podvedomie prijímateľa, zvyšujú jeho povedomie o značke národného parku či chránenej krajinskej oblasti a jednoznačne deklarujú spätosť regiónu s chráneným územím.

Je dôležité, aby informačné panely boli umiestnené naozaj viditeľne, aby si ich návštevník všimol na prvý pohľad. Zároveň majú byť pekné, popri zásadách korporátnej identity musia rešpektovať aj miestnu architektúru a pod.

Vnútorne informačné panely a expozície

Inštalujú sa tam, kde sa zhromažďuje veľa ľudí a je možné upútať ich pozornosť (recepcie hotelov a penziónov, vysokohorské chaty, obchody, reštaurácie a hostince, požičovne, pošta a i.). Podobne ako vonkajšie informačné panely môžu prinášať základné informácie o území vrátane mapy, ale pútavou formou môžu zájsť aj do detailov, keďže sa predpokladá, že ich čitateľ bude mať trochu viac času. Zároveň môžu slúžiť na informovanie o aktualitách, pozvánkach a pod. Vhodne na nich možno umiestniť aj tlačené materiály (letáky, vizitky a pod.), ktoré si návštevník môže vziať so sebou. V interiéroch budov sa môžu inštalovať aj menšie expozície o chránenom území vrátane trojrozmerných exponátov. Takéto expozície ľahšie upútajú ľudí a dajú sa nimi názornejšie podať informácie. Vhodné je zamerať takúto expozíciu nielen na prírodné, ale aj na kultúrne dedičstvo regiónu (remeselnícke výrobky, historické predmety každodennej potreby, historický, športový a turistický výstroj a pod.), čím zvýrazníme spätosť chráneného územia s regiónom a zároveň vytvárame podvedomé spojenia, že chránené územie je tu pre ľudí – či už pre obyvateľov, alebo pre návštevníkov.

Informačné kiosky

Ide o vhodne inštalované počítače, obyčajne s dotykovou obrazovkou. Prostredníctvom vhodne štruktúrovaného menu sa z nich návštevník dozvie potrebné textové, obrazové, mapové, prípadne aj zvukové informácie o chránenom území, pričom štruktúra menu umožňuje podať aj podrobné informácie, ak má užívateľ kiosku záujem. Je veľmi výhodné umiestniť do informačného kiosku nielen údaje o chránenom území, ale aj ďalšie praktické informácie (napríklad cestovné poriadky, otváracie hodiny, zoznamy hotelov a reštaurácií a pod.). Tie ku kiosku pritiahnu i užívateľa, ktorý pôvodne nechcel zisťovať informácie o chránenom území, ale iné informácie.

Kiosky sa umiestňujú do interiéru, kde sú pod kontrolou (recepcie hotelov, úrady, pošta a pod.), prípadne do výkladov obchodov (vyžaduje si to špeciálne upravený výklad).

Je dôležité mať na pamäti, že prvky priestorovej komunikácie neslúžia iba na primárne podanie danej informácie (o chránenom území, o smere, o pravidlách správania a pod.), ale zvyšujú i známosť značky a povedomie o chránenom území, vyjadrujú spätosť daného miesta či regiónu s chráneným územím. Pôsobia pritom nielen na návštevníkov alebo prechádzajúcich, ale aj na domácich obyvateľov.

Banery

Baner je buď ohybný, alebo pevný prenosný panel s logom, názvom, prípadne so sloganom národného parku. Môže sa postaviť na zem, oprieť o stenu alebo zavesiť. Používa sa najmä na akciách, na ktorých sa podieľa národný park, a treba o tom informovať. Môže ísť o koncerty, festivaly, rangerské dni, tlačové besedy, konferencie, semináre a pod. Banery sa obyčajne umiestňujú tak, aby ich diváci a účastníci dobre videli, resp. aby boli dobre viditeľné v kamere. Obvykle ide o pozadie za účinkujúcimi, za predsedníckym stolom a pod.

Iné formy priestorovej komunikácie

Pri využívaní priestorovej komunikácie o ochrane prírody sa dá využiť veľa možností, záleží iba od kreativity. Tu je niekoľko príkladov:

- drobné papierové pútače, umiestnené na stoloch reštaurácií a kaviarní;
- panely parkovacích systémov, informujúcich o voľných miestach na parkovanie v stredisku;
- panely s meteorologickými informáciami;
- bočné a zadné strany autobusov, služobných áut a pod.;
- ochranné konštrukcie (klietky) sedačkových lanoviek.

Väčšina komunikačných a kreatívnych agentúr má s priestorovou komunikáciou veľké skúsenosti, preto je veľmi vhodné využiť ich služby.

4. 7. Prezentačné predmety

Prezentačné predmety pozná azda každý. Ide o rozličné predmety, na ktorých je vytláčené logo, názov či slogan, napríklad perá, čiapky, tričká, dáždníky, poháre a pod. Hlavným cieľom tejto formy komunikácie je zvyšovanie známosti značky, niekedy môže ísť aj o podanie jednoduchej informácie (napríklad internetová adresa a pod.). Dôležité je uvedomiť si, že užívateľ prezentačného predmetu je nielen prijímateľ informácie, ale niekedy aj jej nositeľ, ktorý ju podáva ďalej. Tak je to napríklad v prípade prezentačných tričiek, čiapok, tašiek, dáždníkov a pod. Tento fakt treba vziať do úvahy pri návrhu potlače prezentačných predmetov, ktorá musí byť dobre čitateľná, zrozumiteľná a podľa možnosti atraktívna.

Táto forma komunikácie je stále zaujímavá, hoci jej efektívnosť sa veľmi často znižuje nevhodným výberom predmetov a nevhodnou distribúciou. Aj tu totiž treba uvažovať o tom, kto je cieľová skupina, aké má záujmy, potreby a zvyklosti, a tomu prispôsobiť jednak výber predmetov, jednak spôsob distribúcie. Z tohto hľadiska v zásade môžeme rozlíšiť dve základné skupiny prezentačných predmetov: všeobecné a ciele.

Všeobecné predmety sú tie, ktoré využije (teda bude mať našu značku na očiach) ľubovoľný človek bez ohľadu na jeho záujmy, profesiu, pôvod a pod. Môže ísť o perá, tričká, vesty, vetrovky, čiapky, dáždníky, kalendáre, zápisníky a diáre, hrnčeky, USB kľúče, farbičky, nákupné tašky, kalkulačky, šnúrky na mobilný telefón a veľa ďalších. Na plošnú distribúciu takýchto predmetov môžeme využívať rozdávanie na akciách, festivaloch, stretnutiach, rokovaníach, návštevách a pod.

Pri cielených prezentačných predmetoch berieme do úvahy profesiu, záujmy, potreby a pod. prijímateľov a tomu prispôbime ich výber. Chceme dosiahnuť, aby ich používali čo najčastejšie a tak plnili ciele komunikácie (známost' značky, šírenie informácie). Niekoľko možných príkladov prezentačných predmetov:

- **pre turistov:** kompas, buzoly, krokometry, batohy, čelenky, nožíky, ploché fľašky a pod.;
- **pre cykloturistov:** cyklistické dresy, cyklistické fľašky, reflexné nálepky na bicykel, cyklopočítače a pod.;
- **pre manažérov:** aktovky, visačky na batožinu, puzdrá na vizitky, cestovné doklady a pod.;
- **pre vedcov:** lupy, jednoduché špeciálne nástroje, špeciálne zápisníky, terénne puzdrá na ceruzky a pod.;
- **pre fotografov:** fotografické vesty, fototorby, puzdrá na pamäťové karty, na baterky a pod.;
- **pre lyžiarov:** puzdrá na permanentky, šály, puzdrá na lyžiarske viazanie, pásky na spájanie lyží a pod.

Vzhľadom na špecifické poslanie organizácie na ochranu prírody je vhodné vyvarovať sa takých prezentačných predmetov, ktoré by mohli poškodiť imidž alebo vyvolať pochybnosti. Ide

napríklad o doplnky do auta, poľovnícke potreby, jednorazové plastové výrobky (najmä tašky), výrobky z pravej kože a pod.

Pri výbere a návrhu prezentačných predmetov sa netreba báť popustiť uzdu kreativite a fantázii. Napríklad tričko nemusí byť len priestor na nudné zobrazenie jedného loga vedľa druhého, ale je to aj podklad na pekný a atraktívny grafický motív, či dokonca originálne alebo reprodukované malé umelecké dielo. Osobitne je možné zavďačiť sa ženám, ak nedáme vyrobiť všetky tričká vo fádnom unisexovom strihu, ale použijeme aj ženské strihy. Keď chceme osloviť mládež, nemusíme sa napriek istej konzervatívnosti ochrany prírody báť krikľavých a bláznivých farieb prezentačných predmetov. Skrátka, nič nebráni využiť prezentačné predmety nielen ako nosiče potrebných informácií, ale aj ako dôkaz našej kreativity, nápaditosti či humoru.

Prezentačné predmety sa vyberajú z katalógov, ktoré poskytujú distribučné firmy. Podobne ako pri iných formách komunikácie je však aj tu veľmi vhodné spolupracovať s externou agentúrou, ktorá vie určiť, aké predmety sú vhodné pre ktorú cieľovú skupinu či ako ich distribuovať.

5. Komunikácia

so zainteresovanými stranami

Organizácia na ochranu prírody komunikuje nielen so všeobecnou verejnosťou, ale aj s jej špecifickou časťou: s vlastníkmi a správcami územia a objektov v chránených územiach, s podnikateľmi a investormi, so samosprávami, s rozličnými klubmi, spolkami a združeniami a s mnohými ďalšími skupinami. Komunikácia s nimi je veľmi dôležitá, pretože sú to ľudia, ktorí využívajú pôvodné zdroje územia, žijú na ňom (alebo pri ňom), majú v ňom vlastnícke práva, snažia sa na danom území produkovať zisk, považujú ho za svoj domov a navyše svojimi postojmi a vplyvom sú schopní ovplyvniť aj nezainteresovanú verejnosť. Ide o ľudí a skupiny, ktoré na ňom majú nejaké záujmy, a je preto potrebné, aby s nimi organizácia na ochranu prírody komunikovala s cieľom vedieť o týchto záujmoch a podľa potreby ich podporiť, eliminovať či iba registrovať.

Pri komunikácii so zainteresovanými stranami si musí zvoliť cieľ komunikácie a cieľovú skupinu a podľa toho stratégiu komunikácie a jej formy.

5. 1. Ciele komunikácie so zainteresovanými stranami

Komunikácia so zainteresovanými stranami môže mať niekoľko základných cieľov (*volne podľa Eagles – McCool – Hayne 2002*):

- **informovanie a vzdelávanie** s cieľom informovať zainteresované strany a dosiahnuť ich pochopenie daného problému;
- **spätná väzba** s cieľom pochopiť naše názory a získať podporu zainteresovaných strán;
- **konzultácie** s cieľom spoznať a pochopiť názory zainteresovaných strán;
- **účasť na rozhodovaní** s cieľom rešpektovať potreby, resp. názory zainteresovaných strán pri rozhodovaní;
- **spoločné plánovanie** s cieľom akceptovať výsledky plánovania bez ohľadu na to, aké budú (okrem odôvodniteľných výnimiek).

Ako vidieť, hlavným cieľom komunikácie so zainteresovanými stranami je získať súhlas s tým, čo im tlmočíme (zámery ochrany prírody, rozhodnutia, ich zdôvodnenia a pod.). V zásade rozlišujeme štyri hlavné cesty k tomuto cieľu:

1. **Sankčná stratégia** využíva odmeny a tresty. Pri takejto stratégii, ktorá je v súčasnosti v ochrane prírody dosť rozšírená, sa odosielateľ žiadosti odvoláva na platné normy (zákony, vyhlášky a pod.) a hrozí sankciami, ak prijímateľ tieto normy nedodrží.
2. **Altruistická stratégia** – odosielateľ žiadosti sa snaží nenásilne presvedčiť (resp. motivovať) prijímateľa, aby s niečím súhlasil, odvolávajúci sa na morálku, etiku, slušnosť, teda na nepísané, ale všeobecne rešpektované pravidlá.
3. **Argumentačná stratégia** využíva:
 - **priamu žiadosť**, v ktorej odosielateľ žiada prijímateľa o súhlas, nepodáva nijaké odôvodnenie ani motiváciu požiadavky a necháva rozhodnutie na ňom;
 - **vysvetlenia**, v ktorých odosielateľ požiadavky ponúka prijímateľovi jeden alebo viac dôvodov na súhlas;
 - **narážky**, v ktorých odosielateľ požiadavky naznačuje okolnosti zvolené tak, aby si z nich príjemca odvodil požadované závery a na základe nich súhlasil s návrhom či podmienkami.
4. **Klamlivá stratégia** – odosielateľ žiadosti prekrúca fakty, udáva falošné dôvody, sľubuje odmeny a tresty, ktoré sú mimo jeho dosahu a právomocí, a pod. Napriek názvu nejde o vyslovené „klamanie“, ale o „prispôsobovanie si skutočnosti“.

Príklad klamlivého prístupu:

Pracovníkovi správy CHKO sa na rokovaní nedarí presadiť záujmy ochrany prírody. Namiesto hľadania a použitia odborných a vecných argumentov sa snaží ovplyvniť výsledok rokovania tvrdením, že neakceptovanie záujmov ochrany prírody druhou stranou pre ňu bude predstavovať sankcie zo strany úradov alebo Európskej únie. Vie však, že to nie je pravda, pretože sankcie sa ukladajú za iné priestupky, ale využíva nedostatočné znalosti druhej strany o problematike. Skôr či neskôr sa ukáže, že jeho argumenty neboli pravdivé, a tak poškodzuje svoj imidž a autoritu, ako aj imidž a autoritu organizácie.

Poznámka: Pod **odosielateľom a prijímateľom žiadosti** tu nemyslíme formálneho odosielateľa a prijímateľa oficiálnej žiadosti ako fyzického dokumentu, ale dve komunikujúce strany, z ktorých jedna sa komunikáciou snaží presvedčiť druhú o niečom.

5. 2. Formy komunikácie so zainteresovanými stranami

(S využitím Eagles – McCool – Haynes 2002)

Letáky a brožúry

Dobre navrhnuté letáky a brožúry sú vhodné nielen na komunikáciu so všeobecnou verejnosťou (pozri 4. 2. *Tlačená komunikácia*), ale aj na jednoduché informovanie obyvateľov, návštevníkov, prípadne špecifických cieľových skupín (teda na jednosmernú komunikáciu). Ak ich chceme využiť efektívne, musíme správne stanoviť spôsob distribúcie tak, aby sa naozaj dostali k tomu prijímateľovi, ktorému sú adresované, a aby si ich aj prečítal. Pri návrhu treba rátať aj s tým, že prijímateľ si ich nebude chcieť prečítať (napríklad preto, lebo mu chýba ochota prispieť k ochrane prírody). Vtedy treba zvoliť vhodný dizajn (samozrejme, rešpektujúci korporátny dizajn).

Viac o letákoch a ich tvorbe sa dozviete v kapitole 4. 2. *Tlačená komunikácia*

Vlastné noviny alebo časopisy

Ide o médiá vydávané správou chráneného územia a distribuované zdarma najmä inštitúciám v regióne (ideálna by bola distribúcia aj obyvateľom, ale to je najmä pri periodicky vydávaných novinách a magazínoch finančne veľmi náročné), v závislosti od cieľov a finančných možností buď periodicky, napríklad štvrťročne, alebo neperiodicky, pri určitej príležitosti.

Takéto publikácie sú dobrým komunikačným prostriedkom na dosiahnutie dvoch cieľov: informovať o práci správy chránenej oblasti, o novinkách, o úspechoch a pod. a zároveň aj pripomínať sa zainteresovaným stranám, zvyšovať povedomie o tom, že správa chránenej oblasti tu je a pracuje a treba s ňou počítať.

Noviny a časopisy musia byť navrhnuté pútavo, aby čitateľa zaujali. Napriek nízkej periodicite a nákladu ide o plnohodnotný žurnalistický žáner, ktorý si vyžaduje účasť alebo asistenciu novinárov na tvorbe.

Mediálne kampane

Viac o kampaniach píšeme v kapitole 6.1. Využitie kampaní na komunikáciu s miestnymi zainteresovanými stranami je síce účinné, ale ide o citlivú vec, ktorú treba dobre zvážiť. Pri takýchto kampaniach totiž nielen apelujeme na prijímateľa, ale navyše to robíme verejne. Ak ide o negatívnu kampaň, tak takmer s určitosťou vyvoláme pocit potreby brániť sa, teda konflikt. Preto sú vhodné výhradne iba pozitívne mediálne kampane, ktoré, naopak, môžu do určitej miery stlmiť prípadný konflikt a pod.

Informačné linky (hot lines)

Ide o menej využívaný komunikačný prostriedok. Jeho výhodou je, že poskytuje veľmi adresnú a cieľenú obojsmernú komunikáciu, keďže na linku volá človek, ktorý má o danú tému naozaj záujem a od ktorého je možné získať jeho názor. Na druhej strane je linka náročná na organizačné zabezpečenie, pretože je nevyhnutné, aby sa na ňu dalo vždy dovolať (aspoň počas pracovných hodín) a navyše aby ju obsluhoval pracovník, ktorý je znalý danej problematiky a má základné komunikačné schopnosti. Určitou nevýhodou je aj finančné zaťaženie na strane volajúceho, resp. volaného (ak ide o tzv. bezplatnú linku).

Osobné rozhovory

Osobné rozhovory sú veľmi efektívna forma komunikácie a pri ochrane prírody by mali byť plnohodnotnou súčasťou práce. Ide o veľmi presne cieľenú a štruktúrovanú obojstrannú komunikáciu, navyše je pri nej možné využiť jej neverbálne formy. Osobné rozhovory majú, samozrejme, aj nevýhody, ktoré spočívajú v malom priamom dosahu a v časovej náročnosti. Obidve tieto nevýhody však možno eliminovať. Dosah komunikácie rapídne zvýšime, ak budeme komunikovať s dôležitými osobami, ktoré sú mienkotvorné alebo sa zúčastňujú na rozhodovaní. V miestnom meradle môže ísť o starostu či primátora, lekára, učiteľa, kňaza, známeho podnikateľa, vplyvného úradníka a pod., ktorí náš odkaz vedome alebo spontánne (neúmyselne) šíria ďalej, resp. sú ním ovplyvnení pri rozhodovaní. V širšom meradle môže ísť o všeobecne známe osobnosti, akými sú herci, speváci, politici a pod., ktorí náš odkaz opäť šíria vedome alebo nevedome prostredníctvom médií, resp. sú ním ovplyvnení pri rozhodovaní.

Časovú náročnosť osobných rozhovorov možno eliminovať ich štandardným zaradením do pracovnej náplne pracovníka. Úlohou strážcov potom bude popri iných povinnostiach pravidelne sa stretávať s dôležitými ľuďmi v ich regióne, súčasťou práce manažérov chráneného územia bude pravidelne sa stretávať s manažérmi a vlastníkmi území, často s nimi osobne komunikovať a pod.

Neformálne akcie

Neformálne prostredie je veľmi vhodné na vytváranie priateľských vzťahov, na nenásilné riešenie konfliktov a, prirodzene, na lobovanie. Vhodné sú vychádzky, túry či posedenia (opekanie slaniny, varenie gulášu a pod.), ale zaujímavá je aj spoločná pracovná aktivita (čistenie chodníkov, údržba turistickej infraštruktúry a pod.), pretože nesie istú pozitívnu náplň a prípadne je aj dobre medializovateľná.

Neformálne akcie je možné využiť pri zvyšovaní povedomia zainteresovaných strán o chránenom území alebo nejakej konkrétnej problematike (napríklad sprevádzané túry po národnom parku), ďalej pri riešení spoločného problému, keď uvoľnená atmosféra otvára väčšie možnosti vyjednávania, a v neposlednom rade pri upevňovaní priateľských vzťahov.

Na druhej strane treba byť pri účasti na neformálnych stretnutiach veľmi obozretný. Skrývajú totiž v sebe nebezpečenstvo vzniku klebiet a dezinformácií o protekcii, zákulisných machináciách a korupcii, a tak môžu prispieť k poškodeniu imidžu a dobrého mena. Zároveň treba zväžiť fakt, že takéto zlepšovanie vzťahov s jedným partnerom môže znamenať zhoršovanie vzťahov s iným partnerom. Neformálne akcie teda síce patria do komunikačného arzenálu organizácie na ochranu prírody, ale je potrebné používať ich s mierou a obozretne.

Verejné stretnutia

Verejné stretnutia sú efektívnym spôsobom komunikácie najmä s menšou cieľovou skupinou pri riešení konkrétneho problému či informovaní o konkrétnej veci. Môžeme ich pritom využiť nielen na informovanie, ale aj na získanie spätnej väzby, či dokonca na konzultácie a spoznanie rôznych názorov. Obyčajne ide o stretnutia s obyvateľmi obce alebo regiónu s cieľom získať ich názor na pripravované opatrenia, spoznať ich potreby a prania a pod. Aj keď je to nenáročná forma komunikácie, pre jej úspech treba vykonať viacero prípravných krokov, napr. organizačne zabezpečiť vhodné miesto na stretnutie, informovať verejnosť o stretnutí dostatočne vopred a správnym spôsobom, zabezpečiť potrebné vybavenie na stretnutie a pod. Stretnutie sa musí viesť správnym spôsobom (má byť štruktúrované, objektívne atď.), často je vhodné využiť služby nezávislého moderátora. Stretnutia môžu mať rôzne formy, napríklad diskusné fórum, panelová diskusia, verejné vypočutie, prezentácia a i. Vzhľadom na relatívnu náročnosť prípravy verejných stretnutí (najmä ak ide o sériu viacerých stretnutí) a ich organizáciu (prezentovanie, moderovanie, riadenie diskusie, zápis a pod.) je vhodné požiadať o spoluprácu niektorú mimovládnu organizáciu, ktorá má s podobnými akciami bohaté skúsenosti.

Stretnutie so zainteresovanými stranami

Na takéto stretnutia pozývame zástupcov relevantných zainteresovaných strán na prerokovanie konkrétnych otázok, vzájomné informovanie sa a pod. Nejde o bežné bilaterálne pracovné stretnutie, ale o štruktúrovaný a riadený dialóg dvoch alebo viacerých strán, obyčajne moderovaný nezávislým moderátorom. Dôležité je, že nejde len o obyčajné rokovanie organizácie s druhou stranou, ale o vzájomnú komunikáciu všetkých účastníkov medzi sebou, čo je dobré jednak na vzájomné spoznávanie názorov, ktoré by inak trvalo oveľa dlhšie, jednak na získanie oficiálnych stanovísk a prehlásení, ktoré sú vzhľadom na prítomnosť viacerých nezávislých „svedkov“ oveľa závažnejšie ako pri dvojstranných rokovaniach.

Stretnutia sa zameriavajú na zozbieranie názorov a pripomienok k dokumentu (napríklad prerokovanie návrhu návštevneho poriadku v širokom spektre organizácií, klubov, združení a pod.), prerokovanie dohody o podmienkach (napríklad rokovania s vlastníkami lesov v chránených územiach o spôsobe a výške kompenzácií), informovanie o zámeroch a zozbieranie názorov na ne (napríklad prezentácia zmeny trasovania turistického chodníka) a pod.

Podobne ako verejné stretnutia aj stretnutia so zainteresovanými stranami môžu mať rozličné formy, napríklad okrúhly stôl, prezentácia, panelová diskusia a pod. Účastníci stretnutia musia dostať podklady na takéto stretnutie dostatočne vopred, aby si ich mohli naštudovať a pripraviť sa. Tak ako pri verejných stretnutiach aj tieto stretnutia môže pripraviť a viesť skúsená nezávislá mimovládna organizácia.

Poradné skupiny, konzultačné zbory

Ide o dočasne alebo natrvalo zriadené skupiny reprezentantov zainteresovaných strán (územná samospráva, vlastníci a správcovia pôdy, podnikatelia, kluby a združenia a pod.), ktoré sa pravidelne stretávajú, aby prerokovali aktuálne otázky ochrany prírody na danom území, vnímané z ich zorného uhla, navzájom sa informovali a prípadne prijali spoločné rozhodnutia, ak je to možné a účelné. Z hľadiska ochrannárskej organizácie je dôležitou funkciou takejto skupiny práve jej poradná funkcia, t. j. členovia poradnej skupiny radia ochranárom v otázkach, ktoré sa ich týkajú. Poradná skupina je síce obmedzený nástroj (v dôsledku obmedzeného rozsahu cieľovej skupiny), ale jej efektívnosť v danej cieľovej skupine môže byť vysoká.

Hoci práca poradnej skupiny nebýva veľmi intenzívna (stretáva sa iba niekoľkokrát do roka), je nevyhnutné jej stretnutia dobre pripraviť. Účastníci musia dostať podklady vopred, musí byť jasný cieľ a program stretnutia, musí sa robiť podrobný zápis a pod.

Príklad

Správa národného parku pripravuje dôležité nové pravidlá hospodárenia v národnom parku, týkajúce sa veľkého počtu vlastníkov a samospráv. Aby odhadla ich názory a reakcie, prednesie informáciu o pripravovaných zmenách na stretnutí konzultačného zboru národného parku, v ktorom majú vlastníci a samosprávy silné zastúpenie. Na základe ich reakcií na stretnutí potom správa národného parku môže zvoliť vhodnú stratégiu komunikácie o pripravovaných zmenách, môže sa dozvedieť námietky a pripraviť sa na ne a v neposlednom rade vie niektoré problémy vyriešiť priamo na stretnutí konzultačného zboru.

6. Komplexné a špecifické využitie komunikácie

6. 1. Kampane a komunikačné stratégie

Komunikačné kampane sú krátkodobé komplexné formy komunikácie, zložené z jednoduchých foriem a využívajúce **synergický efekt ich súčasného** pôsobenia. Pri dosahovaní jednoznačne stanoveného cieľa sa teda môžu naraz využívať všetky doteraz spomínané formy komunikácie. Jednotlivé formy sú pritom navzájom poprepájané v premyslene zostavenej štruktúre, ktorá berie do úvahy cieľovú skupinu komunikácie, časové zladenie, finančné možnosti, zaužívané zvyky a mnohé iné dôležité faktory. Tak ako pri jednotlivých formách komunikácie je aj pri ich skladaní do kampane veľmi dôležitým predpokladom kreativita a profesionalita.

Všetky zložky kampane sú okrem korporátneho dizajnu a kultúry navzájom spojené určitým spojovacím prvkom – motívom kampane. Motív slúži na symbolické vyjadrenie odkazu, na deklaráciu prepojenia jednotlivých zložiek kampane, na posilnenie povedomia o komunikovanom odkaze alebo organizácii a, samozrejme, na identifikáciu kampane v záplave iných foriem komunikácie a iných kampaní.

Medveď Smokey – motív kampane

Jednou z najúspešnejších kampaní v USA je kampaň *Iba ty môžeš zabrániť lesnému požiaru!* Kampaň trvá v podstate od 2. svetovej vojny až do súčasnosti a jej cieľom je učiť dospelých aj deti, ako predchádzať lesným požiarom. Za ostatných vyše 60 rokov sa v kampani použilo desať miliónov pohľadníc, päť miliónov letákov, zhadzovaných z lietadiel, dva milióny knižných záložiek, milión cigaretových puzdier, dvadsaťtisíc reklám na autobusoch, päťtisíc bilbordov, desaťtisíc posterov, veľké množstvo televíznych a rozhlasových spotov a mnoho ďalších foriem. Zjednocujúcim motívom, ktorý je prítomný vo všetkých formách komunikácie, je medveď Smokey. Jeho vzpriamená postava, pripravená na akciu, sa stala symbolom prevencie lesných požiarov. Je zobrazený v mnohých formách a podobách, prihovára sa z rozhlasu, televízie a internetu. Kampaň je naozaj úspešná: podľa mnohých prieskumov 95 % respondentov vie dokončiť začatú vetu „*Pamätaj, iba ty môžeš ...*“ a 98 % respondentov pozná medveďa Smokeyho. Viac o kampani sa dozviete na stránke www.smokeybear.com.

V bežnej praxi sa formou komunikačných (prípadne marketingovo-komunikačných) kampaňí realizuje väčšina krátkodobej komunikácie s konkrétnymi cieľmi. Synergia spojenia jednotlivých foriem komunikácie do ucelenej kampane totiž atraktívne zvyšuje efektivitu vynaložených zdrojov a relatívne tak znižuje náklady na komunikáciu. Kampaňový prístup ku komunikácii si však vyžaduje veľmi vysokú schopnosť komplexného myslenia, kreativity, odhadu vplyvu na cieľové skupiny, psychológie a i. Malo by byť preto takmer železným pravidlom, že kampane realizujú špecializované externé agentúry, ktoré majú dostatočnú kapacitu a potenciál. Okrem istých výnimiek nie je možné vymyslieť a realizovať efektívnu kampaň priamo v organizácii, a to dokonca ani vtedy, keď má špecializované komunikačné alebo PR oddelenie či pracovníkov. Zvyčajný postup je preto taký, že organizácia, ktorá uvažuje o komplexnejšej komunikácii (či už celkovej, alebo určitej témy), celú kampaň zadá externej agentúre, ktorá pre ňu vymyslí nielen formy a ich vzájomné zladenie, ale aj motívy kampane, jej vizuálne zložky, slogany a ďalšie potrebné aspekty.

Komunikačné stratégie sú **dlhodobé komplexné formy komunikácie**, zložené z komunikačných kampaní alebo jednoduchých komunikačných foriem. Ich charakteristika je veľmi podobná kampaniam, ale rozdiel je v dĺžke trvania (ide o dlhodobú komunikáciu) a v charaktere definovaných cieľov – stratégie majú skôr globálne strategické ciele všeobecnejšieho charakteru.

Podobne ako pri kampaniach je aj tu základným pravidlom, že organizácia prenecháva zostavenie a realizáciu komunikačnej stratégie externej agentúre. Skoncipovanie, príprava a vlastná realizácia komunikačnej stratégie kladú veľké nároky na profesionalitu a skúsenosti a v konečnom dôsledku sú náročné aj na personálnu štruktúru realizátora stratégie. Vzhľadom na dlhodobosť stratégie a množstvo vynaložených prostriedkov je otázka rizika neefektívneho využitia financií pri zle vymyslenej alebo realizovanej stratégii ešte nástojčivejšia ako pri kampaniach.

6. 2. Interpretácia

Interpretácia je taká komunikácia, ktorá má presvedčiť prijímateľa, aby ocenil to, čo si vy myslíte, že by mal oceniť, a aby podľa toho zmenil svoje názory a správanie. Interpretácia nie je nič nové, už prví „turisti“ mali svojich sprievodcov, ktorí im subjektívne ukazovali či vysvetľovali práve to, o čom si oni mysleli, že je hodné ukázať či vysvetliť.

Ako samostatný odbor vznikla interpretácia v USA, v prostredí organizácie *National Park Service*, ktorá spravuje národné parky v USA. Cieľom jej manažérov v 30. rokoch 20. storočia bolo presvedčiť verejnosť, aby súhlasila s financovaním ochrany prírody z verejných zdrojov, a to napriek veľkej kríze, ktorá vtedy krajinu sužovala.

Dobrá (t. j. účinná) interpretácia je teda komplexná forma komunikácie, využívajúca veľa komunikačných kanálov. Má niektoré spoločné črty s marketingovou komunikáciou, ale interpretácia

nie je nikdy agresívna (môže však byť emotívna), nie je primárne zameraná na dosiahnutie zisku a v drvivej väčšine prípadov sa orientuje na prírodné alebo kultúrne dedičstvo.

Úloha interpretácie pri ochrane prírody je zrejmä. Ak niekto ocení prírodu, prírodné dedičstvo, biodiverzitu, peknú krajinu, zachovaný les a pod., tak bude ochotný chrániť ich a bude súhlasiť s ich ochranou.

Základnými postulátmi interpretácie sú Tildenove princípy (podľa jej zakladateľa Freemana Tildena). Tie najdôležitejšie sú:

- **Interpretácia provokuje.** Dobrá interpretácia nielen informuje, ale (a najmä) zaujme, provokuje, vyvoláva otázky a emócie, prinúti prijímateľa zamyslieť sa, vytvorí si názor (v prvom okamihu je dokonca jedno, či súhlasný, alebo nesúhlasný). Dôležité teda je presvedčiť prijímateľa, aby bol vôbec ochotný zastaviť sa a zaujímať sa o to, čo mu chceme povedať. Po ukončení interpretácie by mal o veci rozmýšľať, aby ho aj ďalej zaujímala, trápila či tešila.
- **Interpretácia odkrýva.** Prijímateľ interpretácie by sa vždy mal dozvedieť niečo nové, nejaké nečakané a pritom logické súvislosti. Ideálne je, keď nové súvislosti pochopí a povie si: „*Teda, toto by mi nikdy neprišlo na um!*“
- **Interpretácia sa vždy týka čohosi konkrétneho.** Základnou podmienkou pritom je, že interpretácia sa bezpodmienečne vzťahuje na niečo, čo prijímateľ práve vidí, prežíva či inak vníma, nemôže byť odtrhnutá od daného priestoru a času, v ktorom sa interpretácia deje.
- **Interpretácia sa vzťahuje na celok.** Musí byť zostavená tak, aby – využívajúc konkrétnu tému – tlmočila či vysvetľovala celú problematiku, ktorú chceme prijímateľovi predstaviť a v ktorej záujme chceme, aby zmenil svoje správanie.

K týmto základným princípom patria ešte ďalšie: interpretácia je umenie (teda nedá sa len tak naučiť) a interpretácia pre deti nie je iba akási odvodenina interpretácie pre dospelých, ale je to samostatná otázka.

Z hľadiska formy sa interpretácia veľmi neodlišuje od bežnej komunikácie, v podstate využíva tie iste kanály. Azda najčastejšie sú to rôzne panely, trojrozmerné exponáty, filmy alebo počítačové programy, bežné sú aj letáky, brožúry či sprievodcovia (osoby), v zahraničí sa často využívajú rôzne audiovizuálne prostriedky (osobné prehrávače a pod.). Interpretačné prostriedky sa neraz sústreďujú pri alebo v návštevníckych centrách, pri vstupoch do chránených území či na hojne navštevovaných miestach (napr. turistické strediská), na náučných (či skôr interpretačných) chodníkoch a pod.

Najšpecifickejšou črtou interpretácie je však jej interaktivita. Vzhľadom na jedno z pravidiel interpretácie, že sa má vzťahovať vždy na niečo, čo práve prežívame, sú najmä v interiéroch veľmi častým interpretačným kanálom interaktívne elektronické alebo mechanické zariadenia. Ak na nich niečo stlačíte, potiahnete, zapnete, niečo do nich poviete, tlesknete a pod., tak vykonajú nejakú činnosť – rozsvieti sa obrázok, zaznie zvuk, nastane pohyb atď., takže daný jav si ovieľa

lepšie zapamätáte. Dobrým interaktívnym prostriedkom môže byť aj sama príroda, ale len v prípade, že sprievodcom po nej je dobrý interpretátor alebo dobre zostavený knižný sprievodca. V takom prípade je možné dosiahnuť určitú interaktivitu aj v prírode, ktorá spočíva v možnosti okamžite a osobne si svojimi zmyslami overiť vysvetľovaný jav, proces či skutočnosť (napríklad ozvena, etáže lesa, zdravotný stav a tvar stromov v lesnej stene a uprostred lesa, fragmentácia biotopov, geologické a geomorfologické úkazy, antropogénne vplyvy na krajinu a množstvo ďalších javov).

Ochrana prírody a prírodného dedičstva býva azda najčastejším predmetom interpretácie, hoci obyčajne sa zameriava na deti a mládež. Interpretácia pre dospelých nebýva až taká častá.

V našich podmienkach sa interpretácia, žiaľ, zatiaľ dostatočne nepoužíva. Je možné nájsť niekoľko lepších interpretačných chodníkov, vyšlo zopár dobrých knižných sprievodcov, boli zostavené vhodné internetové stránky a multimediálne prezentácie a pôsobia tu niekoľkí veľmi dobrí interpretátori, ktorí vedia nielen opísať, ale aj pútavo vysvetliť a zdôvodniť opisované fenomény a dosiahnuť požadovaný výsledok – zmeniť všeobecný náhľad na potrebu ochrany prírody a prispievať k zvýšeniu environmentálneho povedomia. Interpretácia vo svete sa stáva atraktívnym odborom a môžeme očakávať jej skorý prienik aj k nám.

6. 3. Lobovanie

(Voľne podľa Žáry 1996)

Lobby v pôvodnom zmysle slova znamená kuloár, predsieň britského parlamentu, kde sa môžu návštevníci stretávať s poslancami. Lobovanie v prenesenom význame značí presadzovanie záujmov najmä ovplyvňovaním legislatívnych procesov a rozhodnutí nátlakovými skupinami, usilujúcimi sa ovplyvniť dianie v parlamente (prípadne na iných fórach, napríklad vo vláde, v úradoch či pri rozličných rozhodovaniach mimo štátnych orgánov) podľa ich záujmov a potrieb. Lobovanie je skrátka označenie pre súbor činností na ovplyvnenie legislatívnych a ďalších rozhodnutí.

Do tejto publikácie sme lobovanie zaradili najmä preto, že ho v daných súvislostiach môžeme vnímať ako určitý špecifický druh komunikácie medzi organizáciou na ochranu prírody a poslancami miestneho, regionálneho, národného alebo európskeho parlamentu, prípadne výkonnými verejnými úradníkmi (aj keď legitímnosť a legálnosť takejto komunikácie práve s úradníkmi je diskutabilná) v snahe ovplyvniť verejné rozhodnutia, uznesenia či legislatívu týkajúcu sa ochrany prírody.

V rozvinutých demokraciách je lobovanie bežnou, legitímnou a legálnou formou pôsobenia, upravenou príslušnými zákonmi, ktoré aspoň čiastočne vyvažujú vplyv zvyčajne silných lobistických skupín. Lobovanie sa tam preto nevníma ako niečo zlé, podlé, či dokonca nezákonné. Je to reálny nástroj pluralitnej spoločnosti, kde je legitímne, aby sa presadzoval akýkoľvek záu-

jem, pokiaľ nejde o záujem vyslovene protispoločenský, antidemokratický a nehumánny. Treba však povedať, že aj v systémoch, kde je lobovanie legálne, často nejstvyje jasne viditeľná hranica medzi lobovaním a korupciou. Možno povedať, že rozhodnutie o tom, či ovplyvňovanie verejného činiteľa alebo inštitúcie je legálnym lobovaním, alebo nelegálnou korupciou či klientelizmom, nezávisí od obsahu a cieľa lobovania, ale najmä od použitých metód. Obsah a cieľ lobovania sú, samozrejme, takisto dôležité a treba dôsledne strážiť, aby cieľ lobovania nebol v rozpore s verejnými záujmami. Celkovo ide o citlivú otázku.

V našich podmienkach lobovanie zatiaľ neupravujú nijaké zákony, a tak nemôžeme hovoriť o skutočnom lobovaní, ale o netransparentnom a často aj nelegitímnom ovplyvňovaní, nezriedka spojenom s nelegálnymi javmi, ako sú práve korupcia a klientelizmus. Legislatíva o lobovaní sa na Slovensku pripravovala, ale zatiaľ nebola schválená. Medzi navrhovanými krokmi bola povinná registrácia lobistov v národnom parlamente, podrobné vedenie si zoznamu lobistických kontaktov lobistami aj poslancami a ďalšie opatrenia. Lobovanie totiž nie je taká jednoduchá vec, ako sa môže na prvý pohľad zdať. Skladá sa z mnohých krokov, od stanovenia cieľov cez naplánovanie jednotlivých postupov, rozpočtu a pod. až po samotné lobistické aktivity. Treba pritom prijať veľa špecifických rozhodnutí, ktoré sú nad rámec činnosti ochrany prírody, napríklad stanoviť „priateľov a nepriateľov“, definovať argumenty, zostaviť tzv. politickú mapu a i. Pri lobovaní je preto veľmi vhodné spolupracovať so skúsenými mimovládnyimi organizáciami, ktoré ovládajú metódy lobovania a s ním súvisiacich kampaní.

Z hľadiska komunikačných prostriedkov možno definovať priame a nepriame postupy lobovania. Samozrejme, že priame (osobné) postupy sú v podstate synonymom lobovania, ale často je vhodné doplniť ich ďalšími obsahovo a časovo dobre zladenými prostriedkami. Môže ísť napríklad o cieleňú mediálnu kampaň, vyvíjanie občianskeho tlaku, o tzv. priame akcie (zhromaždenia, blokovania, osobné bránenie určitej činnosti a pod.), hromadné posielanie listov a e-mailov, tlačové konferencie, štruktúrované stretnutia politikov a občanov a mnohé ďalšie formy komunikácie.

6.4. Issue manažment

Issue manažment alebo **riadenie komunikačných tém** je moderný prístup, ktorý sa v komunikácii uplatňuje v posledných rokoch. S predstihom prispieva k riešeniu problémov organizácie, ktorých vznik sa ešte len očakáva a aktuálne budú pravdepodobne v priebehu jedného či viacerých rokov. Účinne tak chráni organizáciu pred nepriaznivými dopadmi budúceho taktizovania a ohrozujúcich krokov tretích strán.

Základom riadenia komunikačných tém je schopnosť predvídať pravdepodobné udalosti (kauzy, aféry, skutky iných strán) v budúcnosti a byť na ne komunikačne pripravený. Hlavným predpokladom, z ktorého riadenie komunikačných tém vychádza, je, že v okamihu, keď sa vyskytne

nejaká problémová téma (*issue*) a upúta pozornosť verejnosti, je už neskoro, postihnutá organizácia vtedy už má nemalé ťažkosti s nápravou negatívnych následkov na svojom imidži a reputácii. Tomuto stavu zabránuje práve *issue* manažment.

V záujme dobrého riadenia komunikačných tém je dobré poznať ich typický **vývojový cyklus**. Aj keď ide o zovšeobecnenie a jednotlivé fázy sa môžu prípad od prípadu meniť, komunikačná téma typicky prebieha asi takto (*podľa Svoboda 2006*):

1. Odohrá sa spúšťacia udalosť, ktorá pritiahne k organizácii, k jej cieľom, spôsobom práce, personálnemu obsadeniu a pod. všeobecnú pozornosť. Prípacom sa zaoberá iba časť verejnosti, ktorá sa delí na podporovateľov a odporcov organizácie (resp. jej prístupu k riešeniu problému).
2. Stále väčšia časť verejnosti sa zaujíma o prípad, podľa počtu podporovateľov alebo odporcov vzniká prevládajúca mienka (trend) o organizácii. V tejto časti sa stupňujú diskusie, polemiky, meno organizácie sa často objavuje na scéne, v závislosti od prevládajúcej mienky buď v priaznivom, alebo, častejšie, v nepriaznivom svetle.
3. Témy sa ujmu mienkotvorné skupiny – intelektuáli a aktivisti, ktoré sformulujú požiadavky na riešenie. Tieto požiadavky sú zverejnené a tým stúpa význam zapojenia médií do prípadu. Postupne sa zapájajú aj politici.
4. Prípad sa stretáva so stále väčšou pozornosťou, spoločnosť ho chápe čoraz ostrejšie a vyhranenejšie, sú vyslovované nároky a stále konkrétnejšie požiadavky. Začínajú sa kryštalizovať hlavné návrhy na riešenie, pričom každá strana prezentuje svoje návrhy, ktoré sú tak obvyčajne kontroverzné.
5. Riešenia sú pripravené a rozhodne sa o nich. Vykonajú sa potrebné kroky, napríklad príprava a schválenie nového zákona alebo jeho novelizácia, príprava a aplikácia reformy, zmeny v systéme alebo v organizácii, uplatnenie sankcií a pod. Záujem verejnosti potom rýchlo upadá.

Pre organizáciu je nebezpečná najmä druhá a tretia fáza, keď sa vyhracujú názory, uplatňujú sa emócie, ktoré je ťažšie kontrolovať a ktoré môžu (často iracionálne) poškodiť dobré meno a imidž organizácie. V praxi to znamená vstup bulvárnych médií (v prípade dostatočnej atraktivity), populistické či neuvážené výroky politikov a pod.

Ak má organizácia pripravené riadenie komunikačných tém, pozorne sleduje situáciu, a keď usúdi, že spúšťacia udalosť je pravdepodobná, začne o problematike komunikovať ešte pred jej vznikom. Po spúšťajúcej udalosti, vychádzajúc zo svojho hľadiska na vec, svojich argumentov a „svojich“ mienkotvorcov, okamžite presúva celý proces do štvrtej fázy, kde navrhuje a vysvetľuje svoje riešenia. Včasnou komunikáciou ešte pred vznikom udalosti organizácia jednak zníži dôležitosť danej udalosti, jednak získa významný náskok pred oponentmi a môže si udržať doterajší imidž a meno (a pravdepodobne ho aj zlepšiť).

Príklad

Na prelome rokov 2006 a 2007 pripravovalo Ministerstvo životného prostredia SR (MŽP) a Štátna ochrana prírody SR (ŠOP) zásadné organizačné zmeny, spojené s výmenou riaditeľov správ chránených území a prepúšťaním zamestnancov. Inštitúcie celkom zanedbali prípravu týchto zmien ako komunikačnej témy, čo sa prejavilo hneď po ohlásení zmien v silnom, negatívne ladenom záujme médií a neziskových organizácií. Tlačová konferencia riaditeľa ŠOP, zorganizovaná niekoľko dní po ohlásení zmien, ani početné vyhlásenia hovorca MŽP už situáciu nijako nezlepšili. Výsledkom je poškodené meno týchto inštitúcií, interpretácia týchto zmien veľkou časťou verejnosti ako politických čistiek a strata dôvery.

Ak by MŽP a ŠOP pochopili vec ako komunikačnú tému, mohli by začať komunikovať o dôvodoch a spôsoboch týchto zmien už o niekoľko týždňov skôr, v pokoji a vhodným spôsobom vysvetliť verejnosti potrebné fakty a ovplyvniť verejnú mienku. Je pravdepodobné, že potom by negatívne reakcie neboli také výrazné, ba naopak – bolo by možné presvedčiť verejnosť, že ide o znižovanie byrokracie a zvyšovanie efektivity verejnej správy.

Riadenie komunikačných tém má v praxi štyri základné etapy:

(Podľa Svoboda 2006.)

- 1. Identifikácia tém (issues)**, t. j. vytipovanie možných budúcich problémových tém. V súčasnosti sa prejavujú iba ako slabé signály, avšak prostredníctvom kvalifikovanej prognózy, podloženej faktami, štatistikou a skúsenosťami, je možné určiť tie pravdepodobnejšie. Treba podotknúť, že uplatniť sa môže aj intuícia, ale spoliehať sa len na ňu môže byť nebezpečné.
- 2. Výber tém**, t. j. uprednostnenie dôležitých tém pred menej dôležitými. Prívelký počet tém, na ktoré sa *issue* manažment sústreďuje, môže znížiť kapacitu, ktorú má organizácia určenú na komunikáciu, a tým znížiť, prípadne úplne zrušiť jeho efektívitu.
- 3. Analýza a príprava tém**, potrebná na ich úspešnú komunikáciu. Treba analyzovať, ktoré cieľové skupiny sú vhodné na komunikáciu o danej téme, záber vplyvu, časové trvanie, ktoré argumenty sa použijú a akou formou, atď. Potom sa pripraví komunikačný plán pre danú tému, resp. komunikačná stratégia, s využitím štandardných princípov, foriem a spôsobov komunikácie. Dôležité je stanoviť aj správny časový okamih začatia riadenia komunikačnej témy, pretože zbytočná proaktivita môže byť i kontraproduktívna.
- 4. Rozhodnutie** o spustení riadenia komunikačnej témy a **realizácia** jej príslušného komunikačného plánu.

Schopnosť pracovníkov organizácie rozoznať blížiaci sa problém a blížiacu sa spúšťaciu udalosť ako prvý je veľmi dôležitým predpokladom riadenia komunikačných tém a je aj najlepšou obranou pred škodlivými následkami a poškodením imidžu a dobrého mena. Vyžaduje si veľa skúseností, dobrú znalosť problematiky, ale aj verejnosti a spôsobov ovplyvňovania verejnej mienky, ďalej vysoký stupeň právomocí príslušnej organizácie, resp. príslušného stupňa riadenia, predvídavosť a schopnosť flexibilného reagovania. Samozrejmom podmienkou je monitoring vybraných ukazovateľov, aby bolo možné predvídať prichádzajúce problémy.

Je dôležité, aby použité riešenia a postupy riadenia komunikačných tém korešpondovali s korporátnou identitou organizácie, čím sa nielen posilní známosť o jej značke, ale upevní sa dojem, že organizácia je na daný problém pripravená a zvláda ho.

Na druhej strane pri riadení komunikačných tém vždy existuje riziko, že niektoré kroky sú zle pripravené alebo sa celá téma vymkne z rúk organizácie a tá stratí reputáciu. Ide o zložitý prístup a preto je aj v tomto prípade vhodné spolupracovať so skúsenou komunikačnou agentúrou, ktorá *issue* manažment ponúka a zvláda.

6. 5. Krízová komunikácia

V živote organizácie sa z času načas vyskytnú nielen veci pozitívne, smerujúce k lepšej reputácii, ale nevyhnutne prichádzajú aj situácie a udalosti, ktoré kriticky ohrozujú jej povesť. Zlé veci sa stanú ľahko a nie vždy možno nepriaznivé situácie a udalosti, ktoré prinášajú negatívnu publicitu, predvídať. Často potom ide o chvíle, keď je možné, a dokonca vhodné priznať si chybu a usilovať sa očistiť meno spoločnosti.

Aj keď krízové situácie nevieme v každom prípade predvídať, treba mať pripravené základné komunikačné scenáre a musíme byť schopní od začiatku o kríze či krízovej situácii komunikovať. Zabránilme tak šíreniu nepodložených, alebo dokonca vymyslených informácií, klebiet, dohadov a pod., ktoré by umocňovali poškodenie mena organizácie. Môže sa dokonca stať, že nedostatočná krízová komunikácia je škodlivejšia ako kríza sama. Klasický je príklad banky: ak banka nevie zabrániť šíreniu poplašných správ, klienti dožadujúci sa svojich peňazí môžu zruinovať aj inak zdravú banku, ktorá iba nezabezpečila dostatok hotovosti pre jednu svoju pobočku, a tak v nej nebolo dosť peňazí na hotovostný výber.

Desať odporúčaní pre krízovú komunikáciu:

(Podľa Pospíšil 2002)

1. Určite si **spôsob vyhlásenia krízy**. Keď sa rozhodnete, že už vypukla, treba mať naporúdzí dohodnutý spôsob, ako to všetkým zainteresovaným dať jednoznačne vedieť. Ak sa majú začať uplatňovať krízové scenáre komunikácie, musí sa zabezpečiť, aby o tom vedeli všetci

pracovníci a iné zainteresované osoby. V čase mobilov a internetu nie je pre novinára problém získať vyjadrenie pracovníka, ktorý je na druhej strane planéty, a ak sa ten ešte o krízovom vývoji nedozvedel, môže dôjsť k chybej komunikácii.

2. Vytvorte krízový tím, ktorý ma dohodnuté svoje krízové centrum (miesto stretnutia), telefónne čísla a rozdelené kompetencie. Určite iba **jednu osobu**, ktorá je oprávnená komunikovať s médiami. Vyhnite sa tak podávaniu rozporuplných a protichodných správ, nekoordinácii a zmätkom pri poskytovaní správnych správ a vyvolaniu dojmu nevládania krízovej situácie. Poskytnuté informácie budú konzistentné a budete mať jednoznačný prehľad o tom, čo ste už verejnosti povedali a čo nie.
3. **Získajte čas** na zistenie faktov. Na krízovú situáciu síce treba reagovať okamžite, nedajte sa však médiami dotlačiť do nepodložených vyhlásení. Ak už o kríze viete, nebojte sa priznať ju a vyžiadať si čas na jej zvládnutie, komunikáciu a pod. Trvajte na poskytnutí dostatku času na získanie faktov.
4. **Priznajte nedostatok informácií**. Ak pre korektnú reakciu a komunikáciu nemáte dost informácií, nebojte sa to priznať. Každý pochopí, že nie je možné mať k dispozícii všetky potrebné informácie a podklady a že najskôr treba spraviť potrebné analýzy a vyšetrovania. Samozrejme, toto nemôžete použiť, ak ste chýbajúce fakty mali poznať ešte pred krízou.
5. **Zaistite si vyjadrenia tretích strán** k problému. Vytvorte komunikačný a mediálny priestor na vyjadrenia nezávislých odborníkov, zástupcov zainteresovaných strán, autorít a pod. Pohľad a vyjadrenie nezávislého odborníka posilní vašu pozíciu. Samozrejme, musíte sa spoľahnúť na odborníkov, ktorí vašu organizáciu nebudú vedome poškodzovať a krízu nebudú ešte prehlbovať.
6. Na tento cieľ **stále majte v zálohe zoznam** odborníkov, autorít a pod., ktorých môžete kontaktovať v prípade krízy a žiadať ich o vyjadrenie. Dbajte o to, aby zoznam obsahoval kontaktné údaje, aby ste ich nemuseli začať dlho a práčne zháňať, až keď prepukne kríza. Majte vopred dohodnutý súhlas s poskytnutím týchto údajov médiam, ale dobre si zabezpečte, aby sa ľudia na vašom zozname o kríze dozvedeli a vedeli vhodne reagovať.
7. **Ukážte záujem a ľudský rozmer**, ale vyvarujte sa predstieraného a falošného záujmu. Nebojte sa svojich vlastných emócií, nebojte sa priznať si chybu, ale dbajte o to, aby ste pôsobili rozhodne, a o dojem, že máte situáciu pod kontrolou (samozrejme, ak ju už pod kontrolou naozaj máte).
8. **Rešpektujte fakty** a nepúšťajte sa do špekulácií. Vyvarujte sa vysloveniu síce páčivých a pozitívnych, ale nepodložených, či dokonca vymyslených riešení, jednoznačných vyhlásení a pod.

9. **Nedajte sa vyprovokovať k rýchlym vyjadreniam.** Zvážte dôsledky každého kroku, každej reakcie. Každú odpoveď na mikrofón či na kameru si dobre premyslite. Vyhnete sa zlým odpoveďami a navyše vytvoríte obraz rozvážneho človeka, ktorý je schopný zvládať krízy.
10. **Neklamte** – je iba otázkou času, kedy sa vám to vráti, či už to bude trvať niekoľko sekúnd, alebo niekoľko rokov.

Vo všeobecnosti platí, že ak organizácia nemá špecializované komunikačné oddelenie (alebo aspoň pracovníka) s dostatočnými skúsenosťami, je nevyhnutné pre prípad vážnej krízy mať poruke profesionálnu PR agentúru a delegovať krízovú komunikáciu na ňu. Môžete si s ňou vopred vypracovať aj *manuál krízovej komunikácie*, v ktorom sa určia pravidlá krízovej komunikácie.

6. 6. Strážcovia

Strážcovia zohrávajú nezastupiteľnú úlohu pri budovaní imidžu chráneného územia a formovaní verejnej mienky o ňom. Práve strážcov totiž návštevníci stretávajú v teréne ako predstavitelov chráneného územia, oni sú jeho „tvármi“ a podľa nich si návštevníci často vytvárajú obraz o celom chránenom území. Dôležitá rola im pripadá aj pri komunikácii s niektorými zainteresovanými stranami (lesníci a lesní robotníci, starostovia, poskytovatelia služieb a i.).

Na druhej strane situáciu komplikuje fakt, že strážcovia nie sú len reprezentanti chráneného územia pred návštevníkmi, ale aj ľudia, ktorí sa o územie starajú a musia byť aj remeselníkmi, robotníkmi, opravármi, úradníkmi, vedeckými pracovníkmi či vykonávateľmi predpisov. Kombinácia týchto úloh nie je ľahká a kladie na strážcu veľké nároky.

Z hľadiska celkovej komunikácie je teda najdôležitejší vzťah strážcu chráneného územia k návštevníkom. Strážca by mal vzbudzovať rešpekt a mať autoritu, avšak mal by vyvolávať priateľský dojem, mal by byť návštevníkovi naklonený. Jeho autorita pred návštevníkom by mala vychádzať zo znalosti prírody, zásad pohybu v nej a zo schopnosti pútavo o nej rozprávať, ďalej z dokonalej znalosti daného terénu, z právomocí, ktoré sú mu dané, a v neposlednom rade zo schopnosti vhodne komunikovať a správať sa k návštevníkom.

Z hľadiska komunikácie sú pre strážcov dôležité dva navzájom prepojené aspekty: **vzhľad a vystupovanie**. Vzhľad strážcu je svojím spôsobom „komunikačný kanál“, keďže môže sprostredkovať informáciu o danej osobe a o inštitúcii, do ktorej patrí, čím spoluutvára názor na túto inštitúciu. Z toho vyplývajú základné zásady týkajúce sa vzhľadu (s využitím práce Hartanský, 2006):

- Ak je strážca v službe a ak je to možné, vždy má nosiť rovnošatu a na nej služobný odznak. Ak práve nie je v rovnošate, musí sa v prípade potreby (najmä pri riešení priestupku) najprv preukázať služobným odznakom.

- Rovnošatu (alebo oblečenie všeobecne) má mať strážca upravenú a čistú.
- Výstroj má mať vždy v poriadku a podľa možnosti čistý.
- Rovnošata, oblečenie a výstroj strážcu majú byť vyhotovené z kvalitných materiálov, účelne a vkusne stvárnené, aby strážca nepôsobil pri stretnutí s turistami (lyžiarmi, so skialpinistami a pod.) podradným dojmom.
- Služobný automobil (resp. iný automobil využívaný strážcom v teréne) má byť vždy označený logom a názvom chráneného územia, má byť v dobrom stave, bez viditeľných poškodení a porúch. V aute má byť poriadok a má byť podľa možnosti čistý.

Pod rovnošatou tu rozumieme jednotné oblečenie využívané všetkými strážcami v službe. Je to veľmi dôležitý prvok, zatiaľ v praxi nedoceňovaný. Dosiaľ sa rovnošaty strážcov líšia nielen medzi jednotlivými chránenými územiami, ale dokonca aj v rámci toho istého územia. Je nevyhnutné postupne zaviesť jednotné oblečenie strážcov na celom území Slovenska.

Druhým dôležitým aspektom z hľadiska komunikácie je vystupovanie strážcu. Spôsob jeho verbálnej aj neverbálnej komunikácie pri kontakte s inými osobami vytvára istý dojem, a keďže strážca reprezentuje celé chránené územie a jeho správu, ovplyvňuje aj celkový dojem z chráneného územia a názor naň. Na rozdiel od vzhľadu strážcu, na ktorý on sám má vplyv len do istej miery (výber oblečenia, výstroja a vozidla by mali byť vecou jeho nadriadených, nie strážcu), jeho vystupovanie závisí od neho samého, od jeho schopnosti vystupovať požadovaným spôsobom a využívať zásady úspešnej komunikácie. Preto je vystupovanie strážcu menej náročné na financie, ale tým náročnejšie na osobnostné vlastnosti.

Pre vystupovanie strážcu pri kontakte s inou osobou (návštevník, obyvateľ blízkej obce a pod.) platí niekoľko základných zásad (s *využitím práce Hartánský, 2006*):

- Strážca sa nevyhýba kontaktu s ľuďmi, naopak – prejavuje záujem o komunikáciu, aj pri len letmom stretnutí pozdraví, nadviaže očný kontakt a usmeje sa.
- Strážca pristupuje k iným osobám pozitívne, podľa možnosti s úsmevom, s ochotou pomôcť, poradiť, vysvetliť, ukázať a pod.
- Strážca sa správa slušne, nepoužíva vulgarizmy, neznámym osobám vždy vyká a slušne ich oslovuje („pán“, „pani“).
- Pri upozorňovaní na väčšiu vzdialenosť využíva píšťalku a slušné hlasné oslovenie „pane“ alebo „pani“, nie také, ktoré sa môže návštevníka dotknúť („hej, vy tam!“ a pod.).
- Strážca v službe nepije alkohol ani nie je pod vplyvom alkoholu.
- Strážca nefajčí tam, kde je to zakázané, a nepristupuje k iným osobám so zapálenou cigaretou.
- Pri rozhovore strážca dodržiava slušnú vzdialenosť medzi osobami.
- V prípade, že pre svoje emócie strážca nemôže adekvátne zasiahnuť, radšej nezasiahne, kým sa neupokojí.

- Pri riešení priestupkov strážca využíva štandardný postup, ktorý predstavuje prehľadné a preukázateľné využívanie jeho právomocí. Z hľadiska vytvárania imidžu parku je dôležité slušné, asertívne, ale rúzne vystupovanie pri riešení priestupkov, najmä v úvodných fázach tohto konania, keď je možné priestupok vyriešiť dohovorom či napomenutím. Vyjadrovanie strážcu musí byť vtedy jasné, jednoznačné, s vedomím právomocí, ktoré má. Dotknutá osoba by si prístup strážcu nemala vysvetľovať ako negatívny vo vzťahu k nej samej, ale k jej konaniu. Vždy, ak je to možné, treba pri riešení priestupku pristupovať k dotknutej osobe pozitívne, dať najavo snahu riešiť problém najskôr pokojnou formou, nenadávať jej, nepoužívať mentorský spôsob poučovania. Samozrejme, tento prístup sa nedá využiť vždy, niekedy je potrebný oveľa rúznejší a autoritatívnejší postup, ale strážca by ho nemal preferovať.

7. Základné odporúčania pre manažment komunikácie o ochrane prírody

Ochránárska organizácia môže svoje komunikačné potreby zabezpečiť dvoma základnými, navzájom sa dopĺňajúcimi spôsobmi:

1. komunikačný manažér organizácie (resp. oddelenie pre *public relations* a komunikáciu);
2. spolupráca s externou komunikačnou agentúrou.

7. 1. Komunikačný manažér organizácie (hovorca)

Komunikačný manažér organizácie je podriadený priamo jej riaditeľovi. Jeho úlohou je zabezpečovať všetky aspekty externej komunikácie (t. j. komunikácie medzi organizáciou, verejnosťou a zainteresovanými stranami).

Základná náplň činnosti komunikačného manažéra

1. Tvorba plánu komunikácie organizácie. Plán komunikácie sa tvorí na jeden kalendárny rok a po týždňoch a mesiacoch obsahuje čo najpresnejšie naplánovanie komunikačných aktivít vrátane potrebného rozpočtu. Plán komunikácie zahŕňa:

- cieľové skupiny komunikácie;
- predpokladané témy komunikácie, ich obsah a odkaz;
- formy jednotlivých komunikačných aktivít;
- zabezpečenie prípravy a organizácie komunikácie;
- kalendár komunikácie;
- rozpočet.

Prílohu plánu komunikácie tvorí plán produktovej (napríklad oznamy o akciách, propagácia novej knihy o národnom parku a pod.) alebo imidžovej inzercie (zameranej na známosť o značke a vytváranie imidžu), ak ju organizácie bude využívať.

2. Tvorba medialistu. *Medialist* je zoznam médií a novinárov, s ktorými organizácia komunikuje, vrátane kontaktných údajov. *Medialist* treba pravidelne overovať a aktualizovať.

Novinári majú vysokú pracovnú migráciu, často menia redakciu. Tieto zmeny treba sledovať, čo ušetrí čas, keď bude treba akútne komunikovať s médiami. Základný zoznam si možno vytvoriť podľa *Almanachu médií a reklamy*, ktorý vydáva magazín *Strategie*, a podľa internetových stránok. Je však nevyhnutné monitorovať si aj jednotlivé médiá a kontaktovať sa s redaktormi, ktorí v nich píšú či inak tvoria o otázkach prírody, jej ochrany a pod. Je vhodné do redakcie aj zavolať a priamo sa spýtať, kto má na starosti ochranu prírody.

3. Udržiavanie zoznamu zainteresovaných strán a dôležitých cieľových skupín. Komunikačný manažér má mať prehľad o partneroch a oponentoch chráneného územia najmä z hľadiska ich dosiahnuteľnosti, vhodných foriem komunikácie a pod. a tak ako pri *medialiste* má udržiavať ich kontaktný zoznam.

4. Udržiavanie si stáleho prehľadu o dani. Komunikačný manažér musí vždy vedieť, čo sa aktuálne píše v médiách o ochrane prírody, o jeho organizácii a o všetkom, čo sa jej týka. Treba denne monitorovať tlač, televíziu, rozhlas a internet, sledovať, čo píšú oponenti a pod. V praxi to znamená veľa čítať, počúvať, pozerat, vnímať, vyhodnocovať a spracúvať do tém.

5. Udržiavanie si prehľadu o dani v organizácii. Pod týmto bodom sa rozumie účasť na živote organizácie, na poradách, na terénnej práci, na rokovaníach (ak je to vhodné), komunikačný manažér musí vedieť o všetkých problémoch a ich riešeníach, o projektoch, na ktorých sa organizácia zúčastňuje, atď.

Je dôležité, aby riaditeľ a zamestnanci organizácie nemali pred komunikačným manažérom tajomstvá. Musí byť o všetkom informovaný, pretože vystupuje ako hovorca organizácie, a tak musí byť pripravený odpovedať na každú otázku novinárov vrátane tých citlivých. Zároveň musí vedieť poradiť riaditeľovi a zamestnancom vhodné postupy pri ich mediálnej činnosti (rozhovory a pod.).

6. Mediálna práca. Komunikačný manažér priebežne (podľa plánu komunikácie a podľa aktuálnych okolností) komunikuje s novinármi, dodáva im potrebné podklady, usiluje sa presadiť uverejnenie čo najväčšieho počtu informácií o organizácii atď. Jeho prácou je preto príprava a distribúcia tlačových správ, článkov a fotografií na aktuálne témy, organizovanie komunikačných akcií (najmä tlačových konferencií, novinárskych výjazdov a pod.), príprava a zabezpečenie periodických a neperiodických tlačovín a pod. Súčasťou tejto práce je aj udržiavanie vzťahov s médiami a osobných kontaktov s novinármi, dodávanie tém, priebežné informovanie o dani a problematike ochrany prírody. Dôležité je mať vždy k dispozícii aktuálne podklady pre novinárov, *press-kity*, posledné tlačové správy a pod., aby mohol rýchlo a správne reagovať na požiadavky novinárov.

Komunikačný manažér je zodpovedný aj za udržiavanie aktuálnej internetovej stránky, resp. jej časti zameraných na komunikáciu s verejnosťou. Na internet treba umiestniť profil organizácie, postupne všetky tlačové správy, elektronické verzie periodických aj neperiodických tlačovín a pod. Na takúto stránku potom komunikačný manažér môže odkázať novinára, ktorý zháňa staršie informácie, prípadne ak mu ich nemôžete v danom okamihu poslať. Zároveň je to aj zdroj informácií o organizácii a jej činnosti, dostupný bežnej verejnosti.

- 7. Monitoring médií** podľa stanovených kritérií, napr. počet zmienok o organizácii, v ktorých médiách, kto sú autori (to súvisí s aktualizáciou *medialistu*), ako je organizácia uvádzaná (kladne/záporne/neutrálne, pravdivo/neppravdivo a pod.). Na základný zber údajov možno okrem vlastného sledovania médií využiť špecializované monitoringové agentúry. Zhromaždené zmienky o organizácii treba vyhodnocovať a navrhovať zlepšenia.

Je možné objednať si od externej agentúry tzv. mediálny audit, t. j. vyhodnotenie, ako organizáciu poznajú a vnímajú médiá, ako o nej píšú, a pod. Pravidelný mediálny audit (napr. raz za rok) umožňuje sledovať vývoj komunikácie organizácie.

- 8. Objednávať inzerciu a vyjednávať o zľavách.** V prípade, že organizácia plánuje využívať inzerciu, je vhodné rokovať s príslušnými médiami a dohodnúť výhodnejšie podmienky. Možno si zmluvne vytvoriť tzv. mediálne partnerstvá o prednostnej inzercii v danom médiu, ktoré za to poskytnú výhodnejšie podmienky.

Požiadavky na komunikačného manažéra

Je zrejmé, že komunikačný manažér musí byť skúsený a mať potrebnú kvalifikáciu. Medzi jeho základné predpoklady patrí:

- **Odbornosť** – potrebné je vysokoškolské vzdelanie (žurnalistika, masmediálna komunikácia, marketingová komunikácia a pod.) alebo stredoškolské vzdelanie s absolvovaním vhodného žurnalistického kurzu či iného odborného seminára (komunikačné zručnosti a pod.).
- **Komunikačná zdatnosť a znalosť postupov médií a novinárov.** Ide o schopnosť vyhľadať informácie, nájsť a spracovať témy zaujímavé pre médiá, pružne a bez prípravy reagovať na záujem médií, ovládať spisovný jazyk, poznať pravidlá práce redakcií (uzávierky, formy príspevkov a pod.), vedieť nadviazať a udržiavať kontakty s novinármi, ovládať prácu s počítačom, s modernými informačnými a komunikačnými technológiami a i.
- **Prirodzená autorita a uznanie** sú potrebné na zabezpečenie si pravidelného prísunu interných informácií z organizácie, a to od najvyššieho manažmentu až po najnižšie stupne organizačnej štruktúry. Zároveň sa tieto schopnosti využívajú pri získavaní informácií od partnerských, či dokonca oponentských organizácií.

- **Príjemné vystupovanie a výzor.** Komunikačný manažér musí pôsobiť upravene a starať sa o svoj zovňajšok, musí zrozumiteľne artikulovať, musí vedieť využívať prostriedky verbálnej aj neverbálnej komunikácie.
- **Dostupnosť.** Nevyhnutnou súčasťou práce komunikačného manažéra je, že musí byť stále dostupný, aspoň v pracovnom čase, zhruba do 17.00 hod. Musí mať stále zapnutý mobil, pravidelne a často si kontrolovať elektronickú poštu, pri neprítomnosti v práci alebo za iných okolností (dovolenka, terén bez pokrytia mobilným signálom, choroba a pod.) musí zabezpečiť, aby ho niekto mohol zastúpiť, prinajmenej poveriť kolegu preberaním odkazov, presmerovať elektronickú poštu a mobilné volania a pod.
- **Odolnosť voči stresu a časovému tlaku.** Komunikačný manažér si musí dobre organizovať čas, musí byť schopný okamžite reagovať, pracovať na viacerých úlohách naraz, napísať tlačovú správu a odoslať ju, aj keď práve nie je v kancelárii alebo keď pracuje na niečom inom a pod.
- **Odborný rast.** Komunikácia sa v dnešných časoch rýchlo vyvíja, objavujú sa stále nové postupy a prostriedky, ktoré si treba osvojiť. Komunikačný manažér sa preto musí priebežne vzdelávať, sledovať odbornú literatúru, absolvovať špecializované kurzy, analyzovať svoju prácu. Musí byť otvorený kritike svojich kolegov a nadriadených, overovať si u redaktorov kvalitu svojej práce a pod.

Podmienky pre prácu komunikačného manažéra

Komunikačný manažér ochranárskej organizácie je veľmi špecifická pracovná funkcia a je nevyhnutné vytvoriť pre ňu aspoň základné pracovné podmienky. Patrí medzi ne:

- začlenenie komunikačného manažéra do organizačnej štruktúry;
- bezproblémové poskytovanie interných informácií a ochota komunikácie s ním;
- voľný prístup do všetkých priestorov organizácie a na všetky jej pracovné činnosti;
- samostatná kancelária alebo aspoň dostatočne veľká a tichá časť kancelárie;
- potrebné technické vybavenie (notebook s kancelárskym a komunikačným softvérom a s viacerými spôsobmi pripojenia na internet vrátane *wi-fi* a *GPRS*, vhodný mobil, digitálny fotoaparát, tlačiareň);
- bežný výstroj na prácu v teréne;
- možnosť pracovať mimo kancelárie a cestovať (služobný automobil), pružný pracovný čas.

7. 2. Spolupráca s externou komunikačnou agentúrou

Rozdelenie agentúr

Už viackrát sme sa v texte zmienili o tom, že pri tej či onej komunikačnej aktivite odporúčame spoluprácu s externou agentúrou, a to dokonca aj v prípade, že organizácia má manažéra komunikácie. Hoci sa zdá, že je to zbytočné vyhadzovanie peňazí, faktom je, že organizácia, ktorá to s komunikáciou myslí vážne, nie je schopná sama a v rámci svojich kapacít zabezpečiť všetky jej potrebné stránky. Delba práce medzi organizáciou (resp. jej komunikačným manažérom) a externou agentúrou nie je presne vymedzená, ale závisí od konkrétnych okolností. Je však jasné, že ak sa organizácia rozhodne pre spoluprácu s externou agentúrou, mala by to byť dlhodobá spolupráca a organizácia by mala byť voči agentúre absolútne otvorená. Mala by jej poskytnúť všetky potrebné podklady, informovať ju o dôležitých rozhodnutiach, zmenách, udalostiach a pod. Iba tak totiž naplno využije potenciál, ktorý je v takejto spolupráci ukrytý.

Na komunikačnom trhu pôsobí veľké množstvo agentúr rôzneho typu, veľkosti a zamerania a nie je jednoduché si vybrať. V zásade sa treba vyvarovať spolupráce s „*one man agency*“, čo obyčajne býva jeden človek, ktorý o sebe vyhlasuje, že zabezpečí kompletnú komunikáciu organizácie od tvorby korporátnej identity cez vzťahy s médiami, prácu grafika, organizáciu udalostí až po spätnú väzbu. Je zrejmé, že takéto široké spektrum musí pôsobiť nedôveryhodne, lebo jedna osoba nemôže zvládnuť a ovládať také rozdielne odbory. Na druhej strane spektra stoja štruktúrované agentúry s desiatkami zamestnancov, ktoré sú síce veľmi dobré a profesionálne, ale sú zamerané na oveľa vyššie objemy prác, než poskytuje ochranná organizácia. Preto je potrebné dobre sa porozhliadnuť po regióne a jeho okolí a nájsť tú pravú agentúru, ktorá nie je ani príliš malá, ani príliš veľká a ktorá ponúka práve to, čo potrebujeme. Ako si teda agentúru vybrať?

Vo všeobecnosti neexistuje jednoznačná platná kategorizácia agentúr, pohybuje sa v spleti kategórií, prívlastkov a názvov. Viac-menej každá agentúra sa zaraďuje do takej „kategórie“, do akej chce, resp. v akej by chcela byť. S istým zjednodušením môžeme povedať, že na trhu sú dve hlavné kategórie agentúr: tie, ktoré sa venujú marketingu a reklame, a tie, ktoré sa venujú vzťahom s verejnosťou a médiami.

V oboch týchto skupinách môžeme zhruba rozlíšiť ďalšie dva smery. Prvý predstavujú agentúry zaoberajúce sa skôr vytváraním myšlienkových línií a predajom kreatívnych nápadov. Snažia sa riešiť zadania globálne, preberajú iniciatívu pri navrhovaní cesty k cieľu, ktorý klient potrebuje dosiahnuť (napr. vytváranie korporátnej identity, navrhovanie kampaní a stratégií, atď.). To však neznamená, že sa nevenujú aj realizácii reklamy či komunikácie.

Druhým smerom sú agentúry zamerané skôr na realizáciu reklamných, marketingových alebo komunikačných nástrojov, tzv. podlinkové agentúry. Táto skupina sa zameriava priamo na vy-

robu reklamy, napr. na výrobu tlačovín, webových stránok, organizáciu podujatí a pod., teda na realizáciu „liniek“ navrhnutých prvou skupinou. Tieto agentúry už dostanú zadania pripravené prvou skupinou.

Treba však zdôrazniť, že ide o veľmi približné rozdelenie a že všetky tieto kategórie sú navzájom prepletené, mnohé agentúry pracujú naprieč týmto spektrom, iné sa špecializujú iba na určité formy komunikácie a pracujú len ako dodávatelia väčších kampaní (napríklad spomínané eventové agentúry, ktoré sa špecializujú na organizáciu komunikačných akcií).

Ako vybrať agentúru?

Ak sa ochránárska organizácia rozhodne spolupracovať s externou agentúrou, mala by sa primárne zamerať na agentúry z prvej skupiny. S takouto agentúrou pripraví všetky základné východiská a podklady komunikácie (korporátna identita, komunikačné stratégie a plány a pod.) a poverí ju vyhľadaním podlinkových agentúr, ktorým bude zadávať jednotlivé komunikačné aktivity.

Častou chybou býva, že klient (v našom prípade organizácie na ochranu prírody) chce ušetriť a osloví priamo tzv. podlinkovú agentúru. Tá však nie je dostatočne vybavená na strategickú prácu a namiesto riadenia premyslenej komplexnej komunikácie iba realizuje *ad hoc* aktivity, často so síce nevyhnutnou, avšak nesúrodou kreativitou. Výsledkom sú potom nielen rozpačité, akoby náhodné komunikačné ťahy organizácie, ale aj neefektívne použité peniaze, sklamanie a celková nedôvera k externým agentúram.

Pri výbere agentúry je nevyhnutné vedieť, na čo ju potrebujeme, čo od nej budeme očakávať. Až potom môžeme hľadať správnu agentúru. Pre organizáciu na ochranu prírody je ideálna spolupráca s tzv. kreatívnou agentúrou, ktorá rieši komplexné komunikačné zadania, tvorí komunikáciu organizácie. Takáto agentúra nie je len dodávateľom služieb, ale aj dobrým poradcom, ktorý organizáciu postupne vedie cez všetky potrebné fázy rozvoja komunikácie od stanovenia vízie cez korporátne identity, vytvorenie „liniek“ (smerov, spôsobov a obsahu komunikácie) až po vytvorenie komplexných foriem komunikácie (kampane a pod.). Agentúra je potom schopná pomôcť pri výbere dodávateľov jednotlivých foriem komunikácie (podlinkových agentúr) alebo ich vyberie sama a uzavrie s nimi zmluvu. Pri rozhodovaní o výbere agentúry sú dobrým vodidlom referencie. Treba si zistiť, aké aktivity, zadania a zákazky už agentúra realizovala. Pri hodnotení preferencií však musíme ísť do detailov, nestačí si iba pozrieť zoznam doterajších klientov agentúry, ale si aj zistiť, v akej miere a akým spôsobom sa agentúra zúčastňovala na vytváraní uvádzanej referencie, najmä pri referenciách klientov so zvučnými menami.

Iným spôsobom výberu agentúry môže byť výzva na vypracovanie základného náčrtu riešenia vzorového zadania, na ktoré potrebujeme agentúru angažovať. V takomto prípade je však korektné poskytnúť za vypracovanie tzv. skicovné, t. j. honorár kryjúci nevyhnutné náklady nevybratých agentúr na spracovanie zadania.

Ak dlhodobo spolupracujeme s kreatívnou agentúrou, môžeme jej zveriť veľa činností, ktoré sme doteraz organizovali sami. Ak napríklad organizujeme deň otvorených dverí, spojený s rangerským dňom, poveríme touto úlohou „našu“ kreatívnu agentúru, ktorá v spolupráci s nami postupne vymyslí všetky potrebné kroky a zadá ich podlinkovým agentúram (napríklad na spoluprácu s médiami osloví PR agentúru, na organizáciu samej akcie osloví eventovú agentúru, na prípravu tlačovín grafické štúdio a pod.). Netreba sa báť zvýšenia ceny, keďže vďaka dlhobohkej vzájomnej spolupráci si jednotlivé agentúry vedú dohodnúť ceny, ktoré nebudú znamenať zvýšenie ceny pre zákazníka.

Výsledkom je vydarená akcia, ktorá splní svoj účel (predstavenie organizácie verejnosti a médiám) a organizáciu nezaťažú viac než odborným zabezpečením akcie.

Pri hodnotení cenových ponúk netreba zabúdať, že nie vždy je najnižšia cenová ponuka najvýhodnejšia, takisto ako nemusí byť najdrahšia ponuka aj najkvalitnejšia. Vzhľadom na to, že ide o špecifickú oblasť ochrany prírody, treba si zistiť, aký názor má agentúra na ochranu prírody a krajiny, na trvalo udržateľný rozvoj či na rešpektovanie miestneho prostredia a kultúr.

Vzhľadom na špecifické financovanie štátnych ochranárskych organizácií treba vziať do úvahy aj navrhovaný spôsob platby za služby agentúry. V zásade poznáme štyri spôsoby, ktoré sa môžu navzájom kombinovať: provízia od subdodávateľov vybratej agentúry, pravidelný paušál, odmena závislá od výsledkov a nakoniec asi najčastejšia forma – cena stanovená na základe skutočných nákladov a odmeny.

Limitujúcim faktorom pre štátne ochranárske organizácie, resp. pre organizácie používajúce peniaze z verejných zdrojov je povinnosť vyberať dodávateľov verejnou súťažou v zmysle platných zákonov. Avšak aj v takomto prípade je možné zostaviť podmienky verejnej súťaže tak, aby rešpektovali nie technokratické a finančné, ale kreatívne a profesionálne kritériá.

Záver

Ak ste dočítali túto knižočku až sem, získali ste základný prehľad o komunikácii v oblasti ochrany prírody. Neznamená to, že odteraz ste už odborníci v komunikácii, ani to nedáva záruku, že viete úspešne osloviť verejnosť či pracovať s médiami. Avšak nepochybne ste lepšie zorientovaní v otázkach komunikácie, vzťahov s verejnosťou, spolupráce s novinármi alebo v základnej propagácii chráneného územia, v ktorom pracujete.

Napriek tomu, že ste knižku prečítali, nemusíte ju odložiť. Nechajte si ju poruke a nazrite do nej vždy, keď sa máte postaviť pred kameru, napísať tlačovú správu, pripraviť leták alebo keď si zaumienite celkovo zlepšiť komunikáciu vašej organizácie. Otvorte si ju, keď idete rokovať s komunikačnou agentúrou, keď sa pripravujete na dôležitý rozhovor alebo hľadáte spôsob, ako sa dohodnúť s oponentmi.

To však nie je všetko. Vedieť príjemne rozprávať pred novinármi alebo dať veľa peňazí na farebné letáky, to ešte ani zďaleka nestačí. Hlavná zmena sa musí udiať v našich hlavách. Treba si uvedomiť, že ochrana prírody dnes už nie je len expertná ochranárska a administratívna činnosť, ale aj práca s verejnosťou, ovplyvňovanie verejnej mienky, vytváranie imidžu organizácie a koniec koncov aj imidžu našej prírody. Vo svete sa v štruktúrach ochranárskych organizácií stále väčšmi presadzujú PR manažéri, hovorcovia, manažéri komunikácie, marketingoví odborníci či tzv. mágovia reklamy a tento vývoj nie je samoučelný. Stále viac a viac manažérov ochrany prírody si totiž uvedomuje to, čo sme si povedali už v úvode knižky: My vieme, že prírodu treba chrániť, verejnosť to nevie. Ako jej to povedať? Komunikujme!

Zoznam použitej literatúry

- Carter, J. (2001): *A Sense of Place. An interpretative Planning Handbook*. Inverness: Tourism and Environment Initiative.
- Eagles, D. F. J. – McCool, S. F. – Haynes, Ch. D. A. (2002): *Sustainable Tourism in protected Areas: Guidelines for Planning and Management*. Gland a Cambridge: IUCN.
- Foret, M. (2000): *Jak komunikovat se zákazníkem*. Brno: Computer Press.
- Hartánský, D. (2006): *Profesia strážcu chráneného územia v spoločnosti orientovanej na udržateľný rozvoj*. Diplomová práca. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Jacobson, S. K. (1999): *Communication Skills for Conservation Professionals*. Washington, D. C.: Island Press.
- Lilley, R. (2005): *Jak jednat s problematickými ľuďmi*. Brno: Computer Press.
- Svoboda, V. (2006): *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing.
- Tvevad, A. (2004): *Techniky zapájania verejnosti: praktická príručka pre národné parky a chránené prírodné oblasti*. Liptovský Hrádok: A-projekt.
- Pospíšil, P. (2002): *Efektivní Public relations a Media relations*. Brno: Computer Press.
- Žáry, I. (1996): *Public relations*. Bratislava: Univerzita Komenského.

