

Úvod

Ekologické poradenství si klade za cíl zpřístupňovat občanům objektivní a všestranné informace o životním prostředí, o ekologických problémech a jejich řešeních, o výrobcích a jejich vlivu na životní prostředí. Podílí se tak na vytváření ekologického povědomí obyvatelstva a budování občanských struktur, které působí jako protiváha jednostranným politickým či ekonomickým rozhodnutím.

Projekty jednotlivých poraden zasahují do řady oblastí péče o životní prostředí. Městské poradny se velmi často zabývají prevencí vzniku odpadů, šetřením vody a energie, spotřebitelským poradenstvím, poradny venkovské věnují pozornost podpoře trvale udržitelného využívání krajiny a podpoře ekologického zemědělství. Společným rysem je snaha o podporu spolupráce a komunikace mezi rozhodujícími sektory ve společnosti - samosprávou, státní správou, vědeckým výzkumem, veřejností a podnikatelskou sférou.

Síť ekologických poraden České republiky (STEP) byla založena v září 1997. Ekologické poradny již po tři předcházející roky spolupracovaly na společném projektu zaměřeném na vzájemnou komunikaci a společné vzdělávání, a to zejména v oborech komunikativních. Společně rovněž vytvořily publikaci „Ekologické poradenství“, popisující některé základní projekty ekologických poraden.

V současné době jsou členy ekologické poradny: Ekologický právní servis Brno/Praha, Kosenka Valašské Klobouky, Podblanické ekocentrum Vlašim, Rosa České Budějovice, Veronica Brno, Vita Ostrava a VIS Bílé Karpaty, Veselí nad Moravou.

Síť založily ekologické poradny proto, aby posílily možnosti prosazování společných cílů a zlepšily efektivitu své práce. Poslání a cíle sdružení jsou následující:

- prosazuje preventivní ochranu životního prostředí jako princip při rozhodování jednotlivých občanů, orgánů státní správy a samosprávy i podnikatelské sféry
- podporuje vzájemnou spolupráci, výměnu zkušeností a informací svých členů v oblasti ekologického poradenství, napomáhá udržování pospolitosti a poskytování vzájemné podpory mezi členy STEP
- podílí se na definování a prosazování ekologického poradenství jako profese, pečuje a dbá o kvalitu činnosti a důvěryhodnost svých členů a pečuje o jejich odborný růst a informovanost.

Publikace „Metody ekologického poradenství I“ obsahuje texty ze seminářů, které v roce 1999 připravila pro své členy Síť ekologických poraden České republiky (STEP). Oba semináře - „Poradenství jako služba“ i „Zelený telefon a jiné informační nástroje ekologického poradenství“ - si kladly za cíl pokračovat v cestě společného vzdělávání a

zvyšování kvalifikace ekologických poradců a zároveň nabídnout možnost školení novým zájemcům o práci v oblasti ekologického poradenství.

Vydání publikace bylo podpořeno v rámci otevřeného programu SSEV Pavučina a ČSOP „Národní síť středisek ekologické osvěty, výchovy a vzdělávání“, podpořeného Ministerstvem životního prostředí.

Typologie a vývojové fáze organizací

Texty ze semináře „Poradenství jako služba“
konaného v Brně v květnu 1999

Lektorka: Liselotte Zvacek

Překlad a úprava textu: Kateřina Gábová

Síť ekologických poraden ČR

Brno, listopad 1999

Obsah

Úvod	3
Část první	
Typologie organizací	3
Organizace poskytující služby	3
Expertní organizace	3
Výrobní organizace	4
Závěr	5
Část druhá	
Vývojové fáze organizace	5
I. Pionýrská fáze	5
II. Fáze diferenciacce	7
III. Fáze integrace	10
Závěr	13
Literatura	13
Seznam příloh	13
Přílohy	14 - 23

Část první - Typologie organizací

Pro účely tohoto semináře rozdělíme organizace do tří skupin:

- **Organizace poskytující služby**
- **Expertní organizace**
- **Výrobní organizace**

Organizace poskytující služby

Hlavním znakem organizace poskytující služby je to, že produkt nebo výkon (tj. proces) **uspokojuje v první řadě psychické potřeby**. Maslowova¹⁾ teorie obsahuje následující hierarchii potřeb:

- Fyziologické (potrava, zdraví, odpočinek, klid)
- Zabezpečení (fyzická a psychická jistota, ochrana, možnost orientace, bezpečí - nepřítomnost strachu a starostí)
- Sociální (příslušnost, pohodlí)
- Potřeby ega (nezávislost, prestiž, status, autorita)
- Potřeba seberealizace

Organizacemi, které nabízejí uspokojení těchto potřeb, jsou například banky, pojišťovny, nemocnice, zájmová sdružení, veřejná správa, restaurace, hotely.

Dalšími charakteristickými **znaky organizace poskytující služby** jsou:

- Výstupy nelze produkovat do zásoby, neboť jsou uskutečňovány v přímém vztahu se zákazníkem
- Zákazník je organizací „uchopen“, popř. při poskytování služby sám vstupuje do organizace a zažívá ji na vlastní kůži (jako pacient v nemocnici, klient u přepážky v bance, na úřadu, v ekologické poradně)
- Prostřednictvím individuálního zaměstnance zažívá zákazník symbolicky celou organizaci

Vzhledem k těmto znakům se organizace poskytující služby dostávají na třetí plochu, kde se projevuje napětí mezi následujícími požadavky:

- Zaručit prostřednictvím organizace (funkčně a strukturálně) přesnost a spolehlivost
- Postarat se zároveň o zákazníka komplexně, přičemž je nutná týmová a skupinová práce

V organizacích poskytujících služby se prostřednictvím chování zákazníka a jeho požadavků odrážejí i změny ve společnosti týkající se emancipace širokých vrstev obyvatelstva. Těmto požadavkům nemohou vyhovět byrokratické organizační struktury, jež se orientují na člověka prosebného, podmaňujícího se, pasivního či závislého. Z tohoto důvodu je poptávka po procesech rozvoje organizace zvláště vysoká v organizacích poskytujících služby.

Proces rozvoje organizace má napomoci:

- Konstruktivně utvářet atmosféru v organizaci, která bezprostředně působí na zákazníka
- Respektovat osobnost člověka (zaměstnance, zákazníka), rovnost a čestné jednání,

rozvinout tomu odpovídající způsob komunikace

- Rozvinout schopnosti pracovníků organizace jakož i organizační struktury, jimiž lze uspokojit individuální přání a zvláštnosti zákazníka
- Čelit psychickým hranicím dělby práce prostřednictvím schopnosti týmové spolupráce, popř. skupinovým poradenstvím či skupinovým obslužením zákazníka. Stále méně občanů akceptuje skutečnost, že jsou podle charakteru záležitosti posíláni od přepážky k přepážce či od jednoho specialisty k druhému
- Vtáhnout do procesu budování identity pokud možno všechny členy organizace
- Zajistit širokou kvalifikaci zaměstnanců, kteří převážně poskytují služby zákazníkům, a to cíleným rozvojem osobnosti v instituci

Při všech takovýchto inovacích stojí v popředí úvah kvalita bezprostředního vztahu mezi

organizací poskytující služby a zákazníkem.

¹⁾ Maslow Abraham (1908-1970), am. psycholog, spoluzakladatel humanistické psychologie, teoretik psychologie osobnosti a motivace

Expertní organizace

Charakteristickým těžištěm expertních organizací zaměstnávajících odborné pracovníky jsou procesy učení a rozvoje. Vzhledem k tomu jsou produktem těchto organizací **ideje** (nápady, myšlenky, záměry) – tedy vytváření teorií, plánů, koncepcí, metod, technologií, stanovisek, zprostředkování znalostí či aplikace vědních disciplín, přičemž jsou uspokojovány především duševní potřeby účastníků procesu.

Příkladem expertních organizací jsou: výzkumné ústavy, technické kanceláře, vzdělávací a poradenské organizace, školy, reklamní agentury, vývojová pracoviště (vývoj produktu, kvality, personalistika), tým lékařů v nemocnici, softwarová firma, oddělení zpracovávající data.

Podle A. Bose je nejdůležitějším formujícím principem expertních organizací **profesní svoboda profesionálních pracovníků**. V doplňkovém vztahu k tomuto principu je profesní identita těchto odborníků:

- Nejsou-li učitelé na základních, středních a odborných školách považováni za specialisty v didaktice, ale za výkonné úředníky provádějící vyučování...
- Jsou-li organizační poradci s předpřipravenými vzorovými poučkami, popř. s hotovými poradenskými „balíčky“ výkonnými agenty jejich tvůrců...
- Opakuje-li trenér či expert vedoucí seminář již po x-té šablonu, která byla kdysi připravena profesionály...
- Jsou-li zaměstnanci vzdělávacích institucí považováni za manažery...
- Upustí-li lékaři od dalšího odborného a osobnostního rozvoje...

Ve všech těchto případech výkony těchto „profesionálů“ neodpovídají z dlouhodobého hlediska potřebám

zákazníků a jejich požadavkům na expertní organizaci.

Proces rozvoje expertní organizace má umožnit vznik jejího sebe-porozumění, a to prostřednictvím procesů učení a rozvoje, které mají v tomto typu organizací životní význam. Na druhou stranu to znamená vytvořit strukturu, zaručit odborným pracovníkům volný prostor a zároveň umožnit vznášet na ně požadavky.

Proto se s požadavky expertní organizace příliš neslučuje vertikální hierarchický model řízení. Nejlepší formou je řízení kolegiální, popř. horizontální. Konsensus je zde hledán při vzájemných poradách a konzultacích, nařízení nejsou stanovena a ukládána shora. Teprve tak mohou být vytvářené ideje kreativní a přizpůsobené potřebám specifických klientů (popř. systému klientů). Nepružná pracovní doba, byrokratické tlaky a formalismus jsou pro tento typ organizací smrtelné.

Potřebnou a víceméně nutnou strukturální jednotkou v expertních organizacích jsou skupiny supervizorů (dozorčí skupiny), studijní skupiny, intervize, vývojové skupiny a skupiny pro výměnu zkušeností v instituci. Ty vyžadují od profesionálních zaměstnanců do značné míry komunikaci, která je osvobozena od tří znaků, jež se vyskytují v hierarchických organizacích s dělbou práce:

- Úřední postup
- Taktika
- Identifikované a pocíťované problémy a konflikty jsou tabu

Irelevantnost statusu, který odborný pracovník zaujímá v organizaci, musí být vyjádřena v komunikaci v těch skupinách, které jsou nutné pro dlouhodobé naplňování požadavků zákazníků (tj. osob, organizací a společnosti), popř. musí být v expertní organizaci identifikována v procesech rozvoje organizace. Ty musí odpovídat hlavnímu cíli rozvoje organizace – tj. schopnosti sebeobnovení a změny.

Výrobní organizace

Výrobní organizace produkuje materiální statky, jež lze zcela oddělit od lidí, kteří je vyrábějí. V mnoha případech se zákazník o organizaci, která vyrábí jím zakoupené zboží, nedozví nic.

Tento typ organizace je formován mechanickými a fyzickými výrobními prostředky, popř. systémem „člověk-stroj“. Proto je bezpodmínečně nutné vzít v úvahu kromě technologických požadavků také člověka a jeho tělesnou konstituci. Důraz je kladen na ergonomii²⁾, tělesné zatížení, ochranu před hlukem, prachem, horkem a jiným poškozením zdraví. Ve výrobní organizaci pokročil stupeň dělby práce nejdále pod vlivem teorie vědeckého řízení podniku *F. W. Taylora*³⁾. Z pohledu malých podniků to v mnoha případech znamená, že v jedné organizaci se vyrábí pouze části finálního produktu. Potom smysl pro produkt a tím ani smysl práce není vytvořen nebo ho lze získat prostřednictvím komunikace. Mechanizací malých výrobních organizací vzniklo i další nebezpečí. Pokud z důvodu vysokých pořizovacích nákladů výrobních prostředků vznikly organizace specializované na výrobu jednoho produktu, přineslo to pro zaměstnance podobné podmínky výroby jako na velkých výrobních linkách.

Na druhou stranu se ukazuje, že právě v malých podnicích, které si udržely identitu řemeslných provozoven, se vyskytují celostní pracovní podmínky, jež vyžadují celého člověka a podporují ho. Přitom jsou splněna čtyři hlavní kritéria pro vytvoření funkční výrobní organizace, která formuloval *R. J. Wherry*:

- V průběhu pracovního procesu je důležitá obměna, střídání činností
- Pracující člověk by měl vidět výsledky své práce
- Rychlost výroby mají spoluurčovat pracovníci
- Práce musí mít vždy charakter výzvy

Dalšími utvářejícími principy jsou dle *F. Glasla*:

- Pracovníku by měl být znám užitek produktu pro konečného spotřebitele
- Úkoly mají dohromady vytvářet zřetelný a smysluplný celek
- Dělbá práce je omezena
- Plánování, realizace a kontrola by měly být co nejvíce integrované, tj. jejich horizontální a vertikální oddělení je omezené

Vzhledem k rozvoji automatizace lze předvídat, že právě výrobní organizace (a

to i malé a střední podniky) čeká podstatná změna struktury a procesní změny.

Vlivu, který mechanisticko-technické výrobní podmínky mají na přístup člověka k řešení problémů, ale také na kulturu organizace, se staví na odpor **celostní systémově evoluční procesy změn**. V organizacích produkujících materiální statky vzniká napětí často i z toho důvodu, že organizace poskytující služby, expertní a výrobní organizace uvnitř jednoho podniku na sebe narážejí, což často provází procesy rozvoje organizace.

Závěr

Typologie organizací poskytuje směrnice a principy pro utvoření všech dimenzí organizace. Vzniká však nebezpečí, že celá organizace bude utvořena podle principů dominantního typu.

Tím, že si tuto typologii v rámci procesu rozvoje organizace uvědomí zaměstnanci, je sledován především cíl autenticity. Tak může dále dojít ke snižování napětí mezi organizačními jednotkami, které lze přiřadit různým typům organizace.

²⁾ *ergonomie = věda o zákonitostech lidské práce. Vychází ze zkoumání vztahu člověk - stroj - prostředí. Zjišťuje optimální antropometrické, fyziologické a psychologické parametry pro max. pracovní výkon i relaxaci. Ve spolupráci s pracovním lékařstvím a jinými obory projektuje pracovní i životní prostředí, navrhuje pracovní nástroje ap.*

³⁾ *Frederick Winslow Taylor (1856-1915), am. odborník na zdokonalování metod a prostředků organizace práce, tvůrce tzv. funkčního řízení*

Část druhá - Vývojové fáze organizace

Organizace lze definovat jako systémy sociální a vyvíjející se. Žádná z nich - ať je to podnik, škola, nemocnice či sdružení - nezůstává od okamžiku založení nezměněna. Jejich struktura, cíle a prostředí jsou utvářeny člověkem, zvnějšku jsou ovlivňovány okolním prostředím (trh, společnost). Proměňují se a bude tomu tak i v budoucnosti, aby zůstaly životaschopné. V tomto stálém toku změn lze vysledovat biografii každé

organizace a rozeznat určité **společné znaky či etapy**.

Pokud získáme vzhled do těchto všeobecných zákonitostí, můžeme potom spolurozhodovat o osudu vlastní organizace více vědomě. Získáme perspektivu, která nám umožní nahlédnout za současný stav. B. C. S. Lievegoed identifikuje tři typické fáze rozvoje organizace:

1. Pionýrská (průkopnická) fáze

2. Fáze diferenciacie

3. Fáze integrace

Ke každé z těchto fází přísluší specifické charakteristiky a krizové jevy. Každá z fází následujících je odpovědí na zřejmé slabé stránky a hranice fáze předchozí a na její další vývoj.

V následujícím textu budou zákonitosti rozvoje organizace představeny v ideální podobě. I když jsou jednotlivé fáze uvedeny v jejich historické posloupnosti, může se stát, že se v jednom podniku nacházejí různá oddělení či divize v různých fázích rozvoje. V živoucí realitě bývají charakteristické jevy smíšeny a vyskytují se společně, přestože je pozorovatel přiřadí k různým vývojovým fázím.

Cílem procesu rozvoje organizace je:

- provést organizaci přechodem do další fáze
- nastítnit perspektivy rozvoje
- stimulovat organizaci k novým řešením, pokud krizové jevy poukazují na nutnost změn

Pro organizace v měnícím se prostředí mají nejvyšší potenciál životaschopnosti podmínky fáze integrace. Vytvořit tyto podmínky a rozvinout schopnosti fáze integrace je „meta-cílem“ každého procesu rozvoje organizace.

Pro fáze rozvoje organizace platí s ohledem na jejich praktickou využitelnost to stejné, jako pro dosud popsané modely: Znalost těchto fází může jednak zvýšit porozumění symptomům a příznakům nutných změn a současně naznačit směr smysluplného vývoje.

I. Pionýrská fáze

Ve středu dění stojí osobnost „průkopníka“. Zakladatel naráží ve svém

okolí na něco, co by mohlo být podle jeho soudu účelovější, levnější, účinnější... Vidí ležet peníze na cestě, rozezná, že pro určitý produkt se otevírá trh. Je snílkem v realitě - neztrácí se ve fantaziích. Zakládá organizaci na základě ideje, přičemž inovaci, nový produkt, službu či trh si dovede představit velmi konkrétně - tak zřetelně, že se jeví až k uchopení blízko. Zakladatelem je průkopník sám nebo s několika málo spolupracovníky. Organizaci vdechnul svoji vizi. Síla skrytá v nových idejích a žitá průkopníkem je hybným principem rozvoje po celou dobu trvání pionýrské fáze. Ideje a osobnost pionýra utváří organizaci zvnějšku i uvnitř.

Charakteristika

Znaky této fáze, ve kterých spočívá síla zdravé pionýrské organizace, jsou:

- Cíl, smysl a účel práce jsou pro všechny bezprostředně zřejmé. Jsou přímo prožívány prostřednictvím osobních kontaktů se zakladatelem a se zákazníky. Úhelný kámen úspěchu spočívá rovněž v přímém vnímání - ve spokojenosti či nespokojenosti klienta s produktem nebo službou. Vztah k zákazníkům je středem zájmu. Klima se vyznačuje expanzivní budovatelskou náladou, vysokou motivací, výkonností a ochotou pomoci.

- Řízení je pro všechny pracovníky zřetelné. Je autokraticko-patriarchální, avšak je plně akceptováno vzhledem k důvěře, respektu a úctě spolupracovníků. Iniciativní budovatel je zároveň jediným kapitánem na lodi. Vše proniká svou osobní vůlí. Díky úspěchu při založení organizace mu přísluší určité charisma a důvěryhodnost. Vyžaduje pouze to, čím současně žije (např. nasazení také mimo běžnou pracovní dobu, pokud je nouze o pracovní sílu nebo se nabízí důležitá zakázka). Osobně zná všechny zaměstnance i jejich rodinné zázemí, všechny je sám přijímal do zaměstnání. Zná většinu činností v organizaci z vlastní zkušenosti a je jim všem přítomen. O stavu věci se raději přesvědčí přímo, dává přednost častým pochůzkám a rozhovorům se zaměstnanci před suchými zprávami a statistickými výkazy. Při řízení se spoléhá především na vlastní vjemy. Pionýrský podnik nesnese hierarchii, neboť osobní vztahy zakladatele nemohou dbát na formální

žebříček, aby mohly proniknout celou organizací.

- Organizace je velmi pohyblivá jak směrem ven, tak i dovnitř. Tajemstvím úspěchu je improvizace a uspokojení všech zvláštních přání. Neboť zaměstnanci se pokládají za generalisty – tvůrce – a výrobní procedury samotné se dosud rozvíjejí, mohou být výkony či produkty rychle přizpůsobeny potřebám klientů. „Náš zákazník, náš pán“. Pionýr pracuje od zakázky k zakázce. Přitom se spoléhá v první řadě na svoji intuici a zkušenost. Často neví, kolik ho stojí jednotlivé práce a služby. Pionýrský podnik je neslučitelný se specializací, standardizací, vymezením typů a výrobou na sklad.
- Charakteristický je bezprostřední, přímý vztah k zákazníkům a také ke kapitálu (podnik jednotlivce nebo osobní společnost). Ke vkladu kapitálu a vybudování trhu došlo na základě osobních vztahů zakladatele.
- Funkce nejsou vytvářeny podle kritérií logiky. Narůstají kolem konkrétních zaměstnanců. Vymezení úloh vzniká na základě osobních sklonů a nadání, mění se s ohledem na osobnost. Organizace se vymyká jakékoliv formalizaci. Řídící funkce zastává v první řadě sám zakladatel nebo je deleguje pouze s omezenými kompetencemi. Řešení problémů či nejasností zůstává zpravidla na něm.
- Dělbá práce a vymezení úkolů zaměstnancům bývá zpravidla velmi dobré. Hlavním kritériem pro přijetí nového pracovníka často bývá to, zda v něm zakladatel něco „vidí“. Loajálnost zaměstnanců vůči zakladateli je důležitější než pevně stanovená pracovní náplň. Současně zde existuje mnoho prostoru pro rozvoj angažovaných pracovníků. Zaměstnanci mají pocit, že mohou přímo dokázat a uplatnit svůj um. Díky bezprostřední blízkosti řízení a realizace je možný také přímý prožitek úspěchu.
- Podnik se velmi orientuje na akce a výstupy. Tomu, co neslouží bezprostředně vytváření výkonu nebo uzavírání obchodů, není přikládán velký význam.
- V pionýrské fázi nejsou používány nástroje plánování a organizace.

Určité znaky pionýrského stylu organizace a řízení lze rozeznat například také uvnitř větších organizací, např.:

- při zakládání dceřiného podniku, kde je třeba nově vybudovat vnitřní i vnější strukturu
- při budování nového oddělení, i když se zbývající část firmy nachází v pokročilejší vývojové fázi
- u vrcholového managementu velkého koncernu
- často v útvarech marketingu či výzkumu a vývoje, které jsou dlouhodoběji utvářeny improvizací a osobitým stylem

Jakmile zakladatel již není schopen sám přehlednout určitá místa v organizaci a postoupit jimi, vznikají pro něj „slepá místa“ – např. specialisté či nové pracovní metody, jež jsou pro něj již neznámé, nebo nové stroje, u kterých nezná každý šroubek. Silné stránky pionýrské organizace se mohou stát velmi zranitelnými místy.

Krizové jevy

Symptomy přezrálé pionýrské firmy jsou poruchy komunikace: Ztrácí se přehled. Zaměstnanci pociťují, že zakladatel již nemá vývoj pevně v rukou. Chybí systém, stále častěji jsou kladeny otázky: „Kdo je za co zodpovědný?“, „Jaké má kdo kompetence?“

Tím vážne rozhodovací schopnost. Rozhodnutí jsou příliš dlouho odkládána, neboť je třeba se ve všem ubezpečit o souhlasu „starého pána“. Ukazuje se účinek mnohých intuitivních rozhodnutí, která byla v minulosti chybná.

Přímé řízení již není účinné – témata se stávají více komplexnějšími a složitějšími. Vše nelze posuzovat pouze na základě přímé vlastní zkušenosti...

Mezi zaměstnanci se vyskytují souboje o moc a kompetence. Konflikty a třenicové zůstávají zakladateli skryty. Již se mu nedaří udržovat rostoucí organizaci pohromadě silou vlastní osobnosti.

Kdy se pionýrská fáze přežívá? Kdy musí organizace postoupit transformaci v jinou formu, aby mohla dále existovat?

- **Při velkém růstu.** Rostoucí počet zaměstnanců, objem produkce nebo podíl na trhu mohou být příčinou toho, že zakladatel již není schopen svým

dosavadním stylem přehlédnout a spravovat celek). Tím se silné stránky pionýrské organizace - např. osobní vztah zakladatele ke všem zaměstnancům, ke všem zákazníkům, ke všem činnostem a přístup ad hoc - stávají slabinami.

• **V důsledku emancipace pracovníků.** Když původní pionýrští zaměstnanci uvolnili místo jiným, není již patriarchálně autokratický styl řízení dále akceptován, stává se zárodkem impulsu ke změnám. Také se vzrůstajícími vlastními zkušenostmi zaměstnanců začíná klesat prestiž průkopnického zakladatele. Zesilují pohybnosti o jeho nadřazené mocenské pozici, patriarchální vystupování se jeví jako omezující a nesnesitelné.

• **Při nedostatku kapitálu.** Rozvoj činnosti vyžaduje stále více investic, které již pionýrský zakladatel nemůže dále vynakládat z vlastních zdrojů. Často tak vzniká nutnost, otevřít podnik, který byl dosud příliš vázán na zakladatele, dalším osobám, což může podnítit nový vývoj.

• **Při potřebě plánování.** Vzhledem k aktuálnímu vývoji na trhu, rozvoji techniky i skrovným zdrojům se přežívá improvizací styl. Vyžaduje se rozvaha a dlouhodobější plány. Systematické plánování, ukazatele, dokumentace zakázek, strategické know-how atd. však dalekosáhle chybí.

• **Po převzetí organizace ve druhé či třetí generaci.** Pionýrský zakladatel bývá schopen řídit celek zevnitř, neboť byl od počátku jeho tvůrcem. Pro jeho syna či vnuka je však organizace neprůhledná. Nemohou ji již spravovat zevnitř, musí tak činit shora. Avšak viděna shora či zvenku se „džungle“ zdánlivě nelogického rozdělení úloh a individuálních popisů práce, která narostla kolem zaměstnanců, jeví jako neudržitelná. Dědiční či jiní nástupci mohou mít také menší osobní přesvědčivost a charisma než zakladatel, který přežívá na fotografiích, v příbězích a tradovaných normách - ať je to jejich skutečnou nezpůsobilostí, nebo jen tím, že kouzlo počátku se mezitím již vytratilo. Mimoto zakladatel nenechal vedle sebe nikoho jiného skutečně zesílit ve vedoucí funkci, což dlouhodobě vede k velkému nedostatku pracovníků s managerskými schopnostmi, kteří jsou vzhledem k expanzi požadováni.

• **V důsledku specializace.** Když se dění v organizaci stává komplikovanějším, nelze ho již řídit a utvářet amatérsky. Do divoce narostlé organizace nelze jen tak integrovat specialisty. Veškeré dění v podniku i styl řízení musí vyhovovat novým požadavkům.

Symptomy a problémy takoveto přezrálé, stagnující pionýrské fáze volají po nových radikálních řešeních. Ukazuje se, že firma se může z krizového vývoje dostat pouze tehdy, když založí svou organizaci a řízení na jiné koncepci. Řád, plánování a know-how se stávají kouzelnými slůvky namísto improvizace a zkušenosti.

II. Fáze diferenciaci

Hlavní zásada:

Vše, co je logicky rozlišitelné, musí být organizačně diferencováno a řízeno.

Charakteristika

Organizace je chápána jako uzavřený, technický systém, který musí být říditelný, ovladatelný a kontrolovatelný. Vzhledem k tomu je třeba organizaci zkonstruovat přehledně, transparentně a logicky. Pro zdravý vývoj se stávají důležitými vědecké principy řízení podniku („scientific management“), které byly vyvinuty na počátku 20. století F. W. Taylorem³⁾ a H. Fayolem⁴⁾.

Ve fázi diferenciaci je většina pozornosti věnována vybudování systému. Historicky ji lze pokládat za odpověď na přezrálou pionýrskou fázi. Jejimi kořeny jsou organizace, které vznikaly na začátku éry masové produkce a rozvinula se v nich dělba práce. Byly vybudovány na základě taylorovských a fayolistických principů řízení:

- 1. Mechanizace**
- 2. Standardizace**
- 3. Specializace**
- 4. Koordinace**

Pouze na základě spojení těchto principů s nastupujícím technickým pokrokem bylo možno zavádět rentabilní sériovou výrobu. K jednotlivým principům podrobněji:

⁴⁾ *H. Fayol (1841-1923), důlní inženýr, vytvořil soustavu názorů o zásadách vedení a řízení podniků na základě definice, že spravovat znamená předvídat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat.*

1. Mechanizace

Lidská pracovní síla je pokud možno nahrazována strojovou prací.

2. Standardizace

Princip standardizace se s ohledem na jeho neslýchanou úspěšnost v oblasti techniky rychle rozšířil také na lidské a sociální aspekty organizace. Požadovanými cíli jsou zastupitelnost a unifikace. Lidé, procesy a metody práce se mají stát exaktně popsaným standardem. Normy a standardy mají organizaci učinit ovladatelnou a předvídatelnou. Jsou rozvinuta organizační schémata, popisy pracovních míst, výkonové normy, formuláře k vyřizování zakázek, metody strategického plánování, standardní procedury pro rozhodování i komunikaci atd.

3. Specializace

Díky specializaci lze využít prohloubených znalostí pracovníků v určitém oboru. Vede k systematictějšímu poznání, ale také k rutině. Specializace se vyskytuje v následujících formách:

a) Funkční

Celkový proces je rozložen na velký počet různých, specializovaných částí, které spolu navzájem souvisejí a jsou přiřazeny jednotlivým specialistům. Například všechny činnosti spojené s distribucí produktů, které byly v pionýrské organizaci dosud rozptýleny mezi různé pracovníky, jsou svázány do jedné sekce pod jednoho šéfa. Stejně tomu tak je se zásobováním, výrobou, správou, výzkumem... Tak vzniká funkční, „sloupová“ forma organizace. Tyto sekce mohou být dle potřeby dále rozděleny na menší útvary. Při novém obsazování řídicích pozic je dáována přednost podnikovým ekonomům, akademikům a inženýrům před praktiky.

b) Na úrovni řízení

Úlohy managementu jsou rozděleny a delegovány na různé úrovně, čímž může vzniknout strmá pyramida řízení. Jsou vyčleněny následující stupně řízení:

- **konstituční:** Vrchol pyramidy je vyhrazen vytváření cílů, zásad a strategickému plánování.
- **organizační:** Střední úroveň vytváří z principů opatření.

- **dirigistický:** Následující stupeň provádí autoritativní řízení a kontrolu.

c) Ve fázích pracovního procesu

V organizaci je rozlišeno a odděleno:

- **plánování:** směřuje do budoucnosti
- **realizace:** v přítomnosti
- **kontrola:** zaměřena na minulost

Vznikají útvary zodpovědné výhradně za plánování (plánovací a projekční kanceláře, rýsovný, příprava pracovních postupů), jiné s kontrolní pravomocí (kontrola kvality, plnění termínů, správy, hospodaření, rozpočtů). Oblast výkonná, pracovní je potom od prvků plánování a kontroly „osvobozena“.

d) V oblasti vědy a techniky

Dění ve firmě vyžaduje prohloubení vědeckotechnického a odborného přístupu. Jsou přijímáni specialisté v oblasti práva, marketingu, Public Relations, technologie, organizace práce apod. Pracovní operace uvnitř těchto oblastí jsou pomocí analýzy pracovních postupů, pracnosti a logistiky co nejvíce rozloženy na jednotlivé kroky, potom normovány a sladěny. V oblasti produkce vede specializace převážně k manuálním, automatickým činnostem. Také další oblasti jsou charakterizované převážně rutinními činnostmi s nedostatkem volného prostoru pro výkonné pracovníky.

4. Koordinace

Koordinace vytváří protiváhu k odstředivým tendencím diferenciací a dělení, které jsou pro tuto fázi typické. Vše, co bylo tak mnohostranně a četně diferencováno, musí být sladěno. Sjednocení v celek probíhá v ideálním případě na vyšší úrovni a s přidaným ziskem – např. zvýšená produktivita docílená dělbou práce. Koordinace má ve fázi diferenciací tyto znaky:

- **Průběh úřední cestou.** Úřední postup zamezí rozporným pokynům nebo dvojkolejnosti. Tato cesta však často bývá příliš strnulá a dlouhá, proto se zkracuje prostřednictvím neformálních kanálů.
- **Komunikační a informační toky** jsou regulovány a centralizovány, aby nejvyšší koordinační místa měla ve sporných případech přístup ke všem informacím.
- **Jednoznačná příkazová linie.** Každý má pouze jednoho šéfa. Pokud je k výkonu komplexního řízení potřeba více specialistů, je jednotnost rozhodování a

příkazů zaručena prostřednictvím štábních jednotek. Štábní pracovníci poskytují liniivému managementu doporučení a rady.

- **Ohraničené rozpětí kontroly.** Aby mohl být managementem zajištěn intenzivní dozor a vztah k podřízeným byl kontrolovatelný dirigisticky, nesmí být jednomu člověku podřízeno více lidí než dokáže přehlédnout.

Organizace získává stále více charakter kontrolní a nařizující. Vládnoucím řádem je hierarchie a racionalita, což platí i v pohledu na lidské zdroje. Je vysoce ceněna věcná logika a znalosti expertů. Ke změnám dochází na základě prognóz znalců a nástrojů plánování a kontroly. Tyto procedury se jako klíny nasouvají mezi cíl firmy a jednotlivé zaměstnance.

Pracovníci dostávají přiděleny dílčí úkoly a musí důvěřovat tomu, že na vyšších místech budou opět propojeny. Jedinec ztratil přehled o celku a nemá již vzhled do smyslu či účelu práce, která je od něj očekávána. Motivovat tu lze především penězi. Pracovní poměr je považován za výměnný obchod.

Nastává silná orientace směrem dovnitř: Pozornost managementu je v této fázi zaměřena především na řízení a ovládání interních struktur. Myšlení je silně orientováno na produkt, vystupování na trhu se stává agresivnějším. Jde v zásadě o to, jak vytížit vlastní kapacitu, aby se výroba zlevnila. Tak se může ztratit kontakt s okolním prostředím a s požadavky zákazníků, kteří se stávají očividně anonymními. To má zpětný vliv rovněž směrem dovnitř - na styl organizace a řízení.

Vytváření orgánů je ve fázi diferenciaci nutné, aby bylo možno vypořádat se s rozsáhlejšími a časově i prostorově komplexnějšími celky. Způsob myšlení je zásadně zaměřen na to, že produkty, trhy i lidé jsou pokládány za kvazistatistické veličiny a tak je s nimi i nakládáno. Síla organizace spočívá v její racionalitě. Má-li se však celek dále rozvíjet, narazí brzy na hranice této vývojové fáze. Blíží se nová krize.

Krizové jevy

- **Ustrnutí.** Statický a racionální přístup, standardizace a diferenciaci může ohrozit pohyblivost a reaktivnost organizace. Nastupuje úřednická mentalita. Postup a procedura se stává důležitějším než cíl či

výsledek. Hierarchicky předepsaný tok informací často vázne. Řízení podniku je pak odtrženo od základů, výkaznictví se svými čísly, diagramy a statistikami zobrazuje realitu života organizace pouze jednostranně a velmi filtrovaně.

- **Diferenciaci a separovanost myšlení.** Jednotlivá oddělení se od sebe specializací vzdalují natolik, že pohled na vlastní obor a organizaci jako smysluplný celek se ztrácí. Řídící pracovníci i zaměstnanci, kteří již nevidí ani nepocítují smysl, cíle a souvislosti celku, se začínají silně zaměřovat na vlastní pozice, na status. Vzniká konkurence ve vlastní organizaci. Lidé se stahují do svých sekcí a kultivují vlastní myšlení, aniž by se starali o sousedy, pro něž ztratili pochopení.

- **Vznik paralelních koordinačních jednotek.** *Závislost sekcí na propojení vede k rostoucím nákladům na koordinaci. Odlehčení přináší doplňující koordinace zvenčí - řídicí výbory, externí odborní poradci a štábní jednotky vytváří mocenskou protipozici vůči linii. Nastupuje snaha zajistit externě a shora vše, co nelze zvládnout uvnitř organizace.*

- **Zesiluje volání po silnějším centrálním řízení.** Vzhledem k postupující specializaci již na nižších úrovních organizace horizont nesahá dále než je vlastní pracovní místo. Dole chybí nadhled, nejsou vnímány souvislosti a následky rozhodnutí nelze odhadnout, proto je zodpovědnost přesouvána na vrcholové pozice. To vede k přetížení vyššího managementu a vertikálních komunikačních kanálů, přičemž nižší úrovně běží naprázdno. Tak jsou autokratické tendence dále posíleny. Management věnuje vzrůstající podíl své kapacity spravování systému a dusí se v byrokracii, kterou sám vytvořil. V konečném důsledku je organizace zatížena vysokými správními náklady. Náklady diferenciaci funkcí převažují nad jejími přínosy.

- **Problémy s motivací.** Předimenzovanou horizontální i vertikální specializací jsou jednotlivá pracovní místa značně duševně deprivující. Cíle organizace a smysl práce jsou - zvláště na nižších úrovních neuchopitelné. Lidé jsou vnímáni ve vztahu k zadaným úkolům a ke směrnicím, cítí se jako statistická čísla, anonymní kola v soukolí a tak se také chovají. Jednostranným

technickým myšlením je lidský aspekt opomíjen. Tvůrčí, kreativní schopnosti jsou přesouvány do volného času. Loajálnost zaměstnanců je kupována za sociální služby, věrnostní prémie či sportovní kluby, neboť v práci samotné nelze nalézt naplnění.

• **Vytrácí se kontakt směrem ven.** Slábne vazba k trhu, k zákazníkům, ke konkurentům. Ve výrobní organizaci omezuje stávající technologie možnost inovace produktu a změny sortimentu. Neboť pořizovací náklady nových zařízení jsou vysoké, jde v první řadě o to, jak uplatnit dosavadní sady produktů na trhu, a ne o to, jak uspokojit nové tržní potřeby a vyvinout produkty perspektivní pro budoucnost.

Z pohledu teorie systémů sice diferenciací funkcí znamená nový stupeň řádu a v dílčích oblastech přináší také růst efektivity, zároveň však je místem krystalizace specifických problémů:

„...Dělbá práce a interní diferenciací způsobují mnohostranné funkční závislosti... Rozdělení rolí a vzájemné funkční závislosti způsobují vzrůstající komplikovanost, mnohohrstevnatost a síťovou provázanost interakcí a operací. Vzniká velká potřeba koordinace, neboť výkony jednoho závisejí na předcházejících výkonech či prefabrikátech a zároveň na komplementárních (doplňkových) službách druhého a potom vyžadují další související operace. Diferencované akce přitom uvádějí do pohybu rozdílné kauzální řetězce, čímž na jedné straně vytvářejí rozpory a následující problémy. Na druhé straně různé procesy, které probíhají současně, přinášejí předem nepředvídatelnou rozmanitost možností. Stručně: Kvazisystém vytváří novou formu vlastní komplexnosti.“ (Willke, 1987)

Princip úspěchu diferenciací, který - ve srovnání s divokým růstem přezrálé pionýrské fáze - původně vedl k zjednodušení procesu a ke snižování nákladů, způsobuje nyní komplikace a vysoký podíl režijních i správních nákladů. Východiska z krize fáze diferenciací musí mít charakter kvalitativního skoku, pokud se úsilí nemá roztříštit a vyčerpat v nesouvislých pokusech o adaptaci a nápravná opatření. Mnohé znaky pionýrské fáze se jeví jako ztracený ráj a mohou být romantizovány pracovníky, kteří si tyto doby ještě pamatují. Do jisté

míry lze aktuální krizi vysvětlit přehnanou reakcí a přeceněním slabin pionýrské fáze, neboť kyvadlo se nyní vychýlilo do opačného extrému. Kde byl dříve chaos - zato ale živost - je nyní pouze řád a strnulost. Pokud nemají být všechny plody druhé fáze opět promarněny, je třeba zvládnout nastupující problémy tak, že organizace bude připravená k přebudování od základů a k přechodu do kvalitativně jiné následující fáze.

III. Fáze integrace

Ve smyslu dalšího rozvoje organizace lze fázi integrace chápat jako nový pokus o poučení se z omezení zatěžujících oba předchozí typy, stejně tak jako z jejich výhod.

Fáze integrace je charakteristická poznáním, že organizace jsou sociálními, živými systémy, které nelze adekvátně pochopit ani strukturovat či řídit na základě mechanistických modelů. V této fázi je třeba opět podniknout pokus o zvládnutí dynamiky všedního života organizace. Proto je důležité poznávat způsoby, jak probíhají procesy a jak se utvářejí vztahy mezi lidmi, skupinami a většími entitami.

Hlavním motivem je otázka:

Jak lze vytvořit situace a podmínky, které jednotlivcům i skupinám umožní jednat samostatně a inteligentně ve smyslu většího celku?

Zde znamená:

- „jednat inteligentně“ = vnímat souvislosti, umět nahlédnout za hranice vlastní funkce, rozeznat smysl a účel své vlastní úlohy jakož i celku, umět tyto skutečnosti vyjádřit, být si vědom principů utvářejících naše jednání, vyvolat obnovu zevnitř, moci řídit, plánovat, organizovat i vykonávat svoji vlastní práci, což vede k vyššímu stupni samostatnosti a schopnosti seberegulace na všech úrovních organizace.

- „ve smyslu většího celku“ = zaměstnancům musí být známy cíle jejich práce a funkce, musí se s nimi umět identifikovat a vědět, pro který větší celek je vlastně jejich výkon zapotřebí, výsledek jejich konání jim musí být známý. Vědomá znalost základních potřeb, které si žádají toho kterého výkonu, může dát jednání smysl, účel a jednoznačné směřování.

Je třeba rozvinout myšlení orientované na proces:

Člověk nahlíží na dění v podniku jako na velmi komplikované předivo procesů – s toky statků, financí, pracovních postupů, rozhodovacích procesů, informačních řetězců a procesů koordinace a sladění skupin a jednotlivců. Procesy mohou být materiální či nemateriální podoby, probíhat krátkodobě či dlouhodobě. Celá organizace je v podstatě vnímána jako velký „průtokový“ systém a naplnění

úlohy organizace závisí na zvládnutí tohoto procesu proudění.

Nápomocny mohou být moderní koncepce řízení:

a) management by objectives (prostřednictvím dohody o cílech)

b) management by exceptions (prostřednictvím uznávání výjimek)

c) delegování úkolů a pravomocí

Manager si musí být vědom toho, že principy, strategie, procesy i organizace samotná musejí být podrobeny neustálým změnám a inovacím, aby mohly držet krok se změnami na trhu, ve vývoji společnosti a v oblasti rozvoje technologie i s proměnami jednotlivých zaměstnanců. Neustálé inovace se stávají podstatnou funkcí managementu organizace, přičemž ostatní funkce nabývají podstatně jiného obsahu:

Přehled funkcí managementu organizace

Spektrum	Charakter	ve fázi integrace: Funkce managementu	jsou
prioritní ve fázi:			
I.	řídící.....	Stanovení cílů	pionýrské (1.)
II.	nařizovací.....	Vytváření zásad	integrace (3.)
III.	řídící.....	Plánování	diferenciace (2.)
0.	Integrace		
IV.	spontánní (sebe-).....	Organizace	diferenciace (2.)
V.	spontánní (sebe-).....	Inovace	integrace (3.)
VI.	spontánní (sebe-).....	Kontrola	pionýrská (1.)

I.-III.:

Ve fázi integrace jsou tyto funkce zaměřeny směrem dolů. Vytváří je vrcholový management.

IV.-VI.:

Ve fázi integrace jsou tyto funkce zaměřeny směrem nahoru. Výsledky procesů sebe-kontroly, návrhy inovací a organizační formy vlastní práce jsou vyšší úrovní „nabídnuty k posouzení“.

0.:

Sedmá funkce je **integrace**, která se stará o správnou rovnováhu mezi uvedenými funkcemi navzájem. Zajišťuje, ... aby lidé byli motivováni na základě rovnováhy mezi stanovením cílů a sebe-kontrolou (1),

... aby mohli procesy řídit na základě rovnováhy mezi plánováním a sebe-organizací (2).

... aby mohli sledovat a ovládat procesy na základě rovnováhy mezi vytvářením zásad a inovacemi (3).

Pokud život v organizaci probíhá tak, že lidé mohou jednat samostatně, inteligentně a ve smyslu vyššího celku, jsou také otevřeny možnosti jejich dalšího rozvoje. Ve firmách leží ladem mnoho duševního kapitálu, který by mohl být aktivován. Podnikové vzdělávací kurzy zde mnohdy nepůsobí příliš podpůrně. Aktivace se děje především prostřednictvím situací, které probouzejí skrytý potenciál.

Právě takové aktivující situace mohou převést podnik ze druhé vývojové fáze do třetí.

Fáze integrace přináší orientaci na **rozvojový potenciál zaměstnanců**. Je rozhodující, s jakým uvědoměním a sebe-vědomím se na procesu podílí jednotliví

zaměstnanci a oddělení. Koordinace a sladění již neprobíhá výhradně shora nebo zvenku. Řízení se stává podstatnou funkcí v každém místě tvůrčího procesu, který v organizaci probíhá.

To je možné pouze tehdy, když:

- Lidé disponují dalekosáhlejším časovým i věcným horizontem. Mají přehled o tom, co se děje v pracovním procesu před nimi i po nich.
- Pracovníci nejsou omezeni pouze na čistě výkonné úkony, ale kromě realizace mohou také spoluutvářet, plánovat a organizovat smysluplnou část procesu. Zodpovědný může být pouze ten, kdo je schopen věci ovlivnit.
- Vztahy mezi zaměstnanci netrpí odcizením, napětím, egocentrismem.

Budování vztahů a souvislostí

Pouze tehdy, když jsou si lidé vědomi toho, že splňují určitou funkci v mnohostranném vztahu k celku, mohou také rozpoznat, že vztah musí být založen na oboustranné důvěře. Důvěru nelze nařídít či organizovat, musí být zrozena, rozvíjena a pěstována. To platí jak pro vztahy mezi zaměstnanci navzájem, mezi podřízeným a nadřízeným, tak i pro vztah ke klientům a okolí obecně.

Rozvoj kooperace není v této fázi pouze záležitostí techniky komunikace, nýbrž dotýká se sebeuvědomění, naladění a motivace jednotlivce i skupin. Tak lze vytvořit podmínky pro rozvoj a uplatnění duševního kapitálu, který se skrývá v organizaci. Fáze integrace staví na svéprávných lidech, kteří mohou a také chtějí nést velkou zodpovědnost. Rozhodující je větší zralost pracovníků, jejich připravenost a ochota dále se rozvíjet a přispět tak k rozvoji celé organizace.

Charakteristika

• **Stimul k sebeřízení nahrazuje tradiční postupy řízení.** To vyzývá k novému porozumění smyslu řízení. Řídící pracovníci již nepovažují za nejdůležitější funkci (nebo naopak za největší iluzi), že své oblasti řídí prostřednictvím samostatně vytvořených cílů, nařízení, delegování a kontroly - ve smyslu „mít něco pevně v rukou“. Nejdůležitější úlohou se stává vyvážení potřebných rámcových podmínek. V rámci jasných dohod a stanovených úkolů je

umožněno samostatné jednání a procesy sebeorganizování. Kontrola je rozšiřována, popř. nahrazována principem sebekontroly. Koordinace vzniká prostřednictvím sebekoordinace.

• **Těžištěm všeho dění se opět stává člověk.** Při vytváření pracovního prostředí je věnováno více pozornosti jeho duševním, sociálním a tělesným potřebám. Tak jsou například automatizovaná pracovní místa utvářena rozmanitěji a více vyzývajícím způsobem. Rozhodujícím motivačním faktorem je najít smysl vlastní činnosti. Při rozvíjení manažerských schopností se vedle schopností utvářet a řídit funkční celek stává velmi důležitou schopnost vést lidi. Osobní rozvoj má být zajištěn individuálními možnostmi vzdělávání zaměstnanců, procesy učení se opět integrují velmi silně do běžného života organizace.

• **Je podporována flexibilita a orientace na zákazníka a na trh.** Vazby na okolní prostředí a důsledná orientace na potřeby trhu se stávají základními výzvami pro management a ovlivňují vytváření struktur, procesů, vztahů atd.

• **„Zploštění“ hierarchie**

Dochází k zeshňlení organizace („lean management“), uplatňuje se heterarchie, popř. síťová struktura. Orientace na úlohy má přednost před strnulým přidělováním funkcí.

Důležité podmínky fáze integrace:

• **Členění do autonomních jednotek** s vlastními stanovenými cíli, vlastním trhem či vlastními produkty nebo vlastním know-how, speciálními schopnostmi atd. Jde o zásadně jiný princip vytváření struktury než ve fázi diferenciaci. Rozdíl spočívá v tom, že autonomní jednotky v sobě nesou jako hologram zmenšený obraz celé organizace a byly by samy o sobě životaschopné - na rozdíl od závislosti funkcí a (od-dělených) oddělení v organizaci ve fázi diferenciaci. Jednotky musí být přehlednutelné a lehce říditelné, lze mezi nimi zřídit federativní vztahy tak, aby se společný nadřazený cíl neztratil z dohledu.

• **O konceptu podniku** se často diskutuje, což má smysl. Strategie a dlouhodobé cíle organizace jsou zpracovávány za široké účasti vedoucích pracovníků vrcholovým managementem,

který musí mít schopnost koncepčního myšlení a myšlení v procesech. Cíle jsou pak pravidelně reflektovány a v každé oblasti podnikání konkretizovány společně s pracovníky. Tak se mohou stát silou, jež udává smysl, směřuje jednání a podporuje identifikaci – podobně jako osobní vize pionýrského zakladatele.

- **Týmová práce s účinným komunikačním systémem** na všech úrovních organizace. Týmy jako síť do sebe zapadajících prstenců. Je třeba zjistit, zda počet řídicích úrovní je skutečně věcně podmíněn. V mnoha případech byly meziúrovně vytvořeny, aby se zaměstnancům dostalo podnětu vzestupu – povýšení, avšak ve skutečnosti procesy rozhodování a komunikační kanály spíše zatěžují.

- **Schopnost diskuse.** Aby byla umožněna skutečná diskuse o zásadních otázkách, musí se management naučit zacházet konstruktivně s rozdíly a protiklady. Otázkou diskutovatelnou uvnitř týmu se stávají rovněž vztahy mezi členy týmu.

- **Zakoření vztahu k organizaci, job enrichment.** Fáze diferenciací často vedla k atomizaci nejnižších úrovní. Individuální zaměstnanci byli koncentrováni pouze na své zvláštní úkoly, skupiny vznikaly nanejvýš neformálně. Typickým příkladem je práce u výrobního pásu, kdy jsou jednotliví pracovníci skutečně „zapojeni za sebou“. Práce nepřinášela nutnost vztahů, kontaktů ani rozhovorů, izolovanost vysvětluje mimo jiné i klesající motivaci.

Ve fázi integrace jde nyní o zakoření pocitů příslušnosti k organizaci také na nižších úrovních. Musí být vytvořena horizontální uskupení, jimž bude předána zodpovědnost za rozvíjení řady koordinačních funkcí. Tyto funkce se vztahují k přerozdělování práce uvnitř skupiny: např. mikroplánování, sebekontrola, odstraňování poruch a rušivých vlivů, korekce procesů, řízení obousměrného pohybu informací, instrukcí a zlepšovacích návrhů atd. Pokud je takovým způsobem přenesena zodpovědnost na nižší úroveň, uvolní se vyššímu managementu kapacita a může se koncentrovat na vytváření rámcových podmínek a přípravu inovací.

- **Je rozlišováno: nakládání s hmotnými prostředky, regulace procesů a pěstování vztahů.** Pokud

organizace provedla tento krok, vzniká při řízení potřeba jednoznačně odlišit materiální základnu výrobního procesu, proces samotný a vztahy trvale potřebné pro cílové zaměření tohoto procesu.

Např. v chemickém průmyslu se již dlouho rozlišuje mezi managementem výrobních prostředků a dohledem na proces (*maintenance and operation*). Tato organizační struktura je přejímána i do jiných odvětví vzhledem k tomu, že stále více podniků pohlíží na svůj výrobní proces jako na „tok“ a již ho nepovažuje za sérii dílčích pracovních úkonů. Též pěstování vztahů ve vnitřním prostředí organizace i jejím okolí by se mělo stát jednoznačnou a pojmenovanou zodpovědností, být rozeznáno a uchopeno. Z důvodu podhodnocení a nedostatečného rozvoje této oblasti vzniká řada problémů mezi centrálou a odděleními, štábem a liniemi, odbytem a výrobou, zaměstnavatelem a odbory, výrobci a spotřebiteli jakož i mezi firmami navzájem.

- **Oddělení mzdy a výkonu.** Klesající motivační účinek práce samotné vedl v předchozí fázi diferenciací k tomu, že finanční pobídky získávaly stále větší váhu. To bylo zdůvodňováno rovněž hlášaným principem spravedlnosti: Kdo více produkuje, má také více vydělávat. Avšak pak se peníze (především u tzv. vědecky měřených výkonových mezd) stávaly klínem vraženým mezi člověka a práci a rovněž mezi „dělníky a jejich mistra“, neboť lidé věnovali výplatě více pozornosti než práci. Fáze integrace se pokouší vytvořit zcela nové prameny motivace. Management se smysluplným plánováním, vzrůstající zodpovědností a pohyblivými procesy organizace prostoupené změnami vyžadují, aby otázky mzdy zasahovaly co nejméně rušivě do vztahů lidí k práci, k sobě navzájem i k firmě jako celku. Mnohé podniky již s úspěchem přešly od normované úkolové tarifní mzdy přes prémiové ohodnocení ke stálým týdenním či měsíčním platům. Tento přístup v sobě nese integraci „dělníků s úředníky“ a sanaci jakékoli diskriminace v měření výkonu, která v této fázi nemá již rozhodující význam.

- **Osobní svoboda, úcta k člověku, důstojnost a nárok na sebeurčení** jsou živoucími principy ve fázi integrace. Při novém vytváření funkcí musí být na všech úrovních posuzována jak technická, tak

ekonomická a rovněž humánní a sociální
kritéria jako rovnocenná.

Závěr

Neboť jednotlivé fáze se v historii objevily jedna po druhé, byly v tomto pořadí také popsány.

I když v reálném světě se mohou vyskytovat souběžně a navzájem se překrývat, lze je jednoznačně vymezit a popsat jako různé způsoby myšlení a jednání.

Každá z fází, každý z těchto přístupů přináší organizaci jiná významná aktiva:

Pionýrská fáze umožní vytvoření vlastního trhu a přináší světu nový životaschopný útvar, který může fungovat prostřednictvím blízkosti jeho stvořitele.

Druhá fáze diferenciací přináší organizaci schopnost čistého abstraktního myšlení. Zaměstnanci jsou nuceni pohybovat se v komplexním celku, aniž by ho znali na základě vlastního prožitku. Nástroje plánování a organizace jim umožňují uvědomit si, že čas a prostor kolem sebe mohou utvářet na základě vlastní iniciativy.

Navazující fáze integrace se pokouší odkázat technické, ekonomické a vědecké myšlení zpět tam, kde je jejich místo, a dát tak více prostoru sociálnímu, lidskému, humánnímu. Prostřednictvím „myšlení v cílech a jednání v procesech“ může každý zřetelně rozpoznat, jaké požadavky klade na organizaci společnost a že je věcí rozhodnutí z vlastní vůle, zda budou naplněny a zodpovězeny.

Koncepce, které zde byly představeny, chtěly nastínit cestu, jak se lze s touto zodpovědností vypořádat lépe, resp. více vědomě.

Literatura

- 1) B. C. J. Lievegoed,: Organisation im Wandel, Bern 1973
- 2) F. Glasl - B. C. J. Lievegoed: Führungstechniken, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Pöschl Verlag 1973
- 3) D. Mc Gregor: The human side of enterprise, New York 1960
- 4) L. E. Davis - J. C. Taylor: Desing of jobs, Harmondsworth 1962, Pinguin

Seznam příloh

1. Služba jako produkt z pohledu zákazníků
2. Životní cyklus produktu - služby, projektu...
3. Typologie organizací - základní znaky
4. Příprava k vypracování profilu organizace
5. Znaky strategické obchodní činnosti
6. Příklady úspěšných strategických pozic
7. Typologie služeb
8. Zpracování dotazníku o profilu organizace
9. Celkový dojem z hlediska organizace
10. Určení vývojové fáze vlastní orgnizce

Služba jako produkt z pohledu zákazníků

Co nabízíme? Jací jsme ve srovnání s ostatními?

y =
intenzita
kontaktu se
zákazníkem

vysoká

❖ seminář ❖ přednáška (standardní) I.	❖ projekty pro zákazníka (např. optimalizace spotřeby energie) ❖ osobní poradenství II.
❖ mailing (zasílání produktů) ❖ informační materiály III.	❖ poradenství po telefonu ❖ písemná reakce na dotaz IV.

nízká

standard

na míru

x = stupeň přizpůsobení se
zákazní
ku

Znaky produktu:

II. Vyvíjen průběžně a společně s klientem

III. Snadno nahraditelný - při nízké míře „vzácnosti“

Otázka při vytváření nabídky:

Co který zákazník považuje za kvalitní? Jakou hodnotu vnímá a poptává? „perceived value“

Jaké jsou efektivní cesty od PROJEKTU (II.) ke STANDARDU (I., III.)?

Životní cyklus produktu - služby, projektu...

nasycení

y =
peníze,
produktivita,
objem,
intenzita...

x =
čas

	vznik	růst	zrání	pokles
opětovný vzrůst				
myšlenky				

Produkty v této fázi:	stars hvězdy	cash cows dojné krávy	poor dogs ubozí psi
-----------------------	-----------------	--------------------------	------------------------

Cyklus je nejen konstatováním stavu, lze použít i jako nástroj pro uvažování nad produktem.

Typologie organizací - základní znaky

A. Organizace poskytující služby

Produkt = služba:

- ✓ Pro uspokojení potřeb (jistota, sociální potřeby, potřeby ega, seberealizace)
- ✓ Nelze produkovat na sklad
- ✓ Přímý vztah se zákazníkem, který zažívá organizaci na vlastní kůži
- ✓ Individuální zaměstnanec symbolicky zastupuje celou organizaci

Nároky:

- ✓ Atmosféra v organizaci - prosakuje do vztahů s okolím (se zákazníky)
- ✓ Respektování osobnosti
- ✓ Uspokojení individuálních potřeb
- ✓ Psychické hranice dělby práce - Case Management - týmová práce
- ✓ Kvalifikovanost pro styk se zákazníkem

Vytváření nabídky služeb neziskových organizací:

- ✓ Orientace na základní služby a výkony - „méně bývá někdy více“
- ✓ Vymezení předmětu: Co budeme dělat, co ne?
- ✓ Jasně popsání služby pro cílové skupiny
- ✓ Omezení sekundárních služeb - předávání na jiné (administrace, podpůrné služby)
- ✓ Postarat se o zákazníka celostně, jedinečnost služby
- ✓ Strategické nasměrování programů služeb - „Co bude v budoucnu důležité?“
- ✓ Užitek, který nelze kvantifikovat, je třeba popsat a prodiskutovat v organizaci

B. Expertní organizace

Nároky:

- ✓ Neustálý další vývoj, inovace sladěné s požadavky zákazníka
- ✓ Kolegiální či horizontální řízení
- ✓ Svoboda profesionálních zaměstnanců
- ✓ Supervize, výměna zkušeností v instituci

Příprava k vypracování profilu organizace

1. Které jsou v současné době nejdůležitější skupiny zákazníků využívající Vašeho poradenství a služeb? (max. 5)

Cílové skupiny

I.

II.

III.

IV.

V.

Příklady cílových skupin: Domácnosti, obce, školy, zájmová sdružení, firmy, občanské iniciativy.

1. Které jsou v současné době nejdůležitější produkty nabízené Vaší organizací? Jaký je podle Vašeho názoru užitek z pohledu zákazníka? Např. individuální poradenství „na míru“, úspory nákladů, získání image pro klienta... (max. 5)

Produkty

Užitek z pohledu zákazníka

I.

.....

II.

.....

III.

.....

IV.

.....

V.

.....

2. Ve kterých oblastech má Vaše organizace zvláště dobré know-how (znalosti, metody)?

Prosím, uveďte vždy i reference – kdo to může potvrdit? (max. 5)

Know-how

Reference

- I.
.....
- II.
.....
- III.
.....
- IV.
.....
- V.

3. Jaká je podle Vašeho názoru nejvýznamnější silná stránka – faktor úspěšnosti Vaší organizace ve srovnání s ostatními?

.....

Znaky strategické obchodní činnosti

1. Potřeba zákazníka

Je uspokojována individuální potřeba zákazníka? Je dosaženo užitku zákazníka?

.....
.....

2. Cílová skupina

Je oslovována jasně vymežitelná cílová skupina?

.....
.....

3. Vytváření výkonu

Lze produkt a tržní výkon vytvářet podle obecně platných zásad?

.....
.....

4. Zodpovědnost

Lze zodpovědnost za náklady výnosy z obchodní činnosti přiřadit smysluplně k jedné organizační jednotce?

.....
.....

5. Životaschopnost

Máme v obchodní činnosti k dispozici společný potenciál zkušeností?
Byla by obchodní činnost sama životaschopná?

.....
.....

Příklady úspěšných strategických pozic

A. V oblasti produktu a služeb

Je to schopnost...

1. Rozeznat potřeby zákazníka rychleji a lépe než konkurence, a tím sortiment nabízených produktů a služeb rychleji přizpůsobit potřebám trhu
2. Nabízet zákazníkovi vynikající poradenství a promyšlený servis
3. Lépe znát a ovládnout určitý materiál (informaci, jiný vstup) při výrobě a použití

B. V oblasti trhu

Je to schopnost...

1. Dosáhnout určitého trhu, popř. konkrétní skupiny zákazníků cíleněji a účinněji než konkurence
2. Vybudovat si na trhu promyšlený image (např. na základě kvality) a udržet si jej
3. Nalézt a obsadit nejlépe určité distribuční kanály (např. přímý prodej)
4. Přinášet na trh díky průběžným inovacím nové promyšlené produkty rychleji než konkurence

Jak si lze vybudovat jedinečnou tržní pozici?

Je to jedinečnost...

- ✓ Produktu a výkonu
- ✓ Servisu, služby zákazníkovi
- ✓ Reklamy, prodeje, poradenství
- ✓ Image a pověsti firmy

Klíčová slova

Produkt

Cílová skupina

Matice kapacity

Životní cyklus

Typologie služeb

- Intenzita kontaktu se zákazníkem
- Standardní
 Speciální (na míru)

Zaujmutí strategických pozic

1. Kam se chceme umístit, která pozice je žádoucí pro definovanou kvalitu?

Spokojenost zákazníka

.....

2. Jaké otázky a jaké důsledky z toho vyplývají?

Strategie.....
.....

Odbyt.....
.....

Marketing.....
.....

Organizace.....
.....

*Management
vědomostí*.....

3. Kde se skrývají typická úskalí?

.....
.....
.....
.....

Zpracování dotazníku o profilu organizace

1. Jaké otázky vznikly při sestavování produktu a cílových skupin?

.....
.

2. Co se stalo zřejmým, když jsme se umístili do pozice zákazníka?

.....
.

3. Jak na sebe nahlížíme ve srovnání s regionálními, popř. národními konkurenty?

.....
.

Kdo ještě v naší speciální oblasti nabízí stejné služby? Co je společné a co rozdílné?

.....
.
.....
..
.....

4. Jaký je důležitý rozlišovací znak ve srovnání s konkurenty z pohledu zákazníka?

.....
.

Pokusme se vcítit do role důležitého konkurenta a posoudit, co je ve srovnání s vlastní organizací lepší/horší.

.....
.

5. Standardní produkty	x	Speciální
produkty „na míru“		

.....
.....
.....
.....

6. Odhad kapacity podle:

✓ Produktů

.....

✓ Cílových

.....

skupin

Odhad obratu

.....

7. Co je nejzřetelnějším znakem - rozdílem ve srovnání s jinými organizacemi STEP

.....

Celkový dojem z hlediska organizace

- Profil organizace
- Cílové skupiny. Skupiny klientů
- Speciální oblasti včetně referencí
- Know-how z pohledu zákazníků
- Know-how osobní
- Distribuční kanály – Jak se dostat k zákazníkovi
- Produkty a užitek z pohledu klienta
- Kapacita
- Balíčky produktů

Určení vývojové fáze vlastní organizace

1. Pionýrská fáze
2. Fáze diferenciacce
3. Fáze integrace

Mohou existovat společně – pro různé části organizace. Jde o historický vývoj, posloupnost rozvoje organizace v čase. Některé organizace mohou zůstat pouze v jedné z fází (např. firmy pro výzkum, vývoj či marketing bývají stále pionýry).

1. Jaká fáze rozvoje odpovídá Vaší organizaci jako celku?
Uvedte několik znaků s jejichž pomocí jste se dopracovali k tomuto odhadu.

.....

.....

2. Nachází se některé jednotky organizační struktury (např. pobočky, oddělení, pracoviště) v jiných fázích rozvoje?

.....

.....

3. Jaké každodenní jevy, silná a slabá místa, vzory chování, modely práce a zvláštnosti vyplývají z aktuální fáze rozvoje?

.....

.....

4. Jaké změny by mohly Vaší organizaci otevřít nové možnosti?
Kterým směrem se lze vydat, aby byla rozvinuta síla a konkurenceschopnost

.....

.....

Zelený telefon

Texty ze semináře „Zelený telefon a jiné informační nástroje ekologického poradenství“ konaného v Brně v říjnu 1999

Lektoři: Simone de Jong, Milieu Centraal
Elke Wijffels, Milieukontakt Oost-Europa
a pracovníci ekologických poraden ČR

Překlad a úprava textu: Zuzana Štroufová, Martin Nawrath

Sít ekologických poraden ČR

Brno, listopad 1999

Obsah

Předmluva	2
Část první	
Milieutelefoon neboli Zelený telefon	3
Úvod	3
Kampaně	4
Rozhovory	6
Kvalita informací	8
Dokumentace	10
Publikační a propagační činnost	12
Část druhá	
Milieu Centraal	13
Část třetí	
Informační nástroje STEP	15
Seznam příloh	15
Přílohy	16 - 38

Poznámka vydavatele:
Předmluva se vztahuje jen k části první a druhé.

Předmluva

Následující příspěvky byly sestaveny pro potřebu semináře Zelený telefon organizovaného v Brně v říjnu 1999. V první části sborníku se dozvíte o projektu „Milieutelefoon“ a ve druhé části pak o organizaci „Milieu Centraal“.

Milieutelefoon byl založen v roce 1987 asociací Milieudefensie. Byla to telefonická služba, na kterou se mohl kdokoli obrátit s nejrůznějšími otázkami týkajícími se životního prostředí. Hlavním cílem bylo poskytovat spotřebitelům informace o vlivech výrobků na životní prostředí a nabídnout jim alternativy. Avšak byl zde i záměr zaktivizovat občany a podpořit je při řešení jejich problémů souvisejících se životním prostředím. Každým rokem bylo evidováno na patnáct až dvacet tisíc telefonických dotazů. Většina volajících byli běžní spotřebitelé. Na tuto linku se však také často obraceli lidé z místních úřadů, různých kanceláří, lokálních nevládních organizací a studenti.

Během několika posledních let mnoho organizací projevilo zájem o práci Milieutelefoonu. Několik evropských ekologických organizací proto navštívilo Milieutelefoon, aby se blíže seznámily se systémem práce takového „Zeleného telefonu“. Některé organizace v rámci své činnosti podobné projekty už zahájily nebo je teprve plánují. Tento zájem inspiroval Milieutelefoon k zorganizování semináře v červnu 1995 určeného pro ty, kteří už jsou zapojeni v projektech „Zeleného telefonu“ nebo je teprve plánují. Příspěvky obsažené v tomto sborníku byly původně napsány pro tento seminář.

Milieu Centraal byla založena v říjnu 1997 a stala se novou centrální adresou pro nezávislé informace o problematice životního prostředí. Každý den se mohou spotřebitelé obracet se svými dotazy na tuto organizaci a dostanou praktické, nezávislé a spolehlivé údaje. Milieu Centraal informace nejen sbírá, ale také prověřuje jejich pravdivost a využitelnost. Klienti tak dostávají pokud možno jen objektivní údaje. Milieutelefoon ukončil svou činnost se začátkem vzniku Milieu Centraal a jeho pracovníci přešli do této nové organizace.

Doufám, že náš seminář bude pro vás zajímavý a že vám přinese užitek pro vaši vlastní práci.

Jong

Centraal

Simone de

Milieu

Část první - Milieutelefoon neboli Zelený telefon

Úvod

Milieutelefoon neboli Zelený telefon, jak budeme název projektu překládat do češtiny, je součástí asociace Milieudensie, která je holandským členem mezinárodní organizace Přátelé Země. Je to vlastně telefonické číslo, na které mohou volat lidé z celého Nizozemí a ptát se na otázky související se životním prostředím. Od května 1987, kdy tento projekt začal, jsme obdrželi asi 135 000 telefonických dotazů.

Založení Milieutelefoonu

Zelený telefon byl založen z iniciativy Milieukompasu, který je sekci nevládní organizace Milieudensie. Milieukompas školí dobrovolníky z celého Nizozemí, kteří chtějí pracovat jako ekologičtí-poradci. Mnoho různých organizací včetně asociace Milieudensie dostávalo stále více a více dotazů z řad veřejnosti, a tak bylo zřejmé, že roste potřeba poskytování informací spotřebitelům. Avšak pracovníci nevládních organizací byli většinou velmi vytíženi svými vlastními úkoly, a tak většinou nebyli schopni poskytovat tak kvalitní odpovědi, jak by bylo potřeba. Také se stávalo, že hledání určitých informací bylo podniknuto opakovaně a volající byli odkazováni od jedné organizace ke druhé. A tak se jako dobré řešení ukázalo založení Zeleného telefonu.

Nyní mají spotřebitelé z celého Nizozemí k dispozici jedno telefonní číslo, na které se mohou obracet se svými dotazy týkajícími se životního prostředí a nejsou už odkazováni na několik různých organizací. Pracovníci ostatních organizací se mohou soustředit na své vlastní úkoly, protože dotazy jsou směřovány na Milieutelefoon. Nedochází také k paralelnímu vyhledávání informací, protože jak už jsou jednou informace k určitému tématu nalezeny, jsou uloženy v dokumentačním systému a jsou tedy vždy znovu k dispozici. Pracují zde lidé specializovaní na zodpovídání dotazů a to spolu s rozsáhlým dokumentačním systémem umožňuje mnohem pečlivější, komplexnější a kvalifikovanější zodpovídání dotazů, než tomu bylo

v minulosti. Výhodou telefonické služby je osobní rozhovor s klientem, kdy je možno individuálně podpořit změny chování klientů ve vztahu k životnímu prostředí. Další výhodou je, že nejčastější typy otázek nám umožňují lépe mapovat témata, o která se lidé zajímají.

Cíle

Hlavními cíli Milieutelefonu jsou:

- poskytnout spotřebitelům informace o vlivech nejrůznějších produktů na životní prostředí a nabídnout jim alternativy
- podporovat občany při řešení problémů ochrany životního prostředí a jejich místních problémů
- poskytovat informace o požadavcích a aktivitách ekologického hnutí
- inspirovat i ty občany, kteří se zatím o otázky ochrany životního prostředí příliš nezajímali

Volající neboli klienti

Milieutelefon byl původně založen jako telefonní linka pro spotřebitele. Ale velmi často volají i lidé z místních úřadů, kanceláří, nevládních organizací, ekologičtí poradci a studenti.

Pracovní metoda

Jsou zde čtyři telefonní linky, které fungují v pracovních dnech od 9 hodin ráno do 17 hodin odpoledne. Do září 1996 byla služba v provozu jen do 14 hodin. Lidé, kteří zde pracují, nejen odpovídají na dotazy, ale také zaznamenávají témata dotazů, posílají písemné informace tazatelům a vyhledávají další požadované údaje. Denně je registrováno 60 až 80 dotazů. Většinu dotazů je možno zodpovědět přímo nebo s pomocí rozsáhlého dokumentačního systému, který je denně aktualizován. Pokud je potřeba, pracovníci kontaktují další organizace, úřady nebo výzkumné ústavy. Ale i sama asociace Milieudéfensie je zdrojem mnoha informací.

Financování

Milieutelefon je financován holandskou vládou. Pravidelně však dostáváme také příspěvky od různých organizací určené na takové projekty, jako je vytištění brožur a informačních letáků nebo instalace nového softwaru.

Telefonické odpovědi jsou poskytovány zdarma. Pokud klient žádá o zaslání písemných materiálů, informací o určitých kampaních ap., je požádán o uhrazení zhotovení kopíí a poštovního.

Personální zabezpečení

V současné době je tu pět placených pracovníků a dále tři lidé, kteří jsou placeni z fondu Amsterdam Job Pool, což

je fond na podporu získání pracovních zkušeností pro dlouhodobě nezaměstnané, a dále zde pracují čtyři dobrovolníci.

Kromě vyřizování telefonických dotazů má každý z pracovníků ještě nějaký úkol v jedné z následujících oblastí:

- Dokumentace a archivace
Pracovníci pracují na vyhledávání nových informací a jejich uložení do příslušných souborů a také na zajištění takového způsobu archivování, které umožňuje patřičnou informaci snadno nalézt s použitím klíčových slov.

- Publicita a publikace
To znamená psaní článků do časopisů, rozhovory s novináři, vystupování v televizi a rozhlasu, anebo spolupráce při tvorbě pořadů. Pracovníci také tvoří informační letáky a brožury.

- Vzdělávání a školení
Noví dobrovolníci musí být proškoleni. Všichni pracovníci se také účastní průpravy, jak motivovat volající. Experti z asociace Milieudéfensie jsou pravidelně zvaní, aby přednášeli na seminářích zaměřených na určitá specializovaná témata.

Publikační činnost

Každým rokem se na Milieutelefon obrací 15 000 až 25 000 tazatelů. Ovšemže je to jen malá část z celkového množství spotřebitelů, kteří se zajímají o otázky životního prostředí. A tak abychom poskytli informace širší veřejnosti, spolupracujeme s médii jako je rozhlas, televize a tisk. V těchto médiích je většinou zveřejněna diskuse o určitém tématu včetně rad a doporučení pro spotřebitele. V případě, že lidé mají zájem o detailnější informace, je jim zde nabídnuta možnost volat Milieutelefon. Telefonický kontakt umožňuje probrat specifickou situaci tazatele. V případě klientova zájmu můžeme zaslat i písemné informace. Pro tento případ jsme vytvořili 45 informačních listů, které se zabývají různými tématy. Tento výše popsaný způsob poskytování konzultací nabízí lidem možnost jak opravdu změnit své chování.

Zaznamenávání otázek

Současně se vznikem Milieutelefonu se objevila potřeba zaznamenávání dotazů, protože ty jsou důležitým zdrojem informací. A stejně tak i z praktického

hlediska bylo při zasílání písemných informací potřeba tisknout adresy klientů na adresní štítky a peněžní poukázky pro zaplacení výdajů. Tento registrační program se ukázal být neocenitelnou hodnotou pro práci Milieutelefonu.

Každý rozhovor je zaznamenán do formuláře. Nejen přesné znění dotazu, ale také, jak byl dotaz vyřešen, jestli byly zaslány další písemné informace, jméno a adresa klienta, podle potřeby telefonní číslo, délka rozhovoru atd. Z připojených tabulek (příl. 1) je vidět, jaké kategorie používáme. Všechny rozhovory jsou zaznamenány a uloženy do počítače jako „otázky“ a nikoli pod pojmem rozhovory. Během telefonického hovoru totiž může být položeno více různých otázek a jedná se o archivování jednotlivých otázek. Při zasílání písemných informací jsou adresy klientů vytištěny z počítačového programu, včetně dokladu na úhradu výdajů.

Každý měsíc, anebo kdykoli si přejete, můžete vytisknout přehled uložených dat. Tento přehled ukáže, jestliže jsou nějaké změny témat, na která se nás klienti dotazují, a také jaký druh lidí nám volá. To nám přinese neocenitelné informace pro další strategii práce Milieutelefonu. Tak například, ti kteří pracují na publicitě projektu zjistí, jaký typ propagace vyvolává největší odezvu a tyto poznatky mohou být zajímavé i pro jiné organizace. Jedna velká ekologická organizace se například zajímala, jestli se lidé často ptají na skleníkový efekt nebo odbor životního prostředí místního úřadu se dotazoval, zda se občané obávají elektromagnetického záření a jestli jejich zájem o toto téma vzrostl v průběhu několika posledních let.

Kampaně

Komunikace hraje ústřední roli v kampaních vedených asociací Milieudéfensie. V každém týmu, který vede určitou kampaň, jsou specialisté na komunikaci s různými cílovými skupinami:

1. specialista na komunikaci s aktivními lokálními skupinami, jednotlivci a ostatními nevládními organizacemi sympatizujícími s našimi cíli

2. specialista na udržování kontaktů s vědci, odborníky podniků ap.

3. specialista na udržování kontaktů s novináři (noviny, rozhlas, televize a časopisy)

K dobré komunikaci přispívá také Milieutelefon, který je službou pro širokou veřejnost, což znamená, že jakákoliv otázka bude zodpovězena.

Milieutelefon obvykle hraje specifickou roli v různých kampaních. Zde jsou dva takové příklady.

1. Milieutelefon a kampaň proti pesticidům

Nizozemí je známo svou produkcí květin a hlíz. Pěstitelé používají velké množství pesticidů a ty znečišťují ovzduší, vodu a půdu.

Mnoho farmářů by chtělo přejít na způsob pěstování květin bez použití chemikálií. To ale znamená investovat peníze do procesu změny hospodaření. Problémem je, že si pěstitelé květin nejsou jisti, zda budou schopni prodat hlízy vypěstované bez použití pesticidů. Chybí totiž dobrý distribuční systém a vlastně není ani poptávka po takových hlízách. Jsou o něco dražší a tak je nutné přesvědčit kupující, že je lepší kupovat hlízy vypěstované bez použití pesticidů. Lidé jsou ochotni utratit více peněz za zboží, pokud ovšem ví, že dostanou lepší a zdravější výpěstek.

Milieudéfensie se ujala výzvy zorganizovat kampaň za vytvoření spolupráce mezi ekologicky uvědomělými spotřebiteli a producenty, kteří by chtěli změnu, ale netroufají si ji uskutečnit. Požádali jsme kupující, aby objednali hlízy ještě dříve než budou vypěstovány a aby za ně zaplatili předem. A tak pěstitel květin přesně ví, jaká bude poptávka a že jeho investice se nezmění ve finanční katastrofu.

Milieutelefon má následující důležité funkce v této kampani:

- využití dobrých kontaktů s časopisy, které se orientují na spotřebitele. Jsou to například časopisy pro ženy a časopisy se zdravotní tematikou. (Milieudéfensie má na rozdíl od tohoto servisu více kontaktů s médii, která vycházejí denně – například noviny, rozhlas, televize.)

- zjišťování určitých informací, například sestavení seznamu obchodů, kde je možno zakoupit hlízy vypěstované bez použití pesticidů.

- organizování servisu pro objednávání těchto hlíz (24 hodin denně, mimo úřední

hodiny můžete zanechat svou objednávku na záznamníku)

- zodpovídání nejrůznějších dotazů zákazníků, kteří se zajímají o toto zboží, nebo dotazů těch, kteří se naopak obávají některých negativních dopadů, otázky pěstitelů, majitelů obchodů, spotřebitelů atd.

2. Milieutelefoon se účastní kampaně „Schiphol je už velký až dost!“

Schiphol je největším holandským letišťem a nachází se na okraji Amsterdamu. Jedná se o velmi rozsáhlé letiště (jedno z největších na světě), ale přesto existují plány na jeho zdvojnásobení. To znamená větší znečištění, hluk a větší nebezpečí havárií.

V Nizozemí existují dva různé směry odporu proti rozšíření tohoto letiště. Jedním z nich je skupina lidí, kteří se obávají zničení našeho životního prostředí stavbou dalších silnic, používání rostoucího množství aut a letadel na větších a větších letištích. Těchto lidí se dotýká „rakovinné“ bujení naší ekonomiky. Vidí problém více z hlediska globálního.

Strategie druhé skupiny by se dala spíše charakterizovat tím, co označujeme zkratkou „NIMBY“ z anglického „not in my back yard“, tedy doslova přeloženo, „ne na mém dvorku“. Jsou to lidé, kteří žijí v blízkosti letiště a protestují proti rozšíření právě tohoto konkrétního letiště, které způsobí zničení jejich okolí. Nejsou proti růstu jako takovému, ale musí to být v nějaké jiné části Nizozemí. Vidí tento problém čistě ze svého lokálního zájmu. K tomuto myšlenkovému proudu je možno počítat mnoho občanských iniciativ, které jsou aktivními odpůrci tohoto letiště a jeho rozšíření.

Milieudefensie organizuje kampaň proti plánům na zdvojnásobení velikosti letiště Schiphol. Snaží se přesvědčit politiky a veřejnost, že růst jako takový má nesmírný dopad na životní prostředí. Jestliže se Schiphol dvojnásobně rozroste, stane se největším holandským znečišťovatelem. Kampaň se zaměřuje na lokální ekologické skupiny aktivistů a skupiny sdružující lidi, kteří bydlí v blízkosti letiště, i na jednotlivce, kteří se obávají důsledků rozšíření Schipholu. V tomto roce je cílem kampaně dosáhnout toho, aby holandský parlament nedal svolení k dalšímu rozvoji letiště.

Milieudefensie organizuje různé aktivity jako například:

- výkup půdy v prostoru budoucí startovací dráhy a rozprodání malých kousků této půdy tisíci individuálním vlastníkům, městům, odborům ap. Také deset tisíc lidí přispělo na zasazení stromů na této ploše, a tak tu roste „les protestu“. Jestliže Schiphol bude chtít tuto půdu a Milieudefensie ji nebude chtít prodat, bude se tento spor řešit před soudem.

- organizování protestních demonstrací přímo před letištěm
- blokování přeletu letadla s evropskými politiky

Milieutelefoon pomáhá v kampani proti letišti například tak, že:

- pomáhá zodpovídat lidem jejich otázky typu, na jaké instituce se mají obracet se stížnostmi na přílišný hluk, který dělají letadla létající v noci nad jejich domy. Poskytuje adresy na místní skupiny aktivistů, pro zájemce kteří by se chtěli zapojit do takových aktivit v jejich sousedství.

- organizuje dvacetičtyřhodinový servis pro zájemce o koupi kousku „lesa protestu“ nebo pro ty, kteří chtějí darovat strom pro tento les.

- také odpovídá na otázky týkající se vlastního průběhu kampaně, např. když lidé volají a ptají se, jestli tam budou mít kde zaparkovat svoje kolo, jestli jsou tam doprovodné akce pro malé děti ap. Telefonní číslo Milieutelefoonu bylo uvedeno na plakátech, propagačních materiálech o kampani atd.

- poskytuje informace o jiných možnostech transportu než je letecká doprava

Shrnutí funkcí telefonního servisu

Ve stručnosti si funkce Milieutelefoonu můžeme shrnout takto:

1. poskytování širokého spektra informací tazatelům

2. aktivizování tazatelů: například, když se někdo zajímá o nebezpečí plynoucí z nálezů pytlů s pesticidy, které byly vyplaveny na pláž ze ztroskotané lodi. Po té, co dostane informace o škodlivých dopadech pesticidů na životní prostředí, pracovník mu nabídne i seznam obchodů,

kde se prodávají potraviny vypěstované bez používání pesticidů

3. mobilizování volajících: například při odpovídání na dotaz, kam je možno podat stížnost na nadměrný hluk způsobovaný letadly, je možno pozvat volajícího na demonstraci, která se bude konat v blízké době nebo nabídnout možnost koupit kousek půdy, na které vyrůstá „les protestu“

Rozhovory

Když poskytujete informace po telefonu, dává vám to možnost okamžitě reagovat na situaci tazatele. Můžete charakter své odpovědi přizpůsobit podle toho, kdo volá, například jedná-li se o žáka, novináře a nebo ekoporadce. Dále můžete snadno zjistit bližší údaje, jako je například počet zaměstnanců ve firmě, místo, kde klient bydlí, složení rodiny atd., které vám pomohou lépe zodpovědět dotaz. To vyžaduje aktivní přístup všech lidí pracujících v Milieutelefonu. Pro takový telefonický rozhovor musíte mít dostatek času, není možné abyste ve stejnou dobu ještě současně museli dělat něco jiného. Proto zaměstnanci mají ve svém pracovním rozvrhu určitý čas vymezený právě jen pro zodpovídání telefonických dotazů.

Komunikační dovednosti

Když poskytujete informace po telefonu, je potřeba mít rozmanité komunikační schopnosti. Samozřejmě, že nejen poskytujete informace a údaje, ale také velmi často používáte další dovednosti jako naslouchání, kladení doplňujících otázek a shrnutí tématu. A pro práci Milieutelefonu je důležitá ještě v pořadí pátá dovednost, aktivizování. Tím míníme, že poskytneme zcela jasné návody, co mohou lidé udělat pro změnu k lepšimu a podpoříme je, aby tak skutečně učinili.

Naslouchání

Naslouchání v průběhu rozhovoru je velice důležité. Neznamená to pasivitu ale naopak, aktivní přístup. Aktivní naslouchání vám pomůže zjistit, na co přesně se volající dotazuje. Pomůže vám to získat více důležitých detailů. Pamatujte si, že když vy pozorně nasloucháte volajícímu, motivujete i jeho, aby vám později pozorně naslouchal.

Je důležité, aby si volající uvědomil, že pozorně nasloucháte. Mějte na paměti, že volající nemůže vidět výraz vaší tváře, na které se může objevit porozumění nebo otázka. Stejně tak nevidí vaše gesta jako je třeba pokyvování nebo pozvednutí obočí. Můžete dát jasně najevo, že posloucháte, například když:

- souhlasně pobrukuje, nebo říkáte ano - ano.
- projevujete svou účast větami typu: „Ano, to si dovedu představit.“ Nebo: „Ano, to mě taky překvapuje.“
- zopakujete otázku, která vám byla položena: „Aha, takže vy se obáváte toho, že vaše střecha je zhotovena z azbestu?“
- stručně shrnete, co tazatel řekl.

Zkuste nejen naslouchat samotným slovům, ale také si všimněte toho, co můžete vytušit za těmito slovy, jaké jsou emoce volajícího nebo jeho názory. Důležitý je také tón a intenzita hlasu a rytmus řeči. Mnohé můžete zjistit i pomocí doplňujících otázek.

Kladení otázek

Kladením otázek podpoříte tazatele, aby vám řekl více o svém problému. Ukážete tím také, že pozorně posloucháte. Pomocí kladení správných otázek budete moci diskusi řídit a podat konkrétní rady. Rovněž tak se dotaz upřesní. Někdy je nutné položit mnoho dalších otázek, ale dávejte si pozor, aby se otázky vztahovaly k tématu. Váš rozhovor by neměl mít charakter vyslychání.

Navazujte svými otázkami na to, co volající říká. Když budete klást otázky úzce navazující na téma hovoru, tazatel pozná, že se snažíte udělat to nejlepší, co je ve vašich silách, a že se snažíte problému porozumět. Ale někdy i nepřímé otázky vám pomohou získat důležité informace a můžete tak přesměrovat dlouhý rozhovor jiným směrem.

Používejte podle situace šířeji pojaté otázky, či naopak krátké jednoznačné, na které je možno odpovědět ano či ne. Šířeji pojatou otázkou myslíme dotazy, které začínají tázacím - kdo, co, kde, z jakého důvodu, jak? Takto kladené otázky vám pomohou zpřesnit některé dotazy či vyprávění, které jsou vysvětleny volajícím poněkud mlhavě. Je dobré neklást příliš mnoho otázek, které začínají tázacím proč? Odpověď by pak mohla nabýt spíše charakteru omluvy nebo ospravedlnění.

Jednoznačnější otázky, směřované na odpověď ano ne, začínají obvykle slovesem. Například: „Koupil jste tento výrobek v supermarketu? Stalo se vám to už někdy dříve?“

Otázky, kdy nabízíte určitou volbu, patří také do této kategorie. Jsou to například: „Pojedete na kole, nebo autobusem? Používáte na pracovišti plastické kelímky na jedno použití, nebo porcelánový hrníček?“

Shrnutí

Bude užitečné, když shrnete obsah rozhovoru. Jde o stručné a jasné shrnutí podstaty rozhovoru, podané vašimi vlastními slovy. Může být dobré udělat toto shrnutí ve formě otázky, takže druhá strana může reagovat: „Vy se tedy ptáte, jestli je rozumné koupit si okenní těsnění typu XY?“ Při závěrečném shrnutí můžete také reagovat na emoce volajícího, jako jsou obavy nebo rozčilení.

Shrnutí tématu je důležité z těchto důvodů:

- projevit, že doopravdy posloucháte, a tím povzbudit klienta, aby pokračoval
- ukázat, že rozumíte tomu, co má druhá strana na mysli
- ujistit se, že jste opravdu pochopili, v čem je problém
- dát najevo, že si nejste zcela jisti pochopením problému, a dát možnost k jeho dokonalému vysvětlení
- udržovat nit rozhovoru
- strukturovat rozhovor
- udržovat hovor na ústředním tématu
- dovést rozhovor do zdárného konce

Podávání informací

Abyste mohli dobře informovat, musíte:

- si být jisti, že správně rozumíte otázce
- zjistit pozadí problému
- udělat si rámcovou představu o problému, na který se volající dotazuje
- sestavit vše, co potřebujete, abyste mohli otázku kvalifikovaně zodpovědět
- odpovédět tak, aby to bylo srozumitelné tazateli

Dovednosti jako je naslouchání a kladení otázek jsou důležité pro správné pochopení klientovy otázky. Někdy jsou to spíše obecné otázky jako například: „Co si myslíte o používání kamen na dřevo?“ Jindy jsou to speciálnější otázky typu: „Uvolňuje se dioxin při spalování dřeva?“ V obou případech je důležité pochopit i pozadí otázky, abyste byli schopni podat dobrou informaci. V tomto případě se tazatel obává možného negativního vlivu spalování dřeva v kamnech svých sousedů a můžete mu poradit, jaká měření by bylo možno udělat, aby se jeho obavy potvrdily nebo vyloučily. V průběhu procesu, kdy specifikujete otázku, podávejte i další informace vztahující se k tématu.

Vždy převažuje podávání informací než kladení otázek. Když svého klienta správně informujete, tak to znamená, že přemýšlíte současně při jeho výkladu o situaci a vždy přidáváte ještě další užitečné informace.

Aktivizování

Tento servis neznamená jenom podat informace, ale také poradit, jak takovou informaci využít, a podporu klientů, aby navržené realizovali v praxi. Podporujete tedy spoluobčany, aby učinili první krok směrem ke změně k lepšímu, takže je motivujete k učinění opravdové změny v jejich chování.

Aktivizování lidí má velký význam, protože pouhé předávání informací a rad může pro klienta přinést relativně málo konkrétních změn. A pokud chceme, aby se zlepšil stav našeho životního prostředí, potřebujeme, aby více a více lidí bylo ekologicky uvědomělých a aktivních.

Někteří z volajících by chtěli, abyste vyřešili jejich problém, abyste to byli vy, kdo učiní nápravu. Abyste povolali nějakou firmu nebo vládní instituci, začali kampaň apod., i když ve většině případů by bylo lepší, kdyby tak učinili oni sami. A tak musíme tyto lidi podnítit k jejich vlastní aktivitě. Ke stejné situaci může dojít, když radíte klientům začít používat nějaký naprosto nový výrobek, a musíte tak překonat jejich počáteční nedůvěru nebo odpor. Námitky mohou být jako: „Ale to je mnohem dražší. To se neprodává v našem supermarketu.“ ap. Můžete také podpořit ty už ekologicky uvědomělé klienty, aby se zodpovědně chovali ve své vlastní domácnosti, nebo aby založili ekologickou pracovní skupinu a byli aktivní v místě, kde žijí.

Když aktivizujete volající je důležité:

- pochopit v průběhu konverzace důvody a příčiny dotazu
- převzít iniciativu
- mít pozitivní přístup
- reagovat na odpor proti změně
- být schopni odhadnout míru ochoty něco učinit

K tomu je dobrý i pravidelný nácvik konverzačních schopností, který je velmi motivující. Pracovníci tohoto servisu analyzují své rozhovory vedené s klienty. Je to důležité pro ty, kteří pracují v Milieutelefonu už delší čas, stejně jako pro nováčky, kteří tak mají možnost se cvičit v komunikaci s klienty a získat tak náměty, jak řešit různé situace. Můžete se hodně naučit právě ze sledování rozhovorů vašich kolegů.

Zpětná vazba

Když si trénujete rozhovory s klienty, je nutné věnovat pozornost správné zpětné vazbě. To znamená, že sdělíte svým spolupracovníkům, jak se vám jeví jejich rozhovory, které jste sledovali, a jaký dojem jste měli z jejich slovního projevu a z jejich chování. Tak si ostatní mohou porovnat, jestli dojem odpovídá tomu, jak odpověď zamýšleli.

Dobrá zpětná vazba:

- je konkrétně zaměřená a ne obecná
- by se měla vyhnout osobnímu hodnocení, tedy zaměřit se na to, co a jak bylo řečeno, a ne na to, jaký váš kolega je nebo proč to říká takovým způsobem
- se zaměřuje pouze na to chování, které může být změněno
- vychází z potřeb druhých, protože záměrem je práci zlepšit, ne se lidí dotknout
- není totéž co kritika

Způsoby, jak procvičovat komunikační schopnosti

Existují různé formy, jak procvičovat konverzaci. Nováčci získávají zkušenosti tak, že naslouchají telefonním rozhovorům, které vedou jejich zkušenější kolegové. Pak je telefonický rozhovor vyhodnocen. Po nějakém čase se role vymění. V průběhu konverzace se nezaměřujeme jen na vlastní obsah konverzace, ale i na další komunikační dovednosti, jako například, jestli bylo obtížné klienta přimět k praktické akci nebo dotazovat se na to, co konkrétně podnikl a jak.

Další metodou jak se cvičit v umění vedení konverzace jsou školení, která jsou zaměřena na:

- společné diskuse na určitá témata, např. jak vést hovor, jak klienta podpořit v provedení praktické akce, jak projevit zájem o klientův problém. Tématem diskuse také může být, za jakých podmínek můžete těchto cílů dosáhnout a za jaké situace to není možné. Záměrem diskuse je dosáhnout všeobecného souhlasu s použitými metodami.
- trénování takových komunikačních dovedností, jako je sumarizování nebo naslouchání. To můžete nacvičovat ve skupinách dvou až tří lidí. Jeden z nich popíše určitou situaci, druhý pak po něm shrne všechny důležité údaje. Tedy nacvičování pozorného naslouchání.

- nacvičování vedení konverzace. Můžete tak učinit pomocí modelových situací, hraní určitých rolí. Jeden z účastníků školení představuje klienta, který volá Milieutelefoon a dotazuje se, a druhý pak hraje pracovníka Milieutelefoonu, který mu odpovídá.

Takové „hraní různých rolí“ se velmi blíží skutečným situacím. Ale dříve než začnete, měli byste zjistit, co se zaměstnanci Milieutelefoonu potřebují naučit, jaké jsou jejich potřeby. Možná se chtějí procvičit ve správném odpovídání na otázky, když volá nějaký znepokojený spotřebitel, když je někdo rozčilený nebo má nějaké podezření. A nebo jak podat informace o určitých problémech a výrobcích, jako je například použití azbestu, znečištění ovzduší nebo používání detergentů. Vyberete jednoho z kolegů, který bude nejlépe hrát roli klienta. Ostatní si zatím připraví simulaci rozhovoru s klientem. Tato přípravná diskuse by neměla trvat déle než 5 až 10 minut. Pak začne vlastní konverzace, kdy dvojice, která představuje klienta a pracovníka Milieutelefoonu sedí vzájemně zády k sobě, aby se neviděli. To vytváří stejnou situaci, jako kdyby spolu hovořili telefonicky. Vedoucí školení může oběma dát předem určité instrukce. Po tomto cvičení jeden až dva z dalších pracovníků komentují tento nácvik a srovnávají výsledek s tím, jak se shoduje se strategií Milieutelefoonu, kterou by měli pracovníci respektovat.

Když sledujete konverzaci svých kolegů měli byste věnovat pozornost těmto aspektům:

- jaké je zadané téma školení
- konverzační dovednosti jako je
 - naslouchání
 - kladení otázek
 - shrnutí
 - podávání informací
 - aktivizování
- vytváření vztahu s klientem projevením sympatií, stimulováním, vyjádřením pochvaly, pomocí druhým, aby projevili své emoce, povyprávěním vlastní zkušenosti
- přátelský přístup ke klientům
- způsob, jak tazatel reaguje

V průběhu hodnocení vyjádří zaměstnanci Milieutelefoonu, kteří průběh nácviku

sledovali, své dojmy. Situaci zhodnotí i představitelé role klienta a pracovníků servisu. Hlavním cílem takového hodnocení je zlepšit práci Milieutelefoonu a ne jen nekonstruktivní kritika.

Kvalita informací

Milieutelefoon má široký dokumentační systém, který zahrnuje knihy, různé zprávy, články z novin a časopisů. V tomto systému se nachází nejrůznější informace, které pocházejí ze zdrojů jako jsou:

- ekologické organizace nebo sdružení spotřebitelů
- výzkumné ústavy a informační servisy
- vládní instituce
- dodavatelé a výrobci

Ověřování správnosti informací

Informace poskytované Milieutelefoonem musí být ověřené a správné. Musí také korespondovat s vizemi ekologického hnutí a ještě více pak se strategií asociace Milieudéfense, protože Milieutelefoon je vlastně jednou ze sekcí této asociace, a tak tyto myšlenky také propaguje.

Pokud má nějaká organizace podobný úhel pohledu na ekologickou problematiku jako Milieudéfense a podobný způsob ověřování informací, můžeme s nimi spolupracovat a používat jejich informační zdroje vcelku bez problémů. Je důležité ověřovat informace od organizací, které mají poněkud odlišnou orientaci. Jestliže nemáme k dispozici informace o určitém tématu v rámci naší vlastní organizace, obrátíme se na organizace, které mají příslušné odborníky.

Ne všechny informace však mohou být prověřeny takovým způsobem. Je to například složení určitých výrobků. Tyto informace poskytují výrobci. A tak tyto informace můžeme porovnávat pouze s informacemi o podobných výrobcích poskytovanými ostatními výrobci.

Hledání informací

Jestliže nemáme dostatek informací, je třeba hledat a konzultovat naši otázku s dalšími organizacemi, jejichž typy už byly zmíněny dříve. Jsou to ekologické organizace, sdružení spotřebitelů, informační servisy, vládní organizace a výrobci. To, kterou z těchto organizací

oslovíme, záleží na typu informace, po které pátráme. Stejně tak platí i kritéria posuzování správnosti informace, která byla zmíněna už dříve. Vyhledávat informace můžeme telefonicky nebo pomocí elektronické pošty, e-mailu. Pokud použijeme telefonického spojení, je třeba mít na mysli, že je nutno mluvit s kompetentní osobou. Tak například pokud se snažíte zjistit složení detergentu, je lepší mluvit s někým z laboratoře než s obchodním zástupcem. Dobře se na takový rozhovor připravte, bude tak zřejmé, že jste dobře obeznámeni s problematikou a hledáte odpověď na vaši velmi konkrétní otázku. Dávejte přednost odpovědi v psané formě než jen v ústním podání. Ovšem požadování písemné odpovědi může trvat delší dobu. A tak děláme to, že po telefonickém rozhovoru sepíšeme jeho obsah a tuto zprávu pošleme osobě, se kterou jsme mluvili, a požádáme o potvrzení správnosti údajů. Děláme to tak zejména se složitými technickými údaji.

Když jiné organizace hledají informace pro Milieutelefoon

Pracovníci Milieutelefoonu většinou nemají dostatek času, aby mohli vyhledávat informace. Můžeme věnovat nejvýše půl dne vyhledávání dat k jedné otázce. A někdy bychom potřebovali více know-how. Milieutelefoon však nemá dostatek peněz na vyhledávání informací jinými organizacemi.

Jaké jsou tedy možnosti:

- jedná-li se spíše jen o otázku času, takže někdo z pracovníků Milieutelefoonu je určen na určitou dobu na práci na hledání určitých informací. Po tu dobu je zproštěn svých jiných povinností. Tak se tomu děje, jestliže dáváme dohromady leták a nebo brožuru.
- můžeme zainteresovat do námi hledané odpovědi některou z organizací, která má dostatek finančních prostředků na výzkum. Je to například asociace spotřebitelů nebo orgány kontroly.
- můžeme se obrátit s prosbou o pomoc na university. V Nizozemí existují na universitách tak zvané „Science Shops“, což jsou vlastně také informační centra. Studenti, většinou již po dokončení studií, a dobrovolníci zde pracují na různých projektech a výzkumech pro veřejnost, občanské skupiny ap. Tento servis je poskytován zdarma. Studenti také

vykonávají tyto práce v rámci svého studia.

- snažíme se také o získání grantů na naše projekty. V rámci těchto dotací můžeme část finančních prostředků věnovat na vyhledávání a ověřování informací.

Kontrola výsledků výzkumu

Pokud za vás hledají informace jiní, je potřebné na tento proces dohlížet. Jinak by se mohlo stát, že získáte jiné informace, než potřebujete.

- zadejte zcela jasně zadání výzkumu, tak aby bylo zcela jasné, jaký typ informace hledáte
- pravidelně konzultujte s lidmi, kteří pro vás informace vyhledávají. Není dobré se spolehnout jen na telefon a e-mail, setkejte se s nimi osobně. Tak můžete mít přehled o vyhledávání informací a být si jisti, že dostanete právě ty informace, které potřebujete. Nezapomeňte také na to, aby informace byly srozumitelné vám i spolupracovníkům. Jinak by byly nepoužitelné.

I když pečlivě sledujete průběh zjišťování informací, výsledek může být jiný, než jste očekávali. To se nám také několikrát stalo:

Například jsme zjišťovali nezávadnost různých barev. Výsledek průzkumu byl, že barvy rozpustné vodou jsou méně škodlivé než přírodní barvy. Pro posouzení byl zvažováno pouze použití barev, jejich zneškodnění, ale ne to, co způsobuje jejich výroba. To v posouzení chybělo. Pracovníci „Science Shopu“, kteří na výzkumu pracovali, tuto zprávu zveřejnili formou tiskové zprávy. Milieutelefoon se k tomu nevyjádřil, ale novináři se nás ptali na naši reakci. A tak se diskuse o tomto tématu rozběhla až v médiích, což není situace, kterou bychom si přáli, ovšem už nebyla jiná možnost. Nyní však už víme lépe, jak publikovat informace a jakým způsobem spolupracovat s tímto „Science Shopem“.

Další byl případ hodnocení používání jednorázových a bavlněných plenek. Po zhodnocení ekologických aspektů se ukázalo, že služba, která půjčuje a pere bavlněné plenky, není o mnoho lepší než používání jednorázových papírových plenek. Proto jsme se dohodli s výzkumným institutem, že výsledky zveřejníme sami. Rozhodli jsme se

neposílat tiskovou zprávu, ale soustředit se na vydání zprávy o výsledku v našem vlastním časopise. Několik novinářů se však o výsledek tohoto výzkumu zajímalo. Tomu jsme se samozřejmě nesnažili zabránit. Nechtěli jsme však mnoho publicity kolem tohoto výzkumu, protože jeho výsledky mohly být snadno interpretovány špatným způsobem, tedy že není rozdíl mezi používáním výrobků na jedno použití a těch, které můžeme používat opakovaně.

Využívání výsledků výzkumu

Výsledky výzkumů jsou sepsány v jednotlivých zprávách. To je ovšem forma, která se pro spotřebitele příliš nehodí. Je tedy nutné převést informace do formy letáku nebo brožury. Někdy toto mohou udělat lidé, kteří sami výzkum dělali, ale většinu se ukazuje, že pracovníci Milieutelefoonu to zvládají velmi dobře. Jde tedy o to, převést někdy komplikované údaje do srozumitelné formy.

Výzkum také většinou hovoří obecně. Spotřebitel se však ptá konkrétně, jakou značku má kupovat a kde se dá takové zboží koupit. Proto musí odborný výzkum doprovázet ještě průzkum situace na trhu.

Publikování výsledků

Publikování výsledků musí být učiněno s rozvahou a podepřeno vašimi pádnými argumenty, abyste předešli problémům s dodavateli a výrobcí. Dbejte na to, aby informace byly správné. Hodnocení produktu je tedy na vás. Patrně se asi snadno nedohodnete s výrobcem PVC nebo dovozcem tropického dřeva. Formulujte jasně svoje kritéria, čímž nejlépe podpoříte svůj postoj.

Zvláště když se jedná o větší záležitosti, dodavatelé a výrobci by si mohli stěžovat, že jste je poškodili svými výroky o jejich výrobcích, a mohli by vás dokonce pohnat až k soudu. To se ostatně už jednou přihodilo asociaci Milieudéfensie, když vydala zprávu, že se používá obrovské množství pesticidů pro pěstování jednoho druhu brambor. Dodavatel to popřel. Naštěstí však soudce rozhodl, že tato informace byla řádně podložena, a také, že takové občanské hnutí jako Milieudéfensie má právo takovou informaci zveřejnit. Ostatně máme svobodu projevu.

V Nizozemí existuje Výbor pro reklamu. Tento výbor dohlíží na dodržování

určitých pravidel v reklamě a sleduje jejich dodržování reklamními agenturami tak, jak je to uvedeno v Kodexu reklamy. Například, že není možné uvádět zavádějící nebo falešné informace. Několik let teď máme i Kodex ekologické reklamy, kde jsou rovněž popsány zásady týkající se životního prostředí, které by měly být v reklamě dodrženy. Výbor pro reklamu je také výborným pomocníkem ekologického hnutí, když upozorňuje na nesprávné informace v reklamě, které se týkají životního prostředí.

Představitelé podnikatelů si Výboru stěžovali na letáky a informační brožury vydané ekologickým hnutím. Výbor pro reklamu naše materiály považuje také za druh reklamy, avšak zaměřené na podporu určité ideologie. My se však domníváme, že v našem případě se o reklamu nejedná a že je naším právem, jako občanského hnutí, zveřejňovat informace. To umožňuje spotřebitelům, aby si vybrali ty nejlepší výrobky, a stimuluje výrobce a prodejce, aby je prodávali. Naštěstí si už Výbor pro reklamu uvědomuje roli ekologického hnutí, jak lze soudit z několika nedávno učiněných hodnocení.

Dokumentace

Sběr informací

Používáme následující způsoby, jak shromažďovat informace:

1. Máme předplaceno asi 22 časopisů zabývajících se ekologickou a spotřebitelskou problematikou. Čteme články, reklamy a upozornění na nové publikace v nich uveřejněné. Mimo to, každý pracovník Milieu Centraal sleduje ještě aspoň jednu noviny.

2. Nové přírůstky knihovny Milieudefensie, která vydává každý měsíc seznam nově publikovaných knih - asi kolem 60 titulů a článků vybraných z asi 30 ekologických časopisů.

3. Informační materiály, které nám zasílají organizace, se kterými spolupracujeme. Například naši spolupracovníci z tisku, naši pravidelní spolupracovníci jako jsou university ap. a informace, které nám zašlou klienti.

4. Výzkum. Když nemáme odpověď na nějakou otázku, musíme hledat další informace. Hledat v různých informačních zdrojích. Často k tomu dochází. Výsledek

pátrání je samozřejmě uložen do dokumentačního systému, kde je stále všem k dispozici.

5. Naše vlastní tiskoviny. Psaní brožur, článků pro časopis Milieudefensie, a okruhy témat, kterými se zabývají skupiny Milieudefensie, nás přirozeně vede ke sběru mnoha dalších informací.

6. Projekty a kampaně Milieudefensie. Milieutelefoon slouží jako informační linka při těchto kampaních nebo adresa, na které můžete požádat o zaslání informačních materiálů. To znamená opět mít dostatek informací.

7. Intuice pracovníků Milieutelefoonu. Každý den může nastat příležitost k nasbírání nových poznatků na různých trzích, festivalech a výstavách.

Rovněž tak uživatelé databáze přidávají informace. Zaznamenáváme jejich připomínky, co je zde chybné, co by doporučovali změnit, a další.

Dokumentační systém

Dokumentační systém Milieutelefoonu se skládá z několika částí. Ta nejdůležitější je databázový program s 1 275 tématickými okruhy, 400 knihami a 1 750 adresami. Tak zvaný „stínový záznam“ obsahuje informace, jako jsou články o výzkumu, které je potřeba mít jako podklad k aktualizování údajů na informačních letácích. Tyto údaje nejsou používány k zodpovídání telefonických dotazů, protože jsou příliš rozsáhlé.

Navíc je na každém stole s telefonem šanon obsahující nové letáky a brožury vydané Milieutelefoonem a Milieudéfensie. Je tam informační leták Milieutelefoonu a seznam kampaní a také informace, jako kde můžete koupit ekologicky pěstované květiny a nebo maso.

Tak zvaný „denní šanon“ obsahuje informace vztahující se k dění toho určitého dne. Zde také najdete denní záznamy pracovníků a jejich záznamy odpovědí na telefonické dotazy.

Je zde také šanon obsahující informace o projektech. Zde jsou informace o všech nových plánovaných projektech a kampaních Milieudéfensie.

V místnosti, kde jsou telefony, můžete najít i takové věci, jako je mapa Nizozemí, atlas, telefonní seznamy a třeba plakáty s daty, kdy může být hnůj rozprašován na polích.

Jak ukládat informace?

Neukládáme všechny informace, které získáváme. Milieutelefoon používá následující zásady:

- Odpovídání na telefonické dotazy nebo písemné odpovědi. Musíme být schopni podat jasné a přesné informace v krátkém čase. Proto obsah jednotlivých složek musí být velmi dobře organizován a složky nesmí být příliš obsažné. Dlouhé a obecněji zaměřené zprávy se do těchto složek nezařazují, protože neumožňují rychlou a jasnou odpověď na určitou konkrétní otázku. Ukládají se proto jen závěry výzkumu. Pokud je však užitečné zachovat takovou zprávu, ukládáme ji do položky, ve které vedeme i knihy.

- Informace, které poskytujeme, musí být shodné s názory Milieudéfensie a ostatních ekologických organizací. To zní logicky, ale v praxi to mnohdy není jednoduché. O některých tématech je

těžké sehnat dostatek informací. To je například typické pro tematiku „zdraví“.

- Naše informace jsou určeny především spotřebitelům. Informace, které máme pro firmy, jsou výsledkem sběru informací, které jsme obdrželi od spotřebitelů. Například máme informace o výrobcích pro kanceláře i čisticích prostředcích pro takové organizace jako zdravotnická zařízení, ale neshromažďujeme informace týkající se vlastních výrobních procesů.

- Informace týkající se určitých rozhodnutí. Dáváme prioritu informacím o rozhodnutích vztahujících se k určitým výrobkům. Nezaznamenáváme údaje o průběhu těchto procesů, pouze pokud bylo do přípravy zapojeno ekologické hnutí. Hodnocení rozhodnutí je pak uloženo do složek, pokud se jeho obsah týká i výrobků používaných v domácnostech.

- Informace, které se objeví na obrazovce počítače, pomáhají vyhledávat informace ve složkách. Mít správné údaje ve složkách je nejdůležitější. Text na obrazovce nám poskytne pomoc, protože nám dá přehled obsahu složky, například pomocí klíčových slov. Musíte být ale schopni odpovídat klientovi jednoduchým způsobem a klást otázky s využitím informací na obrazovce.

Rychle se zaznamenávají údaje o aktuálních tématech. Když vyvstanou určité pochybnosti o tom, jaké stanovisko zaujmout, hodnotí pracovník Milieutelefoonu, jak se informace shoduje se strategií Milieudéfensie, vyhledá další informace o problému, zhodnotí je a připraví je tak pro archivaci. Pracovník, který je zodpovědný za podávání informací, tento záznam také zhodnotí.

Vyhledávání informací

Při telefonických odpovědích pracovník využívá informací obsažených v informačních brožurách a informací uložených v počítačové databázi. Všichni pracovníci mají dobrý přehled o informacích, které lze nalézt v informačních materiálech.

Obsah složek, informace obsažené v knihách a adresy, je možno vyhledat pomocí počítače. Naleznete je pomocí jednoho či více klíčových slov. Počítač obsahuje také všechny adresy.

Při vyhledávání používáme jednoho nebo více vyhledávacích hesel. Tak například pokud zvolíte heslo „odpady“, odkáže vás to na 93 záznamů, pokud s tím současně zadáte i heslo „sběr“, už dostanete užší výběr jen na 27 složek. V záznamu o složce můžete hledat pomocí klíčových slov. Pro definování klíčových slov používáme Slovník životního prostředí, kde byly pojmy životního prostředí definovány několika velkými knihovnami, výzkumným institutem TNO a ministerstvem, které má na starosti životní prostředí. Ne vždy však v sobě tyto pojmy zahrnují informace, které jsou potřeba pro naše účely. Vytváříme si tak ještě i vlastní klíčová slova, jako jsou názvy výrobků, dodavatelů ap. V seznamu adres také můžete hledat podle jmen měst, telefonních čísel aj. Program také umožňuje bleskové přepnutí z jednoho záznamu do jiného. Takže klepnutím na jedno tlačítko se můžete dostat od jména organizace nebo titulu knihy do záznamu o složkách nebo do adresáře ap.

Kategorie informací

Používáme 22 kategorií. Každá z nich je ještě rozdělena na tři další úrovně.

Ostatní dokumentační práce

Každé tři měsíce vydáváme zpravodaj s přehledem témat v jednotlivých informačních souborech včetně stručného shrnutí jejich obsahu. Všichni pracovníci Milieutelefoonu dostávají tento zpravodaj, stejně tak jako lidé pracující v lince „Hart voor Hout“, která se zabývá alternativami k používání tropického dřeva.

Další činností je vyřazování zastaralých informací hlavně v jednotlivých složkách, některá témata jsou vyřazena jak celek, některé složky jsou rozděleny a informace v počítači přeorganizovány. Během minulého roku jsme také překontrolovali adresář. Ověřili jsme každou adresu a provedli potřebné opravy. Takže Milieudéfensie může využívat tento adresář bez nejmenších problémů.

Publikační a propagační činnost

Proč publicita?

To, co nás zajímá jsou naši klienti, kteří nám volají. Milieutelefoon dostává 60 až 80 telefonických dotazů denně. Takže hlavním cílem publicity je dát o sobě vědět. Pokud nebude vaše číslo

všeobecně známo, nebude se na vás nikdo obracet. Vaši potenciální klienti by se měli pravidelně setkávat s informací o vašem servisu. Měli by ho znát ještě dávno před tím, než se na vás obrátí se svým problémem. Je proto důležité, aby se vaše číslo pravidelně objevovalo v různých novinách, časopisech, rozhlase, ale také například na plakátech v knihovnách. Používání těchto různých médií pro informování veřejnosti o vašem servisu vám po určité době přivede spoustu zájemců o nabízenou službu.

Kdo zavolá? neboli cílové skupiny

Než začnete se svou činností, musíte si uvědomit, kdo budou vaši klienti. Jaký typ lidí by se na vás měl obracet se svými dotazy?

Spotřebitelé

Ti jsou nejdůležitější skupinou pro Milieutelefoon. Asi 70 % volajících patří právě do této kategorie. Můžeme si je ještě rozdělit podle jejich zájmu o problematiku životního prostředí. Jednak jsou to ti, kteří se aktivně zajímají o ochranu životního prostředí. Jsou to členové a podporovatelé Milieudéfensie. Další skupinou jsou ti, kteří se o ekologickou problematiku rovněž značně zajímají, jsou však členy některé z dalších ekologických organizací, sdružení spotřebitelů nebo členové levicově orientovaných stran, jako je Zelená levice. Třetí skupinou je pak širší veřejnost, která zahrnuje ty, kteří nemají vyhraněný zájem o životní prostředí.

Ze začátku činnosti Milieutelefoonu jsme preferovali hlavně první dvě skupiny, protože je můžeme více ovlivnit než ty, kteří se o životní prostředí nezajímají.

Během několika posledních let oslovujeme také tak zvanou širokou veřejnost. Je to velmi různorodá skupina. Prvotní motivací lidí, kteří nám zavolají, je většinou obava o jejich zdraví, nebo je obtěžuje provoz továrny ap. Ale tím, že nám zavolají, se určitým způsobem už také zapojí do řešení ochrany životního prostředí. Proto na ně také nesmíme zapomenout.

Aktivisté

Druhou důležitou skupinou jsou lidé, kteří předávají naše informace dalším cílovým skupinám. Jsou to například lokální skupiny Milieudéfensie, ochránářská a

ekologická centra a lidé zodpovědní za ekologické informace pracující pro místní úřady. Tato skupina je velmi důležitá pro šíření informací.

Další cílové skupiny

Kromě konzumentů a aktivistů jsme kontaktováni také jinými skupinami, jako jsou žáci, studenti, zaměstnanci zdravotních služeb a podnikatelé. Nezaměřujeme se konkrétně na tyto skupiny, ale velmi často jim můžeme pomoci při řešení jejich problému.

Když si uvědomíte, pro jaké cílové skupiny pracujete, vyplyne vám pak z toho výběr typu novin, časopisů, specializovaných bulletinů, které „vaši lidé“ čtou. Stejně tak rozhlasových programů, které poslouchají, nebo míst, která navštěvují, jako jsou určité obchody nebo knihovny. Můžete pak tuto znalost efektivně využívat pro svoji publicitu. Stejně tak jejich typu přizpůsobíte i způsob jejich oslovení.

Otázky: na co se lidé ptají?

Kromě určení si cílových skupin si také uvědomte, jaký typ informací chcete a můžete poskytovat. Uvědomte si také, čím chcete být. Zda kontaktní adresou, na které si mohou zájemci objednat informační materiály, anebo telefonickým servisem, kdy odpovídáte na dotazy.

Různá publicita vyvolá různé typy dotazů. Něco nevyvolá velkou odezvu, jindy se to zcela jasně projeví na telefonických dotazech. Přílohy 1 a 2 vám dají příklad, jaké formuláře používáme na základě vlastních zkušeností a poskytnou vám určitou představu. Odezva je dána jak zájmem veřejnosti o určitá témata, tak typem použitého média.

Podle naší zkušenosti se osvědčuje, když podněcujeme lidi, aby něco udělali, například jako: „zavolejte nám..., objednejte si..., sdělte nám to...“ Ovšem to je možné pouze v reklamě a stanete se pak spíše kontaktní adresou pro objednání nějakého informačního materiálu než telefonickým servisem zodpovídajícím otázky. Milieutelefoon se nezdráhá fungovat jako kontaktní adresa pro zasílání informačních materiálů, ale mimo to dostává i značné množství telefonických dotazů. Servis pracuje hlavně tak, že některé otázky jsou zodpovězeny okamžitě včetně poskytnutí instrukcí k praktické akci. Ale i další formy komunikace jsou důležité. Širší

obeznámenost s naší organizací je velmi důležitá. I když lidé nevolají okamžitě, jak se o nás dozví, tak se na nás obrátí později, až se budou zajímat o určité téma, problém atd.

Publikace

Už od doby založení Milieutelefoonu jeho zaměstnanci vytvářejí informační tiskoviny. Nejdůležitější jsou informační letáky, ale produkujeme také brožury pro spotřebitele. V roce 1989 a 1991 jsme publikovali přehled otázek, na které se lidé nejčastěji dotazovali. Vydáváme také informační brožury o jednotlivých tématech, jako je například papír, nábytek v bytě nebo „zelený začátek“ čili jak pečovat o dítě.

Informační letáky

Do současnosti jsme vydali 45 informačních letáků o nejrůznějších tématech. Některé z těchto letáků byly přeloženy pro tento seminář. Každým rokem vydáváme několik nových informačních letáků, často jako reakci na nejčastější dotazy spotřebitelů. Každý podzim jsou již vytvořené letáky revidovány, což znamená, že je zkontrolován jejich obsah a doplněny nové poznatky. Informační leták zasíláme zájemcům za cenu jednoho guldenu plus náklady na poštovné.

Výhody těchto informačních letáků:

- Poskytují tazateli pohotové informace. Klienti většinou ocení, když informace, které dostali už po telefonu, obdrží ještě v psané formě.
- Pomáhají pracovníkům servisu zodpovídat telefonické dotazy. Používají je pro jejich stručnost, jasnost a přehledné strukturování odpovědi.
- Aktuálnost. Pokud dojde k nějaké změně, můžeme letáky okamžitě aktualizovat
- Poskytují finanční příjem Milieutelefoonu
- Adresy, na které je zasíláme, registrujeme. Později můžeme těmto lidem nabídnout členství v organizaci.

Když se tedy klient dotazuje na nějaký problém, ke kterému máme vytvořený informační leták, nabídneme mu jeho zaslání. Stejně tak při propagování našeho servisu, například na teletextu, nabízíme zaslání informačních letáků.

Rovněž tak, když zasíláme různé informace, nikdy nezapomeneme připojit doprovodný dopis s nabídkou letáků, které je možno získat. Přikládáme také někdy své informační letáky do informačních balíčků při spotřebitelských kampaních. Například náš informační leták o bramborách byl připojen k dalším informacím vztahujícím se ke kampani zaměřené na brambory.

Příručka praktických znalostí o životním prostředí

Kromě informačních letáků vydáváme i referenční příručku praktických ekologických znalostí. Jsou tam odkazy na složky informací, rejstřík a seznam adres. Je možno si objednat jednotlivé vydání, ale nabízíme našim klientům, aby si brožuru předplatili. Takže pak obdrží aktualizované informační letáky s adresami a novým rejstříkem, který jim pomůže při vyhledávání informací. Mezi předplatitele samozřejmě hlavně patří lidé ze skupiny aktivistů, zmíněné už dříve. V současnosti máme kolem 700 předplatitelů, z nichž každý platí ročně 54,90 holandských guldenů.

Předplatitelé referenční příručky jsou získáváni z určitých zájmových skupin a kontaktujeme je poštou. Mimo jiné zasíláme naše nabídky poštou organizacím, jako jsou místní zastupitelstva, ochránářská a ekologická centra, obchody se zdravou výživou, knihovny, zdravotní centra atd. Letos bude podniknut průzkum, jak je tato brožura využívána a jaké by mohly být možné nové cílové skupiny.

Část druhá - Milieu Centraal

Milieu Centraal - praktické a nezávislé informace

Praktické informace pro širokou veřejnost

Spotřebitelé se nyní mohou obracet se svými každodenními dotazy na Milieu Centraal a dostanou praktické, ověřené a nezávislé informace. Do založení tohoto servisu zde chyběla kontaktní adresa, na které by se soustřeďovaly nezávislé informace o životním prostředí. Už dříve existující organizace, jako například Sdružení spotřebitelů, Zelený telefon a

nebo Post box 51 poskytují také takový servis. Tyto informace jsou však podávány vlastními členy, a to z pohledu ekologického hnutí nebo vládní organizace. Se založením nezávislé Milieu Centraal však nastala změna, protože tato organizace sbírá informace a testuje jejich pravost a použitelnost v praxi. A pouze takto ověřené informace mohou být podávány tazatelům.

Znalost problémů klientů

Protože jsou pracovníci Milieu Centraal v každodenním kontaktu se spotřebiteli, dobře znají problémy svých klientů. A to je důležitým vodítkem pro práci Milieu Centraal. Umožňuje to pak pracovníkům lépe odpovídat na otázky klientů, pochopit jejich problém a poskytnout jim všechny žádané informace.

Milieu Centraal reaguje na potřeby svých klientů také podle sezónních změn, jako například šetření energií na podzim, zahradničení na jaře ap. Tím se daří oslovit i ty občany, kteří se o problémy životního prostředí příliš nezajímají.

Praktické a nezávislé informace

Servis poskytovaný organizací Milieu Centraal vám podá nejen informaci o určitém problému týkajícím se životního prostředí, ale pomůže vám učinit i nejlepší rozhodnutí pro praxi. Tak například kdybyste chtěli vědět, která barva je nejméně škodlivá pro životní prostředí, nejen že se dozvíte, která barva to je, ale také adresu obchodu, kde je možné takové barvy zakoupit a jaké je jejich nejlepší použití. Aby bylo zajištěno, že informace jsou použitelné a aktuální, jednotlivá témata se probírají v panelové diskusi se spotřebiteli.

Ověřené informace

Na faktickou správnost informací dohlíží výbor složený z vědeckých pracovníků.

Financování

Protože vláda uznává důležitou roli organizace Milieu Centraal, podporuje její činnost ze zdrojů ministerstva pro bydlení, regionální rozvoj a životní prostředí. Tyto zdroje umožňují nejen fungování servisu, ale i jeho další rozvoj.

Správní rada a poradní sbor

Správní rada je zodpovědná za vytváření strategie Milieu Centraal a také za její realizaci. Členové správní rady zde pracují

na dobrovolné bázi. Poradní sbor slouží správní radě, poskytuje jí rady. Poradci jsou zástupci obchodních a průmyslových organizací, vládních úřadů, ekologického hnutí, spotřebitelských sdružení a médií.

Kancelář

Kancelář vykonává každodenní rutinní práci: sběr informací, poskytování informací klientům a udržování kontaktů s ostatními organizacemi. Pracovníci kanceláře jsou vybíráni podle svých zkušeností v poskytování ekologických informací. Jsou také pravidelně školeni a jejich dovednosti jsou udržovány na vysoké úrovni.

Kontrolní výbor

Všechny informace jsou nejdříve prověřeny. Členové tohoto výboru jsou zcela nezávislí, a proto mohou zaručit správnost a důvěryhodnost informací poskytovaných organizací Milieu Centraal.

Panelová diskuse spotřebitelů

Údaje jsou však také podrobeny zkoumání skupiny spotřebitelů, která testuje jejich využitelnost v praxi. To zaručuje, že servis podává informace, které veřejnost a určité cílové skupiny požadují.

Milieu Centraal poskytuje informace jednak zodpovídáním otázek spotřebitelů, ale také organizováním kampaní. Organizuje však také každoročně mnoho kampaní zaměřených na spotřebitele. Tyto kampaně organizuje buď Milieu Centraal sama nebo ve spolupráci s dalšími organizacemi.

Milieu Centraal také poskytuje informace dalším organizacím, které se zabývají informačním servisem.

Od telefonu k internetu

Kdokoli může kontaktovat Milieu Centraal telefonicky, faxem, poštou nebo elektronickou poštou. Jestliže je to možné, odpověď bude okamžitě vyřízena. Pokud nejsou potřebné informace po ruce, odpovíme v co nejkratším termínu.

Můžete také navštívit naši webovou stránku na internetu. Zde najdete obecnější informace a odpovědi na nejčastěji kladené otázky. Pokud na internetu nenajdete odpověď na svoji otázku, můžete požádat o informace pomocí e-mailu.

Milieu Centraal vydává také tiskoviny, například formou informačních listů. Je možno vyžádat si příručku Milieu Centraal, která obsahuje všechny informační listy.

Servis pro další organizace

Milieu Centraal také poskytuje informace dalším organizacím, konzultačním centrům, různým podnikům, výborům a médiím. Tyto organizace se mohou spolehnout na Milieu Centraal, když hledají zaručené nezávislé informace.

I když se náhle objeví nějaké nové problémy, Milieu Centraal se snaží informace ověřit. Takže díky Milieu Centraal mohou využít tyto aktualizované informace i další organizace.

Milieu Centraal šíří své informace prostřednictvím vládních organizací, obchodů, knihoven a také rozhlasu, televize, časopisů, plakátů a reklamních cedulí.

Spolupráce s dalšími organizacemi

Milieu Centraal začíná se základní souborem informací a ty budou

rozšiřovány a neustále aktualizovány. A tak může klient zanedlouho očekávat odpověď na téměř každou otázku týkající se životního prostředí. Zvláště pak v začátcích informačního servisu se stávalo, že když Milieu Centraal neměla k dispozici patřičné údaje, odkázala tazatele na jinou organizaci, která byla schopna podat kvalifikované informace. S takovýmito organizacemi byla uzavřena spolupráce.

Milieu Centraal se snaží spolupracovat s vládními organizacemi, organizacemi zabývajícími se ochranou přírody a životního prostředí a spotřebitelskými organizacemi.

Milieu Centraal poskytuje nezávislé, praktické a prověřené informace z oblasti životního prostředí. Pokud se rozhodnete spolupracovat s Milieu Centraal, vyberete si partnera, který:

- nabízí nezávislé, praktické a prověřené informace
- zná spotřebitele a ví, jak je oslovit
- informace jsou k dispozici na informační telefonní lince a na webové stránce

Milieu Centraal těsně spolupracuje s velkým počtem vládních a nevládních organizací. Bude nám potěšením podělit se s vámi o naše zkušenosti, ale jsme také otevřeni vašim nápadům a iniciativám. Spojenými silami můžeme pomoci spotřebitelům učinit ekologicky uvědomělou volbu při nákupu zboží.

Adresa:

**Milieu Centraal
Pausdam 2
the Netherlands**

tel. +31-(0)30-230 50 70

fax +31-(0)30-230 50 71

e-mail: info@milieucentraal.nl

internet: www.milieucentraal.nl

Část třetí

Informační nástroje STEP

Tato část je zpracována formou příspěvků, které popisují konkrétní aplikace informačních nástrojů v jednotlivých poradnách. Viz přílohy č. 5 až 13.

Seznam příloh

1. Dotazník
2. Formulář pro vyhodnocení práce
3. Struktura Milieu Centraal
4. Vytváření informačního materiálu
5. Zelený telefon města Brna - Ekologická poradna pro Brno
6. Praktický rádce - jak chránit životní prostředí
7. Odborné poradny
8. Knihovna
9. Právní poradenství
10. Komunikace jako nástroj ekologického poradenství
11. Místní informační a poradenské středisko
12. Procesní poradenství a rozvoj regionu
13. Kartotéka ekologického poradce

Část třetí

Informační nástroje STEP

Tato část je zpracována formou příspěvků, které popisují konkrétní aplikace informačních nástrojů v jednotlivých poradnách. Viz přílohy č. 5 až 13.

Seznam příloh

1. Dotazník
2. Formulář pro vyhodnocení práce
3. Struktura Milieu Centraal
4. Vytváření informačního materiálu
5. Zelený telefon města Brna - Ekologická poradna pro Brno
6. Praktický rádce - jak chránit životní prostředí
7. Odborné poradny
8. Knihovna
9. Právní poradenství
10. Komunikace jako nástroj ekologického poradenství
11. Místní informační a poradenské středisko
12. Procesní poradenství a rozvoj regionu
13. Kartotéka ekologického poradce

Příloha 1

Dotazník

Jak volající zjistil naše telefonní číslo

01 nebyl tázán	11 telefonní seznam	31 rozhlas	50 teletext
02 kontaktoval nás již dříve	12 telefonní spojovatelka	32 Vara Vroege Vogels	51 videotext
03 číslo prostě už znal	13 adresář	33 místní rozhlas	60 ekologické inform. centrum
04 dostal číslo od přátel	14 knihovna	35 televize	61 ekologická organizace (jiná než Milieudefensie)
	21 informace Milieutelefoonu	41 národní noviny	62 sdružení spotřebitelů
	22 informace Milieudefensie	42 místní noviny	63 vládní organizace
	23 časopis Milieudefensie	43 místní noviny distribuované zdarma	64 výzkumný ústav
	24 reference Milieudefensie	45 časopis	65 firma
		46 ekologický plakát	66 škola
		47 časopis s tematikou ochrany přírody a životního prostředí	67 zájmová skupina
		48 informační časopis	

Informace o klientovi

Spotřebitel	Organizace	Zprostředkující organizace	Povolání
01 není známo 11 zajímaví se o problematiku 13 nezávislý aktivista 14 znepokojený spotřebitel 15 frustrovaný spotřebitel 16 znepokojený / rozčilený spotřebitel	21 zařízení zdravotní péče 22 firma 23 škola 24 vládní instituce 27 nevydělečná organizace	31 skupina Milieudefensie 32 jiná organizace zabývající se ochranou přírody nebo ŽP 33 místní instituce 34 sdružení spotřebitelů 35 vládní informace 36 ekologické inform. centrum 37 jiná zájmová skupina	41 žák 42 student 43 učitel 50 zaměstnanec 60 novinář

Způsob odpovědi

Postup	Materiály	Informace z jiných zdrojů
01 není známo 10 přímá odpověď 20 následná odpověď telefonicky nebo písemně 30 jiná	01 nebyly zaslány další informace 02 informační leták 07 informační soubor kampaně 50 jiné	01 žádné 02 dokumenty Milieutelefoonu 03 adresář 10 dokumenty Milieudefensie 11 sekce Milieudefensie 20 ekologické organizace 30 informační organizace 40 firma 50 vláda 60 výzkumný institut

Charakter rozhovoru

Nabídka informací	Stimulace aktivity	Nábor členů
01 žádné 11 kroky, které je možné podniknout 12 základní informace 13 informace o rizikách 14 stručná rada	20 žádná 21 překonání rezistence 22 stimulace iniciativy 23 nový úhel pohledu 24 stimulace aktivity	30 ne 31 doporučení k jiné organizaci 32 kurs nebo skupina Milieukompasu 33 členství v Milieudefensie 34 informační materiál 35 informace o kampaních 36 informace od volajícího 37 naslouchání

Formulář pro vyhodnocení práce

Cíle

Jaké jsou vaše hlavní cíle? Například:

- podpořit občany při řešení jejich ekologických problémů a místních situací
- informovat spotřebitele o vlivech výrobků na životní prostředí a nabídnout jim alternativy
- informovat občany o požadavcích a aktivitách ekologického hnutí
- inspirovat občany, kteří se zatím nezapojili do ekologického hnutí
- jiné cíle

Klienti

Pro koho je váš servis určen?

- lidé, kteří se zabývají řešením ekologických problémů
- spotřebitelé
- členové vaší organizace a nebo sympatizující s vámi
- místní úřady
- úřady
- nevládní organizace
- studenti
- děti
- ostatní

Telefonáty

Kolik hovorů chcete denně zvládnout?

- pracovní doba, kdy servis během dne slouží veřejnosti
- počet telefonních linek
- počet pracovníků

Registrování dotazů

- co chcete zaznamenávat?
- bylo by užitečné zaznamenávat dotazy do databáze?
- jak chcete dále využívat tuto rostoucí databázi?

Personál

- kolik pracovníků potřebujete?
- chcete, aby se zaměstnanci na něco specializovali?
- jak budete hledat a vybírat pracovníky?
- v průběhu školení nových zaměstnanců se zaměříte zejména na
 - praktické záležitosti
 - organizaci práce
 - jak poradit klientům
 - komunikační dovednosti

Rozhovory

Čeho chcete dosáhnout?

- chcete pouze informovat?
- chcete aktivizovat občany?
- chcete, aby se volající aktivně zapojili do ochrany životního prostředí?

Využíváte správně různé komunikační dovednosti?

- naslouchání
- kladení otázek
- sumarizování
- informování

aktivizování

Možnosti k nácviku rozhovorů:

- náslechy rozhovorů vedených zkušenějšími kolegy
- nácvik komunikačních dovedností, jako je například sumarizování
- nácvik pomocí simulačních her (hraní různých rolí)

Informace a dokumentace

Jak získáte informace?

- předplatné časopisů a kterých?
- kontakty s knihovnami a dalšími organizacemi
- vlastním vyhledáním informací za pomoci konzultace s dalšími organizacemi jako jsou výzkumné ústavy, spolky spotřebitelů, vládní organizace, výrobci atd.
- nechat si zjistit informace někým jiným
- jiné zdroje

Možnosti, aby někdo jiný pro vás vyhledával informace:

- iniciovat zájem jiných organizací o váš problém. Tyto organizace mají dostatek peněz, aby výzkum mohly uskutečnit
- požádat o pomoc universitu nebo nějaký institut
- snažit se získat dotace

Když poskytujete informace:

- budte si jisti, že informace o výrobku jsou správné
- ujasněte si, jaká máte kritéria, to podpoří vaše prohlášení

Když archivujete informace:

- jak je budete uchovávat? například registrační skříň na spisy, systém krabic, anebo vše v počítači?
- jaká kritéria použijete pro výběr informací určených k archivování?
- do jakých hlavních kategorií chcete své informace utřídít?
- jak budete používat počítačový nebo datový systém?

Publicita a publikační činnost

Před tím, než začnete propagovat váš servis, bylo by dobré opovědět si na následující otázky:

- kolik telefonních hovorů zvládnete během dne?
- kdo chcete, aby vás kontaktoval?
- jak chcete komunikovat:
 - telefonicky
 - poskytovat informace o akcích a kampaních
 - informace o organizaci
 - něco jiného
- kolik času a finančních prostředků můžete investovat?

Jestliže chcete vytvářet psané informace:

- pro koho mají být určeny?
- co chcete vytvořit - informační leták, brožuru ap.?

Zelený telefon města Brna - Ekologická poradna pro Brno

Garant

Ekologický institut Veronica
Panská 9
p.p. 91
601 91 Brno

Tel.: 05/42 21 83 51
Fax: 05/42 21 05 61
e-mail:veronica@ecn.cz

Historie

Poradenská činnost Veroniky byla zahájena v roce 1992 v souvislosti s možností využívání prostor Domu ochránců přírody v centru města Brna. Od roku 1997 využívá Veronica pro poradenskou činnost přízemí tohoto domu, přístupné přímo z ulice.

Oficiální informační služba Zelený telefon města Brna je na základě výběrového řízení odboru životního prostředí Magistrátu města Brna součástí činnosti Ekologického institutu Veronica od roku 1998.

Souběžně s touto službou zde působí i pravidelné specializované poradny, zaměřené na problematiku odpadů, ochrany zvířat a tematiku bydlení a energetických úspor, z nichž zejména poslední se setkala s velkým zájmem návštěvníků.

Dotazy průběžně monitorujeme podle oblastí a rozsahu konzultací. Za rok zodpovíme kolem

1 300 dotazů, z nichž asi 200 představuje dlouhodobější konzultace.

Popis

Zelený telefon občanům Brna poskytuje:

- informace o životním prostředí města Brna
- informace o institucích působících v oblasti životního prostředí
- výklad k dokumentům z oblasti environmentální politiky města – tj. zejména k nově přijatým zákonům, vyhláškám a koncepcím
- vysvětlení, jak fungují v Brně existující systémy uplatňované v oblasti životního prostředí (aktuálně např. sběrná střediska, sběr drobného chemického odpadu, dále např. zásahy do zeleně, pomoc handicapovaným živočichům apod.)
- aktualizované informace CD/WWW

Metodika přijímání, zpracování a zodpovězení dotazů

S dotazy se občané na „Zelený telefon“ obracejí telefonicky, osobně a písemně. Možný je též příjem dotazů elektronickou poštou. Mimo pracovní hodiny přijme telefonický dotaz záznamník. Každý dotaz je zaznamenán

na standardním formuláři.

Odpověď či radu poskytne pracovník Zeleného telefonu

- ihned a sám (na základě informačních zdrojů kanceláře Zeleného telefonu)
- předáním dotazu přítomnému odbornému spolupracovníkovi k okamžitému vyřízení
- předáním či konzultací s příslušným pracovníkem OŽP MMB (a jiných orgánů státní správy)
- dohodou o termínu pro vypracování odpovědi některým z pracovníků EIV či externistů a jejím telefonickým či písemným předáním

Cílová skupina

Občané města Brna a okolí

Praktický rádce - jak chránit životní prostředí

Garant

Ekologický institut Veronica
Panská 9
p.p. 91
601 91 Brno

Tel.: 05/42 21 83 51
Fax: 05/42 21 05 61
e-mail:veronica@ecn.cz

Historie

Tento projekt navázal na vydání obdobné publikace brněnského Klubu Ekolycea. Vychází z každodenní činnosti poradny, na niž se lidé osobně a telefonicky obracejí s dotazy a s žádostí o pomoc při řešení řady situací souvisejících s ochranou přírody a životního prostředí ve městě.

Důvodem k vytvoření brožury byly hlavně velké změny v pojetí a struktuře státní správy a samosprávy po roce 1989. Řada lidí ztratila orientaci v častém zanikání a vzniku úřadů nejrůznějšího typu. Brožura byla znovu v Brně vydána v roce 1995 a postupně vyšla řada verzí v dalších městech a okresech (České Budějovice, Ostrava, Praha, Zlínsko aj.)

Popis

Koncepce Rádce vychází z předpokladu, že kromě nutnosti znát technické řešení problému (např. které z odpadů lze recyklovat), je nezbytnou součástí ochrany životního prostředí základní právní povědomí a znalost fungování státní správy. Jde o znalost, která nutně musí předcházet veškerým dalším metodám či nástrojům ekologické výchovy, protože systémově zajišťuje předpoklad účinnosti jakékoli aktivity směřující k nápravě věcí veřejných. Základním mottem brožury je **pomoci obyvatelům města (obce) ke znalostem, kam se v jednotlivých případech možného ohrožení životního prostředí obracet tak, aby se problém skutečně řešil na správném místě a s dostatečnou pružností.**

Funkčnost brožury předpokládá účelné seřazení nejfrekventovanějších otázek a problémů podle jednotlivých oblastí ochrany životního prostředí, se kterými se může každý z nás setkat v běžném životě, a odpovědí, adres, telefonických kontaktů na organizace a instituce, které daný problém mají v kompetenci.

Členění kapitol: Zeleň, Zvířata, Voda, Ovzduší, Odpady, Veřejný pořádek, Hluk, vibrace a Stavby.

Publikace je doplněna seznamy policejních stanic, úřadů, výkopen Sběrných surovin, ap.

Cílová skupina

Občané města (obce). Úřady městských částí. Ekologické organizace a instituce.

Odborné poradny

Garant

Rosa - Jihočeská nadace pro ochranu přírody Rosa Tel.: 038/320 30
Krajinská 18 Fax: 038/350 89
370 01 České Budějovice e-mail: rosa@ecn.cz

Historie

Poradny fungují od roku 1995, přičemž největší zájem byl zprvu o poradnu právní. Postupem času bylo k dispozici stále více informací, takže v současné chvíli je část klientů poraden již poměrně dobře poučena a hledá skutečně speciální radu.

Původní formu, kdy každá poradna měla „úřední hodiny“, jsme opustili a dnes jsou konzultace objednávány předem telefonem nebo e-mailem. Tato forma vyhovuje jak návštěvníkům, tak konzultantům, kterým tak odpadne „prázdný“ čas strávený v poradně, když zrovna žádný klient nepřichází.

Popis

Těm, kteří řeší nějaký zcela konkrétní problém, i těm, kteří chtějí získat informaci co nejrychleji a nejpohodlněji, slouží odborné poradny. Vedou je specialisté ve svém oboru, mnohdy dobrovolní spolupracovníci Rosy.

Specialista musí mít poměrně široký přehled o aktuální situaci v oboru a zároveň musí být schopný rady v případě konkrétního problému.

Ekologicko - právní poradna (JUDr. Svatomír Mlčoch)

Jak se bránit pomocí práva a po právu - jak postupovat při ohrožení přírody ve vašem okolí. Je nutné objednat si osobní konzultaci s dostatečným předstihem.

Ekopedagogická poradna (Ing. Libuše Jozková)

Půjčování pomůcek, programy pro učitele i pro vedoucí dětských oddílů, do školy i pro volný čas, literatura, kontakty a mnoho dalšího.

Ekologie v souvislostech (RNDr. Naďa Johanisová)

Globalizace, mezinárodní obchod, ekologické problémy a vynořující se řešení - ve změně systému. Projekt Venkovská idyla.

Zahradnická poradna (Josef Kratochvíl)

Pro zahrádkáře, kteří nechtějí používat chemická hnojiva, pesticidy a herbicidy (ale chtějí sklídit úrodu).

Energetická poradna (Ing. Karel Srdečný)

Solární kolektory a další obnovitelné zdroje energie, programy státní podpory, izolace domů a další.

Cílová skupina

Část klientů se po čase vrátí s jiným problémem nebo s žádostí o další

informace. Nevrací se ale proto, že poprvé dostanou informací málo, ale naopak proto, že byli s první konzultací spokojeni a poradci důvěřují. Vrací se, protože po konzultaci vidí nové aspekty svého problému, nebo i se zcela novými problémy.

Knihovna

Garant

Rosa – Jihočeská nadace pro ochranu přírody Rosa Tel.: 038/320 30
Krajinská 18 Fax: 038/350 89
370 01 České Budějovice e-mail: rosa@ecn.cz

Historie

Rosa vznikla v roce 1991 na popud několika jihočeských ZO ČSOP. Od počátku měla být informačním střediskem, neboť v té době byl hlad po nezávislých „ekologických“ informacích veliký.

Popis

Od svého vzniku Rosa budovala knihovnu, která byla po nějaké době otevřena i veřejnosti. Stala se tak jednou z mála nestátních veřejných knihoven (a je tedy vlastně soukromou veřejnou knihovnou). Dnes knihovna disponuje téměř třemi tisíci svazky, což je poměrně málo. Narážíme však především na finanční limity.

S velikostí knihovny rostly i problémy s vyhledáváním knih a evidencí výpůjček. Čtenáři vždy měli a mají přístup ke knihám na regále, takže do nich mohou nahlédnout a rozhodnout se, zdali knihu chtějí nebo ne. Pro usnadnění orientace jsme zvolili dva kroky: knihy jsou řazeny do tematických oblastí (ovzduší, právo, energie atd.). V oblastech jsou pak řazeny abecedně, přičemž kniha je označena nálepkou s prvními třemi písmeny autora jména (NOV = Novák, KOL = kolektiv autorů). Tyto nálepky pomáhají i personálu při zařazování vrácených knih na správné místo. Tento systém byl převzat z knihovny anglické Schumacher College, přičemž jsme se s ním setkali i v jiných knihovnách, kde vznikl samovolně. Systém evidence je obdobný běžným knihovnám, kde výpůjčka je evidována na kartě zákazníka i na kartě knihy, takže je dvojitá možnost kontroly.

Pro videokazety, kterých je asi 300, platí systém obdobný. Časopisy však jsou půjčovány jen prezenčně, protože docházelo k velkým ztrátám.

Lze říci, že náš systém se během let ukázal jako velice efektivní a vyhovující Rose i jejím návštěvníkům.

Cílová skupina

Knihovna je určena především lidem s hlubším zájmem o problémy životního prostředí, těm, kteří jsou ochotni obětovat čas a námahu studiu nějakého problému. Využívají ji často studenti Jihočeské univerzity i středních škol; videotéka je využívána učiteli všech stupňů pro zpestření výuky. Je zdrojem informací i pro denní ekoporadenskou činnost Rosy.

Právní poradenství

Garant

Ekologický právní servis (EPS)
04 38
Jakubské nám.7
602 00 Brno

Tel.: 05/42 21

Fax: 05/42 21 04 37
e-mail:eps@ecn.cz

Historie

Ekologický právní servis vznikl v roce 1995 jako studentská organizace, pracující na dobrovolném základě. V roce 1997 se transformovala v profesionální ekologickou organizaci, zabývající se výhradně ochranou životního prostředí. V tomtéž roce se stal členem mezinárodní organizace E-LAW (The Environmental Law Alliance Worldwide), spojující právníky zabývající se ochranou veřejných zájmů z více než 70 zemí světa. V roce 1998 rozšiřuje EPS svou činnost i do oblasti ochrany lidských práv.

Popis

Při téměř všech aktivitách týkající se ochrany životního prostředí vyvstane dříve či později potřeba práce s právními předpisy. Vzhledem k tomu, že občané a jejich organizace angažující se v ochraně životního prostředí často nemají finanční prostředky, aby mohli využít služeb např. advokátů, vznikl Ekologický právní servis (EPS) jako bezplatná právní poradna ve věcech ochrany životního prostředí. V současné době pokrývá EPS oblast tzv. práva veřejného zájmu širěji, vedle ochrany životního prostředí řeší i případy týkající se ochrany lidských práv obecně (spolupráce s Fondem ohrožených dětí, ochrana kulturních památek atd.).

Těžiště činnosti EPS spočívá v řešení konkrétních kauz. Řešené případy lze rozdělit do dvou skupin:

1. Případy poskytování jednorázových konzultací a právního servisu, kdy se právní pomoc týká konkrétních otázek (např. zakládání občanských sdružení), nebo konzultace strategie postupu v řešení případu. EPS obvykle v těchto kauzách nevystupuje vlastním jménem, ale radí jiným subjektům
2. Případy, kterým se EPS věnuje systematicky, tj. přebírá plné právní zastoupení, účastní se pravidelně jednání a vede kampaně.

Mezi problémy, které se EPS svou činností snaží řešit, lze zařadit:

- nedostatečné právní vědomí občanů a jejich organizací, kteří se zabývají ochranou životního prostředí a jiných veřejných zájmů,
- neexistence právní pomoci dostupné pro tyto subjekty,
- úroveň účasti veřejnosti na rozhodování o veřejných věcech,
- porušování práv občanů ze strany orgánů státní moci,
- malá možnost uplatňování práva ve veřejném zájmu,
- nedostatečný počet právníků poskytujících právní pomoc subjektům hájícím veřejné zájmy.

Cílová skupina

Nejčastější cílovou skupinou jsou občanská sdružení pracující

v jednotlivých oblastech (ekologické organizace, Fond ohrožených dětí apod.). Častým adresátem služeb EPS jsou jednotliví občané, samosprávy. V konkrétních případech spolupracujeme i s některými orgány státní správy (např. Správy CHKO).

Komunikace jako nástroj ekologického poradenství

Garant

VITA
Gen. Janouška 4
702 00 Ostrava

Tel.: 069/661 61 55
Fax: 069/661 61 55
e-mail: vitaova@ova.comp.cz

*„Za nadání, jak správně jednat s lidmi, zaplatím víc, než za cokoli jiného pod sluncem“
(J. D. Rockefeller)*

Komunikace

„Komunikace je sociální interakce, při které dochází ke sdělování a přijímání informací.“

„Pod výrazem (mezilidská) komunikace chápeme všechny způsoby chování, které lidé používají při vzájemném kontaktu.“

Všechno, oč ekologické poradny usilují, je předávat informace. Předávání informací neboli komunikace je základem práce ekologických poraden. Abychom mohli předávat informace, potřebujeme znát dvě věci:

CO předávat?

JAK komunikovat?

Odpovědi na tyto otázky získáme přehled o nástrojích ekologického poradenství.

Co přEDÁvat?

Základem komunikace jsou informace. Abychom mohli informace předávat, je nezbytné je:

- **získávat** (semináře, publikace, časopisy, noviny, TV, rozhlas, zkušenost, praxe)
- **uchovávat** (vnitřní informační systémy zaručující příjem, uchování, vyhledání a opětné uchování informací, knihovny, videotéky, metainformační systémy...)
- **zpracovávat** (Kartotéka ekologického poradenství, letáčky, brožury „Rádce“, filmy, fotky, publikace obecně, články, TV, rozhlas, systémové poradenství – komplex odpovědí na otázku jak pracovat s informacemi)

Uvedené nástroje jsou tedy nástroji ekologického poradenství vytvářejícími informační základnu.

JAK KOMUNIKOVAT?

Zejména v této oblasti je nutné hledat nástroje, které umožní efektivní komunikaci při poskytování informací klientům ekologických poraden.

V jednotlivých krocích cesty informace od jednoho subjektu ke druhému dochází k deformacím. K první deformaci a ztrátě informační hodnoty

dochází při formulování myšlenek do slov v naší vlastní hlavě. Další významnou ztrátou je přenos informace mezi dvěma subjekty, kvalitu sdělení mohou ovlivnit subjektivní i objektivní podmínky komunikace. Od prostého znemožnění komunikovat kvůli hluku či tmě až po subjektivní obtíže (např. zdravotní indispozice). Třetí ztrátou informační hodnoty je přijetí informace a její převedení do myšlenek. Jsme schopni ovlivnit naši schopnost vyjadřovat své myšlenky, můžeme se učit chápat myšlení druhých a svá sdělení přizpůsobovat jejich schopnostem vnímání. Na tomto základě můžeme volit nástroje usnadňující komunikaci, a to dokonce i tam, kde jsou komunikační cesty z nejrůznějších důvodů zavřené.

TŘI STUPNĚ UMĚNÍ KOMUNIKOVAT

a) **umění promluvit**

Uvědomit si, co a jak říkáme, schopnost sdělit to, co skutečně chci, kvalita sdělení

b) **umění pochopit**

Uvědomit si, jak „chápe“ druhá strana, schopnost vidět komunikaci očima druhého, kvalita naslouchání

c) **umění pomoci**

Uvědomit si, co zdárný průběh komunikace vyžaduje, neutrální pohled na komunikaci, důraz kladen na podporu kvality vzájemného porozumění

Z této skutečnosti vycházejí komunikační nástroje ekologického poradenství, odpovídající zejména na otázku JAK? komunikovat. Můžeme používat jednotlivé stupně systémového poradenství stejně, jako budovat informační centra s pohodlnými křesly, učit se efektivně komunikovat přes telefon, anebo připravovat nástroje, které otevírají dveře uzavřené nedůvěrou v ochotu komunikovat, nedůvěrou ve schopnosti, nesprávnými předpoklady, nezkušeností. Takovým příkladem může být například Dohoda o dobrém sousedství, ve které poradna vystupuje v pozici mediátora či facilitátora, usnadňující komunikaci mezi průmyslovým podnikem a veřejností.

Podle požadavků na požadovanou úroveň předávaných informací je možné volit prostředky (nástroje). Při potřebě informovat veřejnost o existenci např. biopotravin se hodí jako kvalitní nástroj ekologického poradenství použít formu programů pod širým nebem – Biojarmarky.

Z hlediska procesního poradenství potom můžeme volit nástroje přímé podpory klienta, kde se už nejedná o poskytování informací věcných (tedy týkajících se pouze dané záležitosti), ale poskytujeme už i informace o procesu jeho řízení.

Všechny tyto příklady vyžadují kvalitní průpravu ekologických poradců v komunikaci s veřejností. Nejenom tedy v oblasti kvality a správnosti informací, ale i v oblasti forem či způsobů předávání informací je nezbytné disponovat dostatečnou škálou nástrojů nezbytných k efektivní práci ekologických poraden.

Příklady využití komunikace v ekologickém poradenství

Dohody o dobrém sousedství

Dohoda o dobrém sousedství je smlouva uzavíraná mezi podnikem a občany (občanskými iniciativami, obcemi) žijícími v okolí tohoto podniku. V rámci dohody podnik umožní občanům kontrolu svého působení na životní prostředí. Dohoda umožňuje komunikaci mezi průmyslovým podnikem a veřejností, podnikům pomáhá identifikovat ve veřejnosti partnera, občanům pomáhá formulovat své požadavky, definuje zásady komunikace a prezentace názorů stran.

Lokální dohody uzavírané mezi podniky a občanskými skupinami mají svou tradici v USA nebo Dánsku. V ČR bylo tohoto nástroje použito např. při vyjednávání mezi Cementárnou Mokrá a okolními obcemi nebo v Ostravě mezi MCHZ a občanskou pracovní skupinou OKO.

Cílovými skupinami jsou podniky (znečišťovatelé) a občané (občanské skupiny a iniciativy, obce, ...). Ekologické poradny mohou být prostředníkem v procesu vyjednávání mezi průmyslovým podnikem a občany.

Pracovní skupiny

Pracovní skupina je neformální společenství lidí, které spojuje společný zájem. Pracovní skupiny vytváří prostor pro setkávání a komunikaci lidí, kteří by se jinak nepotkali. Výsledkem práce těchto lidí je vzájemná podpora a tolerance, posilování se v zájmu o své okolí, v právu něco chtít a schopnosti nést odpovědnost. Učí se formulovat a prosazovat své požadavky, plánovat a argumentovat, pracovat ve skupině, připravují nejrůznější akce pro sebe i druhé. Příkladem takovým skupin jsou například společenství odběratelů biopotravin (v ostravské Vítě Bioklubko).

Poradny mohou iniciovat vznik takových skupin, poskytovat jim prostorové a technické zázemí, organizační pomoc, právní subjektivitu (při žádostech o finanční podporu).

Cílovou skupinou jsou občané, kteří mají zájem o daný problém a ochotu účastnit se práce ve skupině.

Kulaté stoly

K diskusi u kulatého stolu se scházejí zástupci různých institucí s často rozdílnými názory a pohledy na řešený problém. Kulaté stoly umožňují vyjasnění a pochopení stanovisek jednotlivých stran a zpracování tématu z různých pohledů. Kulatý stůl je charakterizován jednak účastí řady partnerů v diskusi, jednak rovností partnerů. Iniciátorem takových setkání bývají často nevládní organizace.

Cílovou skupinou jsou zástupci organizací a institucí, kterých se dotýká řešený problém.

Akce pod širým nebem

Akce pořádané na veřejně přístupných místech (náměstích, apod.). Jejich cílem je prostřednictvím her, soutěží, ukázek tradičních řemesel, apod. upoutat pozornost široké veřejnosti, podnítit její zájem o věc a předat jí informace, které původně nehledala.

Asi nejpopulárnější akcí tohoto typu jsou Dny Země, jejichž tradice byla založena v USA v roce 1970. Podobné akce je možné organizovat mnohem častěji a udržovat tak pozornost obyvatel k problémům životního prostředí.

Cílovou skupinou je nejširší veřejnost v různých věkových skupinách (děti, dospělí).

Místní informační a poradenské středisko

Garant

VIS (Vzdělávací a informační středisko) Bílé Karpaty, o.p.s.
0631/32 25 45
Bartolomějské nám. 47
698 01 Veselí nad Moravou
servis.cz

Tel.:

Fax: 0631/32 25 45
e-mail: csop@es-

Historie

VIS Bílé Karpaty je obecně prospěšná společnost založená třemi zakladateli. Jsou to: město Veselí nad Moravou, Správa chráněných krajinných oblastí ČR (Praha) a ZO ČSOP 58/06 Bílé Karpaty (Veselí nad Moravou). VIS Bílé Karpaty, o.p.s., byla zaregistrována v roce 1997, funguje však od září 1996. Má čtyři pracovníky.

Vlastní informační kancelář je provozována od ledna 1998 (před tím se využívala kancelář pro veřejnost Správy CHKO Bílé Karpaty). Ve městě je označena zelenými značkami s bílým „i“ a je vyznačena v plánech rozmístěných po městě. Prostřednictvím publikování v místním a regionálním tisku se existence a činnost VIS Bílé Karpaty postupně dostává do povědomí obyvatelstva a potenciálních návštěvníků, čímž roste počet telefonátů a návštěvníků.

Se členstvím v síti STEP se posunula poradenská činnost od ochrany přírody více k problémům životního prostředí. Činnost dříve soustředěná na okres Hodonín byla postupně rozšířena o okres Uherské Hradiště. V současné době se uvažuje o rozšíření zakladatelů o další města v oblasti Bílých Karpat.

Na příští rok jsou připraveny projekty na vybudování bilaterálního informačního systému pro Bílé Karpaty. Přípravuje se projekt na zlepšení odpadového hospodářství v okrese Hodonín a semináře pro pracovníky obecních stavebních úřadů a lesních správ zaměřené na interpretaci zákona č. 114.

VIS Bílé Karpaty je členem nově založené Asociace zřizovatelů Informačních center pro mládež ČR (AICM).

Popis

VIS Bílé Karpaty kombinuje ekologické poradenství s informační činností zaměřenou na turistiku, přírodu a krajinu okolí města a CHKO Bílé Karpaty, s ekologickou výchovou mládeže a vzděláváním pedagogických pracovníků. Poradenství zahrnuje i houbařskou poradnu.

Kromě pasivního přístupu (dáváme informace všem, kteří nás najdou) VIS Bílé Karpaty provádí i aktivní poradenství, tj. publikuje v místních zpravodajích, vydává časopis, tematické letáky, brožurky a mapy, provozuje nástěnky v obcích, buduje naučné stezky.

Dále jsou organizovány konkrétní projekty k řešení problémů týkajících se životního prostředí a ochrany přírody, do kterých je zapojeno obyvatelstvo; např. sběr hliníku, PET lahví a vybitých baterií, záchrana obojživelníků.

Aktivity zahrnují i Ekojarmark ke Dni Země, výstavy, terénní exkurze, přednášky apod.

Poradenství funguje na základě široké spolupráce s odbornými pracovníky Správy CHKO Bílé Karpaty (pracujícími ve stejné budově) a členy ZO ČSOP Bílé Karpaty. VIS Bílé Karpaty pro Správu CHKO ČR vykonává práci s veřejností v oblasti CHKO Bílé Karpaty.

Cílová skupina

obyvatelstvo okresu Hodonín

*obyvatelstvo CHKO Bílé Karpaty
zájemci o přírodu Bílých Karpat z celé republiky
školy (ředitelé, učitelé, žáci) okresů Hodonín, Uherské Hradiště
pracovníci státní správy a samospráv na jihovýchodě Moravy
mládež především v okrese Hodonín*

Procesní poradenství a rozvoj regionu

Garant

Ekologická poradna Kosenka
69
Brumovská 11
766 01 Valašské Klobouky
kosenka@mail.walachia.cz

Tel.: 0636/32 00

Fax: 0636/32 01 45

e-mail:

Historie

Procesní poradenství užívá STEP od roku 1998. Nástroj byl převzat na základě kontaktu s evropským poradenstvím z Rakouska. STEP tento nástroj přijal jako společný model pro svou činnost a od začátku jej dále rozvíjíme praxí jednotlivých ekologických poraden i dalším systémovým vzděláváním poradců. V činnosti jednotlivých poraden nemusí být všechny složky systému stejně vyvážené. Některé typy poradenství mohou v činnosti převažovat, či po určitou dobu chybět, záleží na typu poradny, jejím postavení v místě působnosti, možnostech rozvoje. Cílem však je v konečném výsledku využívat všech typů poradenství, které teprve skládají **úspěšný systém procesního poradenství**.

Popis

Procesní poradenství je shrnujícím typem ostatních typů poradenství, které STEP užívá jako společný nástroj ekologické poradenské činnosti. Tento nástroj zahrnuje pět typů poradenské činnosti, které teprve ve vzájemné provázanosti tvoří ucelený plnohodnotný systémový přístup k poradenským službám:

1. Poskytování informací
2. Zprostředkování
3. Posudky
4. Vedení (management) na dobu určitou
5. Procesní poradenství, které zahrnuje všechny čtyři předchozí typy

Celý systém je postaven na rozhodujícím vztahu: Jaké postavení vůči klientovi (příjemci poradenské služby) zaujímáme.

Cílová skupina

Základní rozdělení cílových skupin pro ekologické poradenství vychází z úspěšné vícesektorové spolupráce s tím, aby nebyl opomenut žádný významný sektor občanské společnosti. Ekologické poradenství je tedy určeno :

1. Jednotlivcům
2. Obecné veřejnosti
3. Odborné veřejnosti
4. Veřejné správě
5. Vícesektorovým skupinám (vědomá partnerská spolupráce)

Příklady praktické aplikace nástroje dokumentované na činnosti Ekologické poradny Kosenka.

Valašský mikulášský jarmek

Komplexní péče o genofond květnatých bělokarpatských luk v CHKO Bílé Karpaty s následnými projekty :

- Ochrana přírody a krajiny obnovenou pastvou ovcí,
- Záchrana a využití krajových odrůd ovoce Bílých Karpat,

- Pozemkový spolek na ochranu druhové rozmanitosti a krajinného rázu Bílých Karpat
Ekologické olympiády pro středoškoláky
Slunce pro Bílé Karpaty - spolupráce v síti STEP

Kartotéka ekologického poradce (pracovní verze)

Garant

STEP – Síť ekologických poraden ČR
Panská 9
602 00 Brno
veronica@ecn.cz

Tel.: 05/42 21 83 51
Fax: 05/42 21 05 61
e-mail:

Historie

V rámci činnosti ekologických poraden jsou vytvářeny informační materiály, jež jsou co do formy, obsahu a rozsahu různorodé (letáky, brožury, odborné studie). Předávání informací tímto způsobem není systémové a dostatečně efektivní. Některé oblasti poskytovaných informací se překrývají, jiné oblasti naopak nejsou pokryty vůbec. Dotazované organizace často opakovaně hledají odpovědi, které již byly jinde zodpovězeny. V roce 1998 vznikl v rámci STEP projekt zaměřený na systémové zpracování standardních otázek a odpovědí – Kartotéky ekologického poradce. Kartotéka usnadní a zefektivní práci poskytovatelům informací a umožní vzájemné využití výsledků poradenské práce organizací (sběr informací a odpovědí na otázky). V současné době se dokončuje první pracovní verze Kartotéky.

Popis

Kartotéka ekologického poradce je připravována pracovními skupinami, které k jednotlivým tématům v rámci Sítě ekologických poraden STEP existují. Na její tvorbě se podílejí i externí odborníci. Tyto skupiny zpracovávají kapitoly Kartotéky dle zájmu klientů poraden a na základě výsledků jednotlivých projektů. Rovněž adaptují pro podmínky v České republice témata přejímaná z materiálů Evropské asociace ekologických poraden.

V Kartotéce jsou dotazy a odpovědi rozčleněny podle okruhů a témat, její používání bude velmi jednoduché. Kartotéka bude připravena jako tištěná publikace i ve formě elektronické. Tištěná forma bude mít účelnou podobu šanonu s možností vkládat listy s novými a aktualizovanými tématy.

Standardní odpověď (list kartotéky) bude obsahovat:

- obecné zhodnocení problematiky
- environmentální rizika spojená s tématem
- konkrétní odpověď na dotaz – tip, praktická rada
- seznam (adresář) institucí a odborníků zabývajících se daným problémem
- právní normy dotýkající se daného dotazu, včetně místních vyhlášek
- kontakt na zpracovatele dotazu

Cílové skupiny

Veřejnost, pracovníci nevládních organizací, pracovníci příslušných referátů OÚ, MÚ a OkÚ, kteří odpovídají na otázky občanů.

Kartotéka bude sloužit i jako podklad pro spolupráci se spotřebitelskými organizacemi, které se doposud na rozdíl od zahraničních organizací environmentálním tématem příliš nezabývají.

Obsah

I. Téma: Odpady

I.1. Zamezování vzniku odpadů

- I.1.1. Jak lze při nákupu snížit množství odpadu, případně se vyhnout odpadům problematickým?**
- I.1.2. Jsou pro životní prostředí příznivější tašky a sáčky z papíru nebo z polyethylenu?**
- I.1.3. Který obal pro uchování nápojů je nejsnesitelnější z pohledu životního prostředí?**
- I.1.4. Jak lze rozpoznat výrobky obsahující PVC a vyhnout se jim?**
- I.1.5. Co lze podniknout proti přílivu reklamních materiálů do dopisní schránky?**

I.2. Zhodnocování odpadů

- I.2.1. Co znamená německá značka „der Grüne Punkt“?**
- I.2.2. Jaké součásti domovního odpadu lze zhodnotit?**
- I.2.3. Co patří do tzv. „bio-kontejneru“?**
- I.2.4. Jak lze sbírat biologický odpad?**
- I.2.5. Je plíseň v kompostu nebezpečná?**
- I.2.6. Jak se liší vlastní kompostování od přípravy kompostu ve větších (komunálních) zařízeních?**
- I.2.7. Lze recyklovat umělou hmotu?**
- I.2.8. Kolik druhů umělé hmoty existuje a jak je lze rozpoznat podle jejich označení?**
- I.2.9. Vyplatí se recyklace hliníku a pocínovaného plechu?**
- I.2.10. Vyplatí se recyklovat sklo?**
- I.2.11. Vyplatí se recyklace papíru?**
- I.2.12. Jak se lze zbavit starého počítače a jiného elektronického odpadu?**

I.3. Odstraňování odpadů

- I.3.1. Co z odpadů v domácnosti patří do nebezpečného - tzv. zvláštního - odpadu?**
- I.3.2. Které přístroje používané v domácnosti obsahují azbest?**
- I.3.3. Jaký význam má azbest v akumulčních kamnech na noční proud?**
- I.3.4. Jak zacházet s výrobky obsahujícími azbest, popř. azbestocement?**
- I.3.5. Kam s materiálem vzniklým při stavební renovaci?**
- I.3.6. Jsou vzhledem k životnímu prostředí lepší akumulátory, nebo baterie?**
- I.3.7. Ve kterých elektrospotřebičích je skryt nebezpečný odpad?**

II. Téma: Praní a čištění

II.1. Praní a čištění

- II.1.1. Lze čistit bez chemie?**
- II.1.2. Jsou mazlavá a neutrální mýdla a víceúčelové čisticí prostředky šetrné k ŽP?**

- II.1.3. Lze ocet považovat za šetrný k životnímu prostředí?**
- II.1.4. Co lze soudit o tekutých čisticích prostředcích pro mechanické čištění?**
- II.1.5. Je vzhledem k životnímu prostředí příznivější mytí nádobí ručně, nebo v myčce?**
- II.1.6. Jsou speciální čisticí prostředky nezávadné?**
- II.1.7. Existují prostředky pro čištění odpadu, které by nezatěžovaly životní prostředí?**
- II.1.8. Jsou přípravky pro odvápnění rozložitelné?**
- II.1.9. Jsou hadříky z mikrovláken a žínky z lufy šetrné k životnímu prostředí?**

II.2. Jakými pracími prostředky lze šetřit životní prostředí?

II.2.1. Je mýdlo tenzidem, který méně zatěžuje životní prostředí?

II.2.2. Čím se vyznačují prací prostředky pro pestré a barevné prádlo či pro jemné praní oproti těm běžným?

II.2.3. Jsou látky nahrazující fosfáty šetrné k životnímu prostředí?

II.2.4. Jsou tříšložkové prací prostředky stavebnicového systému vhodnější než ty univerzální?

II.2.5. Co lze soudit o tekutých pracích prostředcích a koncentrátech?

II.2.6. Jsou avivážní prostředky pro máchání šetrné k ŽP? Mohou vyvolat alergie?

II.2.7. Jak lze šetrně odstranit skvrny?

II.3. Co musí být čištěno chemicky?

II.4. Jak lze impregnovat šaty a jiné věci co nejšetrněji vzhledem k životnímu prostředí?

II.5. Jsou úsporné pračky s nižší spotřebou vody a energie šetrné k životnímu prostředí?

III. Téma: Hračky a kreslicí potřeby

III.1. Které psací potřeby, materiály ke hraní a kutění (zájmové činnosti) lze doporučit pro práci s dětmi?

III.2. Jsou modelovací hmoty jedovaté?

III.3. Čím mohou děti kreslit a malovat?

III.4. Která lepidla jsou ekologicky přijatelná?

III.5. Jaké barvy používat k malování?

III.6. Na co je třeba dbát při nákupu hraček?

III.7. Lze doporučit dřevěné hračky bez jakýchkoli omezení?

IV. Téma: Škodliviny, které nás ohrožují

IV.1. Škodliviny v domácnosti

IV.1.1. Jak dlouho ještě smějí být používány freony?

IV.1.2. Existují chladicí kapaliny pro životní prostředí přijatelné/přátelské?

IV.1.3. Co je to letní a zimní smog? Nakolik je ozon nebezpečný?

IV.1.4. Jak vysoká je dioxinová zátěž? Čím jsou dioxiny nebezpečné?

IV.1.5. Kde jsou nebezpečí PCB a co se dá proti tomu dělat?

IV.1.6. Co je PCF a v čem je obsažen?

IV.1.7. Čím nás ohrožují pyretroidy?

IV.2. Škodliviny v ovzduší

IV.3. Smog

V. Téma: Tepelné izolace

V.1. Materiály pro tepelnou izolaci

V.1.1. Bavlna

V.1.2. Expandovaný perlit

V.1.3. Expandovaná slída

V.1.4. Expandovaný polystyrol - EPS

V.1.5. Extrudovaný polystyrol - XPS

V.1.6. Len

V.1.7. Skelná a kamenná vata

- V.1.8. Dřevovláknité izolační desky**
- V.1.9. Lehké panely z dřevité vlny**
- V.1.10. Kokosové vlákno**
- V.1.11. Korek**
- V.1.12. Polyuretany - PUR**
- V.1.13. Pěnové sklo**
- V.1.14. Ovčí vlna**
- V.1.15. Sláma**
- V.1.16. Celulóza**
- V.1.17. Další možnosti tepelné izolace**
 - V.1.17.1. Konopí**
 - V.1.17.2. Rákos**
 - V.1.17.3. Transparentní tepelná izolace**
 - V.1.17.4. Montážní pěny z polyuretanu**
 - V.1.17.5. Pokrytí fasád zelení**

VI. Téma: Energie

VI.1. Jak já mohu šetřit energií v domácnosti?

- VI.1.1. Jaký systém vytápění nejméně škodí životnímu prostředí?**
- VI.1.2. Jak má probíhat ohřev teplé vody?**
- VI.1.3. Co uspoří víc energie - elektrický nebo plynový sporák?**
- VI.1.4. Jaké kuchyňské systémy jsou energeticky nejúspornější?**
- VI.1.5. Jak můžeme hodnotit troubu se samočisticím systémem?**
- VI.1.6. Jaké výhody přinášejí energeticky úsporné lampy?**
- VI.1.7. Kdy se vyplatí pořídit si nové přístroje šetřící energii?**
- VI.1.8. Jak se odlišují jednotlivé domácí přístroje co se týče spotřeby energie?**
- VI.1.9. Stand-by režim**
- VI.1.10. V jakých oblastech je možno využít spotřebiče na sluneční pohon?**

VII. Téma: Ochrana přírody a krajiny

VII.1. Ochrana území

- VII. 1.1. Co jsou to zvláště chráněná území?**
- VII. 1.2. Co je to odstupňovaná ochrana přírody a krajiny?**
- VII. 1.3. Účast občanů ve správních řízeních o ochraně přírody a krajiny**
- VII.1.4. Lze obnovit zničené původní porosty lesů , luk a pastvin?**

VII. 2. Péče o krajinu

- VII. 2.1. Jakou použít mechanizaci při kosení?**
- VII. 2.2. Význam starých vysokokmenných odrůd ovoce**
- VII. 2.3. Co jsou pozemkové spolky a jaký mají význam?**