

KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Principy - zkušenosti - postupy

Jan Tomandl
Jaroslav Čuřík
Kristýna Maršovská
Tereza Fojtová

MASARYKOVA
UNIVERZITA

Tato e-kniha byla zakoupena u Vašeho dobrého knihkupce knihydobrovsky.cz

Kupující: Martin Fink

Adresa: , ,

ID 20110-29170178634740022112-338261-213

Upozorňujeme, že kniha je určena pouze pro potřeby kupujícího.

Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasáhnete do autorského práva s důsledky dle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Neoprávněným šířením knihy poškodíte rozvoj elektronických knih v České republice.

Tak nám, prosím, pomozte v rozvoji e-knih a chovejte se ke knize, k vydavatelům, k autorům a také k nám fér.

**EDICE
PROMEDIA**
SVAZEK 1.

Krizová komunikace

Principy – zkušenosti – postupy

Jan Tomandl
Jaroslav Čuřík
Kristýna Maršovská
Tereza Fojtová

MUNI
PRESS

MUNI
FSS

Krizová komunikace

Principy – zkušenosti – postupy

Jan Tomandl

Jaroslav Čuřík

Kristýna Maršovská

Tereza Fojtová



Autoři knihy děkují za cenné připomínky k rukopisu Ing. Ondřeji Dufkovi, Ph.D., a Petru Lesenskému, členu výkonné rady Asociace public relations (APRA). Zároveň děkují za podporu vedení Katedry mediálních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity a Syndikátu novinářů ČR.

© 2020 Jan Tomandl, Jaroslav Čuřík, Kristýna Maršovská,
Tereza Fojtová

© 2020 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-9638-7 (online ; pdf)

ISBN 978-80-210-9636-3 (brožováno)

Obsah

1 Úvodem. Máme se bát komunikačních krizí?	9
1.1 Hrozba, nebo výzva? Obojí!	10
1.2 Nové technologie, nová bojiště	15
<hr/>	
2 Krize. Příčiny a modelové příklady	18
2.1 Co je to krize?	18
2.2 Komu hrozí komunikační krize?	19
2.3 Příčiny krizí	22
2.4 Modelové typy krizí	24
2.4.1 Krize vyvolaná zásahem vyšší moci	26
2.4.2 Krize jako důsledek útoku zvenčí	26
2.4.3 Krize z nedbalosti	28
2.4.4 Krize jako důsledek morálního selhání	28
2.4.5 Krize plynoucí ze spotřebitelské nespokojenosti	31
2.4.6 Paragrafová krize	37
2.4.7 Produktová krize	39
2.4.8 Krize z neřešených sporů	41
2.4.9 Strukturální krize	44
2.4.10 Krize vyvolané fámou	44
<hr/>	
3 Krizová komunikace	47
3.1 Základní poselství krizové komunikace	49
3.1.1 Transparentnost a pravdivost	50
3.1.2 Akceschopnost a zodpovědnost	51
3.2 Základní zásady krizové komunikace	52
3.2.1 Srozumitelnost	54
3.2.2 Konzistentnost	56
3.2.3 Rychlost	57
3.2.4 Aktivita	65
3.2.5 Budování důvěry (empatie, zodpovědnost, vstřícnost)	73

3.3	Nejčastější chyby	79
3.3.1	Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování	80
3.3.2	Lži, polopравdy, popírání očividného	83
3.3.3	Arogance, sebestřednost	84
3.3.4	Agresivita	85
3.3.5	Další časté chyby	86
<hr/>		
4	Před krizí	88
4.1	Prevence krizí	89
4.2	Příprava na krize	91
4.2.1	Mediální a manažerský trénink	92
4.2.2	Krizový audit	94
4.2.3	Krizový scénář	95
4.2.4	Krizový plán	96
4.2.5	Krizový tým	98
4.2.6	Šéf v první linii?	102
<hr/>		
5	Komunikační strategie v krizi	106
5.1	Situační teorie krizové komunikace	106
5.1.1	Kde začít?	108
5.1.2	Stejná pravidla pro všechny	109
5.2	Jak z krize ven? Volba komunikační strategie	110
5.3	Strategie popření	111
5.4	Strategie částečného přijetí zodpovědnosti	111
5.4.1	Uplatnění v praxi	111
5.5	Strategie obnovení reputace	113
5.5.1	Uplatnění v praxi	113
5.6	Přehled nejčastěji užívaných strategií a taktických variant	114
5.7	Shrnutí	116
<hr/>		
6	Nástroje krizové komunikace	118
6.1	Tisková zpráva	119
6.2	Tisková konference	123
6.3	Krizový web	127

6.4	Krizová komunikace v sociálních sítích	131
6.4.1	Mazat, či nemazat?	135
6.4.2	Volte správný tón	136
6.4.3	Netykejte!	137
6.4.4	Typické situace a možné reakce	138
6.4.5	Sociální sítě při mimořádných událostech	146
6.5	Krizová inzerce	151

7	Současná média v kontextu krizové komunikace	155
7.1	Trendy a problémy	167
7.1.1	Vzestup a problémy online žurnalistiky	172
7.1.2	Využívání a vliv technologií	174
7.1.3	Jak komunikovat s novináři	177
7.1.4	Přístup k autorizaci	180
7.2	Proč novináři rádi píšou o krizích	182
7.2.1	Podoba žurnalistických materiálů	184
7.3	Shrnutí	185

8	Interní komunikace	187
8.1	Prevence krizí z hlediska interní komunikace	188
8.2	Informování interní veřejnosti	190
8.3	Budování vztahů postavených na vzájemné důvěře	191
8.4	Budování komunikačních kanálů	192

9	Etika v krizové komunikaci	196
9.1	Spin doctoring	198
9.2	Astroturfing	199

10	Závěr. Co si z knihy zapamatovat?	202
-----------	--	------------

Rejstřík	210
Literatura a prameny	213
O autorech	220

Jan Tomandl

1 Úvodem. Máme se bát komunikačních krizí?

Žádná organizace na světě není imunní vůči krizovým situacím, které přitahují pozornost médií. Čas od času je nutné odvracet útok konkurence, vysvětlovat kontroverzní krok, objasňovat zveřejněné nepřesnosti, řešit havárii ve výrobním provozu nebo se vypořádat s následky živelní katastrofy. Informace se dnes šíří rychleji než kdykoliv dříve, během několika minut setak může rozhořet mediální požár, který ohrožuje zájmy či samotnou existenci organizace.

Ne každá krize ale musí skončit katastrofou. Záleží na kvalitě manažerských rozhodnutí a schopnosti tlumočit je médiím a veřejnosti. Právě komunikační dovednosti a strategie v krizi jsou podstatou krizové komunikace, považované za královskou disciplínu public relations, tedy vztahů s veřejností.

Tato kniha odhaluje základní principy krizové komunikace a vysvětluje, jak krizové situace v činnosti organizací všeho druhu vnímají novináři, co v podobných situacích očekávají od tiskových mluvčích a dalších aktérů, jaké jsou jejich pracovní postupy a jak je využít ve prospěch organizace. Zároveň kniha popisuje základní nástroje, strategie a taktické varianty krizové komunikace. Zvláštní důraz klade na význam internetu a sociálních sítí. Internet totiž některé krize podněcuje a rozdmýchává, ale zároveň je mimořádně účinným kanálem pro krizovou komunikaci.

Cílem knihy je osvětlit celou problematiku nikoliv jen prostřednictvím suchopárných definic, ale také na příkladech z české i zahraniční praxe, z byznysu, politiky i dalších oblastí. Čtenář zjistí, jak řešily vážné komunikační krize nadnárodní korporace, špičkoví manažeři, politici, české firmy, úřady i další instituce.

Okolnosti krizí jsou z podstaty velmi choulostivé – z tohoto důvodu uvádíme jména konkrétních lidí a firem pouze v případech, které prošly tiskem a veřejně se o nich diskutovalo. Pokud odhalujeme informace ze zákulisí nebo dosud nezveřejněné příběhy, zachováváme diskrétnost a jména neuvádíme.

Význam krizové komunikace nejzřetelněji vyvstává v mimořádných situacích, jako byly v českém prostředí například povodně, metanolová aféra nebo naposledy pandemie nemoci covid-19. Rukopis knihy sice vznikl z větší části před pandemií, ale zachycuje také první komunikační a novinářské zkušenosti z období šíření koronaviru, které v podstatě potvrzují principy formulované v této knize.

1.1 Hrozba, nebo výzva? Obojí!

Krize často znamená hrozbu a zároveň příležitost – záleží jen na úhlu pohledu a kreativitě. I z potenciálně nepřijemné situace lze vyjít s čistým štítem, případně dokonce získat pozitivní publicitu.

Novináři i široká veřejnost totiž dokážou ocenit, pokud se určitá organizace nebo exponovaný jedinec s kritickou situací popasují důstojným způsobem. Je to podobné jako v běžných mezilidských vztazích. Když se o někom doslechnete, že se dostal do potíží, avšak nevzdal to a dokázal se postavit znovu na vlastní nohy, patrně u vás stoupne v ceně.

V manažerských příručkách se často objevuje zmínka o čínském znaku pro krizi, který je údajně tvořen ze dvou symbolů, zastupujících *nebezpečí* a *příležitost*. Při jakémkoliv výkladu o krizové komunikaci se tento čínský příklad vždy dobře hodí, protože krize skutečně představuje hrozbu a výzvu v jednom. Ovšem nutno podotknout, že sinologové tuto populární interpretaci čínského znaku opakovaně označili za nesprávnou. Nic to ale nemění na tom, že krize skutečně může být příležitostí, už jen proto, že jste v daném okamžiku – byť nedobrovolně – centrem pozornosti. A jen na vás záleží, zda se z náhlé pozornosti sesypete, anebo ji dokážete využít ve svůj prospěch a ukážete, co ve vás je.

Zvládnutá krize tedy může organizaci posílit, přinést jí poučení do budoucna, a dokonce také zvýšit její reputaci. Ovšem nezvládnutá krize snadno může organizaci zničit.

Příklad z praxe: McDonald's a okurka

V roce 2013 hýbalo s českým internetem náborové video společnosti McDonald's. Ačkoliv to autoři asi neměli v úmyslu, vyvolávalo video salvy smíchu, zvláště pak pasáž, kdy brigádnice Katka zapomněla dát okurku do cheeseburgeru. Jak už to v podobných situacích bývá, začaly se internetem šířit různé parodie a memy. Může to vypadat jako pohroma pro reputaci. Dlouholetá pracovnice lidských zdrojů a PR McDonald's v Česku Drahomíra Jiráková na to ale s odstupem času vzpomínala jinak – jako na výzvu:

„Víte, co je zvláštní? Že takové video má skoro každá velká firma a lidé z human resources si ho chválili. Když se ale objevilo na sociálních sítích, začalo žít vlastním životem. Mně i kolegům bylo jasné, že

v Česku nic nezafunguje tak dobře, jako že si sami ze sebe uděláme legraci. Takže jsem našla dva kluky z Hradce, kteří natiskli vtipná trika „Nezapomeňte na okurku“, zavolala jsem jim a objednala u nich těch triček pár set. Přivezli nám je osobně v kufru vlakem a my je rozdávali v restauraci. Na pokladně jsme měli herce z videa, přišla tam spousta lidí, objevili jsme se snad ve všech médiích a katastrofu jsme otočili do pozitivních zpráv. Za mě to bylo veliké PR vítězství a vlastně ani HR na tom netrhalo. Přímo v restauraci jsme otevřeli náborové místo a přijali jsme asi třicet nových zaměstnanců.“ (LMC Magazín, autor neuveden, 2019)

Podobně naložil později Andrej Babiš s kritikou za výrok „Sorry jako...“ Vznikla trička i čepice s potiskem a výrok Babiš používal k pobavení svých příznivců na různých mítincích. Češi dokážou ocenit, když si někdo umí ze sebe udělat legraci.

Není úplně snadné vidět vlastní krizi jako příležitost, možná budete souhlasit alespoň s tím, že příležitostí je krize někoho jiného. V byznysu a politice zkušení hráči dnes a denně využívají soupeřovu slabost k vlastnímu posílení. Když se protivník dostane do obtíží, snaží se z toho vytěžit co nejvíce pro sebe – svou firmu, stranu, plán či myšlenku. Někdy v tom nemusí být ani snaha oslabit konkurenci, ale jen naskočit na „mediální vlnu“ a využít pozornost, která je v daném okamžiku spjatá s nějakou událostí, osobou anebo fenoménem.

Příklad z praxe: Lidl a černoch

Řetězec Lidl se na přelomu let 2016 a 2017 stal na sociálních sítích terčem ostré kritiky části veřejnosti kvůli tomu, že se v jeho letáku objevil černošský model. Lidé na Facebooku zahltili Lidl rasistickými a xenofobními výlevy. Firma situaci zvládla dobře, nepoddala se, hájila hodnoty otevřené společnosti 21. století a kauza pominula stejně rychle, jako přišla. Nicméně proč ji na tomto místě zmiňujeme – tématu černocha z Lidlu se velmi rychle chopili pracovníci marketingu mnoha

českých firem a využili situaci k získání pozornosti a pobavení zákazníků na svých sociálních sítích (jde o specifický projev takzvaného real-time marketingu, kdy jakákoliv reakce musí být především rychlá – za týden už nikdo narážce nebo vtipu nemusí rozumět). Z hlediska krizové komunikace zkrátka marketéři využili cizí krizi jako vlastní příležitost, mnohým se zároveň podařilo vyjádřit sounáležitost s Lidlem a vysmát se primitivním projevům xenofobie. Alza.cz tak začala nabízet CD Karla Černocho za symbolickou jednu korunu, firma Connect IT přišla s konstatováním „Nejsme rasisti, prodáváme i černé kabely“, Rohlík.cz nabízel „černý kořen“ za milion korun s vysvětlením, že „nám ten černej kořen v letáku přijde doslova miliónovej“ (Michl, 2017b).



Obrázek 1: Příklad reakce jiné značky na potíže Lidlu s černošským modelem v letáku.
Zdroj: archiv autora.

V otevřenou cestu k pozitivní publicitě se může pro racionálně a kreativně fungující korporaci proměnit i velmi nepříjemná událost či kalamitní situace postihující celé odvětví, region nebo komunitu. Podmínkou je to, že firma projeví zájem o své okolí, jistou míru akceschopnosti, zkrátka umí řešit nejen dopady situace na sebe samotnou, ale i na svět kolem sebe, projeví se jako „dobrý soused“ a společensky odpovědný a prospěšný člen komunity.

Příklad z praxe: Heineken a povodně

Dobrý příklad ukázala v roce 2013 společnost Heineken provozující pivovar ve Velkém Březně. Plánovala pivní slavnosti, ovšem v červnu zasáhly Ústí nad Labem povodně. Za této situace nebylo možné pořádat slavnosti v tradiční podobě. Během pěti dnů se týmu složenému ze zástupců Heinekenu a agentury PLEON Impact podařilo přeměnit akci na benefici, zapojit do ní nejen účinkující, návštěvníky, média, ale také zaměstnance společnosti, magistrát a neziskový sektor. Benefice vynesla 377 200 korun na okamžitou povodňovou pomoc. Směřovala sociálně slabým rodinám poškozeným povodněmi, Sboru dobrovolných hasičů Velké Březno, Akademii dobrovolných záchranářů ČR, oblastnímu sídlu Červeného kříže a domovu seniorů ve Velkém Březně. K 15. červenci 2013 bylo k tématu publikováno celkem 24 mediálních výstupů v regionálních i celostátních médiích napříč všemi media-typy. (Více viz případová studie České ceny za PR – Lemur, 2017.)

Také koronavirová krize znamenala pro mnoho českých firem příležitost ukázat se v dobrém světle a pomoci tam, kde je to zrovna potřeba. Reputační kapitál tak z krize vytěžily firmy podílející se na výrobě nového typu respirátoru, podniky, které obdarovaly nemocnice nebo domovy důchodců ochrannými pomůckami, případně dokázaly poskytnout nějakou novou službu odpovídající krizovým potřebám veřejnosti.

1.2 Nové technologie, nová bojiště

Celý obor marketingové komunikace prošel dynamickou proměnou, jež souvisí s transformací téměř všech společenských struktur díky rozvoji nových komunikačních forem, internetu a sociálních sítí. Nové digitální technologie přinášejí nové možnosti, ale také nové hrozby, jimž tato publikace věnuje zvláštní pozornost.

Z hlediska krizové komunikace je podstatné zejména to, že žijeme v transparentnější době. Široké veřejnosti jsou dostupné dříve nepředstavitelné objemy dat a informací. Utajit či zamlžit cokoliv nepříjemného je kvůli internetu a sociálním sítím těžší než dřív. Nikdy v historii neměli lidé tolik účinných nástrojů ke zjišťování, sdělování a ověřování informací.

„Lidé jsou hrozně citliví na to, když jim někdo věší bulíky na nos. Dnes už dokážou velmi jednoduše odhadnout, jestli je to, co jim říkáte, autentické,“ uvedla například v roce 2016 ředitelka Ogilvy Public Relations Dita Stejskalová (Rožánek, 2016).

Na druhou stranu bývá výsledkem informační přesycenosti často paradoxně chaos, protože velká část lidí s fakty a jejich zdroji neumí dobře pracovat a snadno podléhá dezinformacím a fámám. I to je z hlediska krizové komunikace dobré vědět.

Další důležitou změnou je všeobecná dostupnost digitální techniky umožňující kvalitní obrazový a zvukový záznam i jeho rychlé sdílení. Odehrává-li se někde cokoliv problematického, někdo to s vysokou pravděpodobností vyfotí, natočí nebo aspoň popíše – a výsledek vyvěsí na Facebook, Twitter, blog anebo pošle jako tip do redakcí, které občanskou žurnalistiku často finančně motivují. Tímto způsobem začíná mnoho komunikačních krizí, které by dříve vůbec nepropukly, případně by se odehrávaly v úzké komunitě, zatímco nyní mohou během pár minut získat celostátní, či dokonce globální měřítko. Chytrý mobilní telefon, který nosí v kapse miliony Čechů, vám možná připadá jako všední, obyčejná věc. Avšak vězte, že v sobě skrývá tolik funkcí, které by před 20 lety

nedokázalo suplovat ani několik různých profesionálních přístrojů, mnohem větších a dražších. Telefon může plnit úlohu diktafonu, digitálního fotoaparátu i kamery, jeho prostřednictvím lze vytvářet a okamžitě publikovat zpravodajství. Navíc telefon umožňuje přes internet přístup k informačním databázím, mapám a dalším užitečným aplikacím. Tento arzenál funkcí, dříve dostupný jen profesionálním a špičkově vybaveným novinářům, má nyní k dispozici kdokoliv – a neváhá jej využít. Důsledkem byl boom občanské žurnalistiky, kdy úlohu novináře přebírají obyčejní lidé (třeba blogeři nebo lokální aktivisté), ale také nárůst hrozeb v oblasti krizové komunikace.



Obrázek 2: Chytrý telefon je pro současné novináře základním pracovním nástrojem, pomáhá také občanským žurnalistům. Ilustrační foto Václav Šálek.

Nikdy také nelze zapomínat na to, že internet je zrádným bojištěm. Cokoliv, co bylo jeho prostřednictvím zveřejněno, může být někdy v budoucnu využito či zneužito mnoha různými, vesměs dost nepříjemnými způsoby. Praxe si tak vynucuje stále větší opatrnost při vytváření a shromažďování jakýchkoliv dat. Integrální součástí krizové komunikace se postupně stalo také pečlivé monitorování dění na internetu a na sociálních sítích. Jen dobře připravená a zorientovaná organizace dokáže správně reagovat.

Jan Tomandl

2 Krize. Příčiny a modelové příklady

2.1 Co je to krize?

V odborné literatuře existuje mnoho více či méně důmyslných definic krize v kontextu public relations. Jejich reprodukování a memorování však nemá smysl. Krize totiž může mít mnoho různých příčin, podob i důsledků. Proto si dovolueme jen jedno stručné shrnutí:

Krize je náhlá, svízelná situace, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit reputaci organizace, vztahy s vnějším světem i uvnitř organizace. V extrémních případech krize ohrožuje základní zájmy nebo samotnou existenci organizace.

Krize má rovinu reálnou – tedy samotný problém – a rovinu mediální – tedy svůj odraz ve zpravodajství a publicistice, případně

na sociálních sítích. Obě roviny se nemusí vždy nutně překrývat. Reálná rovina může existovat bez mediální, mediální bez té reálné.

Krizi může vyvolat také živelní katastrofa, havárie ve výrobě, nevybíravý útok vedený prostřednictvím médií, morální selhání manažera nebo cokoliv jiného, co si žádá rychlou, ale přitom promyšlenou reakci.

V podobných situacích se nikdo nevyhne komunikaci, a to především prostřednictvím médií. Cílovým publikem však nejsou sami novináři (ti slouží pouze jako zprostředkovatelé), ale klíčové zájmové skupiny, stakeholderi, od zaměstnanců přes obchodní partnery, investory, akcionáře až k široké veřejnosti, jejíž názor nelze dlouhodobě přehlížet v žádném oboru lidské činnosti.

2.2 Komu hrozí komunikační krize?

Na otázku v názvu této podkapitoly existuje lakonická odpověď: každému – tedy každému člověku, každé instituci či firmě. Není otázkou *zda*, ale *kdy*.

Krize spojená s pozorností médií a veřejnosti může postihnout třeba i zapadlé okresní muzeum (když se zjistí, že kvůli nedostatečnému zabezpečení zmizel cenný obraz), univerzitu (vzpomeňme si na skandál právnické fakulty v Plzni a jiné kauzy spjaté s plagiátorstvím některých prominentních absolventů) nebo turistický kroužek (když vyjde najevo, že se některé z dětí zranilo vinou nedbalosti vedoucích).

Jinak ale samozřejmě platí, že některé obory jsou rizikovější než jiné.

Vysoké riziko komunikačních krizí je u politiků a politických stran. Politika je v podstatě permanentní krize a politická komunikace je permanentní krizová komunikace ve zostřených podmínkách.

V komerční sféře bývají jako nejrizikovější označovány následující sektory:

Doprava a logistika. Hrozí riziko nehod se škodami na majetku a životech. Zejména letecké či železniční společnosti mají obvykle velmi dobře propracované krizové plány pro případ havárie, ale i pro další situace ovlivňující bezpečnost nebo plynulost provozu.

Stavebnictví. Nejhorší variantou je tragická událost typu pádu mostu ve Studénce nebo ve Vilémově. Příčinou komunikační krize ale mohou být například také odhalené konstrukční vady, vzpomeňme například jednu z českých dálnic, která se brzy po zprovoznění zvlnila. Komunikační krize ve stavebnictví často vznikají také z konfliktů mezi stavebníkem a místní komunitou nebo ekology, kteří s projektem nesouhlasí.

Potravinářský průmysl. Na výrobu potravin jsou kladeny čím dále větší nároky z hlediska hygieny, kvality surovin, způsobu skladování a podobně. Každý odhalený nedostatek, zveřejněný kontrolními orgány nebo nespokojenými spotřebiteli, může ohrozit důvěru zákazníků a odběratelů. Spotřebitelé jsou navíc stále náročnější a roste jejich ochota sdílet svou nespokojenost s dalšími klienty, třeba prostřednictvím sociálních sítí.

Chemický průmysl, rafinérie, ekologicky rizikové provozy. Negativní reakce veřejnosti bývá v případech ekologických katastrof velmi silná, dopady krize na reputaci jsou pak devastující a velmi záleží na kvalitě krizové komunikace a celkovém přístupu firmy k události.

Farmaceutický průmysl a zdravotnictví. Právě tyto obory jsou silně založené na důvěře klienta či pacienta k výrobcí léku nebo poskytovateli zdravotní péče. A krize dokáže důvěrou zásadně otrástit. U zdravotníků pak jakékoliv domnělé nebo skutečné pochybení znamená pro média velmi atraktivní téma, jak ukázala například negativní publicita pardubické nemocnice v případě chlapce, jenž upadl do kómatu následkem komplikací po operaci mandlí.

Ve všech zmíněných oborech je hrozba krize enormní, a tak je nutné věnovat dostatek času přípravě.

Příklad z praxe: Komunikace české ambasády ve Washingtonu

Ačkoliv si krizovou komunikaci často spojujeme hlavně s firmami a jednotlivci (třeba politiky), někdy se k ní uchylují také reprezentanti států. Zajímavým příkladem je prohlášení, které médiím poskytl v roce 2013 tehdejší velvyslanec Česka ve Spojených státech Petr Gandalovič. Na sociálních sítích se tehdy začala šířit dezinformace, že za teroristickým útokem na bostonský maraton stáli Češi. Ve skutečnosti to byli etničtí Čečenci (což je pro americkou veřejnost zřejmě mnohem menší rozdíl, než bychom si v Česku přáli). Prohlášení ambasadora zdůrazňuje, že Česko a Čečensko jsou dvě zcela odlišné země a že Česko je partnerem Spojených států v boji proti terorismu. Cíle tohoto prohlášení jsou zřejmé: zabránit poškození reputace České republiky vinou dezinformace (Gandalovič, 2013).

Home > Czech-U.S. Relations > News > Statement of the...

Statement of the Ambassador of the Czech Republic on the Boston terrorist attack

19.04.2013 / 21:27 | Aktualizováno: 23.05.2013 / 16:23

(This article expired 22.05.2013.)

As many I was deeply shocked by the tragedy that occurred in Boston earlier this month. It was a stark reminder of the fact that any of us could be a victim of senseless violence anywhere at any moment.

As more information on the origin of the alleged perpetrators is coming to light, I am concerned to note in the social media a most unfortunate misunderstanding in this respect. The Czech Republic and Chechnya are two very different entities - the Czech Republic is a Central European country; Chechnya is a part of the Russian Federation.

As the President of the Czech Republic Miloš Zeman noted in his message to President Obama, the Czech Republic is an active and reliable partner of the United States in the fight against terrorism. We are determined to stand side by side with our allies in this respect, there is no doubt about that.

Petr Gandalovič
Ambassador of the Czech Republic

Obrázek 3: Tisková zpráva české ambasády ve Washingtonu po teroristickém útoku na maratonský běh v Bostonu. Zdroj: archiv autora.

2.3 Příčiny krizí

Krizе někdy vznikají náhle jako výsledek prudké, nepředvídatelné, dynamické události, například přírodní katastrofy nebo průmyslové havárie. Jindy je jejich počátek plíživý a nenápadný. Objevují se signály (třeba negativní publicita v médiích, kritika na sociálních sítích), které postupně zesilují a teprve později krize propuká naplno.

Někdy krize nastane i tehdy, když nikdo v organizaci nic zlého neudělal ani nezanedbal – třeba když média mylně interpretují určité informace a obviní korporaci z vážného porušení zákonů nebo etických principů. Zkrátka a dobře, v krizi se můžete ocitnout i tehdy, když jste udělali všechno správně.

Lze rozlišovat následující základní okruhy příčin, od nichž se pak odvíjejí modelové typy krizí:

- vyšší moc
 - přírodní katastrofa (povodeň, zemětřesení atd.)
 - havárie ve výrobě, které nebylo možné předejít
- útok zvenčí
 - útok konkurence (cenový, reklamní, mediální...)
 - kampaň zájmové skupiny s kritickými názory
 - trolling
 - sabotáž
 - terorismus
 - pomluva
 - bojkot
- útok zevnitř
 - únik interních informací způsobený zaměstnancem
 - poškození nebo kontaminace zboží zaměstnancem
- nedbalost
 - výrobní či ekologická havárie způsobená zanedbáním povinností či jiným nedbalostním pochybením
 - podcenění kvalitativních či hygienických standardů ve výrobě

- morální selhání
 - morálně neakceptovatelný krok politika, manažera či jiného exponovaného pracovníka
 - nesplněné sliby
 - vědomé porušování zákonů a předpisů
- spotřebitelská nespokojenost
 - nekvalitní produkt nebo služba
 - nevhodná reakce na kritiku na sociálních sítích
- ignorance (podceňování zprvu marginálních sporů a konfliktů)
- strukturální obtíže
 - ekonomické problémy organizace
 - výpadek likvidity
 - vynucené propouštění
- fáma, dezinformace

Současná doba přináší mnoho nových rizik. Plynou z charakteristik globalizovaného světa, jako je zostřená konkurence, rychlé šíření informací, interkulturní konflikty nebo terorismus. Rizika vytvářejí také nově otevřená bojiště na internetu a sociálních sítích.

Zároveň je třeba zdůraznit, že drtivá většina krizí nevzniká jen působením médií, což je názor, který se v praxi poměrně často objevuje. Pro manažery je totiž nejjednodušší říct, že se vlastně nic neděje a že celá nepříjemná agenda je pouze umělou mediální konstrukcí, tedy že „je to kampaň“. Většinou jde ale o „přstrosí“ přístup – strkáním hlavy do písku se žádný problém nevyřeší.

Média krize zpravidla nevytvářejí, pouze zveřejňují související informace, medializují problémy, někdy samozřejmě v dosti zvětšené či zkreslené podobě.

Samotná příčina ovšem leží zpravidla ve světě reálném, nikoliv v tom mediálním či virtuálním, a to i v tom případě, že média proti vám někdo cíleně zneužívá (i tehdy jsou totiž média jen prostředníkem či nástrojem, kdežto pravou příčinu a zdroj je nutné hledat jinde).

Řešení krizí se nesmí nikdy omezit jen na hašení mediálního požáru. Vždy je nutné zároveň řešit samotnou příčinu, což je úkol krizového managementu, ovšem nemůže být řádně a úspěšně splněn bez souběžné krizové komunikace.

2.4 Modelové typy krizí

Krizе, tedy situace přitahující pozornost a vyvolávající negativní publicitu, mohou vznikat z mnoha různých příčin. Existuje zároveň řada možných způsobů, jak krize dělit a klasifikovat. Například Vojtěch Bednář (2012, s. 112 a dále) definuje jednotlivé typy krizí podle toho, jak se projevují v mediální rovině. Zmiňuje nežádoucí obsah, nekorektní text, upřednostňování konkurence, selektivní slepotu, mediální kampaň, mediální smršť nebo morální krizi. My krize nejprve rozčleníme na vnitřní a vnější, poté popíšeme modelové typy, tedy situace, které se v praxi v různých konstelacích často opakují.

U **vnitřní krize** je příčina uvnitř organizace, případně je krize důsledkem jejího působení. Jako příklad tak může posloužit třeba havárie ve výrobním provozu anebo skandál vyvolaný morálním selháním manažera.

Vnější krizí je pak například útok konkurence, nátlaková protestní akce zájmové skupiny (představte si třeba ekologické aktivisty připoutané řetězy k bráně továrny) nebo nepříznivý ekonomický vývoj celého odvětví, který zprostředkovaně dopadá i na konkrétní podnik.

Příklad z praxe: Hyza

Vážnou krizi, jejíž příčina ležela mimo firmu, ale přitom mohla silně ovlivnit reputaci značky, řešila společnost Agrofert. Ve skříňovém voze s polepem značky Hyza, což je slovenská firma z holdingu Agrofert, se v Rakousku našlo 71 mrtvých migrantů. Fotky a záběry včetně loga Hyzy během pár minut obletěly svět. A jak to vypadalo v Agrofertu?

„Na zvládnutí krize pracovalo celkem 20 lidí, nejen z komunikace, ale i z divize interní bezpečnosti, managementu Hyzy a představenstva. Velkým štěstím bylo, že ten den představenstvo zasedalo. (...) Vyplatilo se, že jsem novinářům hned na začátku přiznal, že informace teprve sami zjišťujeme. (...) Zlomovým momentem bylo zjištění, že dodávka už není majetkem naší společnosti, ale že byla v roce 2014 prodána do autobazaru,“ uvedl mluvčí holdingu Karel Hanzelka při jednom z pozdějších seminářů PR klubu. (STK, 2016)

Krizi by se samozřejmě dalo s velkým časovým předstihem předejít, kdyby firma před prodejem ojetého vozu sundala jeho reklamní polep. Zároveň značce Hyza moc nepomohlo, že měla v oběhu reklamní kampaň na podporu masa domácího původu, jež využívala doménu www.imigranti.sk a TV spot s „toxickým“ motivem migrantů. Kampaň bylo nutné operativně stáhnout z webu i sociálních sítí. Jinak ale samozřejmě značka nenesla žádnou vinu na tragické smrti migrantů, kteří se ve voze udusili. V tomto směru tedy šlo o vnější krizi, tedy problém, který do života firmy doléhá zvnějšku, to však neznamená, že je možné jej ignorovat.

Také lze rozlišovat krize **reálné**, které se odvíjejí od skutečné události, a krize **umělé**, potažmo mediální, vyvolané fámami, spekulacemi, dezinformacemi a nepodloženými útoky. I ty umělé ale musíme brát stejně vážně a většinou je také nutné na ně reagovat.

Následující stránky věnujeme některým modelovým typům krizí, které se často objevují v praxi jak v Česku, tak v zahraničí. Ke konkrétním zmiňovaným příkladům se většinou ještě vrátíme při popisu nástrojů a strategií krizové komunikace.

2.4.1 Krize vyvolaná zásahem vyšší moci

Řadu krizových událostí není možné předvídat ani odvrátit sebevíce pečlivou prevencí. V pojišťovnictví se obvykle hovoří o zásahu vyšší moci – *vis maior*. Typickým příkladem je živelní pohroma – povodeň, zemětřesení nebo třeba pád meteoritu. Principy krizové komunikace v podobných okamžicích využívají jak firmy postižené katastrofou při komunikaci se zaměstnanci, zákazníky a místní komunitou, tak vlády a samosprávy při komunikaci s občany.

Cílem komunikace v podobných situacích bývá zamezit panice, uspokojit poptávku veřejnosti po informacích, umožnit hladký chod záchranných operací a udržet si reputaci. Obvykle bývá evidentní, že za situaci nikdo konkrétní nenese vinu. V tom jsou podobné situace komunikačně jednodušší než třeba „žehlení“ havárie ve výrobním provozu, k níž došlo z nedbalosti, případně vysvětlování morálního selhání manažera. Organizaci to však nezbavuje povinnosti a nutnosti komunikovat a informovat. Pokud by to nečinila, otevíral by se prostor ke spekulacím a šíření neověřených zpráv, navíc by působila laxním, lhostejným dojmem, což je zcela nežádoucí.

2.4.2 Krize jako důsledek útoku zvenčí

Veřejný prostor vždy byl, je a bude spíše kolbištěm protichůdných zájmů než rajskou zahradou plnou porozumění. Proto nás nemůže překvapit, že podstatná část komunikačních krizí je způsobena útokem zvenčí.

Ataky mohou nabývat různých podob. Každý si jistě vzpomene třeba na akce, jimiž ekologové či jiní aktivisté upozorňují na nějakou (z jejich pohledu) problémovou skutečnost. Podobné akce a happeningy bývají připravené se značnou pečlivostí a na základě bohatých zkušeností s mediálním provozem. Aby si aktivisté zajistili pozornost kamer, volí často překvapivé, riskantní a nebezpečné

postupy – poutají se k branám jaderných elektráren, lehají si před pásy buldozerů, šplhají na komíny... Někdy ale stačí daleko méně dramatické aranžmá – třeba pokojný protest skupiny lidí (vybavených dobrými argumenty) při zasedání zastupitelstva nebo u příležitosti valné hromady společnosti.

V daném okamžiku se na místo událostí často upírají prostřednictvím médií zraky celé země, a tak je potřeba postupovat a komunikovat obezřetně. Korporace nesmí působit lhostejně, zaskočeně ani příliš tvrdě, bezohledně a „manažersky chladně“, naopak by měla vždy usilovat o dialog a hledat možnosti komunikace, zároveň ale nemůže opustit své základní hodnoty a cíle.

Snad každý zná biblický příběh o Davidovi, jenž se postaví obru Goliášovi. Právě z něj vychází pojmenování pro fenomén **Davidova efektu** (Svoboda, 2009, s. 74). V zásadě jde o to, že média i mediální publikum často podvědomě (či vědomě) straní slabšímu, jímž se ve sporu mezi korporacemi a aktivisty obvykle jeví ti druhí. Davidův efekt tak hraje v neprospěch velkých organizací. Efekt ale nefunguje absolutně. Situace, kdy většina veřejnosti odsoudí aktivisty, nejsou výjimečné. Vždy záleží na důvodech protestní akce, síle argumentů obou stran i na reputaci zainteresovaných organizací.

Nátlakové akce nemusejí mít vždy dramatickou, akční podobu. Stejně tak se mohou odehrávat formou nenápadné „zpravodajské války“, kdy aktivisté (nebo jiná vlivová skupina) dlouhodobě zásobují novináře kritickými anebo kompromitujícími informacemi, ať už pravdivými, anebo smyšlenými.

Nevybíravé metody konkurenčního boje jsou časté i v byznysu a politice. Média se nástrojem takových útoků stávají často, ať už vědomě, nebo nevědomky, když přijímají informace z různých zdrojů.

Podobné situace vyžadují rychlou a důslednou reakci. Pokud nad pomluvami nebo veřejnou kritikou mávnete rukou a neuděláte nic, riskujete, že tlak namířený proti vám bude dále sílit a veřejnost přijme kritický pohled za svůj.

2.4.3 Krize z nedbalosti

Selhání konkrétního zaměstnance, manažera nebo celé organizace často vede ke značným škodám nejen hmotným, ale také nehmotným, avšak stejně závažným – na reputaci a image organizace. Krize, jejíž zjevnou příčinou je nedbalost, je veřejností obvykle hodnocena přísněji než krize zapříčiněná vyšší mocí. I proto se často různé organizace (neeticky) snaží skutečnou nedbalostní příčinu zamlžit, případně od ní odvrátit pozornost, a místo ní poukazovat na údajný zásah vyšší moci a na to, že událostem nebylo možné předejít.

Pro PR profesionála je vždy jednodušší komunikovat s veřejností o neštěstí způsobeném vyšší mocí než o nehodě nebo havárii způsobené nedbalostním selháním.

Důsledky nedbalosti mohou být různé, od banální a pomíjivé ostudy po obrovské ekologické havárie. Pokud má pak organizace přežít bez totálního poškození reputace, musí se projevit akceschopně, vstřícně a přiměřeně sebekriticky. Naopak nesmí působit přezíravě a lhostejně, nesmí stavět své zájmy nad prospěch lidí tak či onak zasažených událostmi.

2.4.4 Krize jako důsledek morálního selhání

Nedbalost je odsouzeníhodná, ještě horší následky však často přináší různorodá morální selhání představitelů organizace. Trapnost některých epizod, které se objevují v médiích, jim neubírá nic na závažnosti. Je pochopitelné, že jakákoliv organizace ztrácí v očích veřejnosti na reputaci, pokud se v médiích objeví údaje o nevhodném chování jejího představitele. Morální poklesek může mít třeba podobu rvačky, opilství, neuváženého výroku či nevhodného gesta.

Příklad z praxe: Gesta politiků

Snad každý ví, co znamená vztyčený prostředníček. Zároveň každý ví, že použití tohoto univerzálně srozumitelného gestu se příliš neslučuje s bontonem. Přesto čas od času čteme o politicích, kteří gesto na veřejném místě použijí. Premiér Mirek Topolánek prostředníček ukázal v české Poslanecké sněmovně v roce 2007. Omluvil se, později ovšem tvrdil, že dalšímu politikovi Miroslavu Kalouskovi jen naznačoval, že je „jednička“. Věrohodnost tohoto vysvětlení ponechme na úvaze čtenáře.

V roce 2013 se německý sociální demokrat Peer Steinbrück nechal ve vulgární póze vyfotit deníkem *Süddeutsche Zeitung* (König, 2013). O tři roky později člen stejné strany podle médií ukázal zdvižený prostředníček demonstrujícím pravicovým radikálům.

V české Poslanecké sněmovně dal na Topolánka v lednu 2020 vzpomenout její předseda Radek Vondráček, kterého také kamery zachytily, jak s úsměvem ukazuje některému z kolegů prostředníček. Ve všech případech gesto vyvolalo značnou mediální pozornost, která naplňuje znaky krize vyvolané morálním selháním.

Média s oblibou poukazují na nejrůznější poklesky zejména u politiků. Využívají přitom obecné, byť iracionální přesvědčení široké veřejnosti, že by chování politiků mělo být mravně na výši. Politikům tak v očích veřejnosti mnohdy neprojde to, co je u „prostých lidí“ bohužel poměrně běžné – třeba zjevná opilost nebo rozvod.

Rozhořčení médií nad určitým morálním selháním je mnohdy oprávněné, často však také jde o jakousi **mravokárnou pózu**. Kdo někdy chvíli poseděl ve zpravodajském newsroomu, nemůže se později ubránit úsměvu, když uslyší novináře, kterak pranýřují politiky za vulgární mluvu.

Jindy se oprávněné rozhořčení časem mění v **morální paniku**. Tento termín označuje situaci, kdy média přehnaně pranýřují určitý společenský jev, sociální skupinu nebo způsob chování. Morální panika vede k démonizování těchto jevů a může mít závažné

společenské dopady v podobě *dehumanizace* určitých společenských skupin nebo *sociálního vyloučení*.

Morální selhání v minulosti poškodila či zruinovala kariéru nejednoho manažera či politika, naopak třeba v populární hudbě jako kdyby spíš přidávala na prestiži, nebo alespoň na atraktivitě pro bulvární a zábavní média.

V posledních letech pak sledujeme podobný trend i v politice, která se občas vymyká dřívějším morálním nárokům, a spíše se blíží pravidlům showbusinessu, kde je hlavní vyvolat pozornost, přičemž na prostředcích příliš nezáleží.

Je jasné, že krize bývá velmi často vyvolána morálními poklesky vrcholových manažerů, politiků, zkrátka lídrů všeho druhu. Do špatného světla však může postavit organizaci také selhání řadového zaměstnance.

V roce 2008 se o tom podle zprávy agentury AP přesvědčil také fastfoodový řetězec Burger King. Jeho image poškodil zaměstnanec jedné provozovny v Ohiu, jenž oslavil své narozeniny nezvyklým způsobem: napustil si do dřezu na umývání nádobí vodu, přidal pěnu, svlékl se a dopřál si koupel. Nebýt toho, že jej někdo z ostatních zaměstnanců natočil mobilem, o potrhlé recesi by se nikdy nikdo nedozvěděl. Jenže video se objevilo na sociální síti MySpace. Pohled na potetovaného výstředníka, jenž se koupe nahý v místech, kde by měla panovat přísná hygienická opatření, nové zákaznicky do Burger Kingu jistě nepřilákal.

Muž byl okamžitě propuštěn (AP, 2008), odešli také další dva zaměstnanci. Video sice brzy zmizelo z MySpace, na internetu ale zůstalo – nejspíš jednou provždy. Na YouTube je k vidění i po letech, ať se to „králi burgerů“ líbí, anebo ne. A v roce 2019 se úplně stejná situace, včetně reputační krize, zopakovala také v řetězci Wendy's.

Co se jednou dostane na internet, lze jen těžko „vymizíkovat“. Možná se ptáte, jestli z tohoto příběhu plyne nějaké poučení. Ano, být to může znít příliš příkře: žádná videa na pracovišti nenatáčet. Když už něco vznikne, rozhodně to nedávat na síť. Jenže může to

vůbec v současnosti firma uhlídat, když má každý zaměstnanec v kapse chytrý telefon? Odpověď jistě uhádnete sami.

Příklad z praxe: „Příště běžte krást jinak“

Ukázkou oprávněného zájmu médií o selhání řadových zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, je třeba článek umělkyně Markéty Magidové, která na webu A2larm.cz popsala ponižující chování ochranky v supermarketech. Vycházela z vlastní zkušenosti, kdy s dětmi nakupovala v provozovně řetězce Albert, byla nespravedlivě obviněna z krádeže, čelila slovnímu napadání a urážkám. Následné vyjádření společnosti Albert je principiálně správné a dobře odráží velký význam, který firmy musejí přikládat konfliktním situacím tohoto typu: „Děkujeme za možnost vyjádřit se k této politováníhodné události. Paní zákaznici se omlouváme za tuto lidsky nepříjemnou situaci. Na základě tohoto případu požádáme dodavatelské agentury, které zajišťují ostrahu v našich obchodech, aby neprodleně proškolily pracovníky k přiměřenému a citlivému přístupu. V ideálním případě měla paní zákaznice nahlásit na pokladně při příchodu, že má zboží z jiného obchodu, případně mít účtenku, čímž by předešla jakýmkoliv pochybnostem. Zákaznici se ještě jednou omlouváme.“ (Magidová, 2019)

2.4.5 Krize plynoucí ze spotřebitelské nespokojenosti

Současní spotřebitelé jsou stále náročnější. Očekávají kvalitní produkty a perfektní služby. Zároveň jsou díky internetu a sociálním sítím v intenzivnějším vzájemném kontaktu, než tomu bývalo v minulosti. Mohou tak navzájem sdílet jak svou spokojenost, což firmy vidí rády (viz fenomény jako *word-of-mouth*, *buzz marketing*, *grassroots marketing*), tak i nespokojenost.

Když v minulosti konkrétní zákazník udělal špatnou zkušenost s výrobkem nebo službou, nejspíš to řekl svým blízkým, přátelům,

kolegům v práci, možná napsal stížnost výrobci nebo nespokojený dopis do novin. Ovšem šance, že jeho špatná zkušenost získá širší pozornost veřejnosti nebo publicitu v médiích, byla relativně nízká. Šíření negativní zkušenosti sice vždy bývalo rychlejší než šíření té pozitivní, ovšem většinou se omezovalo na konkrétní ohraničenou komunitu. V současnosti, v době virálního šíření informací, je všechno jinak.

Internet umožňuje, aby jediný spotřebitel, který dokáže svou nespokojenost tlumočit sdělným, srozumitelným a zajímavým způsobem, ošklivě „zatopil“ zdánlivě neotřesitelným obřím korporacím.

Příklady z praxe: United Breaks Guitars

Případ americké letecké společnosti United Airlines je typickým příkladem krize způsobené přezíravostí korporace vůči jednomu nespokojenému klientovi. Dokazuje, že vážná komunikační krize s drtivým dopadem na hospodaření společnosti může vzejít i ze zdánlivě banální epizody, a zároveň ilustruje rostoucí vliv sociálních sítí a jejich sílící roli v krizové komunikaci.

V roce 2008 cestoval kanadský countryový muzikant Dave Carroll s aerolinkami United Airlines. Po přeletu do Nebrasky zjistil, že se při přepravě zničila jeho kytara. Příčinou bylo zřejmě to, že letištní personál při mezipřistání házel se zavazadly a pouzdro s kytarou při tom spadlo na zem.

Carroll na incident neúspěšně poukazoval a domáhal se odškodnění, avšak marně. Jeho požadavky vznášené osobně, telefonicky i písemně se třštily o neoblomnost pracovníků zákaznického servisu. Po devíti měsících muzikantovi došla trpělivost a zkusil to jinak – složil píseň United Breaks Guitars a s pomocí přátel k ní natočil humorný videoklip.

Náklady na videoklip činily 150 dolarů, které Carroll dílem utratil za rekvizity (falešné kníry a sombrero), dílem za občerstvení pro kamarády. Klip zveřejnil na YouTube. Během několika dní jej vidělo půl milionu lidí, další miliony přibývaly v následujících měsících a letech.

Následkem zveřejnění videa a celé kauzy na internetu a ve světových zpravodajských médiích spadly akcie aerolinek o 10 procent. Cenné papíry ztratily na hodnotě až 180 milionů dolarů – alespoň podle odhadů zmiňovaných tiskem.

Společnost tak čelila globální krizi kvůli jedinému nespokojenému zákazníkovi, který dokázal využít potenciál internetu a sociálních sítí. Sám Carroll se stal hvězdou, o jeho případu informovala přední americká média, výrobce kytar mu zdarma nabídl jiné nástroje. Odškodnění od United Airlines už nepřijal, považoval ho za opožděné a doporučil firmě, aby peníze dala na charitu. Natočil na dané téma další písně. Svě zkušenosti přednášel na různých odborných fórech, vydal knihu.

Žádná další komunikační aktivita United Airlines už nedokázala zahladit původní nevstřícnost společnosti a jejích pracovníků. Mnohamilionové ztráty i globální ostudu si mohla ušetřit, kdyby na začátku zaplatila muzikantovi rozbitou kytaru, která objektivně utrpěla škodu v době, kdy byla v péči aerolinek, případně kdyby se dříve rozhodla pro konstruktivnější a konsenzuální přístup (Keményová, 2013).

Videoklip můžete zhlédnout na YouTube, stačí zadat do vyhledávacího pole „United Breaks Guitars“.

Piškoty Opavia

Jednou z nejdiskutovanějších českých ukázek spotřebitelské emancipace na jedné straně, a korporátní nepřipravenosti na druhé straně, byla takzvaná „piškotygate“, tedy aféra navazující na přesun výroby piškotů Opavia do Polska. Piškoty dočasně změnilы chuť i vzhled, což nejprve vyvolalo diskuze na sociálních sítích. Poté se tématu začal věnovat novinář Jan Tuna v pořadu A dost! Natočil sérii reportáží, z nichž hned ta první (spotřebitelský „svérázný mikrothriller“) získala masivní sledovanost a téma postupně přebírala také další odborná i mainstreamová média (Rožánek, 2015).

Tunova reportáž věnuje značný prostor reportérově snaze získat vyjádření společnosti Mondelēz, kterou kontaktuje nejprve e-mailem,

poté telefonicky, přičemž se mu dlouho nedostává uspokojivé odpovědi. Už kvůli tomu se firma ocitla v nevýhodném postavení a svou pasivitou těžko mohla získat sympatie diváků. Nakonec Tuna získal prostřednictvím elektronické pošty vyjádření firmy, která připustila přesun výroby, nikoliv však zásadní dopad na kvalitu piškotů:

„Výslednou kvalitu produktu však tato změna v žádném případě nemění – v současné době využíváme při výrobě stejnou výrobní linku, stejné suroviny i stejný typ mouky. Receptura výrobku zůstala stejná. Občasné odchylky ve změně tvaru jednotlivých výrobků jsou způsobeny přesunem výrobní linky do jiné továrny a doladěním výrobní technologie v prvních dnech výroby. Na vyladění výrobního postupu nyní intenzivně pracujeme“ (Tuna, 2015).

K textu lze mít řadu připomínek. Nicméně odborníci kritizovali zejména celkovou nepřipravenost společnosti Mondelēz na situaci, kdy se o přesunu výroby do Polska začnou zajímat zákazníci i média. Byli jako malé dítě nachytané na švestkách, vzpomínal po čase reportér Tuna. „Absolutně to nechápu. Konkrétně o tom, že se úplně změnila piškota, diskutovali lidé na sociálních sítích nejméně půl roku. Vůbec nechápu, že společnost Mondelēz to za prvé nebyla schopna napravit a za druhé, že na tiskovém oddělení neměli připravený krizový scénář, aby věděli, co mají dělat, až se ozve novinář,“ domníval se Tuna ve shodě s experty na marketingovou komunikaci (Hořčica, 2016).

Kdyby firma podobný zájem veřejnosti a médií očekávala, mohla si prohlášení připravit předem (a určitě lépe a důkladněji, než se to nakonec pod tlakem podařilo) a poskytnout médiím okamžitě po prvním dotazu. V reportáži by pak nepůsobila natolik zaskočeným a defenzivním dojmem.

Nedostatečná akceschopnost je poměrně častá u velkých či nadnárodních firem s komplikovanými toky informací a náročnými rozhodovacími mechanismy (zvláště pokud je nutné konzultovat kroky se zahraniční centrálou). „Je to skutečně častější u velkých firem a podle mě to zase souvisí se strachem lidí z jejich šéfů,“ domnívá se Tuna s tím, že „dobrý píárista si musí ve firmě vydobýt pozici, aby se

dostával k informacím, firmě rozuměl a šéfové na něj dali. (...) Protože my těm firmám prostor dáme. Ale jak s ním naloží, to je jejich věc“ (Hořčica, 2016). Také podle marketingových expertů nešlo o chybu jednotlivce na některém komunikačním postu, ale spíš o systémovou chybu, přičemž v korporátním světě často platí, že pravá neví, co dělá levá – a přijde se na to až v krizové situaci (Brychta, 2015).

Odborníci v souvislosti s „piškotygate“ kritizovali také způsob, jak firma kauzu řešila na sociálních sítích. Podle týdeníku Ekonom firma v minulosti piškotům nevytvořila oficiální profil na Facebooku a na ten neoficiální, fanouškovský, plný kritických příspěvků, nereagovala. Místo aby se tam snažila celou situaci vysvětlit, nechala profil smazat. Milovníky a podporovatele piškotů tak naštvala ještě více (Hníková, 2015). Problém tím nezmizel, jenom se přesunul jinam, včetně globální facebookové stránky Mondelēz, a také vedl ke vzniku protestních stránek (Rožánek, 2015).

K naštvaným spotřebitelům se připojil také tehdejší ministr zemědělství Marian Jurečka. Na svém facebookovém profilu zveřejnil nápis FUJ vyskládaný právě z piškotů. „V dětství nás upláceli křupavým zlatem z Opavy. Jak vím z médií i z vlastní zkušenosti, dneska už piškoty nekřupou. Škoda, mým klukům taky chutnat nebudou,“ napsal tehdy ministr (Blesk, 2015).

Shrnuto a podtrženo, například podle mediálního a marketingového publicisty Filipa Rožánka společnost Mondelēz celou dobu působila jako slon v porcelánu a výrazně podcenila sílu nových médií (Rožánek, 2015). Nicméně nedlouho poté, co skandál vyšuměl, média s odkazem na výroční zprávy informovala, že na obchodních výsledcích se kauza příliš neprojevila (Brož, 2016). Není to u podobných kauz nic výjimečného – sice v první fázi působí ničivým dojmem, nemusí však mít dlouhodobé masivní dopady. Hodně záleží na tom, co daná firma dělala předtím a potom – zkrátka jak se za normálních okolností starala o svou reputaci.

Společnost Mondelēz se v souvislosti s krizovou komunikací znovu objevila v médiích koncem léta 2017, tentokrát ovšem v pozitivním

světla. Firma tehdy stáhla z českého trhu svůj výrobek Zlaté věnečky žloutkové. Důvodem bylo podezření, že se v nich mohla objevit nebezpečná látka fipronil. Nebezpečí se nakonec neprokázalo, firma však přesto musela vést krizovou komunikaci, kterou na konferenci Forum Media v roce 2017 představila Gabriela Bechynská z českého zastoupení Mondelēz. Do podniku nastoupila půl roku po piškotygate (Klika, 2017).

Fipronil je zdraví škodlivý pesticid. Existovalo podezření, že je obsažen v sušených vaječných žloutcích od zahraničního dodavatele. Společnost Mondelēz proto po jednání se Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí rozhodla o preventivním stažení věneček z trhu. Komunikační balíček musel vzniknout během několika hodin. „Nesmíte si dovolit zapomenout na žádnou z cílových skupin. Napsali jsme tiskovou zprávu, informaci pro obchodní řetězce, podklady pro zákaznickou infolinku s otázkami a odpověďmi. (...) Člověk musí intenzivně přemýšlet nad všemi dotazy, které by mohly padnout,“ uvedla na konferenci Forum Media Bechynská. Z interní toxikologické laboratoře Mondelēz v Británii si nechala potvrdit závěr, že by tříleté dítě vážící 15 kilogramů muselo sníst 18 stopadesátigramových balení věneček, aby mu hrozilo zdravotní riziko – takové množství je přitom zcela nepravděpodobné. Údaj Bechynská učinila součástí videa, které nahrála s předstihem, dokud se tisk ještě kauze nevěnoval. „Věděla jsem, že jakmile se informace dostane ven, nebudu mít přehršel času, abych obsluhovala média,“ uvedla Bechynská (Klika, 2017).

Do médií se kauza dostala poté, co slovenská veterinární a potravinová správa zveřejnila varování, že ve věnečcích může být nadlimitní množství fipronilu. „Moc se mi osvědčilo mít připravené vyjádření. Věděla jsem, že média mě v tu chvíli nebudou chtít grilovat. Budou je zajímat odpovědi na základní otázky: kdy, kde, kdo, co, jak a proč,“ uvedla Bechynská s tím, že se na ni obrátilo devět televizních štábů s žádostmi o stanovisko a ona jim jen poslala odkaz na video a vyjádření v písemné formě (Klika, 2017). Testy Státní zemědělské a potravinářské inspekce nakonec nadlimitní množství fipronilu ve věnečcích neprokázaly.



Obrázek 4: Reakce tehdejšího ministra zemědělství Mariana Jurečky na kauzu piškotů Opavia. Zdroj: Blesk, 2015.

2.4.6 Paragrafová krize

Pojem *paragrafová krize* užívám pro frekventované situace, kdy se o nějakém člověku nebo korporaci hovoří v souvislosti s porušováním zákonů nebo podezřením z trestné činnosti. Média s velkým gustem a bez zvláštních ohledů na presumpci nevinu informují o všech fázích trestního řízení, počínaje tím, že kdosi podal trestní oznámení, přes policejní prověřování, zahájení stíhání, podání obžaloby až k soudnímu procesu. Podobné zprávy dnes tvoří velkou část mediální agendy a každý politik, podnikatel nebo umělec,

který čelí trestnímu oznámení, anebo dokonce stane před soudním senátem, je pro novináře pěkným soustem.

I když soud dopadne pro zájmovou osobu příznivě, mnohaměsíční až mnohaleté mediální referování o trestním stíhání zanechává nesmazatelnou stopu na reputaci. Proto je nutné postavit se k podobné agendě čelem a snažit se od počátku vnášet do veřejného prostoru i ten úhel pohledu, který zastává daná osoba, respektive úhel pohledu, který je pro ni ze všech možných perspektiv nejvýhodnější (a při tom pravdivý, samozřejmě). Bohužel většina aktérů podobných kauz volí jinou, z hlediska teorie krizové komunikace nesprávnou strategii – skrývá se a nekomunikuje.

Za pasivní strategií lze většinou vytušit rady právníků, kteří doporučují opatrnost a zdrženlivost. Ovšem zdrženlivost by se neměla zaměňovat za skrývání a mlčení, které bývá veřejností obvykle hodnoceno jako nepřímé přiznání viny. Veřejnost samozřejmě nerozhoduje o výši trestu. Nicméně situaci lze vnímat i tak, že obžalovaný vždy stojí zároveň před dvěma tribunály. Jedním je soudní senát, který reálně rozhoduje na základě svého zákonného zmocnění. A druhým tribunálem je veřejnost, jejíž pomyslný rozsudek je důležitý pro image, reputaci a prestiž souzeného člověka.



Obrázek 5: Významné soudní procesy provází značná pozornost médií.
Ilustrační foto Václav Šálek.

Příklad z praxe: Tatra

Závažnou „paragrafovou krizi“ prodělala před lety automobilka Tatra. S pomocí najatých profesionálů na krizovou komunikaci ji podnik zvládl dobře.

Tehdejšího generálního ředitele Tatry Ronalda Adamse zadrželi v roce 2012 policisté kvůli podezření z korupce. O den později měl soud rozhodovat o jeho vazbě. Lidé kolem Tatry věděli, že soud bude nevěřejně zasedat v určitou hodinu. Svolali proto tiskovou konferenci do nedalekého hotelu. S konferencí počítali, ať už soud rozhodne jakkoliv.

Soud Adamse pustil na svobodu – manažer tedy předstoupil před novináře a mohl jasně předeštit svůj pohled na věc. Na místě byla všechna relevantní média, o tiskové konferenci informovaly televize ve svých zpravodajských relacích. Běžnější česká praxe přitom velí, aby manažer prchal před novináři kdesi zadním vchodem, křičel „No comment!“ a zakrýval si tvář. Co ale působí důvěryhodněji? Hrát s otevřeným hledím, nebo utíkat před kameramany?

Tatra takticky akcentovala některé základní teze: Adamsovi jde o pravdu a spravedlnost; českou policii respektuje a je ochotný s ní spolupracovat; v kauze stojí tvrzení proti tvrzení. Tyto argumenty se tak objevily i v publikovaných zpravodajských textech a reportážích. Kdyby Tatra mlčela, sestavili by novináři své zprávy jen z kusého vyjádření policie a státního zástupce.

Nutno dodat, že Adams byl později zproštěn obžaloby.

2.4.7 Produktová krize

Čas od času se stane, že výrobní podnik uvolní na trh produkt, který později vykáže vážnou závadu, případně se zjistí, že představuje zdravotní riziko. Nastává krize. Firma by měla buď přiznat chybu a nabídnout řešení, včetně odškodnění a dalších forem kompenzace, nebo jasně a rychle dokázat, že se informace nezakládají na pravdě.

Příklad z praxe: Toyota

Závažnou produktovou krizí s milionovými, možná až miliardovými škodami (v dolarech) prodělala po roce 2009 automobilka Toyota, do té doby považovaná za symbol bezpečných a spolehlivých vozů. U některých modelů Toyoty se objevily problémy s rychlostním pedálem, což mohlo vést k nechtěné akceleraci a blíže neurčenému počtu nehod. Pozornost médií připoutala zejména havárie, při které v Kalifornii zahynul dálniční strážník s celou rodinou. Automobilka postupně svolala do servisů ke kontrolám miliony automobilů po celém světě, zastavila také prodej některých svých modelů. Řadu měsíců však čelila nepříjemné publicitě a kritice za svůj zprvu vlašný, nepružný přístup, za údajně opožděnou reakci a nedostatečné informování veřejnosti o rizicích (Amiso a Pratt, 2012, s. 237 a dále).

Obecně v podobných situacích platí, že firma musí v podobné produktové krizi stavět na první místo bezpečnost svých zákazníků, nikoliv vlastní zájmy, a to pokud možno od okamžiku, kdy se objeví první relevantní pochybnosti. Pokud je to možno, lze doporučit raději preventivní stažení produktu než vyčkávání, zda se černé scénáře naplní, anebo nikoliv.

Příklad z praxe: KFC - FCK

Specifickou formou produktové krize je situace, kdy produkt (anebo služba) není z nějakého důvodu dostupný. V roce 2018 prodělal takovou krizi řetězec rychlého občerstvení KFC. Poté, co začal spolupracovat s jinou přepravní společností, nastaly výpadky v dodávce kuřat a firma musela dočasně zavřít mnoho svých restaurací ve Velké Británii. Někteří zarputilí milovníci smažených kuřat dokonce k zavřeným pobočkám volali policii (Oster, 2018).

Za rychlou reakci na sociálních sítích, v médiích i reklamě ovšem řetězec sklídl uznání odborníků. Zákazníci díky intenzivní komunikaci KFC velmi rychle věděli, kde se stala chyba, jak řetězec pracuje na jejím odstranění a kdy se vše vrátí k normálu. Komunikace řetězce

byla vedená přímočarým, srozumitelným jazykem, a navíc prodchnutá humorem. V inzerci, která celou kauzu završila, se řetězec omluvil a kreativně, sebekriticky a zdravě drze prohodil písmena ve svém názvu z KFC na FCK (The Holmes Report, 2019).



Obrázek 6: Reakce značky KFC na problémy s distribucí.
Zdroj: Oster, 2018.

2.4.8 Krize z neřešených sporů

Podceňování sporů, konfliktů a kontroverzí patří k nejčastějším příčinám komunikačních krizí. Určitá osoba, firma nebo jiná organizace zkrátka tak dlouho čeká, že nějaký problém či nesoulad sám „vyšumí“ a odezní, až z něj vyroste potíže první velikosti. Jde o krize nepříjemné, vleklé – a často zcela zbytečné, protože jim lze vhodnou a včasnou komunikací předejít.

Příklad z praxe: Lázně Kyselka

Jako příklad z české praxe může posloužit osud památkově cenného lázeňského komplexu v Kyselce, který se po dlouhém chátrání, chaotické privatizaci a mnoha různých peripetiích ocitl prakticky před demolicí. Vzedmula se však vlna nesouhlasu občanských aktivistů i některých známých osobností. Několik budov v Kyselce vlastnila taktéž společnost Karlovarské minerální vody, proti níž se energie občanských iniciativ obrátila nejsilněji. Z regionální kauzy se postupně pro velkou firmu stala přítěž, která po několik let ovlivňovala její reputaci.

Dlouho se podle dobového tisku mohlo zdát, že společnost hrozbu podceňuje. Firma často poukazovala na to, že vlastní jen některé, nikoliv všechny objekty, na některé odborníky to však působilo alibisticky. Například zkušený reklamní kreativec Martin Charvát v srpnu 2012 v *Hospodářských novinách* napsal: „Místo aby se společnost Karlovarské minerální vody postavila na stranu veřejnosti, opravila své vlastní budovy a mohla pak poukazovat na šlendrián těch ostatních, neustále se s veřejností pře, ústy svých mluvčích se vymlouvá a uhýbá. V situaci, ze které by mohla mít kladné body, naopak body ztrácí. Člověku se až nechce věřit, že profesionální PR agentura tak zoufale neuřídila tuto celou kauzu“ (Charvát, 2012).

„Mediální válka“ eskalovala po roce 2010. Aktivisté připravili specializovaný web, vydávali pravidelné tiskové zprávy, natáčeli videa, nakoupili dokonce reklamní prostor na pražských tramvajích – co na tom, že soud nařídil reklamu stáhnout, když publicity bylo dosaženo.

Média v roce 2012 a 2013 informovala například o tom, že Františkovy Lázně přestanou kupovat minerálku Mattoni (Plechatá, 2012) a že spolupráci s jejím výrobcem ukončila kvůli Kyselce také prestižní gastronomická akce Grand Restaurant Festival (Zedník, 2013). S další prestižní akcí, Mezinárodním filmovým festivalem Karlovy Vary, se v tomtéž roce pojila výstava o smutném stavu Kyselky.

Firma samozřejmě nezůstávala nečinná. V září 2011 zveřejnila projekt na revitalizaci několika významných lázeňských budov. Ke zveřejnění projektu přizvala i prezidenta Václava Klause (Huberová, 2011).

Postupně přibývalo také aktivní a vstřícné komunikace – například firma zřídila web Fakta o kyselce, jehož prostřednictvím předestřela svůj pohled na situaci a prezentovala své zásluhy včetně 20 milionů korun věnovaných obecně prospěšné společnosti Lázně Kyselka. Právě obecně prospěšná společnost, k jejímž zakladatelům patřily i Karlovarské minerální vody, areál v roce 2013 převzala a postupně začala rekonstruovat.

Ještě dlouho ale přetrvávala pachučí spjatá s otázkou: Proč to nešlo opravit dříve? Ke zdárnému završení krizové situace nepřispěly ani četné soudní spory s kritiky devastace, které doznávaly ještě několik let a znovu mediálně otevíraly hojící se rány.

iDNES.cz / Zprávy

iDNES.cz Zprávy Kraje | Sport | Kultura | Ekonomika | Finance | Bydlení | Cestování | Auto | Hobby | Mobil | Tř Domácí Zahraniční Černá kronika Účta čtenářů Kávárna Keme! Počasí MF DNES Program Think Big

Dokud neopravíte Kyselku, končíme s Mattoni, rozhodli se v lázních

30. srpna 2012 16:34

Lahve mattonky, aquly i magnézie zmizí z františkolázeňských stolů. Alespoň těch úředních. Město a jeho organizace přestanou kupovat výrobky společnosti Karlovarské minerální vody, čímž chtějí vyjádřit svou podporu záchraně bývalých lázní v Kyselce.



Poznaj to na odbytu? Antonio Pasquale, bývalý generální ředitel Karlovarských minerálních vod a otec současného šéfa společnosti Alessandra Pasquale, se v dobách svého ředitelování z produktů Mattonky radoval. Ve Františkových Lázních se nyní rozhodli, že si minerálku z Kyselky kupovat nebudou. | foto: Martin Stojař, MAFRA

Františkolázeňští zastupitelé zároveň podporují i i petici Asociace sdružení pro ochranu a rozvoj kulturního dědictví České republiky (ASORKD), kterou na webu Zachraňte lázně Kyselka podepsalo už více než 24 tisíc lidí.

Obrázek 7: Negativní publicita kvůli chátřání Kyselky.
Zdroj: Plechatá, 2012.

2.4.9 Strukturální krize

Jako strukturální nebo systémovou krizi můžeme označit situaci, kdy se firma nebo jiná organizace dostane do hlubokých potíží, které ohrožují její pověst, či dokonce její fungování nebo samotnou existenci. Typicky jde třeba o peněžní ústav, který čelí krizi důvěry nebo výpadku likvidity a potřebuje nutně zažehnat hrozící *run na banku*, tedy hromadné výběry peněz, jež vedou k bankrotu. Strukturální krizí prochází také firma, která musí masivně propouštět a potřebuje si i v této situaci uchovat důvěru zákazníků, obchodních partnerů, dodavatelů či odběratelů.

Strukturální krize se však netýká vždy jen firem, ale také třeba státních úřadů. Hlubokou krizí tohoto druhu prošlo v roce 2012 ministerstvo dopravy v souvislosti s novým registrem řidičů, který zcela selhal, ochromil úřady, vystavil je nevraživosti automobilistů, a způsobil tak systémový kolaps celého důležitého segmentu státní správy. Trápení s registrem, provázené nedostatečnou a zmatečnou krizovou komunikací, stálo funkci tehdejšího ministra Pavla Dobeše i řadu vysoce postavených úředníků.

2.4.10 Krize vyvolané fámou

Většina krizí, s nimiž se člověk v praxi potká, má příčinu v nějaké konkrétní události, výroku nebo činu. Mnohdy je tato reálná příčina zveličená či překroucená, avšak dokážeme ji najít, popsat a pojmenovat, což je první krok k řešení. Jsou však také krize – a nebývají méně závažné –, jejichž příčinou je fáma, která se nezakládá na pravdě.

Málokdy se podaří zjistit, kde vlastně fáma vznikla. Vždy dá velkou práci ji přesvědčivě vyvrátit, a to i když se zdá, že jí nikdo soudný nemůže uvěřit. Utlumování fám, jejichž následky mohou být drtivé, patří k důležitým úkolům krizové komunikace.

Příklad z praxe: Procter & Gamble

Situace, do níž se v 80. letech dostala obří nadnárodní korporace Procter & Gamble, je pro Evropana jen těžko pochopitelná. Nutno si však uvědomit, že religiozita ve Spojených státech, a zejména v jižním „biblickém pásu“, ovlivněném konzervativním evangelickým protestantismem, má poněkud jiné rysy než ve většině Evropy. Kvůli tomu se mohlo stát něco neuvěřitelného: fáma o údajné spojitosti výrobce plenek a šampónů se satanskou církví donutila korporaci po více než 100 letech změnit logo, tedy samotný základ své vizuální identity a poznávací znamení, které jinak firmy mění jen po dlouhé a zralé úvaze, a nikoliv pod tlakem zvenčí.

Původní logo vzniklo v 19. století. Běžný pozorovatel by znak nejspíš popsal jako srpek měsíce s tváří vousatého muže, jenž pohlíží na 13 hvězd rozestých po hvězdném nebi. V 80. letech se však začaly šířit řeči, že logo je ve skutečnosti kamuflovaným satanistickým symbolem, který parafrázuje část Zjevení svatého Jana, v němž se hovoří o ženě na nebesích s korunou z 12 hvězd. V zakroucených cípech měsíčního roucha navíc kdosi „našel“ obrácené číslo 666, což je, jak známo, „číslo šelmy“, numerický symbol Antikrista, zmiňovaný taktéž v biblickém Zjevení svatého Jana.

Evropskému uchu to zní jako absurdní fantazie, avšak situace byla pro firmu natolik nepřijemná, že se nakonec rozhodla staré logo opustit a nahradila jej písmeny P&G. Ačkoliv se předtím vedení firmy od fám a pomluv opakovaně distancovalo a přestože se nikdy neobjevil žádný důkaz, bylo nutné logo změnit. Měsíc se do znaku firmy vrátil až mnohem později, a to jen v náznaku srpku, který je odlišen od zbytku loga pouze jiným odstínem modré.

A mimochodem, svěbytnou formu krizové komunikace vyvolala kauza s tímhle logem také na druhé straně, tedy v satanské církvi. Na jejích webových stránkách bylo možné najít v sekci často kladených otázek ujištění, že žádné spojení s Procter & Gamble neexistuje. Jde prý o pouhou „městskou legendu“, což je označení pro moderní mýty bez reálného podkladu (Church of Satan, 2019).

Situace, kdy reagujeme na reálně neexistující problémy, nejsou v PR nijak výjimečné. Pro rozhodnutí, zda budeme reagovat, není podstatné, jestli je něco pravda, anebo nikoliv, ale to, zda tomu někdo věří, zda se podle toho třeba i rozhoduje a zda to ovlivňuje reputaci organizace.

Dezinformace a fámy jsou někdy cíleně vytvářené, někdy vznikají mimoděk, jako následek nepovedeného (anebo příliš dobrého) vtipu, jako přirozený vedlejší produkt života moderní informační společnosti.

V roce 2013 například musel Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vydat takzvané *dementi* v reakci na smyšlenku, že zakázal zasněžování lyžařských svahů. Několik tištěných a elektronických médií totiž převzalo informaci z textu „*Konec zasněžování! Antimonopolní úřad dal za pravdu malým vlekům*“, který vyšel v regionálním periodiku *Naše Valašsko* v rubrice Kvokárna. Šlo vcelku zjevně o *perzifláž*, tedy satiru, přesto se informace začala šířit jako reálná (ÚOHS, 2013).

Podobně Masarykova univerzita v roce 2014 reagovala na zprávy slovenských médií o tom, že v Brně vznikla nevráživá kampaň českých vysokoškoláků proti Slovákům studujícím v Brně. Dezinformaci spustily webové stránky *Stop Slovákům*, které vytvořil student politologie, ovšem jen v rámci nácvičku fiktivní kampaně. Slovenská média však kampaň vzala vážně. Po upozornění od občanského sdružení *Studentské jaro* autor výzvu stáhl a na web umístil zprávu: *Slováci a Česi sa na českých aj slovenských univerzitách majú naozaj radi* (Fojtová, 2014).

Jan Tomandl

3 Krizová komunikace

Pojem krizová komunikace se používá v různých oborových kontextech různými způsoby. Něco jiného znamená třeba pro psychology a psychoterapeuty, něco jiného pak pro zdravotníky a záchranáře. V této publikaci ovšem nereferujeme o krizové intervenci v rodině ani o komunikaci s problematickým pacientem. Pohybujeme se zejména na poli vztahů s veřejností (*public relations*) a vztahů s médii (*media relations*). Krizovou komunikaci tak bereme jako **součást reakce organizací (nebo i jednotlivců) na ohrožení reputace a na mimořádné události.**

Úkolem krizové komunikace je to, aby organizace přežila různorodé krize (popsané v předcházející kapitole) s minimálními následky a vše se co nejrychleji vrátilo k normálu. Krizová komunikace tak chrání kapitál, lidské zdroje a reputaci organizace.

O krizové komunikaci se někdy hovoří jako o „parádní disciplíně“ (Kopecký, 2013, s. 183), případně jako o královské disciplíně public relations. Dejme prostor názoru PR profesionála Milana Hejla: „Pro mě je to jistě nejnáročnější disciplína, ale zároveň je to disciplína, která je neskutečně odměňující v několika ohledech: Především máte možnost svému klientovi výrazně pomoci, zachránit ho od škod, které by ho mohly potenciálně zlikvidovat. Je to také intelektuálně velmi vzrušující, zábavné a bývá to také velmi dobře placené“ (Kristen, 2019).

Tezi o královské disciplíně, mezi profesionály obecně přijímanou, není třeba příliš zpochybňovat. Na druhou stranu, v krizové komunikaci už automaticky máte to, co v public relations jinak získáváte nejobtížněji: pozornost. Tedy že vás někdo poslouchá, že někoho zajímá, co uděláte a řeknete... To ovšem nečiní správnou reakci v krizi o nic jednodušší.



Obrázek 8: Novináři čekající na důležité prohlášení. Ilustrační foto Václav Šálek.

Věcné řešení problémů a událostí, které jsou příčinou komunikační krize, je úlohou *krizového managementu*, který zpravidla není v kompetenci firemních komunikačních profesionálů, ale nejvyššího vedení organizace. Krizová komunikace musí na krizový management plynule navazovat, provázet jej po celou dobu trvání krize (někdy také po ní), a případně některé jeho aspekty potlačovat, jiné zesilovat a doručovat těm správným adresátům v té správné formě.

Špatné rozhodnutí managementu lze komunikovat s obstojnými výsledky, naopak i dobré rozhodnutí lze špatnou či nulovou komunikací zcela „pohřbít“.

Pojďme se ještě podívat na to, jak krizovou komunikaci definuje Velký slovník marketingových komunikací: *„Uplatňuje se při krizových situacích, kdy vzniká negativní mediální publicita, dochází k poškození firemní image a poklesu prosperity. Krizová komunikace vychází z krizového manuálu, z předem definovaných pravidel komunikace a obrací se zejména k médiím a dalším cílovým skupinám. Jejím cílem je nejen napravit poškozený mediální obraz firmy/organizace, ale také předcházet konfliktům a krizím. Základní pravidla komunikace v krizové situaci, která se často projevuje negativní mediální publicitou, doporučují: komunikaci z jednoho zdroje, projevení lítosti vůči dotčeným cílovým skupinám, zajištění nápravných opatření k eliminaci podobné krizové situace“* (Jurášková a kol., 2012).

3.1 Základní poselství krizové komunikace

Ať už se krizová komunikace odehrává v jakékoliv situaci, je důležité, aby všechna vyjádření prozařovalo několik základních poselství. První důležitý vzkaz pro veřejnost zní: *Nic neskrýváme!*

3.1.1 Transparentnost a pravdivost

Účinnost krizové komunikace stojí a padá s tím, zda je pro cílové publikum důvěryhodná. A důvěru nic nepodkopá tolik jako evidentní vytáčky, zamlčování důležitých informací, snaha problém ututlat a zamést pod koberec, či dokonce účelová lež. Jediná nepravda, kterou se veřejnosti nebo médiím podaří odhalit, může zhatit celé komunikační úsilí. Publikum zkrátka chce mít dojem, že s ním organizace postižená krizí hraje čestnou partii.

Emil Antušák v knize *Krizový management* zmiňuje *princip pravdivosti*: Nemusíte (a nemůžete) vždy říkat vše. Ale to, co řeknete, musí být pravda (Antušák, 2009, s. 309). Působit transparentně je tedy žádoucí i v situaci, kdy nemůžete říct celou pravdu. Důvody mohou být různé: existenční zájem organizace, probíhající vyšetřování, ochrana osobních údajů či obchodního tajemství... Pokud nějakou otázku nelze aktuálně zodpovědět, je někdy možné naznačit důvody, které to způsobují.

Vždy jde o to, aby se zástupci organizace neschovávali, aby reagovali na snahu stakeholderů či médií iniciovat veřejnou debatu, aby při jakémkoliv vystoupení působili otevřeným, konstruktivním dojmem. Firma, která v krizi nekomunikuje a jejíž představitelé se skrývají, působí podezřele na veřejnost a téměř automaticky vyvolává (nebo by aspoň měla vyvolávat) pozornost investigativních reportérů.

PR profesionál Patrik Schober (2018) radí: „*Musíme se držet faktů, nikoli si vymýšlet, spekulovat nebo zamlčet věci, které se mohou v budoucnu obrátit proti nám. Když nevíme, měli bychom přiznat, že v danou chvíli nemáme odpověď a při dalším brífinku to upřesníme.*“

Všechny interní i externí komunikační kanály musí být „propustné“ (Logrová, 2017, s. 95). *Samozřejmě to ovšem musí být otevřenost nikoliv živelná, chaotická, ale řízená, tedy taková, kdy je například jasně stanoveno, jaký okruh lidí bude za firmu komunikovat a co budou říkat* (Chalupa, 2012, s. 93).

Někdy může přijít vhodná chvíle také pro otevřenost doslovnou, tedy pro zpřístupnění podniku nebo kritizovaného provozu. Můžete pozvat novináře na prohlídku, uspořádat den otevřených dveří pro veřejnost nebo vytvořit systém exkurzí pro zájemce. Je to nástroj, jak rozptýlit některé pochybnosti o charakteru výrobního provozu a ukázat lidem, že v podniku se neděje nic nekalého. Klasicky se tato možnost využívá v komunitním PR, při budování vztahu s místní samosprávou nebo v rámci získávání lidských zdrojů. Nicméně vhodná chvíle pro „doslovnou otevřenost“ může přijít i v rámci krizové komunikace.

Příkladem je způsob, jakým před lety řešil kritické petice Spolek pro chemickou a hutní výrobu v Ústí nad Labem. *„Jedním z bodů krizového plánu bylo otevření rozsáhlého výrobního areálu veřejnosti u příležitosti Dne otevřených dveří pořádaného vždy jednou ročně. S ohledem na bezpečnost návštěvníků měli přímý přístup pouze do malé části areálu, celková prohlídka však byla zajištěna organizovaně autobusy, kde pobíhala komentovaná prohlídka vedená pracovníky firmy. Obyvatelé i návštěvníci města se tak mohli osobně přesvědčit o instalovaných bezpečnostních opatřeních a ujistit se, že společnost není žádným nebezpečným strašákem“* (Logrová, 2017, s. 95–96). Stejná autorka zmiňuje také běžecké závody s trasou procházející chemickým areálem. Podobné aktivity lze považovat za jeden ze signálů transparentnosti a otevřenosti.

Další zásadní poselství, které prostupuje správnou krizovou komunikaci od počátku až do konce, zní: *Problém řešíme a nejde nám jen o vlastní prospěch.*

3.1.2 Akceschopnost a zodpovědnost

Pokud neexistuje šance, že se problém podaří utajit (a ta neexistuje nikdy, pokud je znatelným způsobem postižen alespoň jeden člověk), musíte připustit jeho existenci a přesvědčit média a veřejnost, že se situací seriózně zabýváte, že ji řešíte. Hovoříme samozřejmě

o řešení ve prospěch lidí, které krizová situace postihuje, a nikoliv jen ve prospěch samotné organizace s jejími byznysovými či mocenskými zájmy.

Veřejnost musí jasně vidět, že vám nejde jen o vlastní prospěch. Lidé chtějí slyšet, že organizace podniká konkrétní kroky, byť mohou být jen dílčí, například „zjišťujeme příčiny a rozsah havárie“, „hledáme cestu, jak podobné situaci předejít do budoucna“ nebo „hledáme způsob, jak nejlépe pomoci postiženým a jejich rodinám“. Čím konkrétnější a věcnější dokážete být, tím lépe.

Naopak špatné vysvědčení vystaví veřejnost firmě, která působí lhotejným dojmem, ignoruje negativní dopady své činnosti a nejeví zájem o konkrétní skupiny lidí, které krizová situace postihuje (třeba oběti nehody, nespokojené klienty a podobně).

3.2 Základní zásady krizové komunikace

Akademičtí teoretici i experti z praxe v minulosti opakovaně formulovali základní zásady krizové komunikace. Jejich výčty se liší ve zvolených pojmech a formulacích, avšak podstata uváděných zásad bývá podobná. Například Vojtěch Bednář (2012, s. 60) se domnívá, že krizová komunikace musí být:

- o racionální,
- o promyšlená,
- o systematická,
- o plánovaná,
- o oproštěná od emocionálních výlevů.

Tentýž autor na jiném místě formuluje **zásadu 3K** a zdůrazňuje důležitost klidu, korektnosti a konzistence (Bednář, 2012, s. 101).

Nabízí se otázka, jak lze zachovat klid, chovat se racionálně, postupovat promyšleně a systematicky, když samotná podstata krizových situací spíše vyvolává nervozitu a svádí k iracionálním,

impulzivním řešením. Tento zdánlivý paradox není zpochybněním zmiňovaných Bednářových zásad, ale spíše důkazem toho, jak důležitou roli v krizové komunikaci hraje plánování ještě před tím, než nějaká krize vůbec nastane. Sepisování krizových plánů a sestavování krizových týmů, k nimž se dostaneme později, umožňuje předem zvážit hrozby a formulovat strategie, které se uplatní, až krize skutečně nastane.

Metaforicky se někdy hovoří o vytváření *svalové paměti*. Jde zkrátka o „vycvičení“ firmy tak, aby za případné krize v budoucnu reagovala správně, a to více méně automaticky, na základě dřívějšího tréninku a přípravy. *„V rámci výcviku určíme krizový štáb zahrnující vedení firmy a komunikační krizový štáb, v němž každému přiřadíme jednotlivé aktivity krizové komunikace. Tomu předchází audit, kdy si sedneme se zástupcem každého oddělení a identifikujeme všechna krizová témata a nejhorší možné scénáře. A na ně firmu připravíme,“* popsal PR profesionál Patrik Schober (2018).

Nezapomínejte na to, že komunikace je nejpotřebnější a nejužitečnější v nepříznivé situaci, kdy hrozí nebo již nastala negativní publicita. Bohužel česká praxe je často postavená na hlavu. Jednotlivec nebo firma se snaží v „normálním období“ komunikovat s novináři, usiluje o prosazení svých témat a zájmů, avšak když nastane sebemenší problém, telefony jsou náhle vypnuté a novináři musejí do svých článků psát, že dotyčného se nepodařilo zastihnout.

„Mnoho organizací se v krizové situaci stáhne do nehybnosti a vytvoří informační vakuum, jakousi černou díru, která se rychle naplní zprávami konkurence, opozice nebo pouhými spekulacemi,“ napsal jeden z porevolučních průkopníků marketingu v Česku Ladislav Kopecký (2013, s. 183). Pojmenoval tak jeden z hlavních a dosud přetrvávajících nešvarů české komunikační praxe.

Samozřejmě existují situace, kdy je lepší k problému mlčet, například proto, že údajná krize je banalita, která za pár hodin nebo dní vyšumí beze stopy, a není potřeba zbytečně rozfoukávat doutnající plamínek. Nicméně nečinnost většinou znamená spíše

promarněnou příležitost uplatnit hned v první vlně publicity svůj vlastní postoj, své argumenty a vysvětlení. Tento komunikační neduh je patrný třeba u politiků, kteří roky budují svou kariéru v symbióze s médií, ale v krizové situaci, třeba když náhle čelí skandálu, najednou nejsou k zastížení. Často jim zdrženlivost diktuji právníci, avšak bylo by vhodné, kdyby naslouchali také odborníkům na komunikaci a veřejné mínění. Často by se tak dozvěděli, že mlčení poškozují mediální obraz a bývá vnímáno jako přiznání viny, anebo přinejmenším jako bezradnost či zbabělost.

Jindy je náhlé mlčení zřejmě důsledkem ukřivdění, zklamání, rozčarování z neúprosne logiky mediálního provozu. Vybavuje se mi případ známého herce, který několik desetiletí používal média k budování svého úspěchu, ba téměř regionálního kultu osobnosti, ale když se zhroutilo jeho podnikání, zůstal pro novináře nadlouho nedostupný. Těžko však mohl jako člověk, který se z vlastního přičinění stal známou osobností, očekávat, že média budou psát jen o jeho úspěších, zatímco jeho propady zůstanou soukromé.

Odbornice na komunikaci Jaroslava Ester Evangelu (2013, s. 52) obecně uvádí, že mlčení nebo odpírání běžné míry komunikace není správnou metodou jednání v zátěžových situacích. Často jde o důsledek nezkušenosti člověka ve stresu, nízké orientace v problematice, nechuti se o problému bavit, potřeby zalézt do své ulity a počkat „až se to přežene“. Vnějšíkově se to může jevit jako neškodná metoda („kdo nic nedělá, nic nezkaží“), ve skutečnosti je ale tento přístup škodlivý, zejména u déletrvajících zátěžových situací.

3.2.1 Srozumitelnost

Veškerá komunikace je zbytečná, a někdy i škodlivá, pokud vám cílové publikum nerozumí, respektive pokud nechápe, co mu chcete sdělit. Proto je důležitým faktorem krizové komunikace *srozumitelnost*.

Musíte se vyjadřovat jasně, nelze ponechat volný prostor pro domýšlení, které v praxi většinou znamená zkreslení a překroucení. Podívejte se někdy na debaty čtenářů pod texty na zpravodajských webech, abyste zjistili, jak často a jak hluboce mohou někteří lidé dezinterpretovat čtený text, případně jak jejich nepozornost a neinformovanost ovlivňuje výsledné postoje, které pak samozřejmě hájí s neotřesitelnou jistotou a překvapivou agresivitou.

Čím složitější bude vaše sdělení, tím hlouběji bude nepochopeno. Vyhýbejte se proto odborným termínům a rozvitým větným konstrukcím. Většinou totiž budete komunikaci směřovat k laikům a budete potřebovat, aby sdělení správně pochopil i podprůměrně inteligentní člověk. Mladým novinářům jejich mentoři po generace vštěpují zásadu, že zpravodajskému textu musí rozumět i dvanáctileté dítě (případně „babička z Jevíčka“, „Máňa z masny“ a spousta dalších variací téhož). Platí to i pro PR profesionály. Text nesmí nastolovat otázky, které pak nechá nezodpovězené, nesmí být zavádějící, nesmí zbytečně ponechávat prostor k domýšlení.

Snažte se hovořit „lidskou řečí“, a nikoliv řečí úředníků, profesorů z kateder nebo blábolivých politiků. Jasnou, stručnou a věcnou komunikací se vyhnete potenciálním chybám, jichž se dopouštějí mnohomluvní nebo nesoustředění lidé, často beznadějně ztracení v labyrintech svých souvětí. Používejte krátké věty a jádro sdělení klidně zopakujte vícekrát různými slovy.

Věci nazývejte pravými jmény, bez klišé a floskulí. Pokud můžete jednoduše říct, že v továrně hořelo dřevo a hasiči oheň uhasili, neříkejte, že „ve výrobním provozu průmyslového charakteru došlo k zahoření dřevní hmoty, které si vyžádalo hasební zásah hasičského záchranného sboru, přičemž hasebním médiem byla voda“.

Podobně se vyvarujte cizích slov a odborných termínů v situaci, kdy lze použít český, široce srozumitelný pojem, byť z odborného hlediska třeba není stoprocentně přesný. Je jasné, že pojmu *aviární influenza* nebo zkratce *HPAI* porozumí méně lidí než označení *ptačí chřipka*. Stejně tak je jasné a pochopitelné, že v odborném textu

lékař nebo hygienik použije právě onen odbornější, mezinárodně sdílený pojem. V textu orientovaném na laické publikum by tak ale činit neměl.

Účinným filtrem odborných termínů, který stojí mezi experty a širokou veřejností, jsou novináři. Zpravidla se snaží omezit používání slov, jimž by publikum nemuselo rozumět. A nelze se jim divit, že například jako ekvivalent k *bovinní spongiformní encefalopatii* vždy raději používali *nemoc šílených krav*.

Nikdy v krizové situaci tváří v tvář veřejnosti nebo médiím nespokulujte. Jakýkoliv neuvážený odhad se vám vrátí jako bumerang. Nekomentujte to, co vám nepřísluší. Pokud na vás směřuje otázka, která je mimo vaše kompetence, vysvětlete novináři nebo jinému tazateli, že by ji měl směřovat někam jinam – ovšem vždy to dělejte slušně, nikoliv mentorsky a nedůtklivě.

Vysvětlení je namístě také v situaci, kdy něco z objektivních důvodů nemůžete zodpovědět – například proto, že vám to neumožňuje probíhající vyšetřování, protože byste ohrozili něčí práva anebo proto, že odpověď dosud není známá. Novináři pochopí, že jim určitou informaci nemůžete sdělit, pokud jim vysvětlíte, proč to zatím nejde a kdy budete moci odpovědět. Pokud pouze řeknete „no comment“, vyvoláte dojem, že něco tajíte.

V komunikaci s novináři přiměřeně pracujte s čísly. Novináři to ocení, jsou kvantifikací čehokoliv téměř posedlí. Čísla, tvrdá data, dodají vašemu sdělení na důvěryhodnosti. Ale nepřehžeňte to, jinak posluchač v moři čísel ztratí orientaci (více viz Tomandl, 2011).

3.2.2 Konzistentnost

Úspěšná krizová komunikace také musí být *konzistentní*, tedy „držet pohromadě“. Za prvé to znamená, že pokud má organizace v krizi více mluvčích, musejí postupovat koordinovaně a na totožné otázky dávat novinářům totožné odpovědi. Jedině tak zůstane mediální obraz organizace celistvý a důvěryhodný.

Problémy s konzistentností krizové komunikace byly patrné v prvních dnech a týdnech šíření koronaviru v Česku. Lišily se nejen názory odborníků citovaných médií (což je normální), ale i představitelů exekutivy, kteří by v zájmu důvěryhodnosti a srozumitelnosti krizové komunikace měli mluvit „jedním hlasem“.

Za druhé jde o to, aby si komunikace uchovala konzistentnost v čase. Jednoduše řečeno, nemůžete dnes popřít, co jste říkali včera, pokud neexistuje srozumitelný důvod, typicky významný posun, či spíše zvrat v událostech. Pokud organizace přijde v krizi s určitým vysvětlením, nelze zítra vymyslet vysvětlení nové a očekávat, že to novináři „spolknou“.

Příklad z praxe: Byt Stanislava Grosse

Příkladem nekonzistentního vyjadřování v hluboké politické krizi je kauza někdejšího premiéra a předsedy ČSSD Stanislava Grosse. Jeho politická hvězda pohasla poté, co média začala v roce 2005 pátrat po tom, kde vzal peníze na byt. Novináři spočítali, že jeho oficiální příjmy na koupi nemovitosti nestačily. Gross nedokázal spolehlivě a jednoznačně vysvětlit, odkud peníze pocházely. Nejdřív tvrdil, že mu půjčil strýc František Vik, potom se ukázalo, že ani strýc tolik peněz mít nemohl. Na řadu přišla nová verze, podle níž si strýc Vik půjčil pro Stanislava Grosse od příbuzných. Pak se ukázalo, že to nebyli žádní příbuzní, ale bývalý novinář a nepříliš přesvědčivý vypravěč Rostislav Rod... Ke konci tohoto spletitého příběhu už nejspíš málokdo pochyboval o tom, že Gross něco skrývá. (Drda, 2005)

3.2.3 Rychlost

Bezprostřední reakce v krizi musí být především rychlá. Klasické příručky krizové komunikace zdůrazňují, že na ovlivnění mediálního obrazu a prosazení svého vlastního úhlu pohledu má organizace jen pár hodin času. Často se hovoří o takzvaném oknu příležitosti.

Možná vám dané časové rozpětí přijde krátké. Ale je nutné podotknout, že jde o názory z doby před nástupem internetu. Dnes je na první reakci ještě méně času. Například Encyclopedia of Public Relations (Heath, 2005) uvádí maximálně jednu hodinu, po roce 2015 se v praxi i v literatuře setkáváme se stále kratšími časovými údaji.

Špičkový bezpečnostní manažer John Bearchell říká: „V první hodině krize rozhodujete o příštích deseti letech“ (Roskotová, 2018). Používá pojem *zlatá hodina*, který si prý přinesl ze své dřívější policejní praxe: „Je tou první hodinou vyšetřování, prvními šedesáti minutami od okamžiku, kdy jsme se o události dozvěděli. Je to hodina rychlých reakcí“ (Roskotová, 2018).

V materiálech Mezinárodní asociace leteckých dopravců se dočteme, že zatímco dříve bylo možné vydat první stanovisko za hodinu od události, nyní by měl být první komentář k dispozici do 15 minut, i kdyby to bylo jen konstatování, že firma o události ví, zjišťuje podrobnosti a připravuje obsáhlejší reakci (IATA, 2019).

Dejme ještě na chvíli slovo bezpečnostnímu manažerovi Johnu Bearchellovi, který pracoval například pro Coca Colu: „Potřebujete hned shromáždit klíčové lidi a začít činit informovaná rozhodnutí v reálném čase. Nejdřív je potřeba si položit jednoduché otázky: co víme, co nevíme, a jak zjistíme, co nevíme. Z toho se odvine naše základní strategie. Když máme v tomhle jasno, řešíme, jak to ovlivní každý z našich produktů či služeb, jestli jde o lokální záležitost, nakolik je pravděpodobné, že se rozšíří, a kdo o tom ví. Jestli jsme se to dozvěděli my sami, tak jaká je pravděpodobnost, že informace unikne ven. K tomu klientům v zásadě vždycky říkám, že nemohou očekávat, že se to ven nedostane. Musíte proto být připraveni na prohlášení pro média i prohlášení interní, mít je nachystána předem a aktualizovat je, i když je třeba ještě nějakou dobu nebudete muset použít.“ (Roskotová, 2018)

Pokud se ocitnete v epicentru dynamické a závažné krize, přijdou první telefonáty za několik minut, stejně rychle se začnou objevovat první kusé zprávy na internetu, případně ve zpravodajských televizích a rozhlasovém vysílání. Podobný vývoj lze očekávat třeba u vážné havárie ve výrobním provozu, dopravní nehody, ekologické katastrofy, ale také po zveřejnění kritického materiálu nebo závažných informací o mediálně atraktivním jedinci nebo organizaci. V situacích tohoto druhu se ukazuje význam krizového plánování, díky kterému reakce může být nejen rychlá, ale také promyšlená a strategická – o tom však později.

Tlak na rychlost reakce se stupňoval hlavně s rozvojem průběžného zpravodajství v televizi a na internetu, později pak s nástupem sociálních sítí a chytrých mobilních telefonů. Téměř každý člověk v západním světě dnes nosí v kapse smartphone zahrnující funkce fotoaparátu, kamery a diktafonu. Je tak schopen okamžitě pořizovat záběry a zveřejňovat je na Facebooku, Twitteru nebo Instagramu. Potenciální publikum je tak velké, jak významná či zajímavá je zachycená událost.

Kupříkladu v červenci 2017 havaroval při přistání na letišti v San Franciscu Boeing 777. Náhodná svědkyně čekající na jiný let zveřejnila první fotku na Twitteru ani ne minutu po události. Během 30 minut se objevilo dalších 44 000 souvisejících tweetů, včetně dalších fotografií a videí (IATA, 2019). První záběry z místa okamžitě přebírají také masová média, jejichž reportéři se dostávají k haváriím tohoto druhu pochopitelně až s jistou prodlevou.

Pokud ale nepracujete v natolik exponovaném a dynamickém oboru, jako je letecká doprava nebo třeba výroba výbušnin, máte i v éře sociálních sítí na první reakci onu zmiňovanou „zlatou hodinu“. Třeba expert Adrian Wheeler v praktickém průvodci vydaném *The Public Relations and Communications Association* (PRCA) zdůrazňuje, že hodinu času prostě nutně potřebujete, abyste stačili ověřit a zjistit všechny nejdůležitější informace, zformulovat první reakci a rozhodnout o způsobu jejího zveřejnění (Wheeler, 2018).

Právě proto, že média v dynamických a vážných krizích očekávají od tiskových mluvčích prakticky okamžitě vyjádření, přestože ti sotva mohou mít pohromadě veškeré relevantní informace, je vhodné vydat nejprve stručnou tiskovou zprávu, takzvanou fleš, která má jeden odstavec, případně jedinou větu.

Ve fleši musí být obsaženo *základní stanovisko firmy*, které se odvíjí od zvolené komunikační strategie. Vydáním fleše získáváte čas na cizelování obsáhlejší verze tiskové zprávy, která nabídne také širší kontext a detailnější vyjádření. Mezitím můžete horečně shromážďovat další informace a promýšlet následné kroky.

The image shows a screenshot of a media statement from Malaysia Airlines. At the top left is the Malaysia Airlines logo. Below it is a dark blue header with a white information icon and the text "Media Statement & Information on Flight MH17". The main content is in a white box with a red triangle in the top-left corner. The text reads:

Friday, July 18, 12:30 AM GMT +0800 Media Statement 1: MH17 Incident

Media Statement 1: MH17 Incident

Malaysia Airlines confirms it received notification from Ukrainian ATC that it had lost contact with flight MH17 at 1415 (GMT) at 30km from Tamak waypoint, approximately 50km from the Russia-Ukraine border.

Flight MH17 operated on a Boeing 777 departed Amsterdam at 12.15pm (Amsterdam local time) and was estimated to arrive at Kuala Lumpur International Airport at 6.10 am (Malaysia local time) the next day.

The flight was carrying 280 passengers and 15 crew onboard.

More details to follow.

-end-

At the bottom of the white box is a pagination bar with numbers 1 through 15, where 15 is highlighted in a dark grey box.

Obrázek 9: Příklad prvního prohlášení pro média vydaného společností Malaysia Airlines po sestřelení letadla nad východní Ukrajinou. Zdroj: archiv autora.

Pokud neposkytnete médiím alespoň stručné vyjádření, vyplývají všichni čas a energii vyřizováním nekonečného proudu novinářských telefonátů, e-mailů a žádostí o vyjádření. Fleš tento proud dotazů na chvíli přibrzdí (Tomandl, 2011). Volat vám však nadále budou přinejmenším zástupci rozhlasových a televizních stanic, kterým nestačí textové vyjádření a potřebují zaznamenat první reakci na mikrofon, respektive kameru. Je nutné s tím počítat.

Fleš nemusí být příliš konkrétní ani podrobná. Média se v první fázi spokojí i s obecnější tezí, pokud je z ní patrný základní postoj.

Pokuste se na situaci vždy pohlédnout tak, že hra o všechno už začala – buď se dáte do boje, nebo bude sveden bez vás.

A co se vlastně s fleší bude po jejím vydání dále dít? Okamžitě ji začnou hlásit zprávaři v rádiích, objeví se v kontinuálním zpravodajském televizním vysílání, v agenturních zprávách a na zpravodajských serverech – tedy všude tam, kde se vaše krizové téma pravděpodobně již propírá, ovšem prozatím bez vašeho vyjádření, které je velmi důležité pro mediální interpretaci události. Čím dříve svůj názor či postoj zveřejníte, tím větší prostor také ve zpravodajství dostane – to je letitá zkušenost novinářů i PR profesionálů.

Fleš může mít například následující rozsah a podobu:

„Provoz Dobré rafinerie dnes v 15:30 zasáhla havárie ve výrobě. Lidé v okolí rafinérie nejsou v jakémkoliv ohrožení. Shromažďujeme informace o rozsahu škod. Pátráme po příčinách. Společnost Dobrá rafinerie poskytne součinnost záchranářům a bude plně spolupracovat s vyšetřovateli. Další informace poskytneme v 16:30 v novinářské sekci na webových stránkách podniku.“

Pokud fleš reaguje na mediální útok, lze ji stavět třeba následujícím způsobem:

„Společnost Šroub & Matice popírá obvinění z nedodržování bezpečnostních předpisů, které zaznělo na dnešní tiskové konferenci sdružení Dědové Země. V nejbližších hodinách doložíme, že se obvinění nezakládá na pravdě. Kompetentní úřady v minulých letech nezjistily v našich provozech žádné závady.“

Fleš můžete distribuovat pod stejnou hlavičkou a stejným způsobem jako běžnou tiskovou zprávu nebo tiskové prohlášení. Měla by mít domicil a datum. Pokud jde o krizi prudkou, eskalující, doporučuje se také uvést přesný čas vydání, aby novináři věděli, ke které hodině a minutě je fleš aktuální. Lze totiž očekávat, že situace se postupně bude vyvíjet, stejně jako vaše vyjádření. Důsledným označováním přesného času vydání každého komunikátu předejdete případným zmatkům a nedorozuměním. Samozřejmostí je uvedení jména a čísla mobilního telefonu člověka, který je připraven a schopen zodpovědět doplňující dotazy nebo vysvětlit případnou nejasnost.

Fleš můžete k novinářům dostat e-mailem, lze ji také publikovat na webových stránkách, případně na Facebooku nebo Twitteru, ovšem jen za předpokladu, že ji tam novináři najdou, tedy že o existenci vašeho účtu v dané sociální síti vědí a jsou zvyklí tam chodit pro informace.

Důležité informace poskytněte operativně také svým zaměstnancům, klíčovým odběratelům a dodavatelům či obchodním partnerům. Ti by se měli o mimořádné situaci dozvědět přímo od vás, a nikoliv z médií.

Vždy pamatujte na to, že rychlost reakce je důležitá i v krizích, které nemají povahu havárie, jako jsou třeba mediální útoky nebo veřejná kritika. Je třeba co nejdříve eliminovat či alespoň částečně utlumit negativní agendu. Čím déle se o organizaci píše ve špatném kontextu, aniž by se situace nějak řešila, tím horší budou následky na reputaci.

Je velmi důležité, aby první reakce na mediální útok netrvala příliš dlouho. Pokud se útok nebo třaskavá informace objeví v denním tisku, měli byste reagovat týž den dopoledne. V následujících dnech se v médiích nejspíš objeví nová témata a vaše opožděná reakce už nebude novináře zajímat, případně se jí nedostane takové publicity, jakou byste očekávali a potřebovali. Jak trefně poznamenal německý mediální teoretik Stephan Russ-Mohl, *každý den je globální*

vesnicí hnáno nějaké nové podsvinče. „Tedy každý den se objeví něco jiného, co hýbe světem, a všichni o tom musejí podávat zprávy, aby na to zítra všichni zapomněli a věnovali se něčemu ‚novému‘“ (Russ-Mohl, 2005, s. 27).

Pokud se krize rozhoří na zpravodajských webech, měli byste reagovat ještě týž den, nejpozději za několik desítek minut, aby váš postoj mohli zohlednit novináři z televize, rozhlasu a denního tisku, kteří budou téma „následovat“ (Tomandl, 2011). V případě krizí pramenících ze sociálních sítí by reakce měla být prakticky okamžitá. Nejprve přímo v prostředí dané sociální sítě, posléze i směrem k médiím, pokud tam téma proniklo, případně pokud takový vývoj reálně hrozí.

Případová studie: Neštěstí ve společnosti Explosia

V pardubické společnosti Explosia zahynuli 20. dubna 2011 čtyři zaměstnanci. Exploze v podniku na výrobu výbušnin a trhavin zničila dva železobetonové podzemní objekty, další budovy poškodila. V objektu se vyráběl *Perunit*, což je trhavina dynamitového typu, která se používá třeba na odstřel skal. Devět dalších pracovníků utrpělo zranění. Škody přesáhly 66,1 milionu korun. Přesná příčina zůstala neznámá. Ochranný val zabezpečil odpovídající ochranu okolí proti účinkům výbuchu (ČTK, 2016).

Vše výše zmíněné samozřejmě víme nyní, tedy s odstupem času. Ovšem 20. dubna ráno měli zainteresovaní lidé mnohem méně informací, přesto museli rychle komunikovat.

Podívejme se na první zprávu pro média, která se obsahem i formou blíží fleši:

„Dne 20. dubna 2011 v 6:45 hodin došlo ve společnosti Explosia a. s. k provozní nehodě. V současné chvíli probíhá zjištění rozsahu škod. Jsou pohřešováni čtyři pracovníci společnosti Explosia a. s. Generálním ředitelem společnosti Explosia a. s. byla jmenována vyšetřovací komise, která stanoví příčiny nehody. Veškeré orgány státní správy byly o nehodě

řádně informováni. Další informace o vývoji bude poskytnuta dnes ve 12:00 hodin.“ (Doležalová, 2011)

Kladem je už samotný fakt, že firma vůbec nějaké rychlé vyjádření dala k dispozici. Nebyla a není to v českých podmínkách samozřejmost. Dalším kladem je závěrečná věta, která novinářům nastiňuje, kdy dostanou další informace. Je rozhodně užitečné, pokud se v podobné situaci zástupci dané organizace pokusí dát dalším událostem nějaké časové schéma, nějaký řád. Pokud to neudělají, zůstane situace nepřehledná a dotazy novinářů budou přicházet bez ustání, protože nebudou vědět, kdy je šance získat další informace nebo kdy lze očekávat nějaký vývoj.

Negativa lze spatřovat zejména ve strukturování a formulaci textu. Profesionální novinář by nikdy nezahájil text časovým údajem a nikdy by také neuváděl většinu sloves v pasivní formě (komise byla jmenována, orgány byly informovány...). Může se vám zdát, že jde o formální podružnosti, ale není tomu tak. Předkládáte-li novinářům jakékoliv vyjádření, je vašim prvořadým zájmem a cílem to, aby média daný text využila v co největší míře – ideálně metodou *copy and paste*, tedy zkopíruj a vlož. Bude-li se však text příliš odchylovat od soudobého žurnalistického standardu, novinář jej buď nepoužije vůbec, anebo zkrátí, přepíše, přeformuluje... A vy tak přijmete o příležitost co nejvýrazněji ovlivnit obsah zpravodajství.

Dalším otazníkem nad textem je použití pojmu *provozní nehoda* – je to přílišný eufemismus. Snad by bylo vhodnější označit událost jako neštěstí, havárii v provozu nebo mimořádnou událost. Vždyť širší publikum bude jistě vnímat „provozní nehodu“ jako něco méně závažného, relativně běžného. A tady hovoříme o skutečném neštěstí se čtyřmi mrtvými.

Promyšlené používání pojmů ve snaze ovlivnit vnímání události je součástí rejstříku metod public relations a krizové komunikace. Ale nelze překročit jistou rozumnou mez. V textu také chybí větší pozornost věnovaná publiku v nejbližším okolí továrny, tedy lidem,

kteří potřebují informace, zda hrozí další nebezpečí a zda mají nějak přizpůsobit své chování.

Je snadné výše uvedený text s časovým odstupem rozebírat, ale je těžké jej pod náporom emocí a ve stresu psát. To je samozřejmě potřeba si uvědomit. Pár poznámek k danému textu tedy nebylo motivováno snahou pranýřovat aktéry tehdejších událostí, ale využít jej jako materiál ke studiu a podklad k úvahám. Vždyť daný text pořád ještě patří k tomu lepšímu, s čím se v mediální praxi potkáváme. Řada podniků stále není schopná v podobné situaci vydat jakékoliv písemné sdělení a komunikují buď nijak, anebo jen ústně, skrze mluvčího. Připravují se tak o možnost oslovit více novinářů a širší publikum písemným sdělením, které se v dobře fungujících podnicích zcela samozřejmě umísťuje také na web a sociální sítě.

Na fleš pak můžete navazovat podrobnějšími vyjádřeními, která přinesou další informace, citace představitelů firmy, anebo sledují vývoj událostí v čase (více viz kapitola Tisková zpráva).

3.2.4 Aktivita

Chcete-li uspět v boji o udržení reputace, měli byste to být vy, kdo bude mít pod kontrolou tok informací, anebo jej bude alespoň silně ovlivňovat. Zůstat pasivní zpravidla znamená jediné – tok informací bude řídit někdo jiný, včetně primárního určování vyznění události, včetně možnosti přisoudit někomu zodpovědnost, případně si sám připsat zásluhu. Proto je *aktivita* další důležitou charakteristikou dobré krizové komunikace. Aktivně jednajícím a komunikujícím subjektem má v krizové situaci výhodu oproti pasivnímu.

Zkušený profesionál Adrian Wheeler zdůrazňuje: Možnost neudělat a neříct nic neexistuje. V krizi musíte být připraveni vystoupit a promluvit (Wheeler, 2018, s. 19).

Ostatně v úplných základech *media relations*, tedy vztahů s médii, zpravidla najdeme doporučení být *proaktivní*, nikoliv jen *reaktivní* – tedy oslovovat média, ucházet se o jejich pozornost, nečekat jen na

dotazy z redakcí, ale předcházet je vlastní aktivitou. Proaktivita zároveň přináší šanci ovlivňovat vyznění a rámec událostí.

3.2.4.1 Framing

Zastavme se na chvíli u odborného termínu *framing* (do češtiny se překládá zpravidla jako rámování). Patří k základům pojmové výbavy soudobých mediálních studií a také psychologie či sociologie. V zásadě jde o to, že vnímání, interpretaci a vyznění jakékoliv informace, ideje či události zásadně ovlivňuje způsob, jakým je podaná, do jakého kontextu je zasazená – zkrátka její rámec. Důležitá je volba slov, úhel pohledu, stejně jako to, kdo problém komentuje. Jednoduše řečeno, zvolený rámec ovlivňuje, co z daného problému (který je vždy komplexní a dalece přesahuje mediální „rám“) uvidíme, co naopak zůstane skryto, na co bude upřena dominantní pozornost, co zůstane nepovšimnuto.

Rámovat znamená vybrat některé aspekty vnímané reality a dát jim v konkrétním komunikátu významnější pozici. Například lze takto podpořit některou z možných definic problému, předestřít konkrétní příčinnou souvislost, nastínit morální hodnocení problému anebo návrh řešení. Cílem je přimět publikum, aby přemýšlelo, cítilo anebo se rozhodlo určitým způsobem. V odborné literatuře najdeme v souvislosti s rámováním také pojmy jako *interpretací balíčky* anebo *výhodné zkratky k porozumění* (Giles, 2012).

Kritika stereotypního nebo předpojatého rámování často bývá součástí obecnější kritiky současných médií. Nejsou to však vždy jen novináři, kdo *rámuje*, a tedy ovlivňuje vnímání událostí a reakci publika. Jsou to často také PR profesionálové, kdo vytvářejí *interpretací balíčky* ještě před tím, než danou ideu, událost nebo informaci začnou zpracovávat novináři. PR profesionál se pochopitelně vždy snaží podat konkrétní informaci nebo událost v souladu se svými komunikačními cíli. Pokud respektuje elementární profesní etiku, nemusí na tom být nic špatného.

Vezměme si třeba notoricky známý příklad sklenice, v níž je vody tak akorát do poloviny. Je logické, že v rámci pozitivního PR bude sklenice prezentována jako *poloplná*. Případná konkurence bude ovšem sklenici líčit jako *poloprázdnou*. Obojí je v zásadě akceptovatelné, protože ani jedna, ani druhá interpretace nepřekrucuje realitu, pouze volí pro její popis jiný úhel a jiná slova – tedy jiný rámec. Pokud ovšem někdo bude líčit sklenici jako úžasný nevyčerpatelný zdroj živé vody, případně ji označí za téměř prázdnou a bude uměle vyvolávat strach z žízně, dostáváme se na pole manipulace a propagandy.

Interpretační balíčky (eticky, ale někdy i neeticky „sbalené“) přicházejí do redakcí prostřednictvím tiskových zpráv, ve vyjádřeních na tiskových konferencích anebo třeba skrze sociální sítě, například v podobě tweetů politiků a top manažerů.

Zejména v krizové komunikaci je framing prováděný PR profesionály velmi důležitý. Pokud PR profesionál zvolí vhodný, důvěryhodný a smysluplný „rám“, je vysoce pravděpodobné, že média jej poté budou následovat a dále předávat publiku.

Ve vysoce konkurenčních prostředích, jako je politika anebo byznys, samozřejmě více různých aktérů poskytuje médiím různá vyjádření s různými „rámy“. Kromě vaší firmy to může být také konkurence, regulační či bezpečnostní orgány státu, odbory nebo profesní asociace. V dané situaci média upřednostní ten interpretační balíček, který je jim ideologicky bližší, případně ten, který je důvěryhodnější a lépe odpovídá vnímané realitě. Anebo také ten, který se do mediálního prostoru dostane jako první – a u tohoto konstatování se pojďme zastavit trochu déle a využijme ho jako most od teorie k praxi.

Většina profesionálů vám potvrdí, jak důležité je být v krizové komunikaci *primárním zdrojem informací*, tedy být tím, kdo novinářům jako první sděluje konkrétní fakta. Spolu s těmito fakty totiž – ať už mimoděk, anebo úmyslně – předáváte novinářům také „rám“. Už jen volba slov je mimořádně důležitá – například jestli

bude událost ve vaší továrně od počátku v médiích nazývána jako provozní nehoda, anebo jako katastrofa, neštěstí, selhání...

Pokud informaci o události ve vaší továrně jako první předestře novinářům někdo jiný než vy, zůstanete už nepochybně jen tím, kdo k primární informaci sděluje své stanovisko, své vyjádření, svůj pohled – je to však už jen doplněk k něčemu, co už je nějak nazváno, nějak interpretováno, zkrátka nějak zarámováno. Když budete šikovní, možná se vám podaří původní interpretaci zvrátit či ovlivnit. Ale velmi často zjistíte, že pozornost médií i publika je velmi přelétavá a že zatímco prvotní vstup daného tématu do mediálního prostoru byl dynamický, posléze zájem upadne a vaše vyjádření už nemusí nikoho zajímat.

Tedy – ještě jednou a jasně řečeno: v krizové komunikaci musíte být rychlí a aktivní, abyste to byli vy, kdo vnese do mediálního prostoru primární interpretaci události. Jinak to udělá někdo jiný – vám se to nejspíš nebude líbit a dá vám strašně moc práce událost „přerámovat“.

Ve vašem zájmu je poskytovat důležité informace jako první a stát se hlavním zdrojem informací, kterému budou novináři důvěřovat a ke kterému se budou vracet.

Vyvinout aktivitu a začít systematicky pracovat je někdy nutné i v situaci, kdy jste vy sami (nebo váš podnik) nic pochybného neprovedli, ale zkrátka se vás nějak dotýká i krize jiného subjektu nebo celého odvětví. V podobných situacích zpravidla nefunguje vyčkávací taktika ani mantra „je to problém někoho jiného“. Tak například po vypuknutí metanolové aféry museli začít aktivně komunikovat i výrobci alkoholu, jejichž produkce byla zcela v pořádku. I jich se pochopitelně dotkly pochybnosti o zdravotní nezávadnosti alkoholu, i oni museli bojovat o důvěru zákazníků v Česku i zahraničí, i oni si museli vytvářet předpolí pro okamžik, kdy skončí nucená prohibice a zákazník prostřednictvím svého nákupního košíku začne určovat vítěze a poražené v boji o uchování reputace.

3.2.4.2 Stealing thunder

V teorii public relations a krizové komunikace často najdeme doporučení zveřejňovat v některých specifických situacích jako první také informace, které pro vás nejsou příjemné. Když se v běžném podniku něco semele, málokoho napadne: Pojdme to co nejrychleji říct médiím, bude to lepší, než když se to novináři dozvědí odjinud. Ale právě to je podstatou techniky označované jako *stealing thunder*. Volněji vyloženo to znamená předejít ostatní aktéry a nedat jim příležitost, aby proti vám použili nějakou třaskavou informaci.

Pro lepší představu se zkusme zamyslet nad situací popsanou v následujícím příkladu – volně vychází z jedné reálné situace.

Příklad z praxe: Zaviněná autonehoda politika

Jistý vysoce postavený český politik měl autonehodu. Srazil staršího muže na motorce a způsobil mu lehké zranění. Politik byl vinikem nehody – nedal motocyklistovi přednost na křižovatce. Nehoda se stala poblíž politikova bydliště, tedy ve městě, kde ho všichni znali. Pravděpodobnost, že někteří svědkové incidentu budou informovat média, byla vysoká. Vždyť přece některé redakce za žhavé tipy nabízejí i finanční odměnu.

Kdyby se média, zejména ta bulvární, o nehodě dozvěděla z podobného zdroje, jistě by z události udělala téma pro titulní stránku novin. Můžeme si představovat titulky jako *Krev na silnici*, *Politik smetl kmeta z babety* anebo *Jak může řídit stát, když nedokáže řídit auto?* Sotva by se kdo v redakci bulvárního média zabýval tím, že šlo jen o lehké zranění.

Politik a jeho tým nejspíš znali principy krizového PR, a tak raději poslali sami novinářům stručnou informaci o události a rychle svolali tiskovou konferenci, na které politik s přiměřeně kajícím výrazem vystoupil, popsal okolnosti nehody včetně svého pochybení, zdůraznil, že mužovo zranění je lehké a že plánuje setkat se s ním osobně a omluvit se mu – vždyť jsou přece skoro sousedé.

Popsaný způsob medializace této nehody je typickou ukázkou *stealing thunder*. Událost zveřejněná tímto způsobem výrazně ztrácí pro média na atraktivitě. Je pravděpodobné, že o ní sice budou informovat, ale už nemohou obejít primární rámeček události určený samotným politikem a udělat z události kauzu první velikosti.

Pokud zvolíte strategii *stealing thunder*, musíte samozřejmě postupovat velmi rychle. Také platí, že pokud je nepříjemných informací více, zveřejněte je všechny najednou. Je lepší odbýt si rychle a naráz jednu vlnu negativní publicity než ji „drobit“ do několika fází.

Problematice *stealing thunder* se věnují výzkumníci v celém světě. Mnoho jich dospělo k závěru, že když je organizace sama zdrojem informací o nastalé krizi, je dopad na reputaci menší, než když se novináři vše dozví odjinud a informují o událostech dřív, než se k reakci odhodlá daná firma či jiná organizace, jíž se krize týká (srov. např. Holladay a Coombs, 2010, s. 28).

Nicméně v odborné obci není ohledně *stealing thunder* absolutní shoda. Mnozí experti upozorňují na to, že metoda nefunguje univerzálně a že její účinnost se odvíjí od řady situačních faktorů, od charakteru krizové situace (zejména je podstatné, zda jde o krizi zaviněnou, anebo nezaviněnou), od reputace firmy atd. Proto ani my neberme *stealing thunder* jako univerzální cestu, ale jako možnost vhodnou zejména v situaci, kdy je tak jako tak jasné, že informace o krizi nějakou cestou doputují do médií a že se situaci nepodaří utajit. Potom už je opravdu lepší vyjít s informací jako první a nečekat, až „zahřmí“ odjinud.

3.2.4.3 Informační vakuum

Zatím jsme zdůrazňovali důležitost aktivity jen při prvotním nastolení tématu, tedy při prvním vstupu dané informace, tématu či problému do mediálního prostoru. Aktivita je ale důležitá i později, když média průběžně informují o vývoji události, případně o jejích

dopadech či řešení. I zde platí, že byste měli zůstat hlavním zdrojem informací.

Pokud budete pasivní, vyplní informační vakuum někdo jiný.

Zkuste si to představit velmi jednoduše. Každá událost má vzhledem ke své zpravodajské hodnotě určitý prostor v médiích. Na základě zkušeností lze často předem odhadnout, kolik řádků v novinách či minut ve vysílání dostane. A poté je otázkou, kolik informací mají média k dispozici. Pokud jim poskytnete solidní balík faktů a komentářů, výrazně omezíte prostor pro spekulace. Je také pravděpodobné, že se pak novináři nebudou tolik pít po vyjádřeních expertů (skutečných či domnělých) odjinud či svědeckých typu „jedna paní povídala“.

Z výše popsaného plyne, že v krizové komunikaci je důležité zveřejňovat také informace a postoje, které se vám jeví jako samozřejmé, protože v podobných situacích firma jedná podle určitých naučených vzorců. Pro novináře ovšem tyto informace samozřejmě být nemusí, a pokud je od vás dostanou, pomohou jim vyplnit informační vakuum. Popište si to na modelovém příkladu, volně vycházejícím z praxe.

Příklad z praxe: Nehoda linkového autobusu

Autobus dopravce s dobře známou obchodní značkou havaroval na rušném místě, dejme tomu na obchvatu hlavního města, před očima desítek svědků, kteří se nebudou zdráhat zveřejnit fotku či video na sociálních sítích. Řidič autobusu srážku s kamionem nezavinil. Lehká až středně těžká zranění utrpělo 15 cestujících.

Většina českých firem by v dané situaci pravděpodobně nevedla žádnou komunikaci s médii a veškeré informace by se do redakcí dostávaly jen od policie, hasičů, zdravotnické záchranné služby, případně očitých svědků. Dopravce by ve zpravodajství pravděpodobně figuroval jen jako pasivní subjekt, byť ve skutečnosti v souvislosti s nehodou a jejími následky bezesporu podnikl řadu důležitých kroků.

Náš dopravce ale ví, že není důležité jen správně konat, ale také svou reakci odpovídajícím způsobem předestřít médiím. Proto se (v souladu s poznatky o framingu a stealing thunder) sám obrátí na média, poskytne jim informace o nehodě, jejích pravděpodobných příčinách a následcích. A navíc udělá to, co by alternativní zdroje informací (policisté, hasiči, svědci...) za něj nikdy neudělaly – připojí informace o vstřícných krocích, které firma podnikla: že poslala na místo náhradní autobus a posádku, že zřídila kontaktní telefonickou linku pro blízké zraněných, že se snaží poskytovat maximální možnou pomoc a asistenci cestujícím, že zaměstnanci dopravce jsou cestujícím k dispozici i ve zdravotnických zařízeních...

Jsou to věci do jisté míry samozřejmé, ale v krizové komunikaci by měly opakovaně zaznívat. Novinářům pomohou vyplnit informační vakuum a z hlediska firmy výrazně zlepšují celkové vyznění zpravodajství o události. Dopravce najednou není jen pasivní subjekt ve vleku událostí, ale někdo, kdo se zajímá o cestující, kdo se snaží danou negativní situaci zvládnout, kdo jedná především ve prospěch poškozených – a kdo to všechno umí zároveň „prodat“.

3.2.4.4 Filling the silence

Zastavme se ještě u jednoho důležitého pojmu z odborné literatury: *filling the silence*, v češtině *vyplňování ticha*. Odkazuje k situaci, kdy je zveřejněna (například metodou stealing thunder) nějaká třaskavá informace, k danému informačnímu kanálu (třeba twitterovému účtu firmy) se náhle soustředí značná pozornost a publikum je lačné dalších informací. Je chybou, pokud v této situaci náhle nastane ticho, protože máte pocit, že to důležité jste řekli a teď už můžete mlčet. Ale ono nestačí jen vykopnout míč – musíte s ním dál hrát, tedy pokračovat v komunikaci a zásobovat publikum pečlivě dávkovanými informacemi, tedy *vyplňovat ticho*.

Pokud nejsou k dispozici nová fakta, můžete průběžně zveřejňovat obecnější informace, psát o tom, co organizace momentálně v souvislosti s krizí dělá, jaké jsou připravované kroky atd.

V mnoha specifických situacích je hodnotnou informací i to, že zatím není nic nového (alespoň novináři vědí, že nemá smysl vás v daném okamžiku atakovat dalšími dotazy). Cílem *vyplňování ticha* je pokusit se uspokojit hlad po informacích a uchovat si získané publikum, které by se jinak mohlo vydat za informacemi někam jinam. A to zpravidla není ve vašem zájmu (srov. např. Fowler, 2017).

Kdykoliv je to možné, pokuste se vtisknout krizovému období vlastní časový plán. Po prvním vyjádření pro média jasně řekněte, kdy přijde další doplnění. Může to být třeba za dvě nebo tři hodiny, u některých typů krizí připadá v úvahu jak kratší, tak delší časový úsek. Dejte novinářům jasně najevo, zda se další informace dozvědí prostřednictvím vašeho webu, sociálních sítí, případně z tiskové zprávy rozesílané e-mailem nebo při operativním brífinku v místě krizové události. Konkrétní časový plán vždy záleží na okolnostech. Podstatné je to, aby novináři věděli, že je budete dále informovat, a vlastně jim tak pomáhat, aby mohli dělat svou práci. Pokud budou váš časový plán pokládat za přiměřený okolnostem, budou jej také většinou respektovat. Pravděpodobně vás pak budou méně obtěžovat průběžnými telefonáty a e-maily (Wheeler, 2018, s. 45).

3.2.5 Budování důvěry (empatie, zodpovědnost, vstřícnost)

Jak už zaznělo v této knize na více místech, krizová komunikace je bojem o zachování důvěry. Proč je právě důvěra natolik důležitá? Pokud reprezentujete firmu, je důvěra předpokladem pro uchování zákazníků a obchodních partnerů i po krizi. Pokud jste politikem, je důvěra klíčem pro udržení voličů. Pokud jste dejme tomu

reprezentantem samosprávy v době povodní, potřebujete důvěru k tomu, aby lidé respektovali vaše pokyny.

Když jsem se kdysi ptal jednoho PR profesionála na to nejpodstatnější v krizové komunikaci, odpověděl jednoduše: **Nejdůležitější je nechovat se jako sebestředný pitomec a dívat se na situaci očima poškozených.** Zní to jako banální konstatování, ale vystihuje podstatu věci.

V situaci, která vyžaduje vstřícnost, zodpovědnost a empatii, se lidé často chovají zcela nevhodně: myslí hlavně na sebe a spásu firmy, nedopřávají sluchu lidem, kterým krize přinesla ztrátu, škodu na majetku a zdraví anebo nabourala jejich pohodlí. Přitom v krizové komunikaci vede cesta ke spáse firmy a udržení vlastní reputace právě a především přes mysl těch, jichž se situace negativně dotkla. Musejí uvěřit tomu, že ačkoliv jste třeba chybovali, snažíte se situaci napravit a jednáte v jejich prospěch. Teprve poté můžete získat jejich důvěru a uchovat si je jako zákazníky, příznivce anebo třeba voliče.

Zkušený manažer Radek Chalupa definoval komunikační rovnici úspěchu. Je vcelku jednoduchá. Úspěch podle rovnice sestává z projevu zájmu, lidskosti, ujištění a péče. Aktivním postojem, ochotou komunikovat firma projevuje zájem, dává najevo, že není lhostejná k negativním následkům krizové situace. Lidskost obnáší politování, případně omluvu, zvláště v situacích, kdy došlo k ohrožení zdraví či životů. Důležité je také ujistit veřejnost, že máte situaci pod kontrolou, že podnikáte vše potřebné, že se situace nebude opakovat. Péče je to, co firma udělá pro oběti a jejich blízké, životní prostředí atd. (Chalupa, 2012, s. 96 a dále). Jak důležité je projevit zájem, zdůrazňuje také bezpečnostní manažer John Bearchell a zmiňuje systém CAP, tedy concern - action - perspective. „Jakmile jste před kamerou, základem je projevit účast - concern - a ukázat, že vám na řešení situace záleží. Pak říct, co pro to řešení děláte - action - a dát věci do kontextu - perspective“ (Roskotová, 2018).

Nejhorším základem jakékoliv krizové komunikace je arogance, přezíravost, nezájem o poškozené či nespokojené lidi. Naopak je vhodné projevit pochopení, případně také lítost, účast, úctu k poškozeným či obětem. Vrcholoví manažeři, zvyklí mluvit i jednat tvrdě a pracovat v hierarchicky uspořádaných firemních strukturách, často mají pocit, že pokud projeví lítost, zároveň dají najevo slabost, avšak není tomu tak. Daleko spíše než o projev slabosti jde o ukázkou lidské tváře a charakteru.

Stejně tak platí, že *vyjádření lítosti* automaticky neznamená současně přijetí plné zodpovědnosti. Vždyť přece mohu vyjádřit lítost nad zemětřesením v Bangladéši, a nikdo mě za živelní katastrofu nebude činit odpovědným. Jiné je to ovšem s *omluvou* – pokud se vrcholový manažer jménem podniku za něco omluví, lze v tom v jistém ohledu spatřovat přijetí právní zodpovědnosti, se všemi konsekvencemi. Podobně v angličtině existuje rozdíl mezi formulací *we are sorry for...* a *we are sorry that...* (srov. např. Wheeler, 2018, s. 82).

Dlouhodobě pozorujeme, že lidé někdy pohlížejí na značky jako na bytosti obdařené určitou osobností, jistými vlastnostmi. Jedna značka může být vnímána jako svěží, moderní, vstřícná, a jiná zase jako konzervativní, zpátečnická, neochotná... Značná část tohoto subjektivního dojmu se utváří v krizích a v jakýchkoliv problematických situacích, kde se lámou charaktery a kde je na firmu upřená bedlivější pozornost než obvykle.

Lidé očekávají, že v ideálním případě se firma v krizi bude chovat jako „kladný hrdina“, a to i v případě, že způsobí nějakou škodu. Kladný hrdina nebude alibisticky svalovat vinu na jiné, nebude se vyhýbat zodpovědnosti jako řidič ujíždějící od nehody, nebude ukřivděně „kňučet“ a hledat chybu u jiných, naopak se bude snažit pomáhat druhým i za cenu dočasného upozadění vlastních zájmů.

Krizová komunikace je tedy hrou o získání či uchování důvěry. Podle odborníků na psychologii mimořádných událostí je důvěra výsledkem předchozích aktivit daného subjektu, schopnosti naslouchat a komunikačních dovedností. Je zapotřebí systematicky

posilovat vnímání čtyř klíčových faktorů označovaných jako empatie, kompetence (odbornost, schopnosti), otevřenost (upřímnost, férovost) a závazek (angažovanost, horlivost). Většina důvěryhodnosti pak závisí na faktoru empatie, tedy na schopnosti projevit v krizové situaci vcítění a porozumění. *„Publikum ji ohodnotí během prvních devíti až 30 sekund. Čím je u publika vyšší úroveň projevovaných emocí nebo nedůvěry, tím víc je třeba lidem naslouchat, projevovat empatii a starostlivost“* (Vymětal, 2009, s. 56).

Vnímání důvěryhodnosti snižují například:

- rozpory mezi názory expertů,
 - nedostatek koordinace v krizovém řízení organizace,
 - nedostatek dovednosti naslouchat, vést dialog,
 - neochota uznat riziko,
 - neochota včas zveřejňovat a sdílet informace,
 - nespolehlivost nebo nedbalost v plnění úkolů krizového řízení.
- (Vymětal, 2009, s. 56)

V praxi se často setkáváme se snahou dodat organizaci chybějící důvěryhodnost takříkajíc z externího zdroje – zaštitit se vyšší autoritou anebo třeba aspoň jejím atributem.

Takto například někdy můžeme vidět politiky s lékařským vzděláním, jak si ve zcela nemedicínských situacích oblékají bílý plášť, tedy atribut dlouhodobě nejdůvěryhodnější profese v Česku. Zachoval se tak například David Rath, který v bílém plášti (a také se stetoskopem kolem krku) komentoval na kamery první odsuzující rozsudek Krajského soudu v Praze v korupční kauze. I to je specifický projev hry o důvěru.

Častější a nejspíš také funkčnější je hledání podpory u spojenců, spolehlivých zastánců či nezávislých třetích stran. Zkrátka a jednoduše zvažte, zda by se nenašli lidé, kteří by mohli účinně promluvit ve váš prospěch (Antušák, 2009, s. 309).

Vysokou autoritu mají různé odborné společnosti a akademické instituce, zdravotníci, vědci, učitelé, případně fundované poradní skupiny. Jako méně důvěryhodní budou patrně vnímáni zástupci

korporací, jichž se krize přímo týká, a jimi placení externí konzultanti a právníci.

Tato kniha vzniká v době ostrých výpadů části politiků a veřejnosti vůči neziskovým organizacím. Přesto i dnes patří neziskovky k často využívaným „externím zdrojům důvěryhodnosti“. Setkal jsem se v praxi s konstatováním, že každý správný podnik má v garáži „zaparkovanou“ nějakou neziskovku, která „vyjede“ v situaci, kdy je zapotřebí prosadit ve veřejné debatě určitý úhel pohledu na konkrétní problém. Zde se samozřejmě ocitáme za hranou etiky, u fenoménu takzvaných front groups, tedy různých zdánlivě spontánně vzniklých spolků, které ovšem ovládá skrytý loutkovodič (viz např. Hejlová, 2015, s. 226). Oborové etice se však nijak neprotiví, pokud organizace zasažená krizovou situací využije názorovou blízkost s nějakým spolkem či neziskovou organizací, která je ochotná vystoupit a promluvit v její prospěch.

Empatie by měla v krizové situaci prozařovat veškerou komunikaci organizace. Ze všech textů a promluv, od tiskových zpráv přes příspěvky na sociálních sítích až k veřejným projevům manažerů, by mělo být zřejmé, že podnik má pochopení pro lidi postižené krizovou situací, že je ochoten a připraven jednat v jejich prospěch.

Není vždy snadné takto empaticky vystupovat a komunikovat – zejména pro manažery, kteří mají v krizové situaci pocit, že se hrouť jejich mnohaleté dílo, že je v ohrožení jejich kariéra i pověst, a mají proto tendenci chovat se spíše obranářsky a stahovat se do sebe. Někdy dokonce nemístně nadřazují svou osobní situaci a snížený komfort v krizové době nad pocity obětí krize a jejich blízké.

Klasickým případem takového sebestředného manažerského vyjadřování je výrok Tonyho Haywarda v pozici CEO ve společnosti BP. Po tragickém výbuchu ropné plošiny Deepwater Horizon v Mexickém zálivu řekl na kameru: „Nikdo nechce víc než já sám, aby tohle

všechno skončilo. Chci zpátky svůj život.“ Mezi řádky můžeme číst, že jej krizová situace nebývalého rozsahu v podstatě obtěžuje a rád by se vrátil ke svému životu, jistě naplněnému prací, ale jinak poměrně klidnému a dobře zabezpečenému.

Jenže v krizi chce veřejnost vidět u manažerů úplně jiné vzorce chování: tedy aktivitu, akceschopnost, a zároveň také pochopení pro zájmy a potřeby lidí zasažených krizí. „Tony Hayward sice jen vyjádřil své pocity, nedokázal však dát najevo, že si uvědomuje, jaké škody jeho firma způsobila ostatním, kteří na rozdíl od něj neměli možnost předejít následné zkáze nebo riziko katastrofy zmírnit“ (Reffo a Wark, 2015, s. 201). CEO se musí v krizi chovat jako empatický člověk, ne jako robot, říká na stejné téma Adrian Wheeler, autor knihy Crisis Communication Management (STK, 2019).

Psychologie mimořádných událostí dává mnoho návodů, jak nechat empatii proniknout do všech výroků manažera či politika v krizové situaci. Například by nikdo neměl říkat, že chápe, jak se cítí blízcí příbuzní člověka zraněného třeba při havárii v továrně. Na to jim přece každý odpoví, že nikdo, kdo není v kůži příbuzného, nemůže pochopit hloubku jeho emocí. Je lepší říct třeba „je nám to líto“ nebo „musí to být strašné“, tedy maximálně vstřícně a empaticky uznat emoci druhého člověka.

A co obnáší v krizové komunikaci **vstřícnost**? Zahrnuje hlavně ochotu komunikovat. Nejen s médii, ale se všemi potenciálními publiky – s lidmi postiženými krizí i s těmi, kteří se obávají, že by na ně situace mohla mít výhledově nějaké negativní dopady.

Mezi projevy vstřícnosti a zodpovědnosti patří také široké spektrum *reparačních a kompenzačních kroků*, které organizace v krizi nabízí anebo přímo bez vyzvání podniká. Jde o všemožnou pomoc lidem, jichž se krize dotýká, stejně jako případné odškodnění, dále pak opatření přijatá kvůli tomu, aby se krizová situace už v budoucnu nemohla opakovat. Zkrátka vše, co podnik nečiní jen sám pro sebe, ale pro postižené či oběti.

Vstřícná a zodpovědná organizace v krizi:

- dokáže vyjádřit lítost a případně se také omluvit,
- zjednává co nejrychleji nápravu,
- odškodňuje poškozené (je-li k tomu důvod),
- koná vše pro to, aby se podobná situace už nikdy neopakovala.

Vstřícnost také znamená dělat v některých situacích více, než je bezpodmínečně nutné, případně více, než vyžadují právní předpisy. I tak se prokazuje společenská odpovědnost firmy, její souznění s komunitou a vědomí širšího dopadu podnikatelské činnosti a manažerských rozhodnutí.

Představme si to na příkladu restrukturalizace firmy spojené s propouštěním. *„Máte samozřejmě zákonné povinnosti, například něco oznámit úřadu práce, ale na druhou stranu můžete proaktivně komunikovat třeba s dalšími firmami, které působí v regionu, a s jejich personálními odděleními. Říct jim, že máte lidi s určitou kvalifikací, a nabídnout jim, jestli by se jim nehodili. Zkrátka přemýšlíte v širších souvislostech, jak lidem pomoci. To se nám vždycky vyplatilo,“* uvedla zkušená PR profesionálka Dita Stejskalová v časopise Marketing & Media (Rožánek, 2016).

3.3 Nejčastější chyby

Když se člověk dlouhé roky pohybuje v médiích nebo v PR, začne postupně rozpoznávat opakující se chyby v krizové komunikaci. Pro většinu z nich lze mít jistou míru lidského pochopení – jde o situace stresující, dynamicky se vyvíjející, spojené s pozorností veřejnosti a médií. Kdo by v takové chvíli nešlápl vedle? Nicméně tato kniha má sloužit jako příručka efektivní komunikace v krizi, proto je namístě nejčastější chyby pojmenovat a varovat před nimi.

3.3.1 Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování

Z filmů zasazených do soudních síní všichni dobře známe větu: „Všechno, co řeknete, může být použito proti vám.“ A nutno říct, že přesně tak to funguje i v komunikaci s médii (a prostřednictvím médií) v krizových situacích. Každé vaše slovo bude mnohokrát rozebíráno a zkoumáno ze všech myslitelných úhlů a musí obstát z hlediska pravdivosti i věcné přesnosti jak v okamžiku, kdy je vysloveno, tak při zpětném pohledu. Lepší je říct toho méně těmi správnými slovy, za kterými můžete stát dnes i zítra, než zahltit publikum slovním balastem.

Naprosto nezbytná je elementární opatrnost při volbě slov. Musíte vědět, co přesně chcete sdělit, a přizpůsobit tomu pak formu. Jazyk, kterým hovoříte, by měl být *prostý* (v tom dobrém slova smyslu, směřujícím ke srozumitelnosti), *přímočarý* (bez zbytečných vytáček nebo stylistických kudrlinek) a *vřelý*, ve smyslu lidskosti a empatie (v originále *plain, straightforward and warm*, viz Wheeler, 2018, s. 15). Velká část výsledného efektu vašich projevů či proslovů (podle Wheelera až 80 procent) pramení ne z toho, co řeknete, ale *jak to řeknete a jak se u toho chováte*.

Příklad z praxe: A ta částka taky nesouhlasí!

Někdy vás mohou okolnosti vést k rozhodnutí, že budete obvinění popírat, byť to z etického hlediska nelze vždy schvalovat. I popírat („zatloukat“) se však musí umět! Vhodná volba slov je pak nezbytnou podmínkou toho, aby vašemu vyjádření někdo věřil. Až komickým příkladem verbální neobratnosti bylo vyjádření slavného fotbalisty, který v roce 2007 spolu s dalšími hráči fotbalové reprezentace čelil kritice za bujarý večírek po zápase s Německem. Podle bulváru dokonce na hotelovém pokoji byly prostitutky, za které fotbalista zaplatil na recepci 41 000 korun. Hráči to popírali a jeden z nich médiím adresoval dnes už pověstné vyjádření: „Není to pravda, na recepci jsem sice byl, ale

nic jsem neplatil. A ta částka také absolutně nesouhlasí“ (ČTK, 2007). Komunikační krizi tím zjevně nevyřešil, navíc se stal terčem posměchu, zcela v duchu výše uvedeného hesla „všechno co řeknete, může být použito proti vám“.

Někdy se příčinou skandálu stanou také neobratná či neopatrná vyjádření, která vůbec nebyla určena veřejnosti, ale někdo je zachytí, nahraje a publikuje. Pamatujme na to, že v dnešní době, se všeobecně dostupnou záznamovou technikou a chytrými telefony v každé kapse, nejste v podstatě nikde „v bezpečí“. Jakýkoliv rozhovor ve veřejném prostoru může být zachycen. Je na místě velká opatrnost, a to zejména tam, kde jsou mikrofony a novináři. Chovejte se pokud možno vždy tak, aby i vaše soukromá konverzace ve veřejném prostoru zůstávala na patřičné úrovni. Choulostivá témata si nechte někam za zavřené dveře.

Příklad z praxe: Rusnok a Mandela

V roce 2013 byl Jiří Rusnok premiérem úřednické vlády. Začátkem prosince svět zasáhla zpráva o úmrtí uznávaného jihoafrického bojovníka proti apartheidu a politika Nelsona Mandely. Zatímco se světoví politici předháněli, kdo doručí do Pretorie vřelejší kondolenci, Rusnok se v Poslanecké sněmovně svěřil kolegům, jak moc se mu nechce do Jihoafrické republiky na pohřeb. „Já se úplně třepu, abych tam nemusel jet,“ řekl Rusnok (ČTK, 2013). Konverzaci prošpikovanou také několika peprnějšími výrazy zachytily mikrofony v Poslanecké sněmovně, záznam odvysílala Česká televize a daná pasáž se začala rychle šířit po internetu, přičemž Rusnokovo faux pas neuniklo ani pozornosti světových médií (ČTK, 2013). Stručně se o něm zmínila například německá tisková agentura DPA a slovenský server topky.sk o něm informoval s titulkem „Hanba českého premiéra“. Agentura AP napsala, že mnozí světoví státníci dali najevo, že Mandelův pohřeb si ani za nic nenechají ujít, ale český premiér Jiří Rusnok k nim nepatří. Její zprávu mimo jiné převzala televize ABC a list The Washington Post.

MailOnline

Home | **News** | U.S. | Sport | TV&Showbiz | Femall | Health | Science | Money | Video |
 News Home | Arts | Health | Pictures | Most read | News Board

Former recruitment manager dubbed Bohumacher was to blame for Retired German to ball club Jamaican prank dealer banned from

'Dude, I'm dreading that I will have to go': Czech Prime Minister caught complaining that he might have to travel to Mandela's funeral on TV news microphone

- Jiří Rusnok made faux pas as he chatted to defence minister
- He was in line to go to South Africa as President has knee injury
- Rusnok apologised after using a vulgar term in frustration

By SAM WEBB
 PUBLISHED: 22:25 GMT (9 December 2013) | UPDATED: 16:24 GMT (10 December 2013)

Share Tweet +1 + Share 670 shares 297 Views

Many world leaders have said they wouldn't miss Nelson Mandela's funeral for anything, but Czech Prime Minister Jiří Rusnok isn't among them.

Rusnok's conversation with Defence Minister Vlastimil Píček in parliament on Friday was broadcast by the Czech public television news channel and quickly went viral.

When Píček reminded him that President Miloš Zeman might be unable to fly because of a knee injury, Rusnok reacted with a vulgar term and then, addressing his companion by the Czech equivalent of 'dude', said: 'I'm dreading that I will have to go.'

Scroll down for video

In this thing on: Czech Prime Minister Jiří Rusnok's (centre) conversation was broadcast by the Czech public television news channel

Obrázek 10: Příklad negativní zahraniční publicity výroků Jiřího Rusnoka po smrti Nelsona Mandely. Zdroj: archiv autora.

Jako reakce na výrok následovala krizová komunikace, konkrétně omluva. „Nebylo správné se takto vyjadřovat v souvislosti s úmrtím prezidenta Nelsona Mandely a mrzí mě to,“ uvedl tehdy Rusnok (ČTK, 2013). Sladit pracovní program s nečekanými událostmi je ve funkci premiéra podle něj „kouzlení s časem“. „A protože je prosinec, vzhledem k nadcházejícím svátkům fakticky nejkratší měsíc v roce, vše se koncentruje pouze na tři týdny,“ dodal tehdy Rusnok (ČTK, 2013).

3.3.2 Lži, polopravdy, popírání očividného

Po vypuknutí krize se vždy vyhněte lžím. Je velmi pravděpodobné, že se média budou situací do detailu zabývat a podaří se jim lež odhalit, případně je upozorní někdo jiný. A být usvědčen z účelové lži je většinou horší než přiznat vytýkané pochybení (někdy v tomto smyslu hovoříme o *dvojitě krizi*, případně *sekundární krizi*). Ostatně například americký prezident Bill Clinton čelil impeachmentu nikoliv pro samotnou skutečnost, že snad měl nevhodný sexuální poměr, ale kvůli tomu, že o něm lhal pod přísahou.

Také zamlčování nepříjemných faktů většinou mívá jen krátkodobý efekt a může se obrátit proti vám. Nelhat ovšem neznamená říkat vždy celou pravdu. Připomente si v zmiňovaný *princip pravdivosti*: Nemusíte (a nemůžete) vždy říkat vše. Ale to, co řeknete, musí být pravda (Antušák, 2009, s. 309).

PR profesionálka Dita Stejskalová připomíná zásadu otevřené a pravdivé komunikace, stejně jako skutečnost, že pod mediálním drobnohledem vynikne každý pokus o vyvléknutí se z odpovědnosti, každá výmluva a každý nesmysl. „*Společnost se posunula, spousta věcí se odlidšťuje, zrychluje a automatizuje. Proto funguje, když se s někým bavíte lidsky a normálně. Neděláte z nikoho pitomce, ale opravdu říkáte, co si myslíte,*“ řekla Stejskalová (Rožánek, 2016).

Nesnažte se také v krizové komunikaci popírat něco, co je pro většinu pozorovatelů očividnou skutečností. Podle odborníků na krizový management je *popírání něčeho, co se ukáže být pravdou,*

klasickou chybou krizového řízení (Antušák a Vilášek, 2016, s. 108). Sice někdy takové jednání vidíme u politiků, nicméně politická komunikace je disciplína svého druhu, s vlastními pravidly a poněkud volnějšími mantinely.

Snahu prezentovat bílý kruh jako černý čtverec ponechme propagandistům. V poctivém PR není pro takové překrucování místo.

3.3.3 Arogance, sebestřednost

V krizové komunikaci se často ocitají v centru mediální pozornosti vrcholní manažeři, kteří jinak nejsou na kamery a mikrofony příliš zvyklí. Jejich domácím prostředím je vertikálně uspořádaná firemní struktura, na jejímž vrcholu stojí oni sami. Jsou zvyklí na to, že se všechno řídí podle jejich přání a že mají vždy poslední slovo. Naopak nejsou zvyklí na otázky, na kritiku ani na veřejné rozebírání svých kroků a výroků. Proto někteří z nich špatně snášejí náhlou pozornost médií a veřejnosti v krizové situaci, proto často propadají nervozitě a reagují na nepříjemné dotazy arogantně. Mediální školení a krizové tréninky by je měly naučit, že místo arogance musí do svého komunikačního repertoáru zařadit empatii a lidskost a že novinář k nim (na rozdíl od sekretářky) nebude vzhlížet jako ke zlatému teleti.

Pro „manažerskou“ komunikaci je charakteristická také jistá míra sebestřednosti a pokřiveného vnímání krizové situace. V centru jejich pozornosti je podnik a jeho zájmy, snaží se je za každou cenu chránit. Jako primární problém tak vidí to, že krize poškozuje značku, jako oběť vidí sami sebe – vždyť čelí kritice, vždyť někdo snižuje jejich zásluhy, šlape po jejich díle... Pro veřejnost, pro vnějšího pozorovatele, jsou ale skutečnou obětí krize ti, kteří utrpěli vinou podniku nějakou škodu, ať už na zdraví, anebo na majetku. A podnik v krizové komunikaci musí chránit vlastní zájmy především tím, že – poněkud paradoxně – prokáže dostatek pochopení pro oběti a že pro ně udělá vše, co je v dané situaci zapotřebí.

Ne každý manažer si dokáže tuto logiku osvojit. Poté býváme svědky výroků podobných tomu již jednou zmíněnému, který vyslovil někdejší šéf těžařské firmy BP po havárii na plošině Deepwater Horizon v Mexickém zálivu: „*Chci zpátky svůj život!*“ (srov. např. Kantner, 2010).

Přebujelé sebevědomí, sebestřednost a nedostatek taktu se v krizové komunikaci někdy projevuje také nevhodným vtipkováním a zlehčováním situace. S humorem by člověk měl být maximálně opatrný, pokud nechce šlápnout vedle, někoho se dotknout, či jej dokonce urazit. Obecně v PR platí, že humor je vysoce sofistikovaný nástroj, se kterým by měli pracovat jen mistři. V rukou amatérů se mění ve zbraň hromadného ničení.

Z vlastní novinářské zkušenosti si vybavuji tiskovou konferenci k výročí jednoho úřadu, na kterou do Brna přijeli i politici z resortu zemědělství. Jeden z nich to podle vlastních slov „chtěl odlehčit“ a řekl, že „*kdyby v Brně nebyly centrální instituce, nikdo by tam nejezdil*“. Druhý uvedl, že třicetiletá instituce je taková „*vyblbnutá ženská, která už ví, jak se má chovat, a ví, co se od ní čeká*“. Ani jeden výrok není zrovna vhodný, první se střetává s lokálním patriotismem, druhý je v rozporu s vnímáním ženy a jejího postavení v moderní společnosti.

Podobně nevhodné je i zlehčování situace, snaha „vysvětlit“ lidem postiženým krizí, že se vlastně nic hrozného nestalo, případně že to přece mohlo být i horší.

3.3.4 Agresivita

I když na vás novinář útočí, i když máte pocit, že se proti vám spiknul celý svět, odpovídejte vždy zdvořile, neztrácejte hlavu, nechte se vyprovokovat. Váš výbuch vzteku, nepromyšlený slovní útok, anebo dokonce úder pěstí do kamery, to je to pravé sousto, na které média čekají!

Příklad z praxe: Potravinový inspektor

Televize Nova v roce 2013 zařadila do hlavní zpravodajské relace rubriku Potravinový inspektor. Reportéři hledali v supermarketech nekvalitní či prošlé potraviny a se svými nálezy konfrontovali personál, management prodejny nebo mluvčí řetězce. Z hlediska řetězců byl každý nájezd potravinového inspektora malou krizí, která vyžadovala odpovídající komunikaci. Ačkoliv ke zpracování reportáží bylo možné vznášet mnoho výhrad, bylo zajímavé pozorovat reakce jednotlivých manažerů, prodavačů, pracovníků bezpečnostních agentur, mluvčích. Někteří chtěli reportéra vykázat z prodejny, někteří problém popírali, jiní byli schopní uznat chybu, vysvětlit ji a přijmout opatření k nápravě. Není třeba zdůrazňovat, která cesta je ta správná. Pochopitelně nakonec působila mnohem lépe ta prodejna, jejíž zástupci s novinářem normálně komunikovali a naznačovali ochotu řešit problém. Ti, kteří na kritiku reagovali agresivitou nebo arogancí, své značce rozhodně nepomohli. Pomohli ovšem pořadu jako takovému – dodali totiž reportážím to správné „koření“.

3.3.5 Další časté chyby

Některé z dalších častých chyb zmiňme alespoň formou bodového výčtu.

- **Pasivita** – V praxi často vidíme, jak lidé a podniky tváří v tvář krizi zůstávají zcela pasivní. Buď z bezradnosti, anebo na základě nesprávné strategické rozvahy. Snaží se situaci prostě přečkat, problém „přemlčet“, což ale většinou není možné, případně to má negativní dopady na reputaci. Podniky jsou obvykle dříve nebo později donuceny okolnostmi, aby od pasivity přešly k nějaké konkrétní akci, samozřejmě už s menším efektem, než kdyby něco dělaly okamžitě.
- **Podcenění** – Důvodem nevhodné pasivity může být podcenění krizové situace, podcenění protivníka a síly karet, které má v ruce, případně podcenění moci médií. Jak uvádějí odborníci

na krizový management, „nejtěžší částí krize může být uvědomění si a připuštění, že nastala“ (Antušák a Vilášek, 2016, s. 107).

- **Nekoordinovaný postup** - Když jedna ruka neví, co dělá ta druhá, když jeden představitel organizace říká A a druhý B, bývá celkový dojem z komunikace rozháraný, firma působí zmateně a neschopně.
- **Slova a činy jsou v rozporu** - V krizových situacích jste vždy v centru pozornosti a novináři si určitě všimnou, pokud něco slíbíte, ale vaše reálné kroky budou úplně jiné.

Jan Tomandl

4 Před krizí

Mohlo by se zdát, že krizová komunikace existuje a nachází uplatnění jen *během* krize. Realita je však jiná. *Encyclopedia of Public Relations* (Heath, 2005) přímo zmiňuje čtyři fáze krizové komunikace, přičemž samotná reakce při krizi je jen jednou z nich:

- o prevence (prevention),
- o příprava (preparation),
- o reakce (response),
- o poučení (learning). (viz Heath, s. 221)

Důležité tedy není jen samotné komunikační zajištění již započatých krizí, ale také prevence a příprava. Například bezpečnostní expert John Bearchell zdůrazňuje, že odpovědností krizového manažera je být připraven na krizi – nejen ji řešit (Roskotová, 2018). A nejlépe zvládnutou krizí je samozřejmě ta, které se podařilo zcela předejít.

Přesto zůstává smutnou skutečností, že odborníci na krizovou komunikaci bývají často do firem a dalších organizací voláni až ve chvíli, kdy na dveře tloučou novináři a „mediální požár“ se už naplno rozhořel. Tehdy se dá opravdu jen hasit, což sice komunikační profesionálové také umí, nicméně pokud by ve firmě působili dříve, mohla se katastrofě zcela vyhnout.

4.1 Prevence krizí

Co tedy lze udělat pro to, aby ke krizi vůbec nedošlo? Řada vhodných preventivních kroků spadá spíše do sféry manažerského řízení než do gesce komunikačních profesionálů. Jde o kvalitní bezpečnostní opatření k předcházení nehod a havárií v provozu, dále o transparentní a etické chování, které eliminuje riziko „paragrafových krizí“ a konfliktů se zákazníky, dozorovými orgány i aktivisty.

Velmi důležité je také řešit konflikty dříve, než prosáknou na veřejnost, naslouchat hlasům zaměstnanců i kritiků vně firmy a nepodceňovat zdánlivě marginální spory a kontroverze. *„Kritické informace v regionálním tisku si může všimnout celostátní deník, po něm se tématu chytí televize a za pár dní je z banality celostátní kauza. Snažte se případné hrozby konstruktivně řešit a odvracet již v zárodcích“* (Tomandl 2011, s. 234). Podobným způsobem dnes vznikají krize v prostředí sociálních sítí, odkud postupně prosakují do médií hlavního proudu.

V krizích akcelerovaných médií se nejčastěji ocitají organizace, které počínající konflikty ignorují, neohlížejí se na názor široké veřejnosti a domnívají se, že mohou dělat, co se jim zamane. Odborník na public relations a krizovou komunikaci dokáže tyto tikající časované bomby a neuralgické body rozeznat, upozornit na riziko a citlivě spolupracovat na jejich vyřešení.

Další preventivní aktivitou, která už leží plně na bedrech komunikačních profesionálů, je dlouhodobé budování dobré reputace.

Pro organizaci s dobrou reputací je krize méně ničivá než pro korporaci s pošramocenou pověstí. Může to znít banálně, ale je to mnohokrát ověřená pravda. Je to jeden z důvodů, proč organizace všeho druhu dlouhodobě usilují o pozitivní publicitu, dobré vztahy s okolím a smír se zájmovými skupinami – dalo by se to souhrnně nazvat budováním *rezervoáru prestiže a důvěry*.

Podle profesionála Radka Chalupy dobrá pověst funguje přímo jako *komunikační filtr*. Když tímto filtrem projdou informace o aktuální krizi, působí najednou méně závažně a ničivě, protože dosud měla firma čistý štít. Naopak špatná pověst je podle Chalupy *mag-nifikátorem* či *zvětšovací m sklem* krize (srov. Chalupa, s. 42 a dále).

Zkuste si vše představit na příkladu zaměstnance, který selže při plnění nějakého úkolu, způsobí škodu, případně se ocitne v podezření z něčeho podobného. Pokud je to dlouholetý kvalitní pracovník, o jehož kompetencích a lojalitě jinak není pochybnost, jistě mu to „projde“ snáz, než kdyby tutéž chybu udělal lajdák a flink. Zatímco první chybu odnese třeba jen napomenutím nebo odepřením prémie, druhý nejspíš dostane hodinovou výpověď.

Podobné je to s krizemi korporací. K firmě, která je dlouhodobě vstřícná a transparentní, přistoupí novináři i široká veřejnost mnohem citlivěji než k podniku, který vrší skandál za skandálem, jeho zástupci odmítají komunikovat, případně se chovají arogantně a bezohledně. Nejhorší je, když firma postupem času získá mediální nálepkou „kontroverzní“ nebo „problémová“. Při každé nové krizi pak média neopomenou vyjmenovat všechny ty předešlé.

V krizi se také hodí, má-li firma důvěru a dobré vazby u místní komunity, relevantních úřadů či složek integrovaného záchran-ného systému, s nimiž bude muset spolupracovat a komunikovat.

Právě v krizi také oceníte mediální průpravu a vztahy vybudované s médii za normálního stavu a nejlépe využijete znalosti a dovednosti získané dlouhodobým poctivým výkonem profese v media relations. V krizi zkrátka platí staré pořekadlo: Šťěstí přeje připraveným (srov. Tomandl 2011, s. 229 a dále).

4.2 Příprava na krize

Přípravou na krizi rozumíme veškerá opatření uskutečněná „v normálním období“, která v případě propuknutí krize usnadní její zvládnutí. Zkušení experti zdůrazňují, že bez přípravy se krize téměř jistě stane nepříjemnou zkušeností, která se podepíše na sebevědomí manažerů i na reputaci značky. S dobrou přípravou lze krizi většinou překonat, a dokonce lze reputaci organizace i zlepšit (Wheeler, s. 13).

Bezpečnostní expert John Bearchell připomíná, že pro efektivní řízení krize je potřeba, aby fungovalo několik věcí souběžně a je nutné mít je připravené, často procvičovat a aktualizovat (viz Roskotová, 2018). Příprava v předkrizovém období také pomáhá redukovat časovou náročnost řízení v období krize. Je to důležité, protože v krizích rychlost často znamená rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.

V literatuře věnované krizové komunikaci panuje mírné „zmatení jazyků“, když přijde řeč právě na krizovou připravenost a jednotlivé její kroky. Často se prolínají zejména pojmy krizový scénář a krizový plán. Rozhodl jsem se proto kapitolu věnovanou přípravě rozčlenit do čtyř částí, tak aby ilustrovala logický sled přípravných kroků:

1. **Mediální a manažerský trénink** – slouží k vybudování návyků nezbytných ke komunikaci s novináři a úspěšnému manažerskému řízení organizace zasažené mimořádnou událostí.
2. **Krizový audit** – ukáže, kde má firma slabiny, „kostlivce ve skříni“, jaká vnější nebo vnitřní krize ji může postihnout, a na co by se tedy měla začít připravovat.
3. **Krizový scénář** – naznačí, jaký bude pravděpodobný vývoj událostí, pokud krize skutečně nastane.
4. **Krizový plán** – stanoví konkrétní kroky, které firma provede, až konkrétní krize nastane.

4.2.1 Mediální a manažerský trénink

Je zájmem každé větší firmy i jiné organizace, aby dlouhodobě a oboustranně prospěšně komunikovala s médii, a navázala také dobré vztahy s konkrétními redakcemi a novináři, kteří díky tomu zase získají přehled o firmě, její činnosti a představitelích. „*Takoví novináři jsou samozřejmě při prvních náznacích krize vstřícnější a ochotnější naslouchat argumentům organizace a nenechají se strhnout při lavinovitém šíření fám nebo pomluv. Pokud také dlouhodobě pilně sledujete média a provádíte důkladný monitoring, máte v případě krize dobrý přehled o mediální náladě v odvětví, o tom, kdo vás podporuje, a kdo naopak stojí dlouhodobě proti vám. V krizi je podobná zkušenost a znalost neocenitelná*“ (Tomandl, 2011, s. 234).

Pokud firma s médii nepracuje, nemá navázané dobré vztahy a chybí v ní potřebné zkušenosti a znalosti, nezbyvá než doporučit mediální trénink, tedy školení základních dovedností. Jednoduše řečeno, mediální trénink připravuje zástupce společnosti a tiskové mluvčí na zodpovídání otázek novinářů (Halada a kol., s. 109).

Jde o službu běžně poskytovanou velkými agenturami i freelancery, v různém rozsahu, ceně i kvalitě. Pokud se pohybujeme v kontextu krizové komunikace, měl by mediální trénink zahrnovat zejména přípravu na televizní a rozhlasová vystoupení, kde se nezkušené mluvčí a manažeři mohou dopustit mnoha chyb s vysokou následnou negativní publicitou.

Ideální tréninky se odehrávají individuálně anebo v malých skupinách přímo v televizním studiu. Lektor vystaví účastníky nepříjemným otázkám, snaží se vyvolat stres, a následně s nimi analyzuje kamerový či alespoň zvukový záznam z vystoupení. Většina účastníků bývá překvapená tím, kolik argumentačních a rétorických zlovyků se ve stresu projeví. Zejména bývají zaskočení vrcholoví manažeři, kteří jsou jinak často přesvědčení o své dokonalosti a domnívají se, že nějaké novináře zvládnou v případě potřeby „levou zadní“.

Lektor by měl nasměrovat účastníky kurzu k autentickému a přesvědčivému vystupování, ke správné práci s hlasem, mimi-
kou, gesty. I proto často bývají mezi lektory rozhlasoví a televizní
moderátoři, kteří mají formální stránku vystupování před kame-
rou perfektně zvládnutou.

Dobrý mediální trénink ale nezapomíná vedle formy ani na
obsah vyjádření, na správnou volbu slov a logickou argumentaci.
Obsah a forma musejí v dobrém vystoupení před kamerou jít ruku
v ruce.

Tipy pro mediální trénink

- Dobrý trénink se co nejvíce podobá realitě, často se odehrává
přímo v televizním studiu.
- Lepší jsou tréninky individuální, případně v malých skupinách.
- Trénink by měl absolvovat jak tiskový mluvčí, pokud nemá
z předešlé praxe bohatou žurnalistickou zkušenost, tak CEO
a všichni další představitelé firmy, u kterých se předpokládá,
že budou v případě krize mluvit na kameru.
- Z mediálního tréninku byste si měli kromě dobrých rad odnést
také video nebo audiozáznam cvičného vystoupení pro pozdější
připomenutí a analýzu.

V rámci přípravy na krizovou situaci jsou prospěšné také ma-
nažerské tréninky, které se primárně soustředí na řízení a organi-
zaci práce v krizi. Cílem je vytvořit takzvanou *svalovou paměť*, tedy
vycvičit firmu tak, aby za případné krize v budoucnu reagovala
správně.

*„Stresovou odolnost a schopnost správně komunikovat ve stresové si-
tuaci lze zvyšovat cíleným nácvikem, získáváním potřebných zkušeností,
a tím i vnitřněním a nacvičením konstruktivních vzorců komunikace,
rozhodování a chování. Jedná se vlastně o cílené vytvoření efektivních
copingových strategií.“* (Evangelu, 2013, s. 32)

Běžná manažerská zkušenost nemusí ke zvládnutí krize stačit. „Vrozené osobnostní charakteristiky mohou být významným pomocníkem, ale mnohokrát prožitá a dobře zvládnutá modelová situace je pro zvládnutí celého procesu nezbytností“ (Evangelu, 2013, s. 16).

4.2.2 Krizový audit

Účelem krizového auditu je ukázat, kde má firma slabiny, ze které skříňně může vypadnout „kostlivec“, jaká vnější nebo vnitřní hrozba může organizaci postihnout, a na co by se měla začít připravovat.

Možnosti předvídání krizí jsou limitované. Nikdo neví, kdy nastanou, jakou budou mít intenzitu a průběh. Vždy však lze vytipovat alespoň základní problémové okruhy a odhadnout modelové hrozby. Je evidentní, že například aerolinky ohrožuje dejme tomu terorismus, technická závada, ale také třeba stávka leteckého personálu, špatné počasí, ztráta zavazadla prominentního cestujícího nebo epidemie typu covid-19, která odradí lidi od cestování. Na tuto – a desítky jiných hrozeb – se pak aerolinky důkladně připravují.

Nikdy ovšem nemůžete vyloučit takzvanou černou labuť, tedy zcela nepředvídaný jev či událost s významným dopadem na život jedince i celé společnosti. Tento fenomén popsal a analyzoval americký akademik a investiční poradce libanonského původu Nassim Nicholas Taleb v knize „Černá labuť“. Je dostupná i v češtině a stojí za přečtení už jen proto, že si díky ní člověk uvědomí křehkost světa, ve kterém žijeme. Asi každý čtenář Talebovy knihy si na dílo nejspíš vzpomněl v časech koronavirové pandemie.

Provést krizový audit znamená vytipovat možná rizika, ta následně kategorizovat a odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu (Příkrylová, s. 132). Konkrétní podoba auditu velmi záleží na velikosti organizace a také na oboru, ve kterém podniká. Někdy může

stačit důkladná SWOT analýza s důrazem na rizika a hrozby, jindy pomůže interní brainstorming ve firmě.

Ve větších organizacích je krizový audit zpravidla sběrem dat od lidí zastávajících důležité pozice jak z hlediska řízení firmy, tak z hlediska pohybu informací. V průběhu auditu a při vyhodnocení jeho výsledků mohou nastat nepříjemné personální konflikty. „Část zaměstnanců ho totiž může vnímat jako ohrožení sebe sama a své pozice ve firmě“ (Chalupa, 2012, s. 79).

U větších organizací v rizikových oborech není od věci přizvat k auditu externího odborníka či agenturu, protože lidé uvnitř firmy někdy vinou provozní slepoty nevidí hrozby, které jsou dobře patrné člověku zvenčí. Jak poukazuje zkušený komunikační profesionál Radek Chalupa (2012, s. 79), většina podnikových krizí totiž dlouhodobě doutná pod povrchem jako důsledek nějakého opomenutí managementu či jeho úplné nečinnosti, přičemž management nemusí vždy správně odhadnout, jaké okolnosti a postupy by mohly vést ke vzniku krizových situací.

Poté, co máte vnitřní a vnější rizika náležitě zmapovaná, měli byste posoudit, jak moc je pravděpodobné, že k danému typu krize skutečně dojde. Není totiž nutné (ani možné) důkladně se připravovat se na všechno. Některá rizika lze přijmout, jelikož by náklady na tvorbu krizového scénáře a plánu převyšovaly potenciální ztráty (Zuzák, 2009, s. 90).

Nejdůkladnější přípravy musí být provedeny u potenciálních krizí, kde se spojuje vysoká pravděpodobnost vzniku s očekávanými vysokými škodami a reputačními dopady.

4.2.3 Krizový scénář

Dalším krokem je vypracování krizových scénářů pro hrozby a události, které jste vyhodnotili jako potenciálně nebezpečné. Scénář představuje popis předpokládaných situačních sledů v čase. Říká, co se všechno může stát (Zuzák, 2009, s. 82).

Rovinu krizového scénáře tak vnímám jako *prediktivní*. Cílem je promyslet, jak se události budou vyvíjet, jaké jsou jejich situační alternativy. Na scénář pak navazuje krizový plán popisující řešení.

„Aby se krizový scénář nestal jen nástrojem alibismu, ale splnil svou úlohu, když konkrétní situace nastane, musí být stručný (někdy stačí jen jedna strana ke každé potenciální krizové situaci), přehledný, s rychlou a úplnou vypovídací schopností.“ (Zuzák, 2004, s. 59)

4.2.4 Krizový plán

Krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (Zuzák 2009, s. 84). Plynule navazuje na krizový audit a scénář. V této knize se zabýváme především komunikací, nikoliv managementem, vše dále uvedené se proto soustředí na plány komunikace. Nepohybujeme se ani na poli krizového zákona, který připravenost a plánování ukládá jako povinnost například samosprávám. Jde o svébytnou odbornost, která se míjí s hlavním posláním této knihy. Krizový plán v našem pojetí může mít jakákoliv organizace, malou firmou počínaje, obří korporací konče.

Při vedení kurzů a školení krizové komunikace se někdy setkávám s podniky, které mají precizní krizové plány zpracované z hlediska bezpečnosti a řízení, ale na komunikaci zcela zapomínají. Byl jsem například v chemickém provozu, kde jsem viděl místnost celou oblepenou barevnými papírky a šipkami. V mnoha alternativách tam odborníci plánovali reakce na konkrétní výrobní potíže. Komunikaci ale neměli naplánovanou vůbec. Podnik neměl ani web, ani mluvčího, ani účet na sociálních sítích, tedy prakticky nic, co by mu umožnilo v případě potřeby rychle předávat informace médiím a veřejnosti. To je samozřejmě zásadní chyba.

Vedle krizových manažerských plánů by měly existovat také plány komunikační. Je nutné předem definovat kdo, kdy a jak bude informovat relevantní zájmové skupiny, jak bude organizace strategicky postupovat a jaké komunikační kanály prioritně

využije (Tomandl 2011, s. 236). Krizový plán také musí zajistit, aby se důležité informace sbíhaly tam, kde jsou potřeba, a naopak se nedostávaly k nepovolaným lidem, případně aby neprosakovaly ven z podniku.

Co musí být v krizovém plánu:

- Určení členů krizového týmu, vymezení jejich funkcí, povinností, kompetencí (Coombs, 2015, s. 91).
- Vymezení stakeholderů (zájmových skupin), které je nutné informovat a vůči kterým je nutné vést krizovou komunikaci. Nezapomínejte ani na interní komunikaci směrem k zaměstnancům, není vhodné, aby se vše dozvídali až z médií.
- Relevantní kontakty dle charakteru krize (záchranné složky, úřady, tiskoví mluvčí organizací působících ve stejném odvětví, externí odborníci, externí komunikační agentura atd.).
- Medialist, tedy podrobný adresář médií s aktuálními kontakty. Když krize udeří, nebudete už většinou mít čas shánět telefony na novináře nebo e-maily kvůli rozesílání tiskové zprávy.
- Přehled účtů, profilů a stránek v různých sociálních sítích (zejména Facebook, Twitter, YouTube), které má organizace k dispozici a které lze využít, včetně přístupových údajů.
- Místo, kde bude krizový tým pracovat, seznam věcí, zdrojů a zásob, které bude potřebovat, někdy se hovoří o „komunikačně-řídicím centru“ (Chalupa, 2012, s. 88).
- Připravené informace související s typem anticipované krize (Coombs, 2015, s. 96). Informace o minulých podobných událostech, o firmě a jejich dřívějších úspěších lze využívat v komunikaci s novináři a dalšími stakeholdery, případně jako background do tiskových zpráv.
- Připravené osnovy tiskových zpráv, které se v okamžiku krize jen doplní o aktuální informace.
- V rizikových oborech lze mít připravenou také kostru krizového

- webu, který se po nástupu krize jen doplní a zpřístupní na internetu.
- Výpis problematických otázek, které mohou novináři položit, a také formulace nejvhodnějších odpovědí na ně (Anthonissen, 2008, s. 41–42).
 - Soupis klíčových sdělení, která musí při komunikaci s jednotlivými zájmovými skupinami zaznít. Musí být krátká, přesná a výstižná, lze je často opakovat (Gaines in Coombs, 2015, s. 97).
 - Evaluační formulář, ve kterém je po skončení krize možné vyhodnotit efektivitu jednotlivých kroků a postupů, případně také navrhnout zlepšení (Fearn-Banks, 2011, s. 319).

Aby krizový plán zafungoval v situaci, kdy je to nejvíce potřeba, je nutné jej udržovat neustále aktuální. Pamatujte na to, že zejména kontaktní údaje a medialisty zastarávají velmi rychle. Doporučuje se aktualizovat plán přinejmenším každých šest měsíců (Zuzák, 2009, s. 89).

4.2.5 Krizový tým

Když se máte v potížích o koho opřít, je to k nezaplacení. Právě tuto náročnou úlohu by měl v každé ohrožené organizaci splnit krizový tým. Proto jej musí tvořit výkonní, psychicky odolní a loajální pracovníci. Je velmi důležité, aby předem prošli školením a mediálním tréninkem, seznámili se s potenciálními hrozbami, krizovým plánem i svými úkoly v něm. Ostatně jejich členství v krizovém týmu by mělo z plánu přímo jmenovitě vyplývat.

Je výhodou, pokud se členové předem osobně znají – v krizi nebude čas na to, aby se mohli „otukávat“, seznamovat a vymezovat si prostor. *„Přínos důkladné přípravy spočívá v tom, že členové týmu mají jasno o svých kompetencích a nevznikají pochybnosti o tom, kdo rozhoduje, kdo je či nadřízený a kdo má jakou pravomoc“* (Tomandl, 2011, s. 236).

Odborníci také radí, aby krizový tým netvořilo příliš mnoho lidí. Rozhodování totiž musí být rychlé a flexibilní. Každý člen týmu by si pak měl být vědom svých specifických úkolů v rámci skupiny (Coombs, 2015, s. 72).

Nezbytnou podmínkou práce krizového týmu je přístup k informacím. Právě u členů týmu se musí sbíhat veškeré informace, právě oni je pak podle své úvahy distribuují dále. Bylo by kontraproduktivní, ba přímo škodlivé, kdyby se v podniku objevila snaha některé informace před krizovým týmem tajit či „lakovat na růžovo“. Krizový tým potřebuje přesně vědět, jaká je situace, jaké jsou příčiny problémů, případně kdo chyboval – padni komu padni.

Krizový tým musí mít také respekt. Celý zbytek firmy se v krizi stává jeho prodlouženou rukou a musí bez odkladu plnit úkoly zadávané krizovým týmem. S tím ovšem v praxi zpravidla nebývá problém, kromě jiného i proto, že v krizovém týmu zasedá zpravidla i zástupce nejvyššího managementu.

Konkrétní složení krizového týmu se vždy odvíjí od typu organizace a typu krize, která nastala. Nicméně modelové složení může vypadat například následovně:

- Vedoucí krizového týmu – zpravidla funkce připadá řediteli firmy (Anthonissen, 2008, s. 29), ale není to podmínkou, funkci lze svěřit i jinému pracovníkovi, výjimečně třeba i externistovi, bude-li mít náležitě schopnosti a respekt.
- Další zástupci vrcholového managementu.
- Odborníci na typ vzniklé krize (například chemik, pokud jde o únik chemické látky do řeky), případně i externí poradci.
- Interní tiskový mluvčí, případně zástupce agentury, je-li komunikace zajišťována externě. V případě delší a závažnější krize bude nutné, aby komunikační oprávnění mělo více lidí, musejí se však náležitě koordinovat.
- Právník, interní či externí.
- „Exekutivci“ – lidé připravení manažersky přenášet úkoly a zadání krizového týmu do všech úrovní podniku.

- „Spojky“ – zaměstnanci zajišťující komunikaci krizového týmu s okolím.
- Podpůrní pracovníci – lidé zajišťující chod krizového štábu, včetně například občerstvení, které je důležité zvláště u déletrvajících krizí.

Ačkoliv existují agentury specializované na krizovou komunikaci, případně i krizové řízení, práci krizového týmu nelze nikdy plně „outsourcovat“. Vedení podniku potřebuje mít situaci pod kontrolou. Například Bednář (2012, s. 62) uvádí, že krizovou komunikaci „nelze zcela převést na vnější subjekt“. Nicméně zástupce externí komunikační agentury může odvést velmi dobrou službu, a to díky zkušenostem, znalostem fungování médií a nezaujatému pohledu, který často u lidí uvnitř podniku chybí.

Stejně jako každý efektivní tým, i ten krizový musí mít jasně stanoveného lídra. Od chvíle svého jmenování bude odpovědný za koordinaci veškerých aktivit týmu. „Každý ze členů týmu by měl mít zároveň jasně nominovaného náhradníka pro případ nemoci a nevládnutí psychického nebo fyzického tlaku, který situace přináší, stejně jako jiných nepředvídatelných událostí“ (Chalupa, 2012, s. 86).

A jací lidé se hodí pro práci v krizovém týmu? Hlavně ti racionální, klidní, s dobrou znalostí podniku, zároveň výkonní a důslední. Špatnou práci odvedou v krizovém týmu lidé hádaví, neschopní dohody, stejně jako panikáři, zbabělci a chorobní ctižádostivci, kteří nedovedou nadřadit zájem celku nad vlastní prospěch. Zkušená personalistka Jaroslava Ester Evangelu uvádí, že ten, kdo se umí nejlépe ovládat a jednat racionálně, má v krizi organizovat ostatní (Evangelu, 2013, s. 14–15). Připomíná, že každý člověk má trochu jinou reakci na stres. „Všichni známe svoji vlastní reakci na situaci, kdy nás někdo vyděsí. Stačí obyčejná dětská hra na bafnutí. Řešení jsou různá – od naprosté strnulosti přes nesmyslné uskočení stranou až po okamžitý protiútok“ (Evangelu, 2013, s. 29)

To všechno jsou nežádoucí reakce i v krizové situaci, přesto je často v praxi vidíme. Některé firmy skutečně „strnou“, neschopné jakkoliv reagovat, a krizí se „promlčí“. Jiné se vyhýbají odpovědnosti, další přecházejí do agrese, například vůči nespokojenému zákazníkovi nebo aktivistům upozorňujícím na pochybení podniku. Žádoucí je ovšem úplně jiný způsob fungování – firma musí manifestovat akceschopnost, ale zároveň vstřícnost a empatii. A právě takoví musí být i členové krizového týmu.

V krizi platí důležitá zásada, kterou lze shrnout následovně: *Jeden informační kanál, jeden hlas.* Znamená to, že novináři budou dostávat informace z jednoho zdroje. Za organizaci by měl vystupovat ideálně jeden hlavní mluvčí. Veškerá komunikace musí být konzistentní. Nesmí se například různit informace, které poskytuje management, interní mluvčí a externí agentura (Tomandl, 2011, s. 237).

Více mluvčích je třeba nasadit v dlouhých a komplikovaných krizích, kdy je expozice pouze jediné tváře nemožná. Komunikace s novináři totiž může být v některých situacích tak náročná a rozsáhlá, že není ve fyzických silách odbavit všechny telefonáty a e-maily, zároveň působit v krizovém týmu, konzultovat s vedením a zpracovávat informace. Emil Antušák v tomto ohledu zdůrazňuje *princip nezávislosti*: krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě (Antušák, 2009, s. 309).

Okruh lidí s oprávněním komunikovat ale vždy musí zůstat jasně definovaný. Chalupa (2012, s. 93) připomíná, že *„podstatou úspěšné komunikace je řízená otevřenost. Ta předpokládá omezený počet osob, které jménem firmy hovoří na veřejnosti“*. Stejný autor upozorňuje na riziko, kdy za firmu mluví někdo jiný než mluvčí nebo šéf – rozměňování komunikace považuje za problém.

4.2.6 Šéf v první linii?

Věčnou otázkou krizové komunikace je to, zda, a případně kdy, má před novináře předstoupit nejvyšší představitel organizace, třeba výkonný ředitel (CEO) či předseda představenstva, případně majitel, anebo zda má komunikaci raději zajišťovat mluvčí, tedy komunikační profesionál.

Řada expertů se domnívá, že CEO se v krizi nesmí kamerám a mikrofonům vyhýbat. Třeba proto, že v dobách krize je lidskou přirozeností vzhlížet k vůdcům. *„Média se předhánějí v žádostech o přístup k vedení. Z tohoto pohledu dobře připravené a instruované vedení vaší organizace představuje ohromný počáteční kapitál pro zvládnutí a vyřešení krize“* (Antušák a Vilášek, 2016, s. 106).

Také Adrian Wheeler (2018, s. 12) zdůrazňuje, že mluvčím firmy v krizi prostě musí být CEO. Stejný autor tvrdí, že to, jak vystupuje v krizi CEO, je nakonec nejdůležitější. I když má firma jen minimální krizovou připravenost, ale šéf to zvládá, krizi lze přežít. Pokud ovšem existují perfektní plány, ale CEO se schovává, řekne něco špatně, anebo prostě neudělá vůbec nic, patrně se to negativně projeví na reputaci (Wheeler, 2018, s. 12). Také Muntean (2018, s. 19) se domnívá, že komunikace firmy je jen tak dobrá, jak je dobrá komunikace jejích manažerů.

Antušák (2009, s. 309) v tomto ohledu zmiňuje *princip přímé odpovědnosti*: krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž věcí vedení úřadu, firmy, společnosti. Podobně Foret (2011, s. 322) míní, že s první informací by měl v krizi předstoupit před veřejnost nejvyšší představitel postižené instituce, tedy například majitel, generální ředitel, starosta, primátor či hejtman. Zároveň ale Foret (tamtéž) zdůrazňuje, že s ohledem na požadavek rychlosti není možné ztrácet čas čekáním na dotyčné nejvyšší představitele, proto musí být dopředu jasně stanoveno pořadí zastupitelnosti, přičemž mluvčího zmiňuje až prakticky jako poslední možnost.

Existuje však i protichůdný pohled, taktéž založený na zkušenostech. Tiskový mluvčí bývá větší profesionál v komunikaci, dokáže lépe odhadnout, co lze médiím sdělit, a co nikoliv. Bývá méně osobně zainteresovaný než třeba majitel, kterému se v krizi pod rukama hroustí životní dílo. Mluvčí tedy spíše může vystupovat klidně a empaticky. A když krizi nezvládne, lze jej „obětovat“ či nahradit snáze než vrcholový management.

Patrně každý novinář dokáže vysypat z rukávu několik příkladů generálních ředitelů či vrcholových politiků, kteří v krizi selhali a řekli něco, čím se „odepsali“. Na jiném místě této knihy připomínáme například výroky Tonyho Haywarda v souvislosti s havárií ropné plošiny Deepwater Horizon.

Další faktor, který je nutné zohlednit, je působení na veřejnost. Co pro publikum signalizuje vystoupení nejvyššího představitele? Že firma řeší situaci na nejvyšší úrovni a s plným nasazením, ale zároveň také to, že situace je opravdu vážná, což je signál, který nechcete vysílat pokaždé. Někdy totiž krizová komunikace směřuje spíše k vysvětlení, že se nic závažného neděje a lidé mohou zůstat v klidu. Pojdme si tedy shrnout pro a proti:

Patří šéf do první linie?

Pro	Proti
Veřejnost i média budou mít pocit, že organizace problém řeší na nejvyšší úrovni.	Krise bude vypadat větší, než možná je.
Šéf má autoritu.	Tiskový mluvčí je v komunikaci profesionálnější.

Pokud se šéf schovává, je to podezřelé.	Šéfa nelze v případě selhání nahradit tak snadno jako mluvčího.
Novináři budou dříve nebo později stejně nakonec chtít mluvit se šéfem, tak proč to odkládat.	Šéf má v krizi málo času a mnoho starostí.

Jak je patrné z tabulky „pro a proti“, na otázku, zda nejvyšší představitel patří do první komunikační linie, nelze dát jednoduchou odpověď. Má-li z této kapitoly vzejít nějaké doporučení, bude patrně znít tak, že **nejvyšší představitel má být zároveň hlavním mluvčím organizace v okamžiku, kdy chceme dát najevo plnou vážnost, s jakou se firma situací zabývá**. Musí být splněny také další podmínky:

- Existuje kvalitní krizový plán, situace je přehledná a předvídatelná.
- CEO je zvyklý s médii komunikovat i za normálních podmínek, zná novináře a novináři znají jej.
- CEO nemá „škraloup“ z minulosti, je to respektovaná osoba.
- CEO bude před kamerami vystupovat jen při naplánovaných příležitostech, po důkladné přípravě, nikoliv živelně, „mezi dveřmi“.
- Běžnou komunikaci, rozesílání tiskových zpráv a zveřejňování příspěvků v sociálních sítích samozřejmě musí nadále odbavovat tiskový mluvčí, případně širší komunikační tým.
- CEO musí mít stále k ruce mluvčího jako konzultanta, který zná mentalitu novinářů i psychologii komunikace (Logrová, 2017, s. 95).

Využití vrcholného managementu v krizové situaci vždy také závisí na konkrétních okolnostech. Je-li organizace dobře připravená, považuje vývoj krize za předvídatelný a postupuje podle kvalitního krizového plánu, lze samozřejmě nejvyššího představitele

bez obav exponovat. V případě, že situace je nejistá, lze očekávat zhoršení, možná bude lepší vyslat na bojiště nejprve pěšce.



Obrázek 11: Vše potřebné pro vystoupení na tiskové konferenci je připravené. Výsledek se bude odvíjet od schopností a zkušeností řečníka. Ilustrační foto: Václav Šálek.

Kristýna Maršovská

5 Komunikační strategie v krizi

5.1 Situační teorie krizové komunikace

Telefon zběsile zvoní s malými přestávkami už deset minut. Kapacita e-mailové schránky přestává stačit. Mezi posledními přijatými e-maily od novinářů a zákazníků je jich pár i od generálního ředitele. Skoro všechny mají v předmětu slova jako URGENT, ASAP a nezdravý počet vykřičníků nebo otazníků. Minuty ubíhají. Je to tady, krize.

Možná jste si vždy mysleli, že teoretické koncepty z akademického prostředí jsou v takové situaci zbytečné. Potřebujete rychle jednat a na teorii v takové chvíli není čas. To by však byl omyl – jak krize dopadne, totiž často nezáleží na jejím typu, ale na tom, jak na ni zareagujete. Je několik faktorů, které předurčují způsob vhodné

reakce. Pokud zrovna nejste komunikační profesionál s dvacetiletou praxí v oboru, s největší pravděpodobností se vám budou tyto poznatky hodit. Takže dlouhý nádech, výdech a pojďme se v klidu připravit. Společně s Timothyem Coombsem to zvládneme.

O Timothyem Coombsovi potřebujete vědět, že je autorem *situační teorie krizové komunikace* (STKK, v originále Situational Crisis Communication Theory). Vlastně jde o takovou akademickou kuchařku, která na základě výzkumů krizí u různých subjektů radí, jak reagovat, když krize nastane.

V krizi vše stojí i padá na tom, jak informaci o její existenci přijmou **zájmové skupiny** (stakeholdeři). To jsou „jednotlivci nebo skupiny osob, které ovlivňují organizaci nebo jsou organizací ovlivněni“ (Grey a kol. in Frandsen a Johansen, 2016, s. 75). Nejčastěji se mezi ně řadí média, zákazníci, lokální komunity, dodavatelé nebo třeba zaměstnanci. Krize trvá do té doby, než přesvědčíte zájmové skupiny, že skončila (Coombs in Heath a O’Hair, 2009, s. 99). Je vedlejší, že jste krizi nezavinili nebo jste ji už třeba dávno efektivně vyřešili: vaším hlavním úkolem je **přesvědčit o tom zájmové skupiny**.

Samotná krizová komunikace by proto měla směřovat právě k zájmovým skupinám. Je důležité vzít v potaz jejich specifika (například jak krize ovlivnila konkrétní členy skupin, jakým způsobem komunikují a kde se k informacím nejlépe dostanou) a tomu přizpůsobit i komunikaci a její styl.

Coombs upozorňuje, že existují tři faktory, které ovlivní, jaké stanovisko zaujmou členové zájmových skupin ke krizi:

- o typ krize (souvisí s mírou zodpovědnosti za krizi),
- o předchozí reputace,
- o historie krizí. (Coombs, Holladay, 2012, s. 39)

Nejdůležitější je hned první faktor, který doplňují dva tzv. zintenzivňující faktory.

5.1.1 Kde začít?

Začneme rovnou trochu zostra – v první řadě je důležité si položit otázku: **Zavinili jsme tuto situaci?** Nebo ještě jinak a lépe: **Mohli jsme této situaci předejít?**

S největší pravděpodobností si je totiž také položí lidé, ke kterým se zpráva dostane. Bude je zajímat, nakolik bylo možné dané situaci zabránit a kdo je za krizi zodpovědný. Coombs (viz Heath a Coombs, 2006, s. 204–205, případně Heath a O’Hair, 2009, s. 112) rozlišuje tři základní kategorie krize:

1. **Oběť** – v tomto případě je v pozici oběti také samotná organizace, které se krize týká. Jedná se například o důsledky přírodních katastrof nebo situace, ve kterých je o subjektu rozšiřována nepravdivá informace. Zkrátka – krizi nebylo možné zabránit.
2. **Nedopatření/nedbalost** – za krizi je zodpovědná organizace nebo její zaměstnanec, ale činy, které k takové situaci vedly, nebyly záměrné. V praxi se tak může jednat například o technické závady a chyby nebo nevhodné chování zástupců společnosti.
3. **Krize**, kterým šlo předejít – komunikačně nejobtížnější kategorie. V tomto případě vystavila organizace určitou skupinu lidí riziku, na problémy nereagovala adekvátně nebo vědomě porušila zákon či nařízení, což vedlo třeba k nehodě nebo zranění lidí.

Všechny typy krizí ohrožují *reputaci*, kterou například Wartick vysvětluje jako agregované hodnocení členů zájmových skupin, vytvořené na základě předchozích zkušeností s chováním organizace a její schopností naplnit očekávání zájmových skupin (Coombs, 2007, s. 164).

Reputační dopady se odvíjejí od míry zodpovědnosti organizace za danou krizi. V případě, že je sama organizace v pozici oběti, je míra ohrožení reputace nízká. S dalšími krizovými kategoriemi se míra ohrožení reputace zvyšuje v závislosti na celkové vážnosti situace.

Možná to působí složitě, ale klasifikace krizí podle STKK není ve skutečnosti žádná věda. Vše si můžeme ukázat na jednoduchém případu – na trhu se objevily vadné výrobky firmy MARV. Při vyšetřování se zjistilo, že chyby způsobila závada na jednom ze strojů. V takovém případě krize spadá do kategorie nedopatření. Mluvčí společnosti MARV by se měl jménem firmy za danou situaci omluvit a doplnit, jaké kroky byly podniknuty k tomu, aby se daná situace neopakovala. V určitých typech krize je také vhodné stáhnout vadné výrobky z trhu. Pokud by se za nějakou dobu stroj znovu pokazil a došlo by k podobné situaci, krize by se přesunula do vyšší kategorie, tedy mezi krize, kterým šlo předejít.

5.1.2 Stejná pravidla pro všechny

Ještě předtím, než se budeme věnovat volbě komunikační strategie v závislosti na existenci jednotlivých faktorů, je důležité zmínit, že podle Coombse (2007) existují univerzální komunikační pravidla pro všechny zástupce společností, které postihla krize, a to nezávisle na jejím typu. Prvním a nejdůležitějším je ochránit zájmové skupiny od jakýchkoliv dalších následků krize. V praxi to znamená poskytování informací, které lidem umožní vyvarovat se rizik nebo případného rizikového chování (např. nekonzumovat kontaminované výrobky, nekupovat vadný produkt, nečekat na příjezd MHD v případě výpadku služeb aj.).

Za druhé – je důležité vždy průběžně komunikovat a informovat zasažené skupiny o tom, jaké kroky byly podniknuty, aby se daná situace neopakovala. Jedná se o efektivní přístup, díky kterému lze snížit míru nejistoty a eliminovat spekulace. Ve všech případech je zásadní vyjádřit účast nebo lítost nad tím, že k dané situaci vůbec došlo, a to i v případě, že ji organizace přímo nezavinila.

5.2 Jak z krize ven? Volba komunikační strategie

O komunikačních strategiích byste v první řadě měli vědět, že:

- Vyjádření „bez komentáře“ ještě nikdy žádnou krizi nevyřešilo.
- Neexistuje jediná správná komunikační strategie, je jich více a často se mohou prolínat.
- Krizi můžete buď popřít, nebo přijmout, a to buď plně, nebo částečně.
- Čím větší zodpovědnost připisují zájmové skupiny organizaci, tím spíše by měla organizace ve své komunikaci akcentovat přebrání zodpovědnosti za krizi. Teoretici se většinou shodují na tom, že nejlepší je plně přijetí.

Na situační teorii krizové komunikace začal Coombs se svými kolegy pracovat už v roce 1995. Od té doby teorii soustavně rozvíjí na základě nejnovějších poznatků z výzkumů. V četných zahraničních publikacích, které se věnují krizové komunikaci, se z tohoto důvodu objevuje představení STKK s lehce odlišným pojetím rozdělení komunikačních strategií. Například v knize *The Handbook of Crisis Communication* z roku 2012 představuje Coombs čtyři základní typy komunikačních strategií, v knize *Ongoing Crisis Communication*, která se dočkala posledního přepracovaného vydání v roce 2018, přiřazuje jednotlivé typy komunikačních strategií pod dvě hlavní kategorie: primární a sekundární. V této knize představujeme přehled tří základních komunikačních strategií krizové komunikace, které se prolínají každým Coombsovým textem a zároveň jsou nejvíce využitelné v praxi:

1. Popření (deny posture).
 2. Částečné přijetí zodpovědnosti (diminishment posture).
 3. Obnovení reputace (rebuilding posture).
- (Coombs, 2015, s. 45)

5.3 Strategie popření

Strategie popření je vhodná pouze ve chvíli, kdy organizace za krizi skutečně nemůže. I v tomto případě je zásadní komunikace se zájmovými skupinami, vysvětlování situace a vyjadřování postoje organizace.

Pokud mluvčí zvolí strategii popření a následně se ukáže, že je organizace za krizi alespoň částečně zodpovědná, krize se ještě prohloubí. Tato situace je označována jako **dvoujitá krize**.

Pod strategií popření lze zařadit také tzv. **přenesení viny**, kdy je za původce krize označena osoba, skupina nebo například firma vně organizace. V konečném důsledku tak bývají často obviňováni dodavatelé. Pokud je v komunikaci kladen důraz pouze na přenesení viny, nejedná se o příliš efektivní přístup, a to i v případě, že je vina skutečně na straně dodavatele. Zájmové skupiny totiž od organizace očekávají kontrolu dodávaných služeb nebo výrobků.

5.4 Strategie částečného přijetí zodpovědnosti

V případě **strategie částečného přijetí zodpovědnosti** se mluvčí snaží oslabit spojení mezi společností a krizí. Je vhodná pro krize spadající do kategorie, v rámci níž jsou organizace chápány také jako oběti (za přítomnosti zintenzivňujících faktorů), a pro krize, které byly způsobeny nedopatřením. Pokud je tento přístup vhodně zvolený, dochází k redukci dopadu krize na reputaci konkrétní organizace.

5.4.1 Uplatnění v praxi

Vše si můžeme zjednodušeně ukázat na případu fiktivní firmy MARV, která vyrábí hračky pro děti. V posledních letech začala

vyrábět také figurky superhrdinů. V daném roce se v kinech objevil nový díl superhrdinské ságy. Zákazníci obratem zjišťovali, jestli bude na Vánoce k dispozici dostatečné množství figurek hlavního hrdiny. Ve snaze připravit se na zvýšenou poptávku, a vyhovět tak přáním zákazníků, koupil MARV nový stroj, díky kterému zvládl na trh dodat dostatečné množství figurek. U jedné řady došlo k technické závadě stroje, kvůli které se na trhu objevilo 1 000 kusů hlavního hrdiny Thora bez jeho ikonického kladiva. Jaké komunikační strategie se v takové situaci nabízejí?

- **Poskytnutí širšího kontextu.** (Na trhu je MARV už XY let a s jejich hračkami si hraje už X generací. Letos před Vánoci chtěli vyjít vstříc požadavkům zákazníků a dodat dostatečné množství figurek.)
- **Prezentování jiného úhlu pohledu na problém. Pokud je to možné, je vhodné najít i příznivý pohled na celou situaci.** (Díky vadě získávají figurky značnou sběratelskou hodnotu. Zákazníkům také nabízí výměnu chybného výrobku za správný model.)
- **Zdůraznění, že se nejedná o natolik velký problém, jak jej mohou vykreslovat ostatní skupiny.** (Za dobu fungování firmy už vyrobili XY zcela bezchybných výrobků, jedná se tedy o zlomek celkové produkce.)
- **Částečné přenesení zodpovědnosti, kdy mluvčí poukazuje na jiné příčiny. Jako původci problému mohou být označeny faktory vně firmy.** (Chyba byla způsobena špatně nastaveným strojem od dodavatele. Po zjištění problému MARV obratem kontaktoval dodavatele, který stroj vyměnil. Všichni zaměstnanci byli o problému informováni. MARV také kromě kamerové kontroly kvality zřídil i novou pracovní pozici, kde bude na kvalitu výrobků dohlížet pověřený pracovník.)

5.5 Strategie obnovení reputace

Poslední kategorii prezentuje **strategie obnovení reputace** související s možným plným přijetím zodpovědnosti. Je vhodná zejména v případě vysoké reputační hrozby. Coombs (2015, s. 152) ji doporučuje i pro situace, kdy organizace čelí krizi způsobené nedopatřením/nedbalostí, ale zároveň je přítomna historie podobných krizí nebo společnost nemá dobrou reputaci.

5.5.1 Uplatnění v praxi

Zkušenost praví, že pokud organizace chybu skutečně udělala, vyplatí se přiznat zodpovědnost. Mluvčí společnosti by měl informovat, **jak jsou napravovány škody** a jaká **preventivní opatření** byla přijata.

V některých případech nabízejí firmy obětem krize **odškodnění**. To je vhodné v případě, pokud krize způsobila značné následky (ať už materiální škodu, psychickou újmu nebo ohrožení zdraví či života).

Omluva funguje jako skvělý začátek znovuoobnovení pozitivní reputace. Omluva je na místě ve chvílích, kdy organizace skutečně chybovala. Přijímá tak plnou zodpovědnost za danou situaci. Další možností, která je vhodná i ve chvílích, kdy organizace není jediným nebo hlavním viníkem krize, je vyjádření účasti a lítosti. Zajímavým fenoménem, který s touto oblastí souvisí, jsou i tzv. **ne-omluvy** (non-apologies). Jedná se o vyjádření, které působí jako omluva, ale neobsahuje přiznání viny ze strany organizace (Coombs, 2015, s. 149).

Výzkumy ukazují, že členové zájmových skupin mají tendence přijímat ne-omluvy jako skutečné omluvy. Organizace tak těží z výhod, které z omluvy plynou, aniž by musela čelit riziku (zejména právním postihům), které by způsobilo přiznání viny. Podle STKK jsou ne-omluvy vhodné pouze pro situace, kdy nebyla

ohrožena bezpečnost a zároveň krize nepředstavuje velkou reputační hrozbu.

Jak poznat ne-omluvu? Většinou obsahují vyjádření lítosti nad danou situací a politování osob, které krize postihla. Akcentována může být omluva za psychickou újmu, ne však za samotný čin, který k ní vedl (Coombs, 2015, s. 149).

Na předchozích stránkách jsme v krátkosti představili Coombsovu situační teorii krizové komunikace. Berme ji jako vodítko, které pomáhá s výběrem komunikačních strategií v případě skutečně vypjatých situací. Nikdy však nesmíte zapomenout na to, že každá krize je unikátní. Má desítky drobných specifik a odchylek, které musíte při její komunikaci zvážit. Ty už však akademici při vši snaze nemohou zcela postihnout. Budeme proto rádi, pokud budete situační teorii krizové komunikace chápat zejména jako přístup, který ukazuje, jak nad krizí přemýšlet. Abychom vám v této cestě pomohli, shrneme v jednom výčtu nejčastěji využívané komunikační strategie. Ať už ty, kterým se věnuje Coombs, nebo ty, které jsou často využívány v praxi.

5.6 Přehled nejčastěji užívaných strategií a taktických variant

- **Popření zodpovědnosti** – Organizace popírá vinu. Důležitá je komunikace se zájmovými skupinami, vysvětlování situace a vyjadřování postoje.
- **Přenesení viny** – Příčina krize je přesunuta mimo organizaci a mimo oblast, kterou organizace může ovlivnit. V komunikaci by neměl být kladen důraz pouze na přenesení viny, a to i v případě, že společnost za krizi nenesou zodpovědnost. Zájmové skupiny očekávají kontrolu dodávaných služeb nebo výrobků.
- **Obětní beránek** – Je označen konkrétní viník vzniku krize. Existují situace, kdy je tato strategie namíště, například u dříve

zmiňované krize společnosti Burger King. V takových chvílích zájmové skupiny skutečně očekávají, že organizace identifikuje ve svých řadách viníka a podnikne adekvátní kroky. Stejně jako v případě strategie přenesení viny se ze stejných důvodů nevyplácí v komunikaci vsadit výhradně na tuto kartu.

- **Rozptýlení problému** – Novináři své texty kvůli čtenářům často zjednodušují. V krizi je tak pro některé z nich nejjednodušší najít jednu příčinu nebo viníka krize, a to i v případě, že tomu tak úplně není. V takových chvílích je vhodná strategie rozptýlení problému, při které je důležité zdůrazňovat složitost situace a její komplexnost. Krizi je možné prezentovat jako výsledek působení mnoha malých faktorů.
- **Nabídka jiného úhlu pohledu** – Vzpomeňte si na příklad firmy MARV. Nabízí se možnost srovnání s jinou podobnou událostí, zdůrazňování minimálního dopadu krize, vyzdvižení jiného, příznivějšího kontextu.
- **Úplné obrácení úhlu pohledu** – Pokud to situace a fakta umožňují, je velice výhodné představit novinářům úplně nový pohled na danou krizi. Ideální je, pokud je podpořen fakty.
- **Omluva, vyjádření lítosti** – Odškodnění, aktivní náprava škod, preventivní opatření.
- **Kumulace pozitivních informací** – Jedná se o snahu přehlušit krizové téma zveřejňováním jiných pozitivních zpráv. Mluvčí v těchto případech proaktivně vyhledávají pozitivní témata. Ta odkazují k aktuálnímu dění, které se netýká krize. Umožňuje jim tak zveřejňovat také pozitivní zprávy o společnosti a nastolovat nový rámec. Tato strategie je vhodná jen v některých typech málo závažných krizí (Maršovská, 2018, s. 97).
- **Vyprázdnění krizového tématu** – Máte krizi? A mohli bychom o ní vědět? Občas se vyplatí ukázat veřejnosti i to, co bychom si nejradši nechali sami pro sebe. Pokud o krizi firma informuje jako první sama, získá značné výhody, které souvisí s teorií stealing thunder (Maršovská, 2018, s. 99).

Možná vám jde v tuto chvíli ze všech možností komunikačních strategií hlava kolem. Je užitečné pamatovat na Coombsovou STKK a všechny možné komunikační strategie, ale v konečném důsledku jde hlavně o selský rozum. I když se to tak v krizi může zdát, komunikační strategie nejsou žádná atomová věda.

Ty nejlepší komunikační strategie vznikají ve chvíli, kdy zapomeneme na to, co situace znamená pro nás jako organizaci a zaměříme se na ostatní, které ovlivnila. Co bychom chtěli a potřebovali slyšet, kdybychom byli na druhé straně?

5.7 Shrnutí

Nejprve si vždy uvědomte, jaké krizi čelíte:

- o **oběť** (nízká reputační hrozba – pomluvy, vliv přírodních sil),
- o **nedbalost/nedopatření** (střední reputační hrozba – technická závada, nevhodné chování zástupců spol.),
- o **krize, kterým šlo předejít** (vysoká reputační hrozba, krize způsobené lidskou chybou, nedodržení právních předpisů).

Zvažte zintenzivňující faktory. Pokud jste už podobné krizi čelili nebo máte se zájmovými skupinami špatné vztahy, přesouvá se krize do vyšší kategorie.

Existují základní pravidla: Každá krize **vyžaduje průběžnou komunikaci, vyjádření účasti nebo lítosti** nad tím, že k situaci vůbec došlo, a pokud to situace vyžaduje, **poskytování informací**, které **umožní lidem vyhnout se dalším dopadům krize**. Nezapomeňte zdůraznit, **co jste udělali pro to, aby se daná situace neopakovala**.

Kategorie „oběť“ + žádné zintenzivňující faktory = strategie popření zodpovědnosti.



Dodržování základních pravidel.

Kategorie „oběť + zintenzivňující faktor/y nebo kategorie nedopatření = strategie částečného přijetí zodpovědnosti.



Dodržování základních pravidel, vysvětlování situace a poskytování širšího kontextu, prezentování jiného úhlu pohledu, v některých případech možná relativizace situace, možné částečné přenesení zodpovědnosti.

Nedopatření + zintenzivňující faktor/y a také krize, kterým šlo předejít = strategie obnovení reputace.



Omluva + v případě vážných krizí kompenzace + dodržování základních pravidel + vysvětlování situace a poskytování širšího kontextu.

Neexistuje jediná správná komunikační strategie. Mohou se mezi sebou prolínat a doplňovat. Vždy záleží na konkrétní krizi. Hlavně na chvíli zapomeňte na to, co krize znamená pro vás nebo vaši organizaci. Představte si sami sebe v kůži těch, které krize poškodila: Co byste sami chtěli a potřebovali slyšet?

Jan Tomandl

6 Nástroje krizové komunikace

Možnosti a nástroje krizové komunikace se v podstatě překrývají s běžnými pracovními metodami public relations, a zejména media relations, tedy vztahů s médii (podrobně viz Tomandl, 2011, s. 69 a dále). Firmy a další organizace v krizi se na novináře obracejí nejčastěji prostřednictvím tiskových zpráv a tiskových konferencí, respektive brífinků.

Výhodu proto přinášejí dříve navázané profesní vztahy a kontakty jak s řadovými redaktory, tak s vedoucími pracovníky redakcí (*mediální lobbying*). Je samozřejmě nepřijatelné (pro poctivého novináře i poctivého PR profesionála) takové vztahy zneužívat. Nicméně pomáhají pro zrychlení komunikace a odbourání prvotní nedůvěry v krizi.

Na širší veřejnost, která zahrnuje vedle novinářů také další zájmové skupiny, se firmy mohou obracet prostřednictvím krizového

webu a krizové inzerce, tedy placených sdělení v médiích. V posledních letech strmě vzrůstá význam sociálních sítí, které se postupně stávají velmi důležitým kanálem krizové komunikace. Jednotlivým nástrojům věnujeme pozornost v následujících podkapitolách.

6.1 Tisková zpráva

Rychlé, efektivní, levné – takové jsou tiskové zprávy, které i přes rozvoj sociálních sítí zůstávají základní formou práce s médii. Jednoduše řečeno, tisková zpráva je písemné sdělení obsahující novou informaci nebo stanovisko (Tomandl, 2011, s. 74).

Distribuční cesty tiskové zprávy bývají různé. Lze ji rozdávat vytištěnou na tiskové konferenci i brífinku na místě mimořádné události. Nejčastěji se rozesílá elektronicky na kontakty obsažené v takzvaném *medialistu*. Jde o adresář redakcí a novinářů, kteří jsou pro firmu či jinou organizaci místně a tematicky relevantní a u kterých se předpokládá, že o krizi či mimořádné události budou psát, respektive vysílat. Seznam musí být bezpodmínečně připravený předem a pravidelně aktualizovaný. Tiskovou zprávu lze také zveřejnit na webu organizace, případně prostřednictvím Facebooku nebo jiné sociální sítě, což lze doporučit i v případě její primární distribuce jiným způsobem. Zpřístupnění na webu nebo v sociální síti přispěje k šíření informací v tiskové zprávě i bez novináře jako prostředníka.

Svůdná snadnost distribuce tiskových zpráv je vykoupena některými nevýhodami a nedostatky. Jde zejména o velkou konkurenci různých sdělení, která do redakcí přicházejí od různých odesílatelů a velká většina jich končí v koši. Nicméně tato nevýhoda se projevuje spíše v „normálním období“ než v krizi, kdy jakákoliv zpráva z postižené firmy či jiné organizace novináře samozřejmě eminentně zajímá.

Tiskovým zprávám také chybí bezprostřednost a naléhavost tiskových konferencí. „*Přece jen jde o jednosměrnou písemnou komunikaci, která nedokáže přenášet emoce a postoje tak snadno jako veřejné vystoupení nebo dialog s novinářem. Tiskovou zprávu tvoří většinou jen text (případně doplněný fotografiemi), což neuspokojuje audiovizuální média. Tuto nevýhodu mohou v budoucnu vyřešit videozprávy (video news releases)*“ (Tomandl, 2011, s. 75). Tato videa s aktuálními vyjádřeními manažerů nebo mluvčích se však v Česku stále využívají méně než v zahraničí.

V odborné literatuře lze najít různá dělení tiskových zpráv podle typu a charakteru. V kontextu krizové komunikace připadá v úvahu zejména *zpráva o události*. Ve zprávě by vedle aktuálních informací neměl chybět kontext (background), aby jej novináři nemuseli dohledávat jinde. Dalším relevantním typem je *zpráva s reakcí*. Zpravidla obsahuje stanovisko představitelů organizace k mediálnímu napadení nebo veřejné kritice. (Tomandl, 2011, s. 78)

Oba zmíněné typy se většinou pokoušejí kopírovat strukturu typického zpravodajského článku s perexem, citacemi v uvozovkách a řazením informací od těch nejdůležitějších po méně podstatné. *Tiskové prohlášení*, taktéž používané v krizové komunikaci, se liší tím, že jde vlastně o jednu souvislou přímou řeč. „*Předpokládá se, že tiskové prohlášení může být citováno v médiích jako celek, přetištěno jako dokument, případně z něj novináři vyberou některou část a použijí ji jako přímou řeč autora prohlášení ve svých redakčních materiálech. Tiskové prohlášení by mělo být stručné, názorově jasné a vyhraněné*“ (Tomandl, 2011, s. 81).

Nejrychlejší formou tiskové zprávy je fleš, o které pojednáváme v této knize samostatně a obsáhle. Na fleš jako prvotní sdělení většinou navazuje delší text, případně celá série tiskových zpráv (u dynamicky se rozvíjejících událostí). Každá taková zpráva musí být označena datem a časem vydání, aby bylo jasné, k jakému okamžiku je aktuální.

Nejen fleš, ale jakákoliv tisková zpráva musí být stručná, což platí speciálně v hektické krizové komunikaci. Většina sdělení se vejde na jednu stranu A4. Pokud máte pocit, že potřebujete více místa, doplňte tiskovou zprávu dalším dokumentem s výčtem faktů nebo několika odstavci kontextových a rozšiřujících informací. Samotnou tiskovou zprávu ale za každou cenu udrzte stručnou a jednoduchou.

Pro jazyk a styl tiskových zpráv platí vše, co jsme definovali jako základní principy krizové komunikace. Jakékoliv sdělení musí být srozumitelné a jednoznačné, namísto arogance, sebestřednosti a agresivity z něj musí vyzařovat empatie, zodpovědnost a akceschopnost.

Tipy pro psaní tiskových zpráv v krizové komunikaci:

- Hned v úvodu zprávy se pokuste zodpovědět takzvané základní novinářské otázky, které se s novou informací nebo událostí pojí. Tyto otázky začínají slovy *co, kdo, kdy, kde, proč a jak*.
- Nezapomínejte na čísla a další konkrétní a přesná fakta, která dodávají zprávě na věrohodnosti a novináři je rádi použijí (například kolik pracovníků firmy se mimořádnou situací zabývá, kolik výrobků je nutné stáhnout z trhu, kolik peněz firma vloží do odstranění škod).
- Vždy do tiskové zprávy vkládejte citace, například od ředitele a dalších představitelů organizace. Musejí být věcné, obsahovat zajímavou informaci nebo jasný postoj. Označujte citace uvozovkami a nejlépe také kurzivou, která je opticky odliší od ostatního textu.
- Zapracujete do tiskové zprávy autentické vyjádření nezávislého experta nebo jiné renomované autority v oboru.
- I když chcete v tiskové zprávě popsat nějaký děj nebo sled navazujících událostí, nepostupujte chronologicky, ale nejprve uveďte to nové a nejpodstatnější z hlediska důležitosti a dopadů (*princip obrácené pyramidy*). Je-li to nutné, můžete chronologii rozepsat v příloze tiskové zprávy.

- V tiskových zprávách zásadně používejte krátké a srozumitelné věty. Vždy pamatujte na to, že píšete pro laiky. Proto se vyhněte odborným výrazům. Vysvětlete řádně vše, co přesahuje rámec obecné vzdělanosti a mohlo by zůstat nepochopeno. Pokuste se vše vysvětlit lapidárně, a to i za cenu zjednodušování a zkratky. Pokud to neuděláte sami, udělají to novináři a při tom může dojít k zásadním a nepříjemným zkreslením (volně dle Tomandl, 2011 a 2012).

Příklad z praxe: Unipetrol

Poměrně kvalitní tiskové zprávy (co do struktury, výběru i řazení informací) publikovala v březnu 2018 společnost Unipetrol po výbuchu v rafinérii v Kralupech nad Vltavou. Průběžně aktualizované zprávy vždy obsahovaly stručný titulek (např. Unipetrol spolupracuje s policií a zahájil vlastní vyšetřování) a ještě nad perexem také výčet aktuálních informací. Novinář tak věděl, co je nového a co zpráva obsahuje, ještě než ji začal číst. Bodový výčet u vybrané tiskové zprávy vypadal takto:

- *Situace je pod kontrolou.*
- *Provoz rafinérie a zásobování palivy není v ohrožení.*
- *Obyvatelům obcí a měst v okolí areálu nehrozí žádné nebezpečí.*
- *Probíhá vyšetřování Policie ČR.*
- *Během události nedošlo k úniku nebezpečných látek a k ohrožení životního prostředí.*
- *Unipetrol zahájil vlastní vyšetřování – zaměří se na příčiny mimořádné události a nápravná opatření.*

Následuje perex, tedy zpravodajské shrnutí podstatných informací (došlo k explozi bez následného požáru). Další fakta jsou v textu řazena podle pořadí důležitosti. Tisková zpráva je proložena dvěma citacemi předsedy představenstva Unipetrolu. První citace správně zdůrazňuje akceschopnost a zodpovědnost firmy („Ihned po explozi jsme aktivovali havarijní plán nejvyššího stupně...“), druhá vyjadřuje empatii a soucit s pozůstalými („Prostřednictvím partnerských firem

jsme vyjádřili hlubokou soustrast pozůstalým a nabídli jim v této velmi těžké situaci naši pomoc...“).

Tisková zpráva je doplněna o backgroundový odstavec, díky kterému nemusejí novináři dohledávat základní informace o kralupské rafinérii na internetu. Samozřejmostí je přímý kontakt na mluvčího, včetně čísla mobilního telefonu. (Kaidl, 2018)

6.2 Tisková konference

Tisková konference, stejně jako rychlejší a méně formální brífink, je oproti tiskové zprávě náročnější na přípravu i na zvládnutí. Přímý kontakt s novináři přináší rizika, vytváří také prostor pro chyby a neobratnosti, v plné nahotě tak dokáže odhalit neschopnost či namyšlenost řečníka.

Na druhou stranu, tisková konference také mnohem lépe přenáší empatii a emoce, dovoluje řečníkům navazovat s novináři (a jejich prostřednictvím i s publikem) hlubší kontakt. A pro novináře představuje tisková konference širší a univerzálnější zdroj zpravodajského materiálu. Dává jim příležitost získat vyjádření několika mluvčích, a to buď přímo při konferenci, anebo v následujících individuálních rozhovorech s hosty. Kromě psané zprávy může novinář pořídit i fotografie, audiozáznam a záběry pro televizní zpravodajství. (Tomandl, 2011, s. 119)

I přes výše zmíněná rizika tedy má v některých situacích smysl uvažovat o tiskové konferenci. A to při vědomí, že v posledních letech „tiskovek“ poněkud ubývá, novinářů je totiž málo, neustále spěchají a dávno nepokládají za svou povinnost účastnit se každé akce, na kterou je někdo pozve. Když je téma nijak nezaujme, prostě nepřijdou a úsilí pořadatelů přijde vniveč. Nicméně v krizové komunikaci tento trend v podstatě neplatí. Když se v podniku něco děje, když novináři tuší sólokapra, na tiskovou konferenci přijdou – a odpadá i (jinak nezbytné) důkladné zvažování data, času a místa

konání. V opravdové krizi přijdou novináři prakticky kdykoliv a kamkoliv. Aby to však nakonec nebyla ztráta času, snažte se dodržet některá základní pravidla.

- Tiskovou konferenci pořádejte, když je téma aktuální – rychlost je důležitá!
- Zvolte dostupné a přiměřené místo se základním vybavením (internet, elektřina, parkování, sociální zázemí atd.).
- Připravte základní občerstvení, to znamená vodu, kávu, něco malého k jídlu (ovoce, sušenky). Velký catering je kontraproduktivní, působilo by to totiž tak, že si chcete novináře koupit. Zvláště v krizi, kdy se samozřejmě předpokládá, že všechny peníze a úsilí vynakládáte na vyřešení problémů a pomoc obětem, by to nepůsobilo dobře.
- Velmi dobře se předem připravte. Napište si bodový scénář. Zformulujte si, co chcete a také můžete říct, stačí dvě až tři základní sdělení. Příliš dlouhé a tematicky roztříštěné tiskové konference ztrácí smysl, novináři se budou hůře orientovat, hlavní sdělení se ztratí v balastu. Jako příliš dlouhé se zpětně jeví například tiskové konference po zasedání vlády v prvních dnech koronavirové krize.
- Připravte se také na nepříjemné otázky, promyslete si odpovědi, nenechte se vyprovokovat.

Novinář by měl na tiskové konferenci obdržet také tiskovou zprávu, jíž se věnuje předcházející kapitola. Měla by mít v ideálním případě rozsah jedné strany A4 a shrnovat ty nejpodstatnější informace. Dále mohou novináři v případě potřeby dostat *press kit*, tedy balíček dalších informačních materiálů. Zároveň všechny dokumenty novinářům pošlete mailem nebo zpřístupněte na sdíleném disku.

Jako optimální délka tiskové konference se v minulosti uváděla jedna hodina. Dnešní praxe je však poněkud jiná, hodina už se jeví jako dlouhá doba. Pro většinu témat stačí 30–45 minut, operativní brífink může být mnohem kratší, klidně několikaminutový.

Akci rozhodně uměle nenatahujte – hlavní je předat nové a důležité informace.

Důležitou součástí tiskové konference jsou z pohledu novinářů také individuální rozhovory po skončení společné části. Pro novináře je možnost následného individuálního rozhovoru s řečníkem často jedním z hlavních důvodů pro návštěvu konference. V krizové komunikaci ale vždy dobře zvažte, jestli řečníci individuální rozhovory zvládnou a jestli nemohou vést k úniku informací nebo ke kompromitaci.

„Nic z toho, co řeknete na tiskové konferenci, nepodléhá následné autorizaci. Řečníci na tiskových konferencích, kteří nemají mnoho zkušeností s médii, mívají často problémy, protože po ukončení hlavní části tiskové konference poleví jejich koncentrace. Spadne z nich napětí, mají pocit, že je po všem a ‚mají to za sebou‘. Snadno tak řeknou v individuálním rozhovoru u kávy a chlebičeků něco, čeho později litují. Přitom novináři jsou stále v pozoru a jejich diktafony zapnuté. Tisková konference končí až v okamžiku, kdy poslední novinář opustí sál“ (Tomandl, 2011, s. 146).

Specifickou formou tiskové konference je *brífink*, někdy označovaný také jako *press foyer*, zvláště pokud se pořádá někde v kulóarech či předsálí. Brífinky se konají zpravidla vestoje. Množství otázek, které lze položit, bývá omezené, celá akce trvá jen pár minut. Brífink se týká většinou nějaké vysoce aktuální agendy. Často se koná například v politice po skončení důležitých jednání. Brífinky se konají také při různých mimořádných událostech, často v pravidelných intervalech.

Jak vystupovat na tiskové konferenci

- Vyhněte se arogantnímu, agresivnímu či povýšeneckému tónu.
- Snažte se působit rozhodně a sebejistě, avšak zároveň empaticky a vstřícně.
- Na začátku řekněte, o čem budete mluvit, na konci shrňte to nejdůležitější.

- Nevtipkujte.
- Nemluvte příliš rychle.
- Používejte krátké věty, srozumitelná slova.
- Nic nečtete, přípravu máte jen jako oporu.
- Pokud nelze odpovědět, řekněte proč a kdy to bude možné.
- Nementorujte novináře, nenařizujte jim, co mají psát.
- Neoblékejte se přehnaně okázale, v krizové komunikaci byste měli působit jako někdo, kdo zrovna intenzivně pracuje, nikoliv jako člověk, který jde na ples.

O přípravě tiskových konferencí a psaní tiskových zpráv pojednává jiná kniha autora těchto řádků, která vyšla v roce 2011 pod názvem *Jak účinně oslovit média*. Pro bližší informace na ni odkazují.



Obrázek 12: Ilustrační záběr z brífinku v nemocnici za mimořádných okolností koronavirové krize. Foto Igor Zehl.

6.3 Krizový web

Zdá se to jako naprostá samozřejmost: když se v podniku něco děje, dáme informace na web, aby je tam kdokoliv mohl najít a přečíst, a díky tomu věděl, co je nového. Vždyť přece nejhorší je nejistota, spekulace, fámy...

Nicméně v praxi to zdaleka tak samozřejmé není. Autor těchto řádků jako novinář přišel do kontaktu se stovkami organizací, které se vlastní vinou či zcela nezaviněně ocitly v epicentru mediální pozornosti a pod drobnohledem veřejnosti. Překvapivě velká část v horké fázi krizové komunikace ani při následné obnově reputace vůbec nepracovala s vlastními webovými stránkami, dávala tam jen málo informací, případně vůbec žádné. Absence informací o krizi na webu organizace však vyvolává legitimní otázky a podezření (Coombs, 2012).

Působí zkrátka divně, když celé Česko mluví o konkrétním podniku kvůli aktuální krizové situaci, a přitom na webových stránkách je posledním příspěvkem v sekci aktualit třeba zpráva o dni otevřených dveří, který se konal o půl roku dříve.

Pro novináře je web primárním zdrojem informací o firmě či jiné organizaci, o které zrovna píšou. Vždy se podívají, co o sobě firma na vlastních internetových stránkách říká, jestli poskytuje i nějaké konkrétní a věcné informace, nebo jen bezobsačně vychvaluje sama sebe a svou produkci. Na web novináři zamíří i v situaci, kdy se doslechnou, že se v podniku něco děje, ať už jde o požár, stávkou nebo jakoukoliv jinou krizovou situaci. Firemní webová stránka bude pravděpodobně dokonce prvním místem, kam se podívají (Wheeler, 2018, s. 107). S webem jako důležitým zdrojem informací počítají také samosprávy, hasiči nebo jiné složky integrovaného záchranného systému při informování veřejnosti o mimořádných událostech typu povodní.

Je v zájmu podniku, aby novináři na webu našli přesné a aktuální informace, nejčerstvější vyjádření, tiskové zprávy a background,

aby nemuseli základní fakta a čísla dolovat třeba z nevyzpytatelné Wikipedie nebo z výročních zpráv v obchodním rejstříku.

PR oddělení by mělo předem vytvořit stručný přehled zahrnující historii organizace, její činnost, cíle, krédo a podobně. O vaší organizaci budou totiž v případě krize psát také novináři, kteří ji vůbec neznají, tedy nejen specialisté, kteří se na obor činnosti organizace zaměřují za normálního stavu.

V ideálním případě se průběžně aktualizovaný web stane dominantním zdrojem informací o krizové situaci, kam se novináři budou průběžně vracet. Organizaci to umožní držet informační tok pod kontrolou a snáze ovlivnit celkové vyznění událostí.

V kontextu krizové komunikace se někdy setkáváme s pojmem *krizový web*. Může to být jak speciální stránka na samostatné doméně, zřízená výhradně kvůli krizové situaci, stejně jako vyčleněná sekce na firemním webu, která ovšem musí být jasně označená a dostupná z hlavní stránky jedním kliknutím. Posloužit může i sekce aktualit na webu, běžně využívaná pro tiskové zprávy a novinky z činnosti organizace.

Marie Logrová (2017, s. 94) na základě vlastních zkušeností z chemického průmyslu uvádí, že se jí jevila jako dostačující stránka aktualit na webu, věc lze řešit také zvýrazněným prvkem na firemních stránkách, které jsou již mezi zákazníky a obchodními partnery známy.

Není příliš podstatné, kterou z nastíněných variant využijete. Důležité je spíš to, aby krizový web byl funkční a informačně vydatný. Nikdo v kritické situaci nestojí o flashové animace nebo složitou a datově náročnou grafiku. Novináři, stejně jako další zájmové skupiny, potřebují informace – aktuální, srozumitelné, dostupné (Tomandl, 2011, s. 246).

Soustřeďte se na přehlednost a zajistěte, aby zájemci o informace patřičnou stránku nebo sekci na webu okamžitě a bez problémů našli. Pamatujte na to, že lidé mohou být ve stresu, a pokud vámi zveřejněné informace nenajdou „na první dobrou“, půjdou si pro

ně jinam. Městu Boston při teroristickém útoku na maratonský běh v roce 2013 postačilo operativně zřídit výrazný červený rámeček na hlavní stránce webu, kam pracovníci radnice průběžně vkládali nejnovější informace, důležité odkazy a telefonní čísla.

Přínejmenším v rizikových branžích (například chemická výroba atd.) by měla být kostra krizového webu s grafikou a obecnými informacemi připravena předem. Po nástupu krize se jen doplní konkrétní informace a stránku lze okamžitě zveřejnit. Takové stránky se odborně říká *dark site* (Lukaszewski, 2013, s. 339 nebo Tomandl, 2011, s. 246).

Krizový web budujte jako multimediální zdroj informací. Kromě textu pracujte také s grafy, mapkami, schémata, výčty faktických informací... Využijte vše, co přispěje k lepšímu přijetí a pochopení poskytovaných informací. Vizualní úpravu zvolte uměřenou, v případě tragických událostí často padne volba na stupně šedi. Každopádně pokud vznikla jakákoliv škoda nebo firma čelí obvinění ze závažného pochybení, vizuální styl krizového webu by neměl být křiklavě barevný a neměl by připomínat produktový web s rozesmátými tvářemi na snímcích z fotobank.

Krizový web, ať už má jakoukoliv podobu, musí obsahovat také dobře vedenou sekci kontaktů. Novináři potřebují vědět, na koho se konkrétně mají obracet, kdo bude jejich komunikačním protějškem. E-mailový formulář rozhodně nestačí, je nutné zveřejnit telefonické kontakty na konkrétní osoby s jasně vymezenými kompetencemi a polem působnosti. Pro širší veřejnost je vhodné zřídit informační linku.

Každou aktualizaci v době krize označujte hodinou a minutou vložení, aby bylo jasné, o jak čerstvou informaci či vyjádření se jedná (Tomandl, 2011, s. 247).

Funkční a informačně vydatný krizový web se vám může jevit jako něco, co bude stát hodně času, úsilí a práce. Praxe ale potvrzuje, že vám ušetří čas. Dobrá *dark site* může omezit až 90 procent novinářských hovorů (Lukaszewski, 2013, s. 117).

Funguje to prostě a jednoduše tak, že pokud budete mít přesné a vydatné informace na webu, nemusí vám novináři volat stále dokola, jestli není něco nového, případně si ověřovat informace, které mají z jiných zdrojů.

Novináři však musejí nabýt důvěru, že pokud bude něco nového, skutečně to na web bez prodlení dáte. Vaše informační politika musí být konzistentní a také předvídatelná, novinář chce mít přiměřenou míru jistoty, že určitý typ informací k němu spolehlivě dorazí určitým kanálem... Pokud dáváte aktuality jednou na web, podruhé na Twitter, potřetí na Facebook, počtvrté rozešlete tiskovou zprávou a popáté telefonicky kontaktujete vybrané novináře, výsledkem bude jen chaos a nespokojenost na straně médií. A vy od novinářů nebudete mít nikdy klid.

Pravidelnou a předvídatelnou aktualizací tedy musíte novináře přesvědčit o tom, že veškeré potenciální novinky i v budoucnu skutečně zpřístupníte na webu. Jinak budou stále dokola telefonovat a ptát se, co je nového, což vás vyčerpá a vezme vám to čas. A to jediné, čeho v krizi nikdy nemáte dost, je právě čas... (Wheeler, 2018, s. 63).

Ačkoliv je internet v době krize skvělým nástrojem, nikdy nemůžete veškerou komunikaci obstarat jen prostřednictvím webové stránky. Zvláště v krizi je nutné, aby za organizaci mluvili s médii živí lidé. Obrazovka počítače nedokáže přenést emoci, například soucit nebo soustrast s lidmi postiženými katastrofou. Dobře vedený krizový web ale mluvčím organizace umožní soustředit se na skutečně závažné a důležité otázky (Tomandl, 2011, s. 247).

Firemní web má ještě jednu zásadní výhodu: zatímco média si z vámi poskytovaných informací vyberou, co se jim bude hodit a co budou pokládat za důležité (třeba jen dvě tři věty), tak na svůj web můžete dat prakticky neomezené množství informací (Coombs, 2012, s. 101). Můžete publikovat vše, co vám přijde podstatné, a odvyprávět tak „příběh“ aktuální nebo skončené krize z vaší perspektivy. Díky tomu je krizový web vhodný i pro fázi postupné nápravy

škod, kdy mediální pokrytí události upadá, ale podnik dál potřebuje nějakou platformu pro prezentaci dosažených úspěchů.

The screenshot shows the BP website's crisis management page for the Gulf of Mexico restoration. The page is structured as follows:

- Header:** BP logo, navigation links (Contact us, Reports and publications, BP worldwide, Home, New, Cookie information), and a search bar.
- Navigation:** A menu with links for About BP, Products and services, Sustainability, Investors, Press, Careers, and Gulf of Mexico restoration.
- Left Sidebar:** A list of links: Committed to the Gulf, Restoring the environment, Restoring the economy, Claims information, Back to work in the Gulf of Mexico, Supporting long-term research, Investigations and legal proceedings, Deepwater Horizon accident and response, and Contacts.
- Main Content:**
 - Gulf of Mexico restoration:** A large image with the text "BP is committed to the Gulf of Mexico".
 - Restoring the environment:** A smaller image with the text "Restoring the environment Working with government agencies to assess potential injuries to natural resources".
 - Text:** "We are helping economic and environmental restoration efforts in the Gulf Coast as part of our ongoing commitment to the region following the Deepwater Horizon accident in 2010".
 - Sustainability reporting survey:** A section with a clipboard icon and text: "Two weeks left to provide your feedback and generate £5 for the British Paralympic Association".
 - Restoration projects:** A section with an image of a boat and text: "BP has committed up to \$1 billion to early restoration projects across the Gulf".
 - Legal proceedings:** A section with an image of a document and text: "Information on investigations and legal proceedings following the Deepwater Horizon accident".
 - How we responded:** A section with an image of a building and text: "A summary of the accident along with information on how we responded".
 - BP in the United States:** A section with a map of the US and text: "BP in the United States An overview of our business, investments and commitments".
- Footer:** Social media icons for Twitter, Facebook, and YouTube, with the text "Join the conversation:".

Obrázek 13: Náhled krizového webu společnosti BP. Jeho cílem byla obnova reputace po havárii ropné plošiny v Mexickém zálivu v roce 2010. Zdroj: archiv autora.

6.4 Krizová komunikace v sociálních sítích

Příchod sociálních sítí znamenal revoluci v marketingu, včetně public relations. Otevřely se nové možnosti politické i firemní komunikace. Správa firemních účtů v sociálních sítích se už dávno z vedlejší náplně činnosti tiskových mluvčích a komunikačních manažerů stala samostatnou, úzce specializovanou profesí. Ve větších

organizací je to úkol pro jednoho a více pracovníků na plný úvazek, případně pro externí agenturu.

Těžko na omezeném prostoru načrtnout komplexní pohled na současné sociální sítě a jejich místo v PR. Vyhnout se jim ale nemůžeme s ohledem na to, jak velkou roli hrají v krizové komunikaci, jak užitečné vám mohou být – a jak vám zároveň mohou někdy uškodit. K problematice PR v sociálních sítích už také existuje rozsáhlá odborná literatura v podobě vědeckých monografií i praktických příruček. Zatím asi nekomplexnějším shrnutím krizové komunikace v sociálních sítích z výzkumné perspektivy je kniha *Social Media and Crisis Communication* publikovaná v roce 2017 nakladatelstvím Routledge (Austin a Jin, 2017).

Pojďme se tedy zastavit alespoň u základních zásad využívání sociálních sítí v krizové komunikaci. Lze na ně v tomto kontextu pohlížet ze dvou úhlů. Na jednu stranu přinášejí nová rizika, vznikají v nich nové typy krizí, které velmi prudce eskalují a silně zatěžují jakoukoliv firmu či jinou organizaci. Jednoduše řečeno, nikdy nebylo jednodušší udělat ze sebe blbce tak rychle a s takovým dosahem. Na druhou stranu jde o skvělý (rychlý a přímý) nástroj a kanál pro sdělování postojů firmy v krizových situacích a také o perfektní zdroj zpětné vazby.

Správná praxe začíná pravidelným monitorováním reputace firmy na sociálních sítích. Případnou nespokojenost a kritiku je potřeba co nejdříve zachytit, analyzovat a poté zvážit, zda bude nutné reagovat, případně jakým způsobem. Jakým způsobem firma monitoring (neboli *social listening*) provádí, záleží na jejích možnostech, podmínkách a potřebách. Existují vhodné softwarové nástroje, stejně jako služby specializovaných monitorovacích agentur (například NewtonOne, Monitora atd.).

Oproti klasickým médiím je nevýhodou internetu to, že nemá uzávěrku ani „pracovní dobu“, krize v podobě útoku, kritického textu nebo příspěvku na sociálních sítích může tedy přijít kdykoliv. „*Přizpůsobte se tempu sociálních médií a všudypřítomnosti internetu.*“

Monitorujte, co se děje, a buďte připraveni kdykoliv zahájit dialog. Jen tak máte možnost usměrnit tok diskuze a následně obstát v souboji o vaši pověst a dobré jméno“ (Chalupa, 2012, s. 58).

Ačkoliv krize může přijít kdykoliv a odkudkoliv, největší pozornost samozřejmě musíte věnovat vlastním profilům, účtům či stránkám na sociálních sítích, tedy kanálům, jejichž prostřednictvím komunikujete se zákazníky či příznivci, a jejichž prostřednictvím se naopak oni obracejí na vás. V této elementární interakci, která v podstatě není příliš odlišná od běžné komunikace mezi obchodníkem a zákazníkem ve fyzickém světě, je často počátek mnoha nepříjemných krizí. Bývají způsobeny neschopností **konstruktivně reagovat na oprávněnou kritiku a kultivovaně utlumit kritiku neoprávněnou.**

Na oprávněnou kritiku vždy reagujte vstřícně a s přiměřenou pokorou. Poděkujte za zpětnou vazbu či upozornění na chybu. Snažte se nabídnout řešení, které druhou stranu uspokojí. I v případě kritiky neoprávněné dejte najevo zájem o situaci a potřeby klienta. I kdybyste mu nakonec nevyhověli, i kdyby bylo od počátku jasné, že jeho nároky či požadavky jsou „mimo“, přesto musí být zřejmé, že vás jeho problém zajímá, že jste připraveni jej vyslechnout a situaci prověřit.

V kontextu krizové komunikace je nutné zdůraznit, že pokud chcete v krizi využít výhod sociálních sítí k informování veřejnosti, je pozdě zakládat pro ten účel až v okamžiku akutní potřeby nějaký nový profil nebo stránku na Facebooku či Twitteru. Potřebujete mít už při nástupu krize nějaký funkční účet, který má svůj okruh followerů či fanoušků, kde je dlouhodobě nějaký „provoz“ a kam jsou dlouhodobě zvyklí chodit pro informace vaši zákazníci, partneři a novináři.

Velmi pomůže také to, pokud máte vybudovanou komunitu příznivců. Není totiž nic lepšího, než když se značky nebo firmy pod palbou kritiky někdo spontánně zastane a hájí její zájmy. Myslete trochu dopředu a pracujte na přítomnosti značky v sociálních

sítích za normálních okolností, abyste pak v čase krize mohli sklídit plody odvedené práce.

Zkušenost z praxe říká, že když na nepřilíš velkou organizaci přijde mediálně ostře sledovaná krize, často jí nenadálý zájem veřejnosti „shodí“ webové stránky. Potom zůstávají důležitým kanálem pro sdělování informací právě sociální sítě, zejména Facebook a Twitter, má-li ovšem podnik funkční účty. Stalo se to třeba Dopravnímu podniku města Brna při námrazové kalamitě v roce 2014. Pod náporem zájemců o informace se chvílemi hroutily i stránky ministerstva zdravotnictví v prvních dnech koronavirové krize.

Obecně platí, že Facebook je vhodný pro informování nejširší veřejnosti. Má v Česku nejvíce uživatelů a zasahuje všechny společenské vrstvy. Twitter zase užívá spousta novinářů a lidí, které můžeme považovat za *opinion leadery*, tedy *názorové vůdce*. Oproti Facebooku míval Twitter také jednu zásadní výhodu. Mnohem více zohledňoval při zobrazování příspěvků chronologický princip, tedy časovou posloupnost jejich zveřejnění, zatímco řazení příspěvků na Facebooku je ovlivněno dalšími faktory.

Ačkoliv Twitter postupně chronologický princip potlačuje, stále se na základě aktuální novinářské zkušenosti mnohem více hodí pro informování o eskalujících krizích, které se vyvíjejí v čase. Na Twitteru je mnohem menší pravděpodobnost, že nějaký příspěvek minete kvůli tomu, že vám jej algoritmus prostě nezobrazí. Díky tomu je Twitter stále intenzivně využívaný pro poskytování informací bezpečnostních složek, hasičů atd. při mimořádných událostech. Příklad dobré práce poskytuje například twitterový účet pražských hasičů pod taktovkou mluvčího Martina Kavky (@HasiciPraha).

Při využívání sociálních sítí (nejen v krizové komunikaci) je také velmi důležité znát psaná i nepsaná pravidla dané sítě (v našem

kontextu zejména Facebooku a Twitteru), abyste věděli, co si můžete dovolit, jaké chování je pokládáno na „normu“, a jaké je naopak provozovatelem sociální sítě (anebo komunitou uživatelů) pokládáno za nepřijatelné, a může tedy vést ke smazání příspěvku nebo zablokování stránky. Zvažte také formulování vlastních „pravidel stránky“, jakéhosi kodexu pro diskutující.

Pokud spravujete firemní stránku nebo účet na sociální síti, utlumte v době závažné krize veškerou ostatní komunikaci. Nezapůsobí dobře, pokud budete prokládat vyjádření k aktuální svízelné situaci nabídkami zboží a služeb nebo rádoby veselými příspěvky. K normální komunikaci se můžete vrátit poté, co krize odezní. Ukončete také kampaně s propagovanými příspěvky, kontextovou reklamou atd., pokud by za nových okolností mohl obsah kampaní vyznít nevhodně.

Zároveň počítejte s tím, že pokud jste fyzická osoba a ocitnete se v krizové situaci spojené se zvýšenou pozorností veřejnosti (například pokud jste manažer kritizované firmy), novináři i jiní zvědavci vám „projedou“ účty na sociálních sítích. Zamyslete se: nenajdou náhodou něco, co by jim dodalo munici proti vám? Třeba fotky z golfu pořízené v době, kdy jste měli být na zasedání krizového štábu? Nebo něco z doby, kdy vám bylo dvacet, žili jste naplno a vůbec by vás nenapadlo, že se jednou stanete osobou veřejného zájmu?

Zamyslete se také nad tím, zda máte správně nastavené soukromí a řádnou (dvoustupňovou) ochranu účtů v sociálních sítích. Může se totiž také stát, že se někdo pokusí váš firemní nebo osobní účet hacknout, čistě „ze sportu“, ze msty nebo zlého úmyslu.

6.4.1 Mazat, či nemazat?

Na Facebooku se vyvarujte mazání kritických komentářů pod vašimi příspěvky, stejně jako kritických příspěvků na vaší zdi. Smazat můžete ty komentáře, které jsou hrubě vulgární, otevřeně

rasistické anebo jinak porušují zákony. V ostatních případech zvažte, zda nepostačí komentář *skrýt* (jde o alternativu k mazání, kterou Facebook nabízí). Pro autora a jeho přátele zůstane komentář viditelný, pro ostatní nikoliv.

Rozhodně nemažte nic jen proto, že je pro vás obsah komentáře nepohodlný, staví vás do špatného světla, poukazuje na nedostatky vašeho zboží nebo služeb. Autora tím jen podnítíte k tomu, aby kritiku či nespokojenost ventiloval znovu, silněji anebo na jiném místě. A navíc získáte nálepku cenzora nebo člověka, který nesnese spravedlivou kritiku.

Mnoho lidí čelí silnému pokušení „vymizíkovat“ z internetu a sociálních sítí všechno, co je pro ně nepříjemné. Dost často je však jejich úsilí kontraproduktivní a vede přímo k opačným účinkům, tedy k tomu, že nepříjemná skutečnost jen získá více publicity. Říká se tomu efekt Streisandové. Kalifornské úřady kdysi požádaly fotografa, aby pomocí leteckých záběrů zdokumentoval erozi břehů. Vznikly tisíce fotek pobřeží, ale jenom jedna se celosvětově proslavila. Stala se totiž předmětem nečekané žaloby o 50 milionů dolarů. Fotografa hnali před soud právníci herečky a zpěvačky Barbry Streisandové, protože záběr shodou okolností zachycoval její rezidenci. „Žaloba byla nejen neúspěšná, ale navíc všichni chtěli vidět, co jí na obrázku tak vadí. Snímek, který do té doby zaznamenal čtyři zobrazení, z toho dvě od právníků Streisandové, si po podání žaloby prohlédlo půl milionu lidí během jediného měsíce, a navíc ho přebrala řada médií“ (Rožánek, 2016).

6.4.2 Volte správný tón

Tón, kterým v sociálních sítích v době krize komunikujete (tedy volba slov, styl, ale také výběr emotikonů atd.), je mimořádně důležitý. Podle odborníků by měl být *klidný, starostlivý, aktivní a lidský*,

v originále *calm, concerned, active and human* (Wheeler, 2018, s. 106). Vyvarujte se suchopárného, úřednického stylu, stejně jako kostrbaté právníčiny plné odkazů na paragrafy. Na druhou stranu, pokud se neobracíte na nějakou vyhraněnou sociální skupinu, například teenagery, vyhněte se také příliš ležérní komunikaci, zvláště tehdy, pokud píšete o vážných věcech.

„Pokud na webu chcete obstát a působit důvěryhodně, musíte přistoupit na pravidla hry. Ke komunikaci přistupujte seriózně a zároveň s lehkostí vlastní sociálním médiím. Vyjadřujte se stručně a bez odborných výrazů. Berte v potaz způsob, jakým druhá strana vnímá svět.“ (Chalupa, 2012, s. 58)

6.4.3 Netykejte!

Rozhodně se vyvarujte tykání zákazníkům nebo komukoliv, s kým na sociální síti v souvislosti s krizí komunikujete. Část značek na sociálních sítích reaguje na připomínky zákazníků oslovením typu: *„Ahoj Honzo, díky, že nám píšeš, mrkneme se na to a dáme vědět.“* Co však lze tolerovat v běžné interakci se zákazníky, zvláště u mladistvě se prezentujících značek, působí příliš lehkovážně, pokud je tématem komunikace nějaký problém nebo pochybení. Proto lidem vykejte, oslovení křestním jménem lze v některých případech tolerovat. Dobrý příklad poskytuje například náhodně vybraná reakce na stížnost na zdi e-shopu Alza.cz:

„Dobrý den, Zbyňku, moc se Vám omlouvám, pokud Vám objednávka nebyla doručena ve stanovený termín a chápu, že Vám to způsobilo komplikace. Můžete mi prosím zaslat číslo objednávky? Následně pro Vás celou záležitost prověřím. Předem děkuji a přeji Vám pěkný den, Marek, péče o zákazníky.“

V krizové komunikaci se také vyhněte smajlíkům, přestože dnes už mají místo i v běžné komunikaci značek na sociálních sítích. V krizi se spolehněte spíše na vhodně zvolená slova. Není důstojné ani věrohodné vyjadřovat empatii a lítost usazeným smajlíkem,

případně novou emoji reakcí Care (tedy péče či starostlivost), kterou Facebook zařadil do své nabídky v čase koronavirové krize.

6.4.4 Typické situace a možné reakce

Pojďme se nyní podívat na některé typické situace, které na sociálních sítích pravidelně nastávají, a ne vždy jsou řešeny správným způsobem.

Nespokojený zákazník

Předně je nutno zdůraznit, že nespokojený zákazník není krize, alespoň v tom ohledu, jakým tento pojem používáme v této knize. Nespokojený zákazník je zcela normální jev, kterému se nedá v obchodním životě vyhnout při sebevětší opatrnosti, ohleduplnosti a zodpovědnosti. V krizi ale může přerůst nevhodná reakce firmy na nespokojeného zákazníka. Vaši reakci totiž nebude soudit a hodnotit jen on sám, ale i další vaši zákazníci – v tu chvíli v roli publika. Pokud se budete k nespokojenému zákazníkovi chovat přezíravě, agresivně, případně se mu dokonce posmívat, vyvoláte bouři nevole.

V české komunitě PR profesionálů je poměrně známý případ jisté Kristy, která si na Facebooku stěžovala na jídlo v restauraci – a se zlou se potázala. „*Již dlouho jsem nezažila tak drzou slečnu, jako jste vy. (...) Slečnám ve vašem věku vždy radím: najdi si chlapa,*“ odeslala jí majitelka a ve zcela nevhodném tónu pokračovala i později: „*Jestli teda máte chlapy, jak tvrdíte, tak nesaďte u počítačů a běžte vařit!*“ Těmito zbraněmi – verbální agresivitou, rádoby vtipnými narážkami, shazováním oponenta a podobnými argumentačními fauly však nelze nad zákazníkem v prostředí sociální sítě vyhrát. Budete to vždycky vy, kdo na podobný tón doplatí.

Podobných případů je mnoho a vždy jasně ukazují, že o firemní účet či stránku na Facebooku by se neměl starat člověk popudlivý, arogantní, netrpělivý ani přehnaně citlivý a lítostivý, kterého

všechno hned rozhodí. Je to práce, která vyžaduje klid, empatii, dobré formulační schopnosti, to vše ve spojení s přiměřenou asertivitou a schopností vést konstruktivní dialog. Nic pro horké hlavy nebo lidi, kteří touží triumfovat v jakémkoliv banálním střetu a cítí potřebu ubít soka argumenty.

Inspirativní ve své jednoduchosti a pravdivosti je desatero twitterové komunikace, které v roce 2011 formuloval Martin Malý. Je dosud platné i pro odpovědi na zákaznických linkách, pro facebookové reakce a další oficiální firemní internetovou komunikaci. „Do“ značí, co je správné dělat (psát, říkat), „don´t“ značí opak.

Do:

- Děkujeme.
- Omlouváme se.
- Napravíme to.
- Je nám to líto.
- Pomůžeme vám.

Don´t:

- Nedokážete si představit, co je za tím práce / Nerozumíte tomu / Nechápete to.
- To jsou lži a pomluvy neúspěšné konkurence.
- Pokud nepřestanete s očerňovací kampaní, zvážíme právní kroky.
- Je nám jasné, odkud vítr fouká / co tím sledujete.
- A co jste udělali vy? (Malý, 2011)

Již zaznělo, že pokud vedete komunikaci se zákazníkem třeba v komentářích pod příspěvkem na zdi firemní stránky, odehrává se vše před zraky dalších uživatelů sociální sítě. Je dobré, pokud se vám podaří převést dialog do soukromých zpráv nebo nějakého

chatovacího nástroje, a dále pak řešit problém v bilaterální komunikaci firma–klient.

A hlavně – buďte v klidu. Pokud vámi cloumá vztek a máte pocit, že vám co nevidět vzteky praskne hlava, získejte čas komentářem „vydržte, vaši záležitost prověřím“ (Malá, 2016).

Nevhodný příspěvek

Někdy se stane, že firma – vedená těmi nejlepšími úmysly – zveřejní kontroverzní příspěvek, který se promění v PR pohromu. Důvodem může být zvolený tón, stejně jako obsah nebo kontext. Pod příspěvkem se začnou řadit kritické komentáře, někdo se ptá, zda se firma nezbláznila, někdo rovnou nadává nebo oznamuje, že u firmy už nikdy nenakoupí... A spousta lidí příspěvek sdílí, ten se šíří dále a exponenciálně přibývá komentářů i zobrazení. Často se mohou příspěvku chytit média a dále přilít olej do ohně...

V takové chvíli by představitelé firmy měli být schopní provést rychlou rozvalu (případně zkontaktovat odborníka), a pokud seznají, že příspěvek skutečně nebyl vhodný, měli by jej doplnit srozumitelným vysvětlením nebo omluvou. Nemá smysl zůstatvat „zakopaný“ na pozicích, které nelze dlouhodobě uhájit.

Lidem s manažerským uvažováním někdy bývá nepříjemné přiznat chybu, berou to jako signál slabosti. V popisovaných situacích však přiznání chyby zaručuje rychlejší cestu k odeznění krize.

Mazání nevhodného příspěvku připadá v úvahu jen v počáteční fázi, brzy po zveřejnění, když se objevují teprve první signály negativního přijetí. Po plném vypuknutí krize tohoto typu už větší mazání nemá patřičný efekt, protože informace o příspěvku a jeho obsahu se už rozletěla do světa.

Příklad z praxe: Palach jako cool kid a rváč

Značnou pozornost vyvolal v lednu 2019 příspěvek firmy Primeros. Výrobce kondomů se rozhodl reagovat na výročí sebeupálení Jana

Palacha a uspořádal v jednom pražském kině projekci filmu o Palachovi. Návštěvníci měli dostat trička Primeros. Na akci lákal zájemce facebookový příspěvek psaný velmi neformálním stylem, který sice odpovídá charakteristice značky, ne však tématu a obsahu příspěvku. Objevila se v něm například formulace, že „Honza byl cool kid, veselej kluk a rváč. Shořel i za Tebe a Tvoje free statusy na fejsíčku“. Shořel i za Tebe a Tvoje free statusy na fejsíčku“.



Obrázek 14: Kontroverzní příspěvek společnosti Primeros, využívající Palachovo výročí. Zdroj: účet Primeros condom na Facebooku, archiv autora.

Následovala smršť kritiky, vyšly zpravodajské články na většině relevantních serverů (iDNES.cz, iRozhlas.cz, Aktuálně.cz atd.). Společnost Primeros tehdy uvedla, že nechtěla propagovat své výrobky, ale pouze mladým lidem přiblížit odkaz Jana Palacha. „Dotýkalo se nás to, že celý Facebook je zaplavený statusy o Janu Palachovi, ale všechny jsou patetické. Měli jsme pocit, že se jeho odkaz ztrácí v povrchnosti sociálních médií. Chtěli jsme proto mladým lidem říct, že to nebyla

jen nějaká mystická postava, ale člověk z masa a kostí, který udělal něco výjimečného," uvedla tehdy pro Aktuálně.cz marketingová manažerka společnosti Primeros (Němcová, 2019).

Na kritické komentáře na Facebooku reagovala společnost například následovně: „Sáhněte si do svědomí, co jste pro to, aby se nezapomnělo, udělali každý z vás. Tohle není žádný marketing, jen naše osobní iniciativa.“ Nejde o nejlepší možnou reakci. Veřejnost by spíše ocenila, kdyby firma reflektovala připomínky k formátu akce i tónu příspěvku. Zcela nevhodné je obracení kritiky proti samotným kritikům (sáhněte si do svědomí...). Příliš smyslu nedává ani tvrzení, že nešlo o marketing. Pokud firma komunikuje na Facebooku a zve lidi na akce, které pořádá, jde pochopitelně o marketing, byť samozřejmě může být spojen s nějakým bohulibým cílem.

Hoaxy a fake news

Žijeme v době, která je někdy označovaná jako postpravdivá, pojmy jako hoax a fake news slyšíme ze zpravodajství denně. Většinou je to však v kontextu politické komunikace. Nicméně hoax nebo falešná zpráva dokážou pořádně zatopit i firmám, pokud se jejich obsah týká značky nebo výrobku a má virální potenciál pro šíření v sociálních sítích.

Podobný problém pocítila například společnost Pepsi, jejíž šéfka podle falešné zprávy řekla, že příznivci Donalda Trumpa by měli utrácet své peníze někde jinde. Šlo o dezinterpretaci, zpráva vzešla z konzervativního blogu, který nepřesně citoval rozhovor ředitelky pro deník New York Times. Z blogu se reputační požár rozšířil na sociální síť. Falešná zpráva následně způsobila masový bojkot výrobků firmy a zapříčinila pokles akcií společnosti (Kristen, 2019).

Být samozřejmě taková situace nemůže velkou firmu „položit“, dokáže způsobit dost problémů a zaměstnat management i komunikační profesionály ve firmě. V praxi se člověk někdy setká s argumenty typu „není to pravda, tak na to nebudeme nijak reagovat“.

Jde však o krátkozraký přístup s dalekosáhlými důsledky. Ignorování lží nebo zkreslených informací může vést při dalším šíření k jejich masové akceptaci. A vždy berte v potaz, že v dnešní době se informace šíří rychleji než kdykoliv dříve a schopnost lidí ověřovat, případně rozlišovat mezi pravdou a lží, rozhodně nevzkvétá.

Zastávám názor, že reakce na hoaxy a falešné zprávy je potřebná vždy, pokud se negativně dotýkají značky a mohou poškodit její pověst. Proti pomluvám, fámám, stejně jako proti ideologii, předsudkům a zjednodušením, stavějte s klidem fakta – znovu a znovu, dokud je to nutné... Využívejte všechny dostupné informační kanály, od vlastní prezentace na sociálních sítích přes firemní webové stránky až k tiskovým zprávám. V krajním případě lze zvážit i prostředky právní obrany.

Boj s dezinformacemi a falešnými zprávami je věčná bitva, kterou možná nelze vyhrát, ale je nutné ji vést. Jedinou další alternativou je totiž vyklidit pole a otevřít prostor pro neomezené šíření lží.

Řádění trollů

Snad každý, kdo se pohybuje na internetu, v diskusních fórech a na sociálních sítích, se nejspíš někdy setkal s takzvaným *trollem*, který uráží další diskutéry, zveřejňuje nesouvisející nebo provokativní příspěvky, nejčastěji na citlivá témata. Jeho hlavním cílem je rozbit věcnou diskusi, vyvolat hádku nebo nějakou emotivní reakci. Trollové to někdy dělají z vnitřní potřeby, na základě osobnostního ustrojení kombinujícího jistou míru sadismu, anarchismu a zvrácené radosti z cizího vzteku a frustrace. Jindy mohou být v placené či dobrovolné službě nějakého skrytého aktéra, jemuž pomáhají prosazovat jeho zájmy, případně diskreditovat oponenty.

Při setkání s takovým člověkem v sociální síti platí základní zásada: *nekrmte trolla!* Ať se budete snažit sebevíc, racionální argumentací jej nepřemůžete ani nepřesvědčíte. Vždyť jemu jde jen o jedno: vyprovokovat, „vytočit“ protistranu, donutit ji k přehnané

reakci. Internetoví trollové čekají na jakoukoliv chybu, neobratnost či aroganci, aby ji využili proti vám. Pokud se však setkají s klidnou reakcí, pokud vidí, že jejich provokace nepadají na úrodnou půdu, časem se unaví a půjdou „trollit“ jinam.

Vždy pamatujte na to, že možnosti racionální komunikace v sociálních sítích jsou do jisté míry omezené – například právě v konfrontaci s trolly. Nenechte se vtáhnout do nekonečných válek, v případě potřeby využijte možnost skrýt komentáře trollů.

Frontální útok

Konfrontace s nespokojeným zákazníkem, případně s trollem, je jistě nepříjemná. O to horší a náročnější je, pokud se stanete terčem *frontálního útoku*. Značkám se to stává v situaci, kdy nějakým svým krokem „píchnou do vosího hnízda“, ocitnou se v příkrém rozporu s obecnou náladou ve společnosti nebo zkrátka udělají nějaké neočekávané rozhodnutí. V situaci frontálního útoku se proti značce obrátí značná část uživatelů internetu, například zahltní její facebookovou stránku nenávisťnými či výsměšnými vzkazy.

Někdy je samozřejmě pravda na straně kriticky naladěné veřejnosti nebo zákaznické obce. Tehdy je nutné postupovat podle opakovaně zdůrazňovaných zásad krizové komunikace: omluvit se, zjednat nápravu a donekonečna vše vysvětlovat. Frontální útok ale může být založen i na falešné zprávě, případně na předsudečné nenávisti. A tehdy je nutné postupovat jinak, přestože management má někdy při pohledu na množství negativních reakcí tendenci couvnout a ustoupit tlaku veřejného lynče.

Je ale třeba si uvědomit, že respekt k zákazníkům neznamená, že je nutné jim odkývat vše. Že slušnost se nevyklučuje s asertivitou. Že z komunikace nesmí zmizet sebevědomí a důvěra ve vlastní značku. A že jistě morální pozice je nutné hájit vždy.

Příklad poskytl řetězec Lidl, který se v roce 2017 stal terčem nenávisťných a xenofobních výlevů poté, co se v jednom z letáků objevil

černošský model. Facebookovou zeď Lidlu začaly plnit hněvivé komentáře křiklounů, mnohé silně vulgární, jiné otevřeně rasistické, další ve stylu „nejsem rasista, ale...“ Kdyby se Lidl zachoval podle obecných pouček pro interakci se zákazníky, reagoval by nějakým omluvným prohlášením a slibem, že do budoucna znovu promyslí a případně reviduje svůj výběr modelů. Znamenalo by to ale ústupek z morálních pozic a hodnot značky. Lidl tedy reagoval jinak – slušně, ale zásadově.

V jednom z komentářů například pisatelka – kromě necitovatelých vulgarit – napsala, že černochem v letáku Lidl štve „*hodně lidí, kteří ty darmožrouty a parazity nemůžou ani cítit a bojí se jich*“. Lidl reagoval konstatováním, že jsme v Evropě 21. století a že Lidl působí v mnoha zemích, a nedělá tak rozdíly. „*Čím více ze světa totiž poznáte, tím větší toleranci vůči jiným máte. Proto jsou naši modelové ze všech koutů světa,*“ pokračovala reakce Lidlu, v různých obměnách používaná snad u stovek dalších komentářů.

O facebookové smršti vyvolané černochem v Lidlu informovala i zpravodajská média, nicméně Lidl z celé kauzy vyšel jako kladný aktér, postoj řetězce ocenila i odborná veřejnost.

„*Značky tváří tvář hněvu křiklounů v sociálních médiích často povolí. Přeci mezi tak často opakované poučky patří omluvit se, i když víte, že stěžovatel není úplně v právu. Lidé spravující facebookovou stránku Lidlu ale zaslouží pochvalu,*“ napsal tehdy například Marketing Journal s tím, že reakce Lidlu byla slušná, ale zároveň rázně obhájila postoje, za kterými značka stojí (Michl, 2017a).

Pamatujte na to, že facebookové krize typu *frontálního útoku* působí v prvních hodinách a dnech neobyčejně silně. Management může mít pocit, že intenzita bude stále stoupat, nikdy to neskončí a značka se už nevzpamatuje. Nebývá to však pravda, „hateři“ se dříve nebo později vzdají, a pokud má značka zdravý základ fanouškovské komunity, alespoň část se postaví na její obranu. Za pár dní si na „černocho z letáku“ nebo jiný pseudoskandál málokdo vzpomene. Frontální útok naopak může mít i některé pozitivní

dropady. Kauza totiž třeba významně zvýší počet interakcí na firmní facebookové stránce, její vyhledávání i organický zásah.

Nálet humoristů

Češi mají smysl pro humor, zvláště pak pro ten černý, pro ironii a sarkasmus. Proto nepřekvapí, že na spoustu událostí reagují uživatelé sociálních sítí smrští vtipů, memů a koláží. Jako příklad použijme situaci řetězce Kaufland poté, co jeden ze zákazníků vyfotil pokladní s vytetovaným hákovým křížem na předloktí. Facebookovou zeď Kauflandu zaplavily desítky více či méně vtipných komentářů a dotazů. Lidé třeba psali, že se prodavačka trochu „ohákla“, případně že „hákuje až do zavření“, anebo se ptali, kde seženou háčkované zboží a „citron B“.

Je dobré si pamatovat, že na vtipy tohoto typu nemá smysl jménem značky reagovat (těžko budete vtipnější), rozhodně pak nemá smysl je mazat. Vypadali byste jako cenzor bez smyslu pro humor, a autoři příspěvků by se vynasnažili je uplatnit znovu, případně jinde. Mějte na paměti, že i „nálet lidových humoristů“ je krátko-dechý. Druhý den už budou pravděpodobně plnit facebookovou zeď supermarketu zase jen dotazy, kdy budou v akci brambory nebo bůček.

6.4.5 Sociální sítě při mimořádných událostech

Samostatný obor představuje využívání sociálních sítí při mimořádných událostech typu teroristického útoku, povodně nebo jiné živelní pohromy a v komunikaci státu, samospráv a bezpečnostních sborů. Netřeba zdůrazňovat, jak důležité je v podobných situacích rychlé a operativní informování lidí. Po katastrofě, neštěstí nebo havárii nelze na nic čekat, je třeba prakticky okamžitě zahájit komunikaci.

Odborník na komunikaci s obyvatelstvem Rostislav Richter (2009, s. 83) napsal: „Zatímco odpovědné orgány uvažují o nejlepší způsobu informování, jiné komunikační kanály – oficiální, neoficiální a spontánní – zůstávají otevřené. Mezi lidmi se mohou šířit zkreslené informace, které jsou obvykle líčeny negativněji, než jaké jsou ve skutečnosti. Této situaci se lze vyhnout pouze řádným, jasným a rozhodným informováním o faktech, bez přehánění a zkreslování. Tudíž je třeba: Informovat tak, aby byla popsána skutečná situace a zabránilo se fámám, strachu a neklidu.“



Obrázek 15: Twitterová komunikace společnosti Unipetrol po výbuchu v rafinérii. Zdroj: twitterový účet @unipetrolcz, archiv autora.

Sociální sítě si jako ideální nástroj pro informování veřejnosti při různých katastrofách rychle osvojili policisté, hasiči i zdravotníci v celém světě. Třeba při teroristickém útoku na maratonský běh v Bostonu v roce 2013 komunikovala tamní radnice efektivně na Facebooku, policie zase na Twitteru. Podobných příkladů, kdy sociální sítě zabránily chaosu či panice a pomohly usměrnit reakce veřejnosti na mimořádné události, lze již napočítat tisíce.



Obrázek 16: Jeden z tweetů bostonské policie po teroristickém útoku na maratonský běh. Zdroj: twitterový účet @Boston_Police, archiv autora.

V Česku se ale třeba policie dlouho k Twitteru a Facebooku stavěla odmítavě. Ještě v roce 2014 policejní mluvčí ve vysílání Českého rozhlasu uvedla: „*Nebylo by to pro nás efektivní, bylo by to pro nás časově i finančně náročné, nemohli bychom zaručit aktuálnost vydávaných tiskových zpráv i pátracích relací, patrně bychom byli zahlceni všemi možnými informacemi a poznatky všeho druhu, které bychom nestačili zpracovávat, a v neposlední řadě bychom asi ani nezabránili zneužití všeho druhu*“ (Zabloudilová, 2014).

Naštěstí i v policejních řadách došlo k názorovému posunu a od konce roku 2016 má policie funkční informační kanály na Facebooku i Twitteru. Začátek byl sice ještě poněkud kostrbatý, ale postupem času policie zjistila, že sociální sítě jsou dobrý nástroj a naučila se využívat některé jejich výhody. Ty zásadní jsou rychlost, možnost obejít novináře jako prostředníky a také možnost aktualizovat průběžně poskytnutou informaci podle vývoje situace.




Obrázek 17: První příspěvek na facebookovém profilu Policie České republiky, jemuž poněkud chyběla lehkost očekávaná v sociálních sítích. Zdroj: archiv autora.

Policie ČR  @PolicieCZ Sleduji 

Dnes krátce před 10 hodinou v Bio parku Štít na Hradecku utekli z klece 2 tygři a jeden lev. Na místě zasahuje 8 policejních hlídek, zásahová jednotka a vrtulník. Zvířata zatím neopustili Bio park. Žádáme občany z Klamoše a okolí, aby neopouštěli svá obydlí.

1:49 - 16. 7. 2018

45 retweetů 89 lajků 

 15  45  89 

 Tweetnout odpověď

Policie ČR  @PolicieCZ · 21 h ▼

V tuto chvíli jsou na místě všichni tři veterináři, kteří se připravují na uspání zvířat.

 1   7 



Policie ČR  @PolicieCZ · 21 h ▼

Zvířata byla úspěšně uspána... Nebezpečí již pominulo. Děkujeme za dodržování omezujících opatření.

 1  7  33 

Policie ČR  @PolicieCZ · 15 h ▼

Fotky, videa a více informací k útěku lva a dvou tygrů zde: policie.cz/clanek/utek-lv...

   7 

Obrázek 18: Ukázka komunikace české policie na Twitteru. Zdroj: twitterový účet @PolicieCZ, archiv autora.

6.5 Krizová inzerce

Zřídka využívaným nástrojem krizové komunikace je krizová inzerce, přitom má některé zajímavé výhody. Pokud komunikujete skrze tiskové zprávy nebo poskytujete vyjádření na tiskových konferencích, jste do značné míry závislí na novinářích. Na tom, co z napsaného a řečeného je zaujme, co budou pokládat za důležité, co zařadí do svých textů a reportáží, a co se tak nakonec dostane k publiku. Někdy se stává, že novinářský výběr informací se zcela míjí s tím, co připadá důležité a podstatné vám. Jindy novináři problém v celé jeho složitosti zkrátka nejsou schopni pojmout.

Na druhou stranu, pokud informace v krizi zveřejňujete na vlastním webu nebo v sociálních sítích, máte sice pod kontrolou obsah i formu a sami rozhodujete o výběru informací a jejich přesném znění, nemáte ale jistotu, zda si vyjádření na webu nebo na Facebooku najde širší publikum.

Krizová inzerce vám oproti oběma zmíněným možnostem dává příležitost vyslat k publiku přesně to, co chcete a co v daném okamžiku potřebujete, a to „privilegovaným kanálem“, na stránkách novin nebo v televizním vysílání. Jde většinou o silné, jednorázové přihlášení ke konkrétnímu postoji.

Jako zadavatel inzerce máte pod kontrolou text i vizuální pojetí inzerátu, odpadá filtr v podobě novináře, který by v redakci zpracovával vaši tiskovou zprávu (většinou to znamená krácení a přepracovávání, zasazování do kontextu, doplňování o další vyjádření zainteresovaných stran).

„Od krizové inzerce nemůžeme očekávat, že bezprostředně změní postoj publika k problému, ale že jasně, srozumitelně a spíše jednorázově než trvale formuluje náš postoj mediálně velmi viditelným a primárně nezkrášeným způsobem,“ uvádí Vojtěch Bednář (2012, s. 78) v knize *Krizová komunikace s médii*. Zároveň zdůrazňuje, že krizová inzerce nesmí být pokusem o manipulaci s publikem, protože pak se obrací proti svému zadavateli (Bednář, 2012, s. 79).

Zásadní nevýhody krizové inzerce oproti jiným formám krizové komunikace jsou vysoká cena a nižší důvěryhodnost. Když zpracujete a vydáte kvalitní tiskovou zprávu a získáte díky ní publicitu, jsou vaše náklady minimální. Za prostor, který tímto způsobem dostanete v redakční části novin, platit nemusíte (vaším vkladem je dobré téma, nová informace, atraktivní vyjádření).

Ovšem pokud si kupujete inzertní prostor, potřebujete nemalý rozpočet. Jen pro zajímavost, například za celostránkový inzerát v deníku Právo zaplatíte dle ceníku pro rok 2019 ve všední den 245 800 korun, v Mladé frontě DNES dokonce 722 970 korun. Je nutné dodat, že reálné ceny bývají podle zkušeností z praxe nižší než ty ceníkové, nicméně bez pořádného rozpočtu se rozhodně neobejdete.

Další nevýhodou je nižší důvěryhodnost reklamního sdělení oproti textu v redakční, tedy redigované části novin. Publikum dobře ví, že inzerát je placené komerční sdělení plně závislé na zájmu zadavatele, zatímco redakční texty usilují o objektivitu a nese za ně odpovědnost redakce. Proto je pravděpodobné, že na krizovou inzerci bude publikum pohlížet rezervovaně, s vědomím toho, že nejde o nezávislý a nestranný zdroj informací.

Lze ale narazit i na protichůdné názory. Například Vojtěch Bednář (2012, s. 79) uvádí, že veřejnost bere použití jasné a srozumitelné krizové inzerce vážněji než klasické vyjádření v mediálním obsahu – firma či organizace si za svým názorem stojí a nebojí se do něj investovat.

Existuje určité spektrum situací, kdy je krizová inzerce vhodným nástrojem. Jde například o události, které jsou pro vás důležité, ale média o nich nereferují, a vy při tom cítíte nutnost vyslat do veřejného prostoru nějaké jasné vyjádření či stanovisko.

Krizová inzerce je použitelná také v situaci, kdy média situaci vnímají a popisují natolik odlišně od perspektivy podniku, že se vám vůbec nedaří váš pohled dostat do mediálního diskurzu. Krizová inzerce je pak příležitostí vysvětlit váš postoj a kroky anebo uvést některé medializované informace na pravou míru. Krizová

inzerce se používá také ve fázi postupné obnovy reputace po krizi, kdy už média dávno referují o jiných událostech a vy potřebujete dát lidem najevo, že se situaci podařilo zdárně vyřešit, že jsou všechny škody odstraněné, že jste do budoucna přijali posílená bezpečnostní opatření a podobně.

Další formou krizové inzerce je takzvaná omluvná kampaň, *plea communication* (Bednář, 2012, s. 80–81). Jde o dobrovolné přihlášení se k následkům své činnosti s cílem vylepšit svůj obraz u veřejnosti.

Krizová inzerce také může průběžně doplňovat jiné nástroje krizové komunikace. Například když vydáváte tiskovou zprávu na důležité aktuální téma a nejste si jisti, v jaké míře ji novináři využijí, lze ji zároveň dostat do veřejného prostoru formou reklamy, advertorialu (placená inzerce v typografické formě blízké redakčnímu textu), Protextu (placené sdělení v servisu České tiskové kanceláře) nebo komerčního textu v příslušných sekcích zpravodajských webů.

Bednář připomíná, že pokud chceme komunikovat s publikem prostřednictvím krizové inzerce, musíme zvolit takové médium a takovou formu komunikace, které odpovídají zamýšlenému publiku. Je nutné podle charakteru krize vybírat mezi odbornými a všeobecnými, regionálními a celostátními, tištěnými nebo online médii. Stejný autor se domnívá, že pokud dojde k poškození jména organizace v rámci specifického média, musíme použít pro krizovou inzerci médium pro totožné publikum, ale nikoliv totéž médium. Inzerce by pravděpodobně nefungovala dle očekávání. (Bednář, 2012, s. 78)

Příklad z praxe: Tesco a aféra s koňským masem

Výrazným příkladem využití krizové inzerce byla v roce 2013 aféra s koňským masem v hovězích polotovarech, která zasáhla také řetězec Tesco v Británii. Kromě jiných forem krizové komunikace (tiskové zprávy, prohlášení managementu, sociální sítě) Tesco velmi rychle investovalo také do masivní kampaně v tištěných médiích. Její hlavní

sdělení bylo jasné a tučně vysázené: *We apologize* (tedy omlouváme se). Žádné chození kolem horké kaše, namísto toho plnohodnotná omluva. Navíc Tesco využilo inzeráty k informacím o možnostech vrácení zboží, o vyšetřování příčin selhání, které vedlo ke kontaminaci hovězích produktů koňským masem, a také o přijatých bezpečnostních opatřeních do budoucna. Celkově inzerce odráží pojetí krize jednak jako hrozby, kterou je třeba odvracet, jednak jako příležitosti, kterou je třeba využít. V tomto případě šlo o příležitost revidovat dodavatel-ské řetězce, posunout výrobní standardy a prokázat akceschopnost i zájem o spotřebitele. Tesco celkově komunikovalo tato základní poselství: okamžitá omluva, okamžité stažení výrobků, přerušování spolupráce s dodavateli, oznámení o vlastních intenzivních testech, oznámení o zdokonalení kontroly.

Jaroslav Čuřík

7 Současná média v kontextu krizové komunikace

Dobrá znalost médií a novinářů, včetně jejich přemýšlení a rutin, je důležitým předpokladem úspěchu v public relations a krizové komunikaci. Současný stav médií, včetně vývojových trendů, shrnuje následující kapitola.

Z pohledu krizové komunikace jsou média chápána v širším slova smyslu tím nejdůležitějším kanálem, kterým se dostávají informace o krizi k veřejnosti, k publiku jednotlivých médií. A tedy i kanálem, který lze využít k tomu, aby se k publiku dostaly také informace o vašem stanovisku ke krizi.

„Velká“ média, jako jsou noviny, zpravodajské servery, rozhlas či televize, představují součást masové komunikace. Příjemci masové komunikace, jinak také publikum médií, se většinou neznají,

nacházejí se na různých místech, ale sledují masová média. V masové komunikaci se sdělení šíří z jednoho centra – mediální organizace (např. České televize, vydavatelství novin, časopisů).

Mediální organizace sdělení sama vytváří a zpracovává nebo je přebírá odjinud. Sdělení jsou v masové komunikaci rozmnožovaná a pomocí technologií se dostávají k masovému publiku, tedy k velkému množství lidí. (srov. Jiráček a Köpplová, 2009, s. 21–22 a McQuail, 1999, s. 31)

Jak už bylo uvedeno, v krizové komunikaci se bez znalosti médií nelze obejít – chcete-li média využít, dostat své informace k publiku, potřebujete vědět, co to vlastně média jsou, a hlavně jak fungují. Je to podobné jako v obchodě – když budete nabízet zboží, které zákazníci nechtějí, nikdo si je nekoupí. Když budete nabízet službu, kterou nikdo nepotřebuje, nebudete mít klienty.

A když budete médiím nabízet informace, o které nestojí, média je jednoduše neuveřejní a veřejnost se o vaší činnosti nic nedozví. V krizi je to ovšem z tohoto pohledu o něco jednodušší, protože média informace zpravidla sama vyžadují.

Ve výše uvedené souvislosti je dobré vědět, jaké jsou základní funkce médií. Patří k nim funkce:

- o informační,
- o socializační,
- o podpora kontinuity,
- o zábavní,
- o získávací. (Jiráček a Köpplová, 2009, s. 94)

Jinými slovy lze také říct, že média jsou zdrojem moci, potenciálním prostředkem vlivu, prostředím, v němž se odehrává řada událostí z veřejného života, zdrojem výkladů sociální reality a představa o ní, klíčem ke slávě a k účinnému vystupování na veřejnosti. Média také vymezují, co je normální a jsou rovněž zdrojem zábavy. (McQuail, 1999, s. 21)

Média jsou velmi různorodá. Patří sem nejen klasická či tradiční masová média typu tisk (v širším pojetí nejen média „na papíře“, ale

také média v digitalizované formě, elektronická vydání, která mívají stejnou grafickou podobu a strukturu jako ve formě papírové), rozhlas, televize, ale rovněž online média a v širším pojetí i sociální sítě všeho druhu. Právě sociální sítě jako je Facebook, Twitter, Instagram a podobně, mají dnes obrovský vliv na rychlé šíření velmi rozmanitých informací. Lze na nich vzhledem k jednoduchosti pořizování záznamů okamžitě sdílet vše – video, audio, obrázky i text.

S využíváním videí, audií, fotografií a různých infografik souvisí rovněž takzvaná multimediální žurnalistika. Vznik tohoto typu žurnalistiky umožnily technologie, díky internetu lze nově kombinovat v minulosti odlišná média nebo platformy (Kolodzy, 2006, s. 6). Taková kombinace logicky rozšiřuje možnosti a formy publikování informací – i v případě řešení krizových situací.

Multimediální žurnalistika totiž produkuje multimediální výstupy. Jejím obsahem tedy je uveřejňování mediálních materiálů v různé formě. Může to být například text, fotografie, video, audio, infografika, která může být i animovaná, nebo hypertextové odkazy. Multimediální materiály lze také prezentovat prostřednictvím různých médií – webu, sociálních sítí, sms, rozhlasu, televize, tištěných novin a časopisů (srov. Deuze, 2004, s. 140).

Zejména sociální sítě pak umožňují také rychlé šíření falešných zpráv (fake news) nebo falešných videí (deepfake), která jsou dnes už téměř nerozpoznatelná od skutečných. Už nyní se zfalšovaných videí obávají nejen mnozí herci, ale i politici. Ostražitý by však měl být každý, jehož fotografie či videozáběry kolují kdesi v online prostoru. Například podle studie Imperial College London a výzkumného centra Samsung AI Centre stačí k výrobě falešného videa pouze jedna fotografie (viz Vougioukas a kol.).

V té souvislosti je třeba uvědomit si zásadní rozdíl mezi klasickými a online médii, v nichž publikují novináři, kteří se řídí profesními žurnalistickými pravidly, a sociálními sítěmi, kde může v podstatě publikovat kdokoliv cokoliv, bez ohledu na žurnalistická pravidla.

Žurnalistická pravidla přitom zaručují (pokud jsou dodržovaná, což nemusí ale vždy platit ani v některých klasických a online médiích) určitou důvěryhodnost zveřejňovaných informací – právě proto, že informace jsou získávány, zpracovávány a publikovány podle profesních žurnalistických standardů. Při své práci využívají novináři takzvané mediální rutiny, které ovlivňují volbu obsahu materiálů i využívaných zdrojů. „*Novinářská práce probíhá v neustálém časovém tlaku uzávěrek, a aby ji novináři zvládli, musí být rutinizovaná. Rutiny jako pravidelné vzorce jednání zpravodajských organizací usnadňují kontrolu toku práce a umožňují zpracovávat v krátkém časovém horizontu nečekané události*“ (Trampota, 2006, s. 55).

Obecně lze tedy konstatovat, že média, jejichž obsah připravují novináři, jsou podstatně důvěryhodnější než obsah na sociálních sítích. Prestiž novinářského povolání sice obecně klesá, ale to neznamená, že všichni novináři pracují špatně. Stejně jako existuje dobrý automechanik a špatný automechanik nebo dobrý lékař a špatný lékař, existuje i dobrý novinář a špatný novinář.

Nicméně podle průzkumu CVVM z června 2019 prošla profese novináře za 15 let výrazným propadem o 10 míst, nyní je na 22. místě. Propad se ale zastavil. (CVVM, 2019)

Univerzální způsob pro kategorizaci médií neexistuje, lze je rozdělovat podle různých kritérií, například takto:

- o **klasická** (nebo také tradiční) média, která nevyžadují propojení s internetem (offline),
- o **síťová** média (nebo také online média, případně dříve používaný termín nová média).

Klasická média jsou média tištěná (z deníků například Hospodářské noviny, Mladá fronta DNES, Právo, regionální Deníky; patří sem ale i časopisy apod.), rozhlas (Český rozhlas, Rádio Impuls, Evropa 2 atd.) a televize (Česká televize, Nova, Prima a další).

Jako příklady síťových médií lze uvést kupříkladu zpravodajské servery typu Aktuálně.cz, Seznam Zprávy, Novinky.cz apod. Specifickým druhem síťových médií jsou pak sociální média, přičemž

tento termín bývá vykládán z různých pohledů. Tato média využívají mobilní a internetové technologie k vytváření interaktivní platformy. Ta slouží ke sdílení, spoluvytváření a také k diskusi uživatelského obsahu. K sociálním médiím patří například projekty umožňují simultánní spolupráci mezi více uživateli, blogy určené k publikování digitálního obsahu, virtuální herní a sociální světy v 3D prostředí a online sociální sítě.

Média lze také rozlišovat podle obsahu na:

- o **seriózní**, tedy ta, která mají přinášet důležité informace založené na ověřených faktech (Deník N, Hospodářské noviny, iRozhlas.cz, ...),
- o **bulvární**, která se zaměřují na zábavu, působí na emoce a pudy příjemců (Blesk, Super.cz, Aha!, Rytmus života, ...),
- o **specifická**, například zájmová (Zahrádkář...), inzertní (Inzert Expres...), propagační (tam patří i firemní magazíny typu Škodovák, Volkswagen Magazin apod).

Uvedené rozdělení je jen orientační, je možné najít další a další kategorie, například média mainstreamová (Hospodářské noviny, Mladá fronta DNES...), alternativní (Parlamentní listy...), média či weby označované jako dezinformační (například AE News, jež zmiňuje ministerstvo vnitra v situační zprávě o extremismu za druhé pololetí roku 2019) atd.

Pro pochopení fungování médií je třeba znát také principy tvorby novinářských produktů. Pro zjednodušení si lze vše představit jako výrobní linku **redaktor/fotograf – editor/grafik – korektor – tiskárna/web**. V případě televize a rozhlasu se výrobní linka o něco liší, ale princip zůstává stejný – počátek je stále u výrobce materiálu, tedy redaktora, který předává výsledek své práce ke konečným úpravám editorovi a editor výstup uveřejňuje.

Tím nejdůležitějším a nejsložitějším na novinářské práci je ale téma, které musí redaktor nějakým způsobem získat ještě před zahájením práce na žurnalistickém produktu (článku nebo audiovizuálním materiálu).

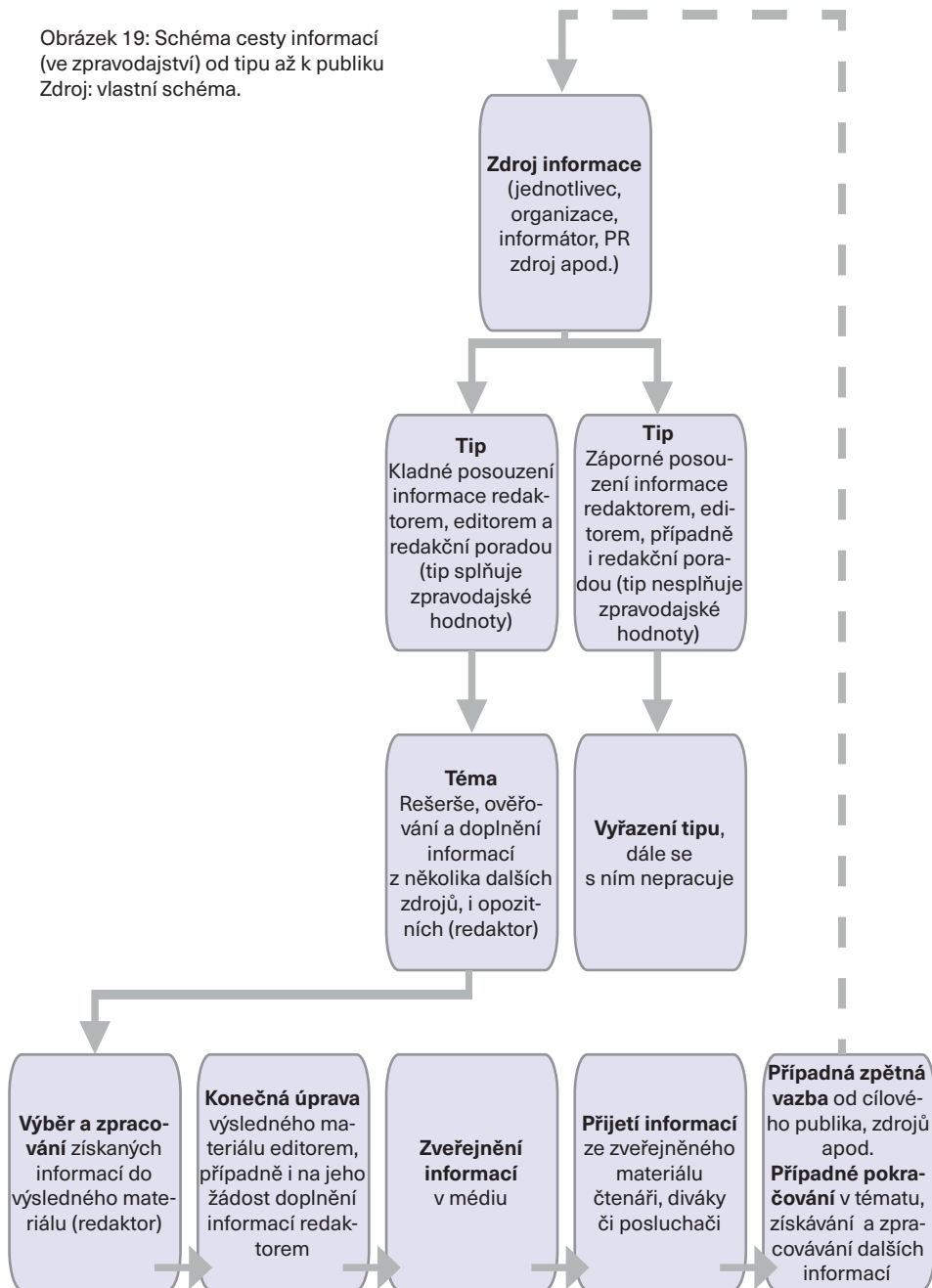
Cesta informací, zejména ve zpravodajství, od tipu až ke čtenáři, posluchači nebo divákovi není jednoduchá – získaný tip musí zpravidla nejprve posoudit redaktor, který ho získal, pak tip prochází posouzením na redakční poradě a teprve potom se stává (nebo nestává, je vyřazen) tématem, na němž může redaktor naplno pracovat. Rozhodně to tedy není tak, jak se někdy lidé domnívají – že si novináři mohou bez omezení napsat cokoliv, třeba podle toho jak dobře či jak špatně se vyspí.

Zejména ve zpravodajství, které vyžaduje rychlost, je pak třeba uvědomit si, že celá cesta od tipu až ke čtenáři, posluchači nebo divákovi trvá někdy jen minuty či desítky minut. Obvyklejší jsou však hodiny, případně jeden den, u rozsáhlejších a komplikovanějších materiálů i delší časové období.

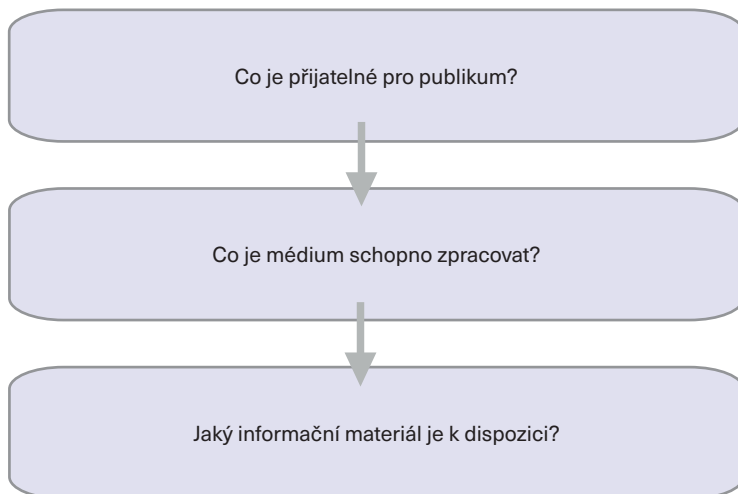
Výběr tipů a jejich změna ve zpracovávané téma je nutná, protože média se nemohou věnovat všem událostem, které se dějí, nemohou pojmout všechno. To, co je v médiích nakonec publikováno, limituje:

- **Personální obsazení redakce** (počet a kvalita redaktorů) a **kapacita média**. Do rozsahu konkrétního média se vejde omezené množství informací a média si mohou dovolit platit jen omezený počet novinářů, kteří se zabývají vyhledáváním, ověřováním a zpracováváním informací.
- **Předpokládaný zájem publika**. Novináři předpokládají, že ne všechny informace a typy zpráv jsou pro publikum přitažlivé, proto se tedy podle nich atraktivní typy zpráv snaží upřednostnit před těmi nepřitažlivými.
- **Čas, který má redakce k dispozici na zpracování**. Omezený čas na zpracování žurnalistického materiálu je limitující hlavně u zpravodajství, kde hraje významnou roli aktuálnost. Důležité zpravodajské události musí být redakcí zpracovány prakticky ihned – a prakticky ihned také publikovány (zejména v online médiích).

Obrázek 19: Schéma cesty informací (ve zpravodajství) od tipu až k publiku
Zdroj: vlastní schéma.



Výsledný materiál tedy ovlivňuje především mediální organizace, zdroje informací a publikum média. Při mediální produkci tak musí být brány v úvahu elementární otázky, které se podílejí na výběru tématu zařazeného do média a na způsobu či formě tohoto zařazení:



Obrázek 20: Limity ovlivňující zařazení či nezařazení tématu do média.
Zdroj: vlastní obrázek.

„Každá rutina je více či méně provázaná s jednou z těchto tří otázek a podle potřeb, které naplňuje, může být blíž jednomu z vrcholů pomyslného trojúhelníku: mediální organizace – zdroje – publikum“ (Trampota, 2006, s. 55).

Jinak řečeno, rutinní postupy se využívají při sestavování takzvané mediální agendy (což jsou jednoduše řečeno témata a problémy, jimiž se zabývají média), vyhledávání informací, při práci se zdroji i při finálním zpracování žurnalistických materiálů.

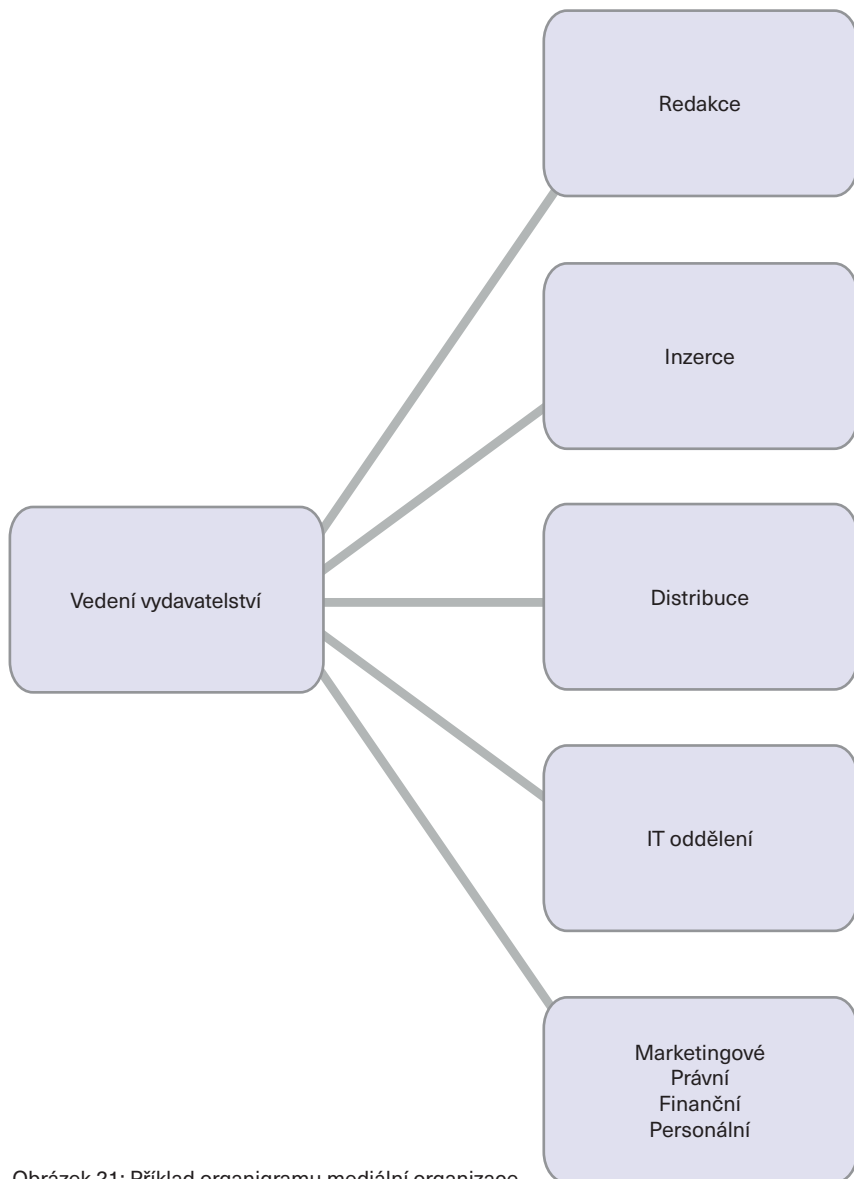
K mediálním rutinám patří rovněž koncept rozhodování o tom, jestli konkrétní téma projde tzv. branou média a stane se opravdu zprávou, tedy gatekeeping.

Je však třeba také rozlišovat zpravodajství a publicistiku:

- **Zpravodajství** obsahuje novinářem shromážděné a vytríděné – do jisté míry i interpretované – informace získané zpravidla z několika různých zdrojů, zejména o aktuální události. Zpravodajství nemá obsahovat názory autora materiálu.
- **Publicistika** oproti tomu obsahuje nejen informace, ale i názor, hodnocení, postoj autora. V komentářové publicistice by neměla chybět jasná argumentace autora materiálu.

Média obsahují kromě redakčních materiálů také inzerci a reklamu, tedy placenou propagaci zboží, služeb či myšlenek. Podle zákona musí být inzerce a reklama jasně označená, aby byla pro publikum rozlišitelná od redakčních sdělení. Pokud označená není, je zaměnitelná s redakčními materiály, jde o nezákonnou skrytou reklamu. I ta se ovšem v některých dnešních médiích objevuje.

Kritéria toho, co je či není přitažlivé, se podle typů médií liší: jiná měřítko přitažlivosti má komerční médium, jehož příjmy závisí především na sledovanosti, a jiná kritéria má médium veřejné služby, které má příjmy z koncesionářských poplatků a obsah mu obecně do značné míry určuje zákon. Jednoduše řečeno ne každá událost má do médií šanci proniknout jako zpráva nebo téma. Média fungují jako filtry, profesní pravidla určují, co je pro ně zajímavé. Novináři tato pravidla dodržují, protože v opačném případě by svou práci neodváděli dobře.



Obrázek 21: Příklad organigramu mediální organizace.
Zdroj: vlastní obrázek (srov. Ruß-Mohl, 2005, s. 151).

Podoba redakce v tištěném a online médiu

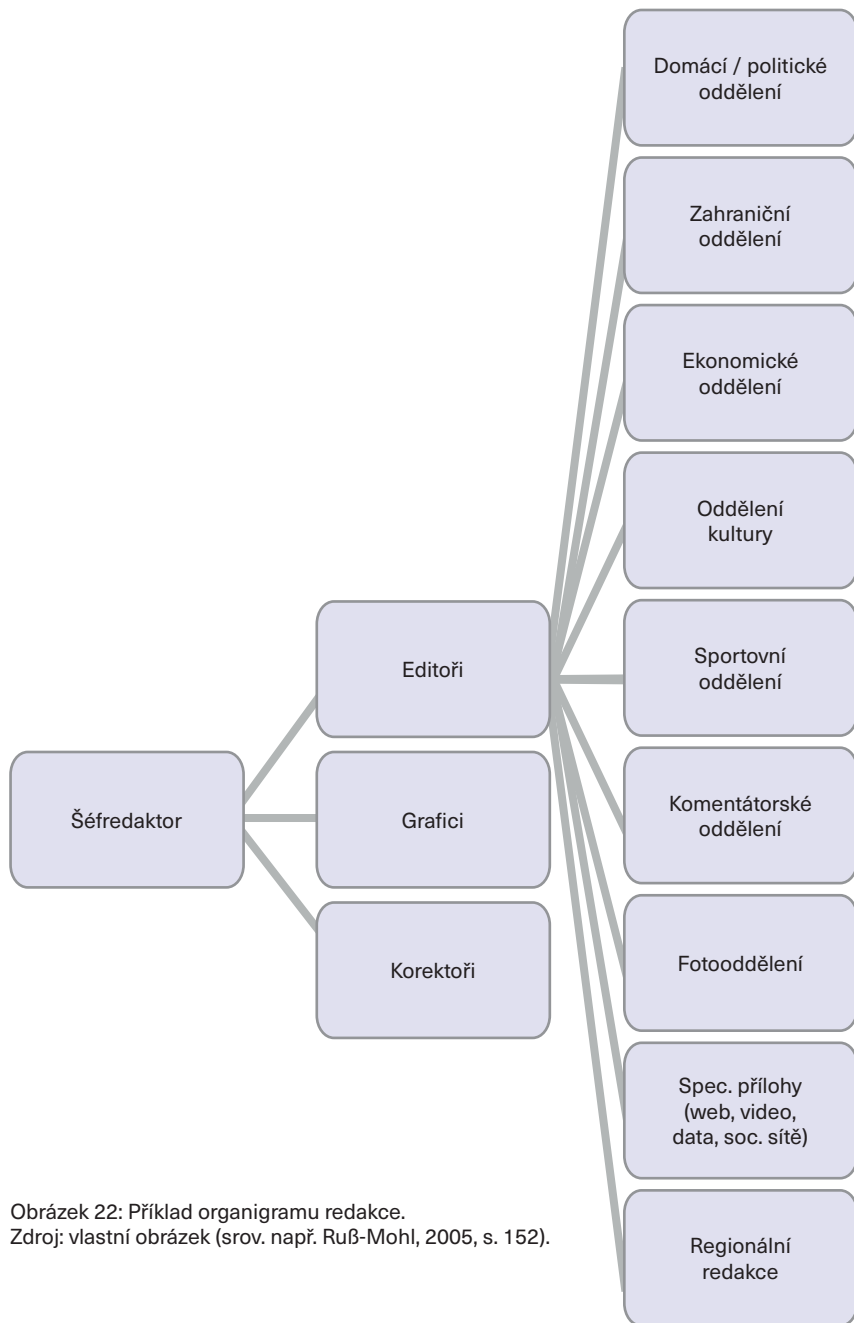
O obsahu média rozhoduje redakce, která má v rámci mediální organizace značnou autonomii. V seriózních a ekonomicky úspěšných médiích se redakce snaží být co nejvíce odolná vůči případnému vlivu ze strany jiných oddělení mediální organizace, zejména ze strany inzerce, distribuce, případně vlastníka, ale i vlivu z vnějšku, například ze strany inzerentů či politiků.

Fungování redakce v různých typech médií je podobné, i když konkrétní struktura a organizace práce v redakci se liší podle toho, zda jde o tištěné či online médium, televizi, rozhlas, regionální či celostátní médium, případně zda jde o médium obecně zaměřené, plnoformátové, nebo médium specificky zaměřené, kupříkladu zájmové, profesní a podobně.

Publikované materiály vždy vyrábí redaktori či reportéři, kteří jsou buď stálými zaměstnanci redakce, nebo pracují pro médium externě. Ve větších redakcích mají redaktori v rámci oddělení či rubrik zpravidla rozdělené oblasti působení, kterým se dlouhodoběji věnují (někdo se například věnuje oblasti zdravotnictví, jiný policejnímu zpravodajství, politickému zpravodajství apod.), v malých redakcích buď oblasti rozdělené nemají, nebo má každý na starosti více oblastí.

Struktura redakce dodržuje hierarchii, kdy je ve vedení šéfredaktor, který je manažerem spojujícím redakci s vedením mediální organizace. V dnešních redakcích nemají šéfredaktori snadné postavení, protože stojí mezi dvěma mlýnskými kameny. Na jedné straně jsou jako manažeři zapojení do ekonomického rozhodování, na druhé straně pak mají jako novináři zároveň hájit nezávislost redakce.

V současných médiích však do redakce nepatří jen vedoucí pracovníci, editoři a redaktori. Spolu s narůstající multimedialitou se rozšiřují i nové profese s mnohdy neustálenou náplní práce.



Obrázek 22: Příklad organigramu redakce.

Zdroj: vlastní obrázek (srov. např. Ruß-Mohl, 2005, s. 152).

7.1 Trendy a problémy

Média jsou v dnešní době opravdu mnohotvárná. Vliv na ně mají nejenom nové technologie, ale i společenské a jiné změny.

Současná žurnalistika je multimedialní. Mnohde vznikly integrované newsroomy, v nichž pracují týmy novinářů nejen například na psané formě materiálů, ale zároveň na videích, audiích apod. Využívá se rozšířená realita, rozmach zažívá datová žurnalistika, ale také třeba dronní žurnalistika.

Datová žurnalistika se soustředí především na tvrdá data, na jejich důslednou a kritickou analýzu. Jejím cílem je odhalovat nové souvislosti a jejím výrazovým prostředkem je zejména grafika. Datová žurnalistika využívá různé interaktivní nástroje, kupříkladu časové osy, mapy, grafy či různé tabulky, a zpracovává tak množství dat do srozumitelné podoby. Materiály mohou mít například podobu interaktivní mapy s popisky a kratším textem. (srov. Čuřík, 2014, s. 60–61)

Dronní žurnalistika využívá drony (zjednodušeně bezpilotní letouny) jako hlavní nástroje k vytvoření žurnalistického produktu. Dronem pořízený materiál přitom ve výsledném produktu hraje hlavní, nikoliv pouze doprovodnou úlohu.

K multimedialitě a konvergenci, tedy například spojování redakcí tištěných a online médií, nutí mediální organizace nejenom technologický pokrok. Podstatné jsou i ekonomické tlaky. Na druhé straně ovšem například trend spojování newsroomů a využívání multimedialních či multifunkčních žurnalistů není tak silný, jak odborníci ještě nedávno předpokládali. (Autor v této kapitole věnované médiím využívá některé informace a schémata ze své disertační práce *Multimedialní novinář*. Viz Čuřík, 2015).

Své místo si nachází i další trendy, které při striktním výkladu vlastně už ani příliš žurnalistikou nejsou, protože se vymykají z tradičního chápání novinářiny jako nezávislé činnosti žurnalistů, kteří se řídí profesními pravidly. Je to například

občanská žurnalistika, aktivistická žurnalistika nebo korporátní žurnalistika. Tyto formy žurnalistiky velmi zjednodušeně využívají především žurnalistickou formu materiálů, ale obsah je limitován konkrétním zaměřením na aktivismus, korporaci a podobně. Často jde o obsah spíše propagační, spadá tedy více do public relations než do žurnalistiky.

Ostatně PR proniká čím dál tím více i přímo do žurnalistiky v klasickém pojetí. Už ne vždy platí, že mezi žurnalistikou a public relations je nepřekročitelná „čínská zeď“. Potvrzují to zkušenosti novinářů, kteří se s ovlivňováním ze strany PR často setkávají. Zvláště v době, kdy se redakce potýkají s ekonomickými problémy, s úbytkem čtenářů, diváků či posluchačů a s tím souvisejícím úbytkem novinářů v redakcích, je bezplatné poskytování informací z PR zdrojů velmi účinné.



Obrázek 23: Současní novináři jsou zvyklí pracovat multimediálně.
Ilustrační foto Václav Šálek.

Na toto pronikání má vliv zejména nepříliš utěšená ekonomická situace mnohých médií (problémy s financováním, pokles nákladů, pokles sledovanosti, boj o trh – který se ale v zásadě netýká veřejnoprávních médií) a z toho plynoucí malý počet redaktorů, kteří si využíváním zdrojů public relations (jsou nabízeny zdarma a pokud jsou profesionálně zpracované, pak ve formě, která je pro žurnalisty přijatelná) usnadňují a urychlují práci.

Nabídneme-li tedy novinářům profesionálně zpracované informace, které splňují alespoň některé zpravodajské hodnoty, jsou pro publikum média důležité nebo zajímavé, existuje vysoká šance, že je uveřejní – ale také je pravděpodobně rozšíří a doplní z jiných zdrojů.

Žurnalisté také často využívají jako zdroje informací sociální sítě, což je sice rychlé a jednoduché, ale informace ze sociálních sítí jsou mnohdy neověřené, či dokonce neověřitelné, nebo novináři vzhledem k časové náročnosti na ověřování rezignují.

Málo kritické využívání zdrojů public relations a zdrojů ze sociálních sítí má ve svém důsledku negativní vliv na důvěryhodnost médií (samozřejmě to není vliv jediný). Posoudit například důvěryhodnost online zpravodajských serverů podle vybraných kritérií se pokusil ve svém projektu Nadační fond nezávislé žurnalistiky (viz Hodnocení médií).

Média se potýkají rovněž se změnami vlastnictví a vlivem vlastníků, kteří se rekrutují z řad oligarchů, vrcholných politiků a podobně.

Veřejnoprávní média (v českém prostředí Česká televize, Český rozhlas a také Česká tisková kancelář, která poskytuje za úplatu novinářsky zpracované informace jiným médiím a dalším zájemcům) zase řeší problémy s dohledem veřejnosti, kdy o složení příslušných mediálních rad rozhodují politici a prosazují v nich své zájmy.

Na druhé straně ale vznikají nová menší soukromá média, která se chtějí soustředit na kvalitu, v České republice například *Deník N*, magazín *Reportér* apod.

Dnešní žurnalistika má k dispozici obrovské množství kanálů, kterými se informace dostávají k publiku. Což může být vnímáno jako problém, ale také jako příležitost. Je tak otázkou, zda lze o současnosti hovořit jako o zlatém věku, nebo naopak soumraku žurnalistiky – záleží na úhlu pohledu.

Jisté je, že důležitost konkrétních kanálů se s postupem doby a vývojem technologií mění. Například už desítky let se mluví o konci tisku, ale tisk stále existuje, i když pokles prodaného nákladu je už řadu let nejen v České republice realitou. Ovšem celosvětově to tak ještě před několika lety nebylo, podle World Association of Newspapers and News Publishers například v roce 2015 prodej novin celosvětově stoupal díky rostoucím prodejm Asii (WAN-IFRA, 2016).

V České republice činí podle dat Media Projektu za 1. a 2. čtvrtletí 2019 celkový zásah tisku 86 procent, což je 7 milionů a 604 tisíc lidí (Mediaprojekt, 2019).

Například při srovnání výše prodaného nákladu českých deníků od roku 2006 do konce roku 2017 lze pozorovat největší ztráty u nejprodávanějších médií. Mladá fronta DNES se ze začátku sledovaného období (leden 2006) pohybovala nad 300 000 výtisky. Na konci roku 2017 se počet zastavil na 128 000. Podobně regionální Deníky klesly z více než 350 000 výtisků na necelých 120 000. Bulvární Blesk ztratil více než polovinu ze svého půl milionu prodaných výtisků, deník Právo klesl ze 168 000 na 76 000 výtisků. Také Lidové noviny klesly z 60 000 na 33 000 výtisků a Hospodářské noviny ze 72 000 na 35 000. Viz materiál zveřejněný Nadačním fondem nezávislé žurnalistiky Vývoj pádu prodejm českých a zahraničních deníků za posledních 12 let.

Tištěná média budou pravděpodobně existovat ještě velmi dlouho (v řádu nejméně mnoha desítek let, ale zřejmě ještě déle), zcela určitě se však změní. Respektive už se mění, stačí se podívat

v některé z knihoven například na české deníky před deseti či dvaceti lety a nyní – dnes dostávají články kupříkladu mnohem větší prostor než v minulosti, využívají se tzv. dlouhé články (velkoformátové žánry se označují termínem longform, který se používá v angloamerické žánrové tradici; pojmenování do značné míry funguje jako synonymum tzv. vypravěčské žurnalistiky, tedy narrative journalism; viz Rončáková, 2016, s. 217–244), zprávy v souvislostech, analýzy apod. (srov. Čuřík a kol., 2012, s. 128–129). Projevuje se to i v hierarchii některých redakcí – kupříkladu slovenský deník SME měl funkci „zástupce šéfredaktora pro dlouhé články“ už zhruba před sedmi lety (viz Čuřík, 2015, s. 81).

Je pravděpodobné, že v budoucnu nebudou tištěná média masovou záležitostí, ale záležitostí exkluzivní, spíše pro vzdělanější vrstvy. Z toho se bude odvíjet jejich obsah, který se nebude soustřeďovat na rychlé zpravodajství (to sice dnes nemá dostupné úplně každý, ale značné množství lidí se k němu dostane například na webu, ale stále ještě také v televizi a v rozhlasu, specifický pak je příjem zpravodajství prostřednictvím sociálních sítí).

Jak budou tištěná, ale i jiná média v budoucnosti skutečně vypadat, to ovšem dnes nikdo neví a těžko to lze přesně předvídat. Z obecného hlediska je podstatné zejména to, aby fungovala kvalitní žurnalistika poskytující publiku důležité relevantní informace. To, jakým kanálem (nebo spíše kanály) bude šířena, není až tak důležité.

Na podobu a fungování médií má nyní (v květnu 2020) v každém případě vliv pandemie koronaviru. Mění způsob novinářské práce (je otázkou, nakolik dočasně a nakolik alespoň v některých aspektech dlouhodobě), kdy novináři jsou nuceni využívat mnohem více distančních způsobů získávání informací například pomocí videohovorů a pracují v oddělených týmech, aby se nemocí nenakazili všichni a zůstal zajištěný provoz média.

Ještě závažnější jsou ekonomické dopady – kvůli pandemii poklesly už v prvním pololetí roku 2020 reklamní příjmy, na což

musela média reagovat. Kupříkladu časopis Týden tak nejprve přestal koncem března na měsíc vycházet, aby se z něj pak stal měsíčník (nebylo jasné, zda jen dočasně). Přerušování vydávání zdůvodnil ředitel redakce Daniel Köppl právě tím, že řada zadavatelů reklamy zredukovala kvůli panice z nákazy koronavirem a nejistoty ohledně dalšího vývoje v Česku své reklamní rozpočty na duben 2020 až o 70 procent. (Médiář, 2020a a Médiář, 2020b)

7.1.1 Vzestup a problémy online žurnalistiky

Online žurnalistika je už poměrně dlouhou dobu na vzestupu. Řeší ovšem spoustu problémů, například platbu za obsah. Z dalšího pohledu lze konstatovat, že online žurnalistika je vnímána jako „rychlá“ žurnalistika, má výhodu multimediálnosti a například hypertextového propojení a možnosti zpětné vazby publika (interaktivity), ale na druhé straně jí chybí propracovanost klasické žurnalistiky. V online žurnalistice se kvůli tlaku na rychlost a kvůli slučování dříve samostatných žurnalistických funkcí méně dodržují příslušná žurnalistická pravidla všeho druhu, od důkladného ověřování z více na sobě nezávislých zdrojů až po gramatické chyby (srov. Čuřík a kol., 2012., s. 11). Neplatí to však vždy a všude, existují a vznikají online média, která se naopak zaměřují na kvalitu jako na konkurenční výhodu.

Samostatnou oblastí je pak například už zmíněná občanská žurnalistika a využívání sociálních sítí – což obojí může být posuzováno jak z hlediska některých kladných vlivů (třeba rychlost informování a získávání informací z dříve pro žurnalisty prakticky nedostupných míst, například z míst bojů, viz tzv. twitterové a facebookové revoluce v Íránu a jinde), tak i vlivů negativních (například důvěryhodnosti a kvality obsahu, obrovských a snadných možností manipulace s obsahem apod.).

V online obsahu také chybí jasná hierarchizace obsahu, strukturovanost – když si přečtete noviny nebo se podíváte na televizní

zprávy, jasně poznáte, co je hlavní zprávou dne a jakou důležitost přikládá příslušná redakce dalším informacím. Když si čtete zpravodajský server, tento pohled chybí, hlavní zprávy se velmi často mění, průběžně je nahrazují jiné informace. Čtenář do značné míry ztrácí přehled o tom, co je a co není důležité.

Zvláště s využíváním obsahu prostřednictvím sociálních sítí souvisí také takzvané sociální bubliny (zjednodušeně skupiny lidí se stejnými nebo podobnými názory), v nichž se člověk na sociálních sítích pohybuje. Sociální bubliny posilují tendence upřednostňovat ty informace, které podporují vlastní názor jednotlivce. Naopak odlišné názory jsou zeslabovány. Sociální bubliny tak mohou jednotlivce utvrzovat v tom, že jeho názor je správnější a všeobecněji přijímaný, než tomu je ve skutečnosti.

Internetová média už nějakou dobu hledají vhodný ekonomický model, na jehož základě by mohla dobře dlouhodobě fungovat. Velmi pravděpodobně je nevyhnutelné, že dříve či později se za kvalitní žurnalistický obsah na internetu platit bude. Dosud však média hledají ten nejlepší způsob, jak to udělat, aby to přijali čtenáři, zatím zvyklí za obsah neplatit.

Mnohá média tak zkouší různé formy placení za obsah (používá se termín paywall), buď si příslušný způsob placení organizují sama, anebo využívají externí systémy platebních bran.

Čtenáři ovšem zatím nutnost platby za obsah někdy nepřijímají, nechtějí platit za obsah, který byl dosud zdarma. Na druhé straně jsou však jiní, kteří za kvalitní materiál platí, a příjmy z této oblasti vydavatelům postupně rostou.

Velká, obecně zaměřená média zejména v českém a slovenském prostředí zatím volí zejména platbu za vybranou část obsahu (například zpravodajský server iHNed.cz, Deník.cz, iDNES.cz apod.). Víceméně dobré zkušenosti s platbou za obsah mají ovšem hlavně menší specializované weby typu Borovan.cz, Reportér magazin, MotejlekSkocdopole.com a další.

7.1.2 Využívání a vliv technologií

Novinářskou práci komplikuje takzvaný tlak žurnalistické profese. Tento tlak roste spolu s multimedializací, která vyžaduje aktuálnost. S tou se pak objevují nové způsoby zjišťování informací a práce s nimi, což společně velmi zřetelně mění rozvrh práce novinářů. Jasně je to vidět například v případě uzávěrek vydání, které byly v tištěných médiích jasně časově určené (okamžikem odeslání vydání do tiskárny), ale v online médiích jsou prakticky zrušené nebo, z opačného úhlu pohledu, existují v každém okamžiku, protože materiály jsou uveřejňovány ihned po svém dokončení.

„Úkolem moderního novináře je najít způsob, jak se vyrovnat s často protichůdnými profesními, komerčními a etickými úvahami, jež jsou často přítomny při vyhledávání a uveřejňování zpráv, a současně se nezpřonevřit představě žurnalistiky, která hraje významnou roli ve společnosti. Je to složitá práce – novinář se chce zavděčit šéfredaktorovi, zaměstnavateli, sobě a čtenářům.“ (Burns, 2004, s. 19)

Média a novinářská práce se rychle mění. Podle odborníků na média za tím stojí především nutnost snížení nákladů na pracovníky, v menší míře pak vznikající nové technologie (Örnebring, 2010, s. 64). Je levnější, když více různé práce zvládne jeden pracovník, případně když médium prodává stejný obsah přes několik platforem. Snižování nákladů díky vyšší produktivitě práce novinářů je tedy pro manažery výhodné, pro úspěšnost konvergence je ale podstatné zachování kvality mediální produkce (Quinn, 2004, s. 109–110).

Díky technologiím získávají autoři pestré možnosti vyjádření. Týká se to i klasických médií, která díky technologiím mohou získat další kanál, jímž mohou dopravit svůj obsah k cílové skupině.

Velký boom v poslední době zažívají například podcasty, tedy nejčastěji audiozáznamy, ale mohou to být také videa, která si zájemce může na svém telefonu či počítači kdykoliv přehrát

(viz například zpravodajský podcast Českého rozhlasu Vinohradská 12). Podcasty využívají různá média i jednotliví tvůrci.

Na druhé straně však využívání technologických možností klade požadavky na vybavení a způsobilost příjemců. Vybírá-li autor technologii, zároveň vybírá i cílovou skupinu.

„Není pochyb o tom, že nové technologie zásadním způsobem rozšiřují schopnosti novináře-reportéra sbírat, okamžitě ověřovat informace a zasílat produkty mateřské firmě. [...] Nové technologie ovlivňují publikovaný obsah, který může být mnohem bohatší, přesnější a všestrannější“. (Jakubowicz, 2013, s. 201–202)

Technologické možnosti v současném světě jsou téměř neohraňované a stále se rozšiřují. Už v roce 2008 vysílala například americká televize CNN živý přenos hologramu. Ve studiu v New Yorku se při prezidentských volbách před moderátorem objevil hologram reportérky z Chicaga. Televizní technici ve speciálním studiu k tomu potřebovali 35 kamer s vysokým rozlišením propojených s kamerami v New Yorku (viz video *Awesome CNN Hologram Interview*).

Čínská televize Xinhua News zase představila digitálního moderátora zpravodajství, který disponuje umělou inteligencí (viz Trantina, 2018). Robotickou žurnalistiku už při volbách využila také agentura ČTK (viz Všetěčka, 2018). Ve světě se robotickou žurnalistikou zabývá například americká firma Narrative Science, která médiím dodává svou technologii (viz Narrative Science).

Role médií a chování novinářů v krizových situacích

Média všeho druhu hrají v krizích velmi zásadní roli, protože zejména jejich prostřednictvím se šíří informace, což je někdy i podstatou krize. Média ovšem potřebujete také k tomu, aby se informace o vás, o vaší činnosti, například o vašem stanovisku ke krizi, k jejímu řešení, dostala k veřejnosti. Těžko byste obcházeli třeba celé město, neřkuli region, abyste každému jednotlivě všechno

vyprávěli. V podstatě je to jednoduché – řekněte to médiím. A média to řeknou veřejnosti.

Média mají ovšem většinou málo prostoru a bývají povrchní. Zprávy, mají-li udržet pozornost čtenářů, posluchačů či diváků, musí být stručné, jednoduché a jasné. „Prodat“ médiím komplikovaná témata je tedy těžké.

Chcete-li si vydobýt prostor v médiích, musíte si jej vydobýt v soutěži s ostatními tématy tím, že nabídnete něco skutečně důležitého nebo zajímavého (důležitého a zajímavého pro média a jejich publikum, ne pro vás a vaši firmu či instituci).

Z tohoto pohledu je to v krizových situacích vlastně jednoduché – o informace z krizí mají média sama zájem, aktivně je vyhledávají. Stačí tedy být dobře připraven.

Pozor ale na to, že čas, který vám mohou novináři věnovat, je velmi omezený. Mnohdy ve stejný den zpracovávají několik věcí současně, konkrétnímu problému, o který jde, pravděpodobně moc nerozumí a čím méně musí přípravou materiálu strávit, tím jsou většinou raději.

Novináři také chtějí být neutrální. Je třeba počítat s tím, že výsledný materiál nebude nikoho podporovat, a zvláště při kontroverzních tématech dá prostor nejen vašim, ale i oponentním názorům a argumentům.

Specifická pak je publicistika, zejména názorové žánry, které na rozdíl o zpravodajství obsahují názor autora článku (zatímco ve zpravodajství jsou faktické informace, případně i názory citovaných zdrojů). Ovšem v některých médiích se v dnešní době rozdíl mezi faktickým zpravodajstvím a názorovou publicistikou do jisté míry stírá a zprávy v takových médiích, která nerespektují profesní žurnalistické zásady, tak obsahují i názor autora článku. Objevuje se dokonce termín názorové zpravodajství, což je vlastně logický nesmysl.

Média musí ze své podstaty zjednodušovat, informovat tak, aby to každý čtenář, divák či posluchač pochopil. Když novinář píše článek, musí ho psát jazykem pochopitelným pro „nejnižšího společného jmenovatele“ čtenářů příslušného média. Žurnalisté někdy říkají, že musí informovat tak, aby tomu rozuměla i „babička z Kopanic“. V médiích (pokud nejde o úzce zaměřená odborná či zájmová média) tedy nelze používat odborný jazyk či cizí slova, pokud možno se nepoužívají ani zkratky. Používá se spíše obecná čeština, v redakcích se říká, že je třeba psát články tak, jako by autor o popisovaném problému vyprávěl třeba někomu v kavárně nebo v restauraci.

7.1.3 Jak komunikovat s novináři

Chcete-li sami navázat kontakt s novináři, nejlepším způsobem je osobní kontakt. Předtím je nutné se rozhodnout, jaké médium, jakého redaktora, kdy a jak oslovit. Je tedy třeba vědět, jaká média se věnují tématům, o která nám jde, kdo v redakci rozhoduje a který redaktor se na příslušná témata specializuje. Ideální je vést si přehlednou, pravidelně doplňovanou a aktualizovanou databázi kontaktů.

Kvůli dobré komunikaci s novináři je dobré vědět, jak zpravidla pracují:

- o než osloví zdroj, seznámí se s tématem, udělají si rešerši,
- o připraví si okruhy témat nebo přímo otázky, které chtějí položit,
- o při rozhovoru budou pokládat otevřené otázky, na které nelze odpovědět pouze ano / ne,
- o budou se často ptát, jako kdyby odpověď už znali,
- o bude-li se zdroj vyhýbat odpovědi, novinář se po chvíli zeptá znovu jinak,
- o dobří novináři využívají také mlčení – když skončíte se svou odpovědí, vydrží mlčet déle než vy a často se pak dozvedí informace, které jste původně možná ani nechtěli sdělit,

- nejtěžší, nejkontroverznější otázky pokládají novináři zpravidla až ke konci rozhovoru,
- dobří novináři pokračují v konverzaci i poté, když vypnou nahrávací zařízení; i takto získané informace pak mohou ve zveřejněném materiálu použít,
- novináři preferují stručnost, je třeba počítat s tím, že i z delšího rozhovoru využijí například jen jednu větu (prostor v médiích je časově či prostorově omezený),
- novináři chtějí jasné a srozumitelné informace bez složitých odborných termínů; pokud je od zdroje získají, výrazně se tím sníží riziko chyb, které by mohly nastat, pokud by novináři zjednodušovali sami,
- novináři chtějí do svého materiálu dobrý příběh; pokud jim ho zdroj poskytne, zvýší tím naději na uveřejnění materiálu s příslušným tématem.

Žurnalisté chtějí informace co nejrychleji, aby mohli materiál co nejdříve uveřejnit; pokud konkrétní informace nezískají z jednoho zdroje, osloví jiný. I když ale získají informace z jednoho zdroje, stejně si je budou ověřovat a doplňovat z dalších zdrojů. Jde-li o kontroverzní téma, osloví novináři také opozitní zdroje, aby v materiálu hovořili zastánci více názorů. Spekulace vznikají, když mají novináři málo informací, chce-li se tedy organizace či instituce spekulacím vyhnout, je lépe poskytnout médiím v krátké době co nejvíce přesných informací.

Novináři mají nejraději, pokud se jim do jejich zprávy vyjádří co nejkompetentnější osoba (šéf organizace, někdo, kdo má na starosti projekt, o kterém zrovna novinář píše a podobně). Kupříkladu tiskový mluvčí by tedy buď měl být schopen reakci představitele organizace rychle sehnat, nebo reagovat sám.

Pozor - neznamená to, že novinář nebude hovořit s lidmi, kteří mu zdánlivě nemají co říct nebo se třeba sami z nějakého hlediska považují za nekompetentní. Naopak - novinář se bude bavit i se sekretářkou či asistentkou, protože od nich může získat například

nějakou doplňující informaci, kterou by jinak těžko získával (nebo tak může získat informace o pozadí problému, o němž se chystá informovat).

V tom případě existují dvě základní možnosti – buď se takový člověk s novinářem bavit bude, nebo nebude. V obou případech by ovšem měl mít na mysli zájem a dobré jméno organizace, pro kterou pracuje. Pokud ji nechce záměrně poškodit – ale touto variantou se zde nebudeme příliš zabývat. I v případě odmítnutí je tedy dobré odmítnutí slušně, srozumitelně, jednoduše a logicky zdůvodnit a odkázat novináře na kompetentnějšího člověka.

Zejména u kontroverzních kauz a při špatné mediální komunikaci ze strany organizace či instituce (neochota, mlčení, zapírání, lži) používají někdy novináři skrytou kameru (a to nejen televizní novináři, ale například i novináři z tištěných či online médií) nebo si skrytě nahrávají audiozáznam. Je možné, že si novinář pořizuje záznam jen pro jistotu – pak se ale může objevit v médiích i s velkým odstupem. Takové nahrávání zdůvodňují novináři veřejným zájmem.

Mnohdy má například kameraman zapnutou kameru, i když ji drží v ruce jen jako by ji nesl. Profesionální televizní kamera má navíc velmi citlivý takzvaný ruchový mikrofon, který zaznamená v dobré kvalitě veškeré zvuky na desítky metrů. Stačí, když kameraman pořizuje v okolí někoho záběry – pak může být „nechtěně“ nahráván. Dnes ale není problém skrytě nahrávat také na mobilní telefony, případně existuje speciální technika, jako je kamera v náramkových hodinkách, v propisovací tužce a podobně, která je cenově dostupná prakticky pro kohokoliv.

Při komunikaci s novináři se nevyplatí lhát. Když jde o něco jenom trochu důležitého, stejně se to dříve či později prozradí (říká se, že když něco ví jeden člověk, může to být tajemství, když ale něco vědí dva lidé, tajemstvím to brzy být přestane...). Když vyjde najevo, že jste nemluvili pravdu, je pravděpodobné, že budete veřejně označeni za lháře. Dobré jméno vaše i vaší organizace či instituce pak rázem přijde vniveč.

7.1.4 Přístup k autorizaci

Pokud jde o autorizaci, tedy možnost schválit například výsledné znění rozhovoru před jeho publikací, v seriózních zpravodajských médiích ji novináři často ani nenabízejí, v některých redakcích je redakčními pravidly dokonce zakázaná. Jiná média ale zase autorizaci nabízejí – zejména u publicistických (méně už zpravodajských) zpracování tématu.

Na autorizaci není zákonný nárok, je tedy věcí dohody mezi zdrojem a novinářem. Obě strany by se přitom měly dohodnout ještě předtím, než zdroj začne novináři informace poskytovat.

Podobně je to v případě, když chcete s novinářem hovořit bez toho, aby vaše informace použil přímo ve zveřejněném materiálu (off record; například v případě, když chcete novináři poskytnout informace o souvislostech kauzy, background k tématu) nebo když chcete, aby je použil, ale bez uvedení vašeho jména. Vždy je třeba se na tom dohodnout ještě před začátkem rozhovoru, jinak by to novinář nemusel akceptovat. Neříkejte tedy bez předchozí jasné dohody novináři nic, co by nemělo být zveřejněno.

Autorizace slouží zdroji k tomu, aby se ujistil, že byl správně pochopen a citován, nikoliv k tomu, aby vše, co novináři sdělil, posléze změnil. Novináři zase může autorizace sloužit k tomu, aby se ujistil, že při tvorbě materiálu žádné informace nezkreslil.

Zdroj informací by přitom měl počítat s tím, že k autorizaci nedostane celý článek, ale pouze své citace a parafráze a že novinář nemusí přijmout všechny navrhované změny – opět jde o věc dohody a novinář se může rozhodnout, že přes nesouhlas zdroje informace uveřejní v původním znění.

Samozřejmě ve všech případech novinář zodpovídá za správnost použitých informací, za to, že informace od zdroje nezkreslil. Výsledný materiál je vždy autorským dílem novináře, nikoliv zdroje informací.

I když se zdroj s novinářem na autorizaci dohodne a novinář akceptuje navržené změny, je možné, že výsledný zveřejněný materiál nebude stoprocentně stejný. Ještě před uveřejněním, tedy i po autorizaci, do něj má právo při konečném zpracování zasáhnout editor – pokud však odvádí kvalitní práci, neměl by být výsledek nijak zkreslený.

Obecně lze konstatovat, že nejlepší cestou při komunikaci nejen s novináři většinou bývá slušnost, vstřícné jednání a domluva. Ne přátelským a konfliktním jednáním lze dosáhnout mnohem méně než jednáním přátelským.

Pozor: i když nic neřeknete, je to pro novináře informace. Není ani dobré nechat se zaskočit a před novinářem téměř utíkat, zakrývat si obličej a vykřikovat no comment! Tím se sami zbavujete možnosti vyjádřit se. Publikum to pak logicky bere tak, že ten, kdo se nechce vyjádřit, má určitě máslo na hlavě. Navíc když se nevyjádříte, novinář se bude snažit získat informace z jiných zdrojů.

7.2 Proč novináři rádi píšou o krizích

Novináři milují krize a konflikty. Nevadí jim, když se v jejich médiích objevují ostře vyhraněné, nebo dokonce protichůdné názory. Hlavně když to zvyšuje čtenost (poslechovost, sledovanost).

Informování o krizích je tedy pro média i pro jejich publikum (čtenáře, diváky, posluchače) zajímavější než informování o tom, že se (téměř) nic neděje. Informování o problémech znamená větší čtenost, sledovanost, poslechovost.

Je také dobré si uvědomit, že novinář nedělá většinou záměrnou kampaň proti vám, nechce záměrně poškodit, pošpinit firmu – ale chce dobře dělat svou práci, chce co nejlépe informovat...

Samozřejmě jsou i výjimky, existují dobří novináři i špatní novináři (ať už proto, že svou práci neumějí dobře dělat, nebo proto, že ji dobře z nějakých důvodů dělat nechtějí, byli někým ovlivněni apod.). To, že novináři rádi informují o krizích, vychází z jejich podstaty, novinářská tvorba vychází ze zásad, kterým se říká zpravodajské hodnoty. Zpravodajské hodnoty v 60. letech 20. století ustanovili výzkumníci Johann Galtung a Mari Ruge. Další je modifikovali, kupříkladu Burton a Jiráček (2001, s. 242–246) uvádějí tyto hodnoty: výskyt, blízkost, jasnost, jednoduchost, smysluplnost, novost, průběžnost, možnost dalšího vývoje, vztah k elitním národům či státům a vztah k elitním osobám či celebritám, personalizace, negativita, souznění, překvapení, předvídatelnost a variace.

Média tedy preferují tyto typy událostí a informací:

- významově nebo rozsahově velké události (pád vlády, pandemie koronaviru...),
- konfliktní a negativní informace (zneužití či krádeže veřejných prostředků, porušení zákona politikem...),
- informace o elitách, ať už jsou to lidé, nebo národy (informace o nejbohatších lidech v zemi, informace o světových velmocech),
- překvapivé, nové informace (dosud pozitivně vnímaná firma využívá v zahraniční továrně dětskou práci...),

- publiku médií kulturně (i geograficky) blízké informace (preference informací z evropských zemí, oproti tomu minimální zájem třeba o informace z tichomořských ostrovů apod.),
- personifikované informace, příběhy konkrétních lidí (příběh konkrétního člověka XY, kterého pronásledují úředníci, případně kterého podvedla firma, u níž si koupil zboží apod.),
- jednoduché a přehledné informace (průměrné ceny bytů vzrostly za rok o 10 procent...).

Lze tedy říci, že případné uveřejnění materiálu v médiích závisí zejména na:

- velikosti publika, které má šanci oslovit (čím více, tím lépe),
- posouzení toho, zda se informace čtenáře dotýkají, zda ovlivní jeho život,
- blízkosti děje z hlediska čtenáře,
- exkluzivité tématu (unikátní téma má přednost před tím, které mají i jiná média),
- aktuálnosti (aktualita má přednost před „nadčasovým“ tématem),
- objektivnosti, novosti, překvapivosti, neobvyklosti, originality, zajímavosti tématu,
- konfliktnosti tématu (kontroverzní téma má přednost před nekonfliktním). (Čuřík, 2014, s. 32)

Pokud se chcete prosadit v médiích s některým ze svých témat, je dobré odpovědět si na otázku, nakolik se to, co chci prostřednictvím médií říci, shoduje s tím, co média říkat umí. Média uveřejní v naprosté většině pouze to, co je podle novinářů zajímavé pro co největší skupinu jejich čtenářů, posluchačů či diváků. V létě (červenec, srpen) mívají média takzvanou okurkovou sezónu, kdy se obecně zpravidla děje méně událostí, je méně témat vhodných k žurnalistickému zpracování. Tehdy je mnohdy jednodušší dostat se se svými informacemi do médií než v jiných obdobích.

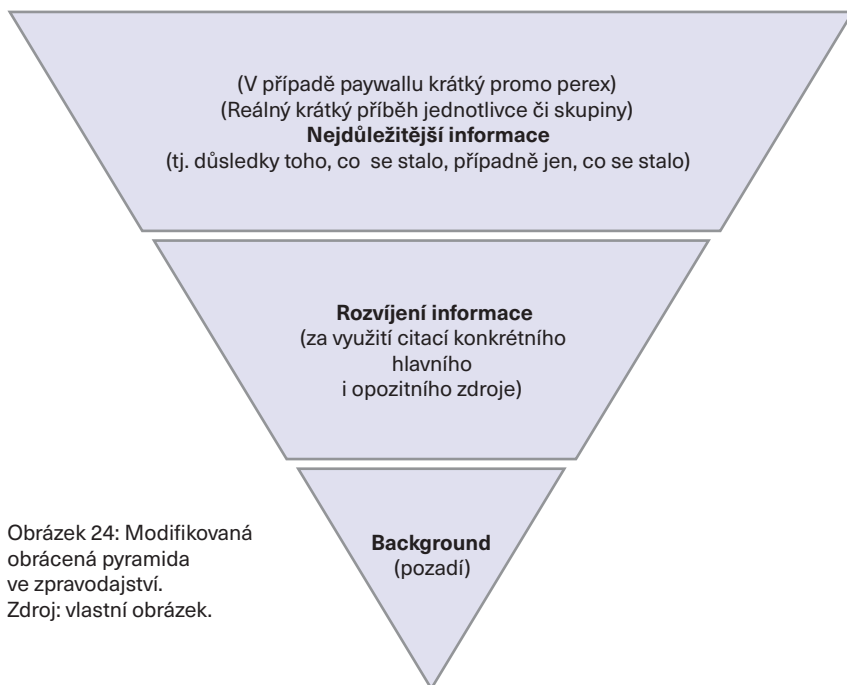
7.2.1 Podoba žurnalistických materiálů

Zpravodajská sdělení přinášejí čtenářům, divákům či posluchačům odpovědi na základní zpravodajské otázky: Co se stalo? Kdo to udělal? Kdy? Kde? Jak? Případně i proč?

Nejdůležitější je přitom odpověď na otázku co, která přináší nejpodstatnější fakta, měla by tedy být zařazena v úvodu materiálu. Právě úvod má publikum média zaujmout, musí být proto poutavý a úderný. Pak následují zpřesňující údaje, ke konci důležitost informací klesá.

Ve zpravodajském sdělení (kromě například krátké zprávy či pozvánky) nemají chybět citace více zdrojů informací (například svědka události, mluvčího organizace a podobně).

Ve zpravodajství zpracovávají novináři své materiály ve struktuře obrácené pyramidy.



Obrázek 24: Modifikovaná obrácená pyramida ve zpravodajství.
Zdroj: vlastní obrázek.

Věnujeme se zde především psanému zpravodajství, tedy v tištěných a online médiích. Zásadní odlišnosti ale nejsou ani v televizním nebo rozhlasovém zpravodajství. Obrácená pyramida odpovídá základnímu schématu zpravodajství, ale v některých dnešních médiích není striktně dodržovaná.

Zatímco v minulosti byly v základně pyramidy ty nejdůležitější informace, dnes často bývá ještě před nimi ve struktuře materiálu krátký příběh jako poutací moment pro publikum. A pokud jde o placený materiál v online médiích, pak je hned pod titulkem ještě krátký promo perex (někdy sloučený s příběhem nebo nejdůležitějšími informacemi).

Struktura publicistických sdělení bývá oproti zpravodajství volnější. Například pro publicistickou reportáž je důležitý děj a popis události, současná reportáž pak mnohdy začíná zajímavostí. V komentáři zase autor textu většinou pracuje s argumenty, které staví proti sobě, a pak příjemci předloží vlastní názor. Měl by vždy představit hlavní myšlenku, rozvést ji a sdělení, pokud možno, završit pointou.

U psaných sdělení (zpravodajských i publicistických) je důležitý titulek, má příjemce informovat o obsahu sdělení, upoutat ho a přimět k přečtení textu. Sdělení zpravidla uzavírá background, to znamená pozadí událostí, souvislosti.

7.3 Shrnutí

- **Novináři nejsou vaši nepřátelé.** Žurnalisté vám v naprosté většině případů nechtějí záměrně ublížit, jen se řídí pravidly své profese, zjišťují, ověřují a uveřejňují informace, fakta a také je komentují.
- **Média informují o tom, co zajímá jejich publikum.** Témata, o kterých budou média informovat, si novináři vybírají především podle předpokládaného zájmu jejich publika a limituje je

přítom zejména omezená kapacita média a omezené množství novinářů v příslušných redakcích.

- **Mlčet se nevyplatí.** I když nic neřeknete, je to pro novináře informace. Mlčením se sami zříkáte možnosti se k problému vyjádřit. Novináři materiál stejně publikují, ale vaše vyjádření v něm bude zcela chybět nebo, ještě hůře, v něm bude uvedeno, že jste se odmítli vyjádřit, což si pravděpodobně většina čtenářů, diváků či posluchačů vyloží tak, že určitě máte co skrývat...

Tereza Fojtová

8 Interní komunikace

Během krize si mnohý manažer, ale i řadový zaměstnanec, klade otázky: Proč se to stalo právě naší organizaci? Proč se právě na nás snesla vlna kritiky? Proč jsme to právě my, do koho se strefují novináři, nespokojení zákazníci na sociálních sítích, či dokonce vlastní zaměstnanci?

Jen málokdo z těch, kdo jsou vystaveni krizové situaci, je ochoten si připustit vlastní pochybení, a to jak na úrovni rozhodování, tak v komunikaci dovnitř organizace.

Špatná nebo žádná komunikace dovnitř organizace časově mnohdy předchází eskalaci problémů do krizové situace a jejich následné nežádoucí medializaci. Někdy dokonce bývá také jejich prvotní příčinou. Ale právě proto, že se odehrává uvnitř organizace, je zrakům veřejnosti i médií často skryta, není detailně popsána v publikacích věnujících se krizové komunikaci a ani organizace samy se

této problematice v následných hodnoceních svých postupů v případových studiích příliš nevěnují.

Cílem této kapitoly je nastínit základní pravidla a mechanismy interní komunikace, které mohou zvládnutí krizových situací usnadnit, nebo je dokonce vyřešit dřív, než přerostou v mediální problém.

8.1 Prevence krizí z hlediska interní komunikace

Jednou z častých chyb, kterých se dopouští vedení organizací vystavených nutnosti řešit krizovou komunikaci, je výhradní zaměření na mediální stránku problému ve snaze uchránit dobrou pověst a reputaci. Negativní zprávy v médiích a na sociálních sítích jsou také to, co je na první pohled nejvíce viditelné. Je tedy pochopitelné, že za této situace mnohé organizace soustředí svou energii na svolávání tiskových konferencí a rychle mobilizují síly k uklidnění rozhněvaných hlasů na sociálních sítích, přičemž obě tato bojiště jsou vlastně spojené nádoby.

Ve snaze co nejrychleji uhasit tyto šlehající plameny, které jsou díky dnešní rychlosti šíření zpráv na internetu schopny zasáhnout velmi daleko, se často zapomíná na ty, kteří jsou vzniklou krizovou situací ohroženi nejvíce, tedy vlastní zaměstnance – interní veřejnost.

Právě jich se přitom následky krize dotknou nejvíce. Jsou to oni a jejich rodiny a blízcí, kteří jsou ohroženi buď přímo, jde-li o neštěstí na pracovišti, ale i nepřímo, jde-li o jakýkoliv jiný druh krizové komunikace. Pokud organizace krizi neustojí a dojde k vážnému poškození dobré pověsti a reputace, hrozí její krach nebo zánik, což v konečném důsledku znamená pro zaměstnance ztrátu místa a ohrožení životních jistot. Ale i v případě, že organizace krizovou situací ustojí, je to právě zaměstnanec, kterého se bytostně

dotknou šrámy na pověsti. Vždyť kdo by se chtěl chlubit tím, že pracuje pro firmu, o níž se říká, že prodává zkažené maso nebo že její provoz ohrožuje životní prostředí? Kdo by chtěl neustále čelit tlaku a nepříjemným otázkám okolí?

Zaměstnanec je tak jedním z prvních, kdo je krizovou situací ohrožen, u koho krizová situace vyvolává pocity nejistoty a obavy. Tyto již tak silné emoce pak ještě umocní případný nedostatek relevantních informací, který je podhoubím pro další dezinformace a fámy, které samozřejmě brání racionálnímu jednání a domluvě.

Zaměstnanci a interní veřejnost by se tak o krizové situaci měli dovídat jako první a v ideálním případě dřív, než se vše dostane do médií a na sociální síť.

Příklad z praxe: Výbuch kyslíkové tlakové lahve v areálu školy

Při rutinní opravě došlo v uzavřeném dvoře v objektu Rektorátu Masarykovy univerzity v centru Brna k požáru auta opravářské firmy a následnému výbuchu tlakové kyslíkové lahve, která byla v autě uložena. Výbuch byl tak silný, že kusy vozu přelétly i pětipatrovou budovu, a vyděsil kolemjdoucí Brňany natolik, že se během několika minut fotografie dýmající budovy objevily na sociálních sítích.

Tiskové oddělení a mluvčí univerzity sociální síť sledují, proto mohli rychle reagovat. Mluvčí tak na místo dorazila zhruba ve stejnou dobu jako přivolané záchranné složky, takže bylo možné rychle uklidnit ty, kdo o výbuchu informovali, oznámením, že šlo o havárii při opravě, a nikoliv třeba o cílený útok na školu, a že nikdo nebyl vážně zraněn. Informace okamžitě dostalo vedení univerzity, stejně jako akademická obec prostřednictvím zpravodajského portálu školy.

Zaměstnanci a studenti tak byli o havárii a uzavření budovy informováni dřív, než se hrozivě vypadající fotografie a záběry dostaly do médií. Podobný rychlý postup by nebyl možný, kdyby odpovědní pracovníci nesledovali dění na sociálních sítích, a to i v den státního

svátku, a kdyby univerzita neměla nastaveny informační kanály pro komunikaci s interní veřejností, což jsou v tomto případě nejen zaměstnanci, ale také studenti.

The screenshot shows a news article from the magazine 'M' (ZPRÁVY Z MUNI). The article is titled 'V areálu rektorátu vybuchlo auto. Zranili se řemeslníci' (A car exploded in the rectorate courtyard. Craftsmen were injured). The text describes an explosion of a gas cylinder while a car was being repaired. A photograph shows a car on fire in a courtyard. A sidebar on the right contains a quote: 'Škoda na zaparkovaných služebních vozech, fasádě vnitrobloku a vytlučených oknech přesáhne podle prvních odhadů milion korun.' (Damage to parked service vehicles, the facade of the inner block and broken windows will exceed one million crowns, according to the first estimates.)

Obrázek 25: Článek z univerzitního *Magazínu M* ze dne 28. září 2017 informuje zaměstnance a studenty o havárii a jejích dopadech. Zdroj: archiv autorky.

8.2 Informování interní veřejnosti

Situace popsaná v příkladu výbuchu tlakové láhve v objektu školy patří z hlediska rozhodování o načasování informace k těm jednodušším. Havárie se už objektivně stala, existují svědkové, fotografie, video. Nelze ji utajit a včasným a správným informováním lze jen zabránit šíření fám a paniky.

Jak ale postupovat v situaci, kdy problém hrozí, ale reálně ještě nenastal, případně o něm ví jen malá skupina lidí? Při snaze zajistit včasnou informovanost interní veřejnosti vyvstane otázka, jak řídit, aby se informace o potenciálním problému prostřednictvím

zaměstnanců nedostala do médií, aby sama interní veřejnost nešířila poplašné a nepřesné zprávy a aby takzvaně nevynesla problém, o němž si vedení organizace myslí, že je schopno jej snáze a lépe vyřešit samo bez pozornosti širší veřejnosti.

Na tomto místě nutno podotknout, že to mohou být i sami zaměstnanci, kdo často předá informace o potenciálním problému médiím, nebo se jím „pochlubí“ na sociálních sítích či v jiné neformální komunikaci. A jakkoliv novináři své zdroje chrání, v mnoha případech se následně potvrdí, že impuls pro jejich zájem o problému a další pátrání vzešel z řad interní veřejnosti, od zaměstnanců či členů organizace.

Existence sociálních sítí, ale i fenomén takzvané občanské žurnalistiky tento efekt pouze umocňuje. Reakcí mnoha manažerů je pak snaha existenci potenciálních problémů ututlat a co nejdéle je udržet pod pokličkou. Vychází přitom z předpokladu, že riziko vyvrazení je tím větší, čím větší je skupina lidí, která o problému ví. I to je patrně jeden z důvodů, proč mnohdy není interní veřejnost o hrozícím problému či konfliktu předem včas informována a dozvídá se o něm až následně.

Pokud organizace dlouhodobě posiluje loajalitu svých zaměstnanců, je vše jednodušší. Pracovník, který ví, že se vedení snaží potenciální problém řešit, nemá příliš velkou motivaci stěžovat si v médiích nebo na sociálních sítích. Na rozdíl od někoho, kdo má pocit, že na jeho upozornění, varování či kritiku nikdo nereaguje.

8.3 Budování vztahů postavených na vzájemné důvěře

Budování loajality je dlouhodobý a složitý proces, který zahrnuje řadu oblastí a přesahuje rámec této knihy. Z hlediska komunikace lze konstatovat, že větší míru loajality, nebo alespoň pochopení, projevují ti zaměstnanci, kteří jsou přiměřeně a průběžně informováni

o dění v organizaci a seznamování odpovídajícím způsobem s klíčovými rozhodnutími, včetně důvodů, které k nim vedly.

Komunikace by přitom nikdy neměla být jednostranná – měla by umožnit reagovat, klást dotazy, vznášet požadavky na změny a vyjadřovat potřeby, nespokojenost či obavy. Je totiž velmi pravděpodobné, že jsou-li s něčím nespokojeni naši zaměstnanci a interní veřejnost, budou dříve či později nespokojeni klienti, dodavatelé atd. Vyslyšet včas připomínky zaměstnanců může pomoci odhalit problém a vyřešit jej dříve, než eskaluje.

Loajální zaměstnanec, který chápe a rozumí dění ve firmě, může navíc působit jako obhájce postojů a činů organizace v době krize, a to prostřednictvím vlastních neformálních vztahů a na sociálních sítích. Přitom je třeba mít na paměti, že důvěra ve vyjádření lidí, které osobně známe, je stále vyšší než důvěra v média.

Z pohledu budování loajality interní veřejnosti je třeba připomenout, že jde o vztah založený na důvěře a vzájemném respektu. Obecně platí, že loajalitu nelze stoprocentně vynutit interními pravidly, nařízeními a zákazy, zvláště za situace, kdy nejsou řádně odůvodněné a ze strany interní veřejnosti pochopené a přijaté. Přes všechna ustanovení o mlčenlivosti a zákazy sdělování informací se v takové atmosféře v téměř každé organizaci najde jedinec, který se nezdráhá (v domnění, že nebude odhalen) ve svých nepracovních vztazích, v neformální komunikaci, sdělit to, co je předmětem utajení nebo co by mělo zůstat neveřejné. Svědky podobných úniků informací jsme v médiích dnes a denně.

8.4 Budování komunikačních kanálů

Začít budovat loajalitu zaměstnanců v době propukající nebo již vrcholící komunikační krize je zcela nemožné. Proto je nutné začít s preventivními opatřeními, která mohou případné krizi předejít a zabránit jejímu šíření, ještě v době klidu. K tomu, abychom mohli

s interní veřejností dobře komunikovat, je třeba nastavit vhodné kanály. Lze je pak efektivně využít i v době krize, kdy bude potřeba zajistit, aby se nezkrácené a pravdivé informace dostaly k zaměstnancům včas, ideálně v přiměřeném předstihu.

Nastavení a výběr komunikačních kanálů se bude řídit velikostí organizace, systémem řízení a předmětem její činnosti. Jiné komunikační kanály bude pro komunikaci s interní veřejností využívat organizace působící lokálně a s jednotkami zaměstnanců, a jiné nadnárodní korporace s tisíci zaměstnanci rozptýlenými a působícími takřka po celém světě.

Při rozhodování o jejich zřízení a využití je třeba zohlednit velikost publika, nákladovost a přiměřenou sledovanost, abychom nevynakládali energii zbytečně. V případě větších organizací se vyplácí investovat nejprve do auditu interní komunikace, který odhalí skutečný stav toku informací a pomůže s nastavením efektivních řešení.

Mezi nejčastější komunikační kanály interní komunikace patří:

Komunikační kanál	Charakteristika
interpersonální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> o formální (porady, setkání se zaměstnanci) o neformální (běžný kontakt na pracovišti, mezi kolegy) o riziko značné míry zkreslení
e-mail	<ul style="list-style-type: none"> o vhodný pro menší počet lidí o nízké náklady
newsletter	<ul style="list-style-type: none"> o pravidelně nebo nepravidelně elektronicky rozesílané informace pro větší počet odběratelů o méně osobní než adresný e-mail

intranet	<ul style="list-style-type: none"> o různé formy interních portálů a webových rozhraní o obsahuje důležité informace pro interní veřejnost o vyšší pořizovací a provozní náklady o vhodné pro větší organizace a korporace s větším počtem zaměstnanců
firemní časopis	<ul style="list-style-type: none"> o tištěná i elektronická forma, aktuálnost závisí na periodicitě o zpravidla nejsou určeny pouze pro interní veřejnost o při krizi je lze využít jako kanál pro šíření relevantních informací zejména ve fázi obnovy reputace
interní sociální sítě a chaty	<ul style="list-style-type: none"> o vysoká míra interakce o předpokládá ochotu nadřízených a zodpovědných pracovníků reagovat pružně a reálném čase o umožňuje vyřešit potenciální problémy uvnitř organizace, mimo pozornost veřejnosti o závisí na míře otevřenosti a vnitřní kultuře organizace

Řada organizací volí kombinaci výše uvedených, ale i dalších nástrojů. Při jejich využití je potřeba dodržovat zásadu souladu obsahu sdělení sdělovaných interně a externě. Vše, co je sdělováno interními kanály, se může dostat i ven. Informace sdělované dovnitř tak nikdy nesmí být v rozporu s tím, co je komunikováno směrem ven. Může se však lišit míra detailnosti a případně načasování.

Platí pravidlo, že informace sdělovaná směrem dovnitř může jít více do detailu než informace sdělovaná ven, nikdy by to nemělo být naopak. V ideálním případě by se důležité a zásadní informace neměla interní veřejnost dozvídat až z médií nebo z veřejných profilů na sociálních sítích.

Všechny uvedené komunikační nástroje a jejich kombinace pak lze vhodně využít i pro šíření relevantních, ověřených a pravdivých

informací v okamžiku, kdy nastane krize. Kanály již však v tuto chvíli musí být zavedené, mít přiměřenou sledovanost, ale také důvěru interní veřejnosti, která se tak může v krizové situaci stát jakýmsi ambasadorem značky a pomáhat při boji s dezinformacemi tím, že šíří informace pravdivé.

Jan Tomandl

9 Etika v krizové komunikaci

Žijeme v době často označované za postpravdivou. Fakta jako kdyby hrála čím dál menší roli. Prim hrají emoce, často vybuzené prostřednictvím hoaxů a fake news. Důsledné lpění na etice v komunikaci se za daných okolností může jevit jako přežilé, starosvětské, zbytečné. Pokušení mluvit o věcech poněkud jinak, než se staly, sáhnout ke zmanipulovaným statistikám nebo vymyšleným svědectvím, je bezesporu silné. Vždyť o co jde, když stejně toneme v moři dezinformací a přední světoví politici zacházejí s pravdou přinejmenším velmi kreativně – tak proč bychom se stejně nemohli chovat i my?

Přes to všechno se domnívám, že nelze přijmout hoax jako normu a dezinformaci jako běžnou pracovní metodu. Základní devízou PR profesionála je totiž důvěryhodnost.

V krizové komunikaci nejde jen o to, aby vám lidé věřili *ted'*, ale také o to, abyste si uchovali jejich důvěru i později, až krize odezní a bude čas rekapitulovat. V horké fázi krize možná budete mít pocit, že mlžení, překrucování, anebo přímo lhaní vám může pomoci odvrátit pozornost a jednoduše přežít to nejhorší. Jde o pokušení, kterému čelí každý člověk. Ale budete-li dříve nebo později usvědčeni ze lži (příčemž ve sledovaných kauzách veřejného zájmu je pravděpodobnost odhalení vysoká), zjistíte, že jste si možná krátkodobě pomohli, dlouhodobě však pohoršili.

I v krizové komunikaci proto respektujte základní etická pravidla, jak je zakotvují mezinárodní i národní etické kodexy public relations, například Stockholmská charta a pozdější Helsinská deklarace z roku 2017, výslovně zdůrazňující respekt k pravdě a čestné jednání. Opakovaně můžeme zmínit základní hodnoty a principy krizové komunikace, jak je tato kniha vymezuje, tedy zejména transparentnost, pravdivost, poctivost, empatii...

Z politiků si moc příklad neberte. Je to zvláštní, ale na politiky jako společnost uplatňujeme poněkud jiná měřítká. Když vám firma slíbí slevu a slib nesplní, nejspíš u ní už nenakoupíte. Když vám politik před volbami slíbí nižší daně a slib nedodrží, těžko to bude automaticky znamenat, že nad ním celý národ zlomí hůl. Politici mají status blízký rockovým hvězdám, leccos jim dovolíme, část voličů vyloženě očekává, že politik bude tak trochu „zlobit“. Ale dovolili bychom totéž řediteli nemocnice nebo šéfovi bezpečnosti v elektrárně? Sotva... Proto s důvěrou ne hazardujte a politiku neakceptujte jako bernou minci pro PR v jiných oborech.

Na neetické a manipulativní praktiky a propagandistické triky nejen v politické komunikaci upozorňuje v posledních letech řada webových projektů a více či méně populárně pojatých knih. Z těch českých lze zmínit například práce Petra Nutila (*Média, lži a příliš rychlý mozek*), Jozefa Ftorka (*Manipulace a propaganda: na pozadí současné informační války*) nebo Miloše Gregora a Petry Vejvodové (*Nejlepší kniha o fake news, dezinformacích a manipulacích!!!*).

Pro čtenáře knihy o krizové komunikaci mohou zmíněné práce sloužit jako určitá inverzní příručka, tedy popis praktik, kterých by se poctivý PR profesionál neměl dopouštět (více viz Nutil, 2018; Ftorek, 2017; Gregor a Vejvodová, 2018). Detailněji na tomto místě popíšeme jen některé vybrané neetické praktiky.

9.1 Spin doctoring

Pojem spin doctoring lze volně vyložit třeba jako účelové překrucování nebo bezohledné prosazování úhlu pohledu, který je pro organizaci nejvýhodnější, a naopak zamlčování, bagatelizaci či úplné popírání důležitých aspektů věci, které jsou pro organizaci nepříjemné (Tomandl, 2011, s. 171 a dále, případně Tomandl, 2012, s. 69 a dále). Český ekvivalent pojmu spin doctoring neexistuje, doslovný překlad je obtížný. Volně lze spin přeložit jako faleš či otočení, spin doctor by pak byl „doktor falše“ (Halada a kol., s. 89–90).

V očích kritiků PR často spin doctoring splývá s celým oborem jako takovým, jde však o příliš přísný pohled. Poctivý PR profesionál nemá se spin doctorem (což je v českém prostředí pejorativní označení) téměř nic společného. Přesto dochází někdy i ve slovníkových pracích ke kontaminaci obou pojmů.

Spin doctor pracuje s informacemi manipulativním způsobem. Například prezentuje pouze ta fakta, která nahrávají klientovi. Z množství dat vybírá jen ta, která podporují vybraný záměr, ostatní zamlčuje nebo popírá (Halada a kol., s. 90). Ke spin doctoringu je někdy řazeno také odvracení pozornosti prostřednictvím dobře načasovaných úniků informací nebo vypouštění „kouřové clony“.

Jak ukázalo dotazníkové šetření mezi českými novináři, spin doctoring pro ně není neznámou praktikou. Setkalo se s ním bezmála 84 procent novinářů (Tomandl, 2012, s. 73).

Nelze popírat, že spin doctoring, tedy vlastně agresivní práce s informacemi a jejich účelové zneužívání, může mít krátkodobé

efekty. Dlouhodobě však pověst organizace spíše poškodí, stejně tak poškodí pověst svého vykonavatele, a v důsledku i pověst celého oboru. Je tedy v zájmu PR profesionálů spin doctoring veřejně odhalovat, odsuzovat a potírat.

9.2 Astroturfing

Další obtížně přeložitelný pojem označuje vytváření klamného dojmu, že veřejnost (zákazníci, čtenáři, posluchači...) zastává určitý postoj, preferuje určitý produkt nebo má na nějaké téma jistý názor. Nepoctiví PR profesionálové se prostřednictvím kampaní s prvky astroturfingu snaží navodit dojem spontánního, přirozeného chování veřejnosti (Tomandl, 2011, s. 69 a dále, případně Tomandl, 2012, s. 66 a dále). Chtějí tím zpravidla vyvolat v cílové skupině pocit důvěry, nějaký druh motivace (Koukolík, 2018).

Astroturfing jako metoda politického marketingu pracuje s fenoménem *paluby vítězů*, přirozenou lidskou touhou být na straně úspěšných a oblíbených, jít s davem, vyhnout se izolaci (Ftorek, 2017, s. 24).

Pokud zkrátka lidé dospějí k závěru, že většina jejich sociální skupiny podporuje konkrétního politika nebo zastává určitý postoj, mohou mít tendenci svůj vlastní názor potlačit, nevyslovovat, anebo dokonce změnit.

V produktové komunikaci využívá astroturfing toho, jak velký význam spotřebitelé přikládají uživatelské zkušenosti lidí, které buď osobně znají, anebo je pokládají za sobě blízké v sociální nebo kulturní rovině.

V minulosti se v rámci astroturfingu používaly například falešné čtenářské dopisy, klaky (zaplacení podporovatelé v publiku), později falešné blogy (flogy), v současnosti pak zejména nepoctivá aktivita v sociálních sítích prostřednictvím falešných účtů nebo podplacených diskutérů.

Přestože je astroturfing v rozporu s většinou etických kodexů včetně Helsinské deklarace, není v praxi nijak neobvyklý. Jako firmy, které se k astroturfingu uchýlily, zmiňuje *Encyclopedia of Public Relations* například Phillip Morris, Procter & Gamble nebo Union Carbide (Heath a kol., 2005, s. 44). Dle dotazníkového šetření se po roce 2010 s astroturfingem setkávala i značná část českých novinářů, konkrétně 58 procent (Tomandl, 2012, s. 67).

Poměrně dobře zdokumentovaným příkladem astroturfingu z české praxe jsou flogy, které v roce 2008 propagovaly virtuální peněženku PaySec. Objevily se na iDNES.cz a dalších blogovacích platformách, pod sérií podobných textů byly podepsány mladé autorky se zájmem o platební systémy. Novinář Adam Javůrek zjistil, že stopa vede skrze IP adresu k agentuře Bison & Rose, která se od podobných praktik distancovala. Blogy podle tehdejšího vysvětlení vytvořila příliš iniciativní stážistka, se kterou se agentura okamžitě rozešla (Javůrek, 2008).

Nové a obří pole působnosti pro astroturfing se otevřelo s rozvojem sociálních sítí. Některé světové mocnosti prokazatelně využívají loutkové účty k podpoře své politiky na domácí půdě i v zahraničí (fenomén *trollích farem*).

Ani v byznysu však nejde o neznámou praktiku. Na Slovensku byla za údajné nasazení falešných diskutérů vyloučena agentura PR Clinic z Asociace public relations Slovenské republiky (APR SR, 2019). Agentura etické pochybení popřela, nicméně připustila možné zneužití interních informací „konkrétním dodavatelem online služeb“, který údajně využil interní agenturní informace pro „soukromé podnikatelské aktivity sporného charakteru“ (PR Clinic, 2019).

Zvláštní *coming out* zazněl v únoru 2019 v pořadu Instinkty Jaromíra Soukupa na TV Barrandov. Soukup uvedl, že agentura Médea PR, spadající do jeho skupiny, poskytuje jako placenou službu vkládání komentářů do diskusí na internetu v zájmu konkrétního klienta. „*A my tam máme oddělení, kterému se říká oddělení sociálních sítí.*“

A většina těch zaměstnanců v tom oddělení jsou lidi, kteří právě píšou na Facebook a do těch diskusí jaksí v zájmu toho klienta, který si to platí,“ zaznělo v pořadu (Aust, 2019).

Na výrok kriticky reagovala Asociace public relations agentur, která upozornila na rozpor se základními oborovými zásadami. *„Praxe, kterou podle Jaromíra Soukupa běžně provádí jím vlastněná a řízená firma, tedy vystupování pod smyšlenou identitou ve veřejném prostoru, odporuje všem těmto zásadám. Jde o klamání veřejnosti předstíráním, že ten, kdo se k nějakému tématu veřejně vyjadřuje, je někým jiným, než ve skutečnosti je“ (Aust, 2019).*

Jak často se astroturfing v praxi vyskytuje, lze jen těžko odhadovat. Rozhodně však není něčím zcela výjimečným nebo okrajovým.

Podobně jako v případě spin doctoringu, také u astroturfingu by měli PR profesionálové usilovat o čistotu praxe, a to i za cenu ostrakizace a veřejného odsouzení těch, kteří tuto manipulativní techniku používají. Výše řečené ale nevyklučuje možnost využít v krizové komunikaci spontánní podporu zákazníků nebo jiné relevantní skupiny. Podstatné však je, aby to byla podpora spontánní, nikoliv uměle fabrikovaná.

Jan Tomandl

10 Závěr. Co si z knihy zapamatovat?

Pokud jste knihu dočetli až k Závěru, dozvěděli jste se spoustu informací o současných médiích, o správných metodách zvládnutí krizových situací i častých chybách. Zvláštní příležitostí pro autory, aby se přesvědčili o správnosti svých východisek a argumentů, a vlastně také příležitostí pro čtenáře, aby knihu konfrontovali s nedávnou zkušeností, se stala koronavirová pandemie.

Krizovou komunikaci vedly v prvních měsících šíření koronaviru vlády, samosprávy, nemocnice, stejně jako velké firmy, které se ocitaly v potížích, anebo třeba vedení náhle uzavřených univerzit. A znovu se ukázalo, že krizová komunikace není snadná disciplína. Leckdo pohořel, leckdo si naopak připsal zásluhy. Znovu se ukázalo, že **veřejnost potřebuje a vyžaduje rychlé, přesné, srozumitelné informace** a že při mimořádných událostech očekává od těch, kteří rozhodují, akceschopnost, ale zároveň důvěryhodnost,

transparentnost a schopnost vnímat svět očima lidí, jichž se týkají jejich rozhodnutí. Znovu se ukázalo, že **každý projev v rámci krizové komunikace je pod přísnou veřejnou kontrolou a že za chyby, neobratnosti a nepromyšlené výroky se platí vlastní reputací.**

První měsíce pandemie koronaviru potvrdily správnost základních principů krizové komunikace, jak jsou zachyceny v této knize, stejně jako potřebnost a užitečnost metod public relations v činnosti státní správy, samospráv i firem.

Nyní přichází ideální chvíle pro shrnutí poznatků. Co byste si měli z této knihy zapamatovat? Například to, že **krize vždy znamená hrozbu, ale zároveň i příležitost - záleží jen na úhlu pohledu a vaší kreativitě.** I z potenciálně nepříjemné situace lze vyjít s čistým štítem, případně dokonce získat pozitivní publicitu. Zvládnutá krize tedy může organizaci posílit, přinést jí poučení do budoucna, a dokonce také zvýšit její reputaci. Ovšem nezvládnutá krize snadno může organizaci zničit.

V otevřenou cestu k pozitivní publicitě se může pro racionálně a kreativně fungující korporaci proměnit i velmi nepříjemná událost či kalamitní situace postihující celé odvětví, region nebo komunitu. Podmínkou je to, že firma projeví zájem o své okolí, jistou míru akceschopnosti, zkrátka umí řešit nejen dopady situace na sebe samotnou, ale i na svět kolem sebe, projeví se jako „dobrý soused“ a společensky odpovědný a prospěšný člen komunity.

Novináři v krizových situacích většinou nejsou vaši nepřátelé. Nechtějí vám záměrně ublížit, jen se řídí pravidly své profese, zjišťují, ověřují a uveřejňují informace, fakta, případně je také komentují. **Zavírat se před novináři a odpírat jim komunikaci většinou nefunguje. Mlčením se sami zříkáte možnosti vyjádřit se k problému a získat prostor v médiích.** Novináři zprávu stejně publikují, ale vaše vyjádření v ní bude chybět, anebo – ještě hůře – bude zpráva sdělovat, že jste se odmítli vyjádřit, což si většina

čtenářů, diváků či posluchačů pravděpodobně vyloží tak, že určitě máte co skrývat.

Na otázku, komu hrozí komunikační krize, existuje lakonická odpověď: každému – tedy každému člověku, každé instituci či firmě. Není otázkou *zda*, ale *kdy*. Krize někdy vznikají náhle jako výsledek nepředvídatelné, prudké, dynamické události, třeba přírodní katastrofy nebo průmyslové havárie. Jindy je jejich počátek plíživý a nenápadný. Někdy krize nastane i tehdy, když nikdo v organizaci nic zlého neudělal ani nezanedbal – třeba když média mylně interpretují určité informace a obviní korporaci z vážného porušení zákonů nebo prohřešku proti morálce.

Zkrátka a dobře, v krizi se můžete ocitnout i tehdy, když jste udělali všechno správně. **Z hlediska komunikace je vždy snazší vysvětlovat nehodu nebo havárii způsobenou vyšší mocí než nedbalostní selhání, nebo dokonce vědomé pochybení, kterému se dalo předejít.**

Úkolem krizové komunikace je to, aby organizace přežila různorodé krize s minimálními následky a vše se co nejrychleji vrátilo k normálu. Krizová komunikace tak chrání kapitál, lidské zdroje a reputaci organizace. Pamatujte, že **špatné rozhodnutí managementu lze komunikovat s obstojnými výsledky, naopak i dobré rozhodnutí lze špatnou či nulovou komunikací zcela „pohřbít“.**

Účinnost krizové komunikace stojí a padá s tím, zda je pro cílové publikum důvěryhodná. A důvěru nic nepodkopá tolik jako evidentní vytáčky, zamlčování důležitých informací, snaha problém ututlat a zamést pod koberec, či dokonce účelová lež. Jediná nepravda, kterou se veřejnosti nebo médiím podaří odhalit, může zhatit celé komunikační úsilí. Publikum zkrátka chce mít dojem, že s ním organizace postižená krizí hraje čestnou partii s otevřenými kartami.

Působit transparentně je žádoucí i v situaci, kdy nemůžete říct úplně celou pravdu (důvody mohou být různé – existenční zájem

organizace, probíhající vyšetřování, ochrana osobních údajů či obchodního tajemství aj.). Jde o to, aby se zástupci organizace neschovávali, aby reagovali na snahu cílového publika či médií iniciovat veřejnou debatu, aby při jakémkoliv vystoupení působili otevřeným, konstruktivním dojmem.

Pokud nějakou otázku nelze aktuálně zodpovědět, je třeba naznačit důvody, které to způsobují. Firma, která v krizi nekomunikuje a jejíž představitelé se skrývají, působí podezřelým dojmem na veřejnost a téměř automaticky vyvolává (nebo by aspoň měla vyvolávat) pozornost investigativních reportérů.

Pokud neexistuje šance, že se problém podaří utajit, musíte připustit jeho existenci a přesvědčit média a veřejnost, že se situací seriózně zabýváte, že ji řešíte, a to zejména ve prospěch lidí, které krizová situace postihuje, a nikoliv jen ve prospěch samotné organizace s jejími byznysovými či mocenskými zájmy.

Veřejnost musí jasně vidět, že vám nejde jen o vlastní prospěch. Lidé chtějí slyšet, že organizace podniká konkrétní kroky, byť mohou být jen dílčí a obecně popsáné, například „zjišťujeme příčiny a rozsah havárie“, „hledáme cestu, jak podobné situaci předejít do budoucna“, „hledáme způsob, jak nejlépe pomoci postiženým a jejich rodinám“. Čím konkrétnější a věcnější dokážete být, tím lépe.

Naopak špatné vysvědčení vystaví veřejnost firmě, která působí lhostejným dojmem, ignoruje negativní dopady své činnosti a nejeví zájem o konkrétní skupiny lidí, které krizová situace postihuje (třeba oběti nehody, nespokojené klienty a podobně).

Veškerá komunikace je zbytečná, a někdy i škodlivá, pokud vám cílové publikum nerozumí, respektive pokud nechápe, co mu chcete sdělit. Proto je důležitým faktorem krizové komunikace srozumitelnost. Musíte se vyjadřovat jasně, nelze ponechat volný prostor pro domýšlení, které v praxi většinou znamená zkreslení a překroucení. Používejte krátké věty a jádro sdělení klidně zopakujte vícekrát různými slovy.

Úspěšná krizová komunikace také musí být konzistentní.

Za prvé to znamená, že pokud má organizace v krizi více mluvčích, musejí postupovat koordinovaně a na totožné otázky dávat novinářům totožné odpovědi. Jedině tak zůstane mediální obraz organizace celistvý a důvěryhodný. Za druhé jde o to, aby si komunikace uchovala konzistenci v čase. Jednoduše řečeno, nemůžete dnes popřít, co jste říkali včera, pokud neexistuje srozumitelný důvod. Pokud organizace přijde v krizi s určitým vysvětlením, nelze zítra vymyslet vysvětlení nové a očekávat, že to novináři „spolknou“.

Bezprostřední reakce v krizi musí být rychlá. Klasické příručky krizové komunikace zdůrazňovaly, že na ovlivnění mediálního obrazu a prosazení svého vlastního úhlu pohledu má organizace jen pár hodin času. **Často se hovoří o takzvaném oknu příležitosti, případně o zlaté hodině. V dnešní, stále rychlejší době se čas na reakci ještě zkracuje, často na nižší desítky minut.** V exponovaných oborech, jako je třeba letecká doprava, na čtvrt hodinu.

Právě proto, že média v dynamických a vážných krizích očekávají od tiskových mluvčích prakticky okamžité vyjádření, přestože sotva mohou mít pohromadě veškeré relevantní informace, je vhodné vydat nejprve stručnou zprávu, takzvanou fleš, která má jeden odstavec, případně jedinou větu.

Ve fleši musí být obsaženo základní stanovisko firmy, které se odvíjí od zvolené komunikační strategie. Vydáním fleše získáváte čas na cizelování obsáhlejší verze tiskové zprávy, která nabídne také širší kontext a detailnější vyjádření. Mezitím můžete horečně shromažďovat další informace a promýšlet následné kroky. Fleš lze distribuovat e-mailem, zveřejnit na webu firmy, někdy postačí také Twitter, případně Facebook. Na fleš pak můžete navazovat podrobnějšími vyjádřeními, která přinesou další informace, citace představitelů firmy anebo sledují vývoj událostí v čase.

Chcete-li uspět v boji o udržení reputace, měli byste to být vy, kdo bude mít pod kontrolou tok informací, anebo jej bude alespoň silně ovlivňovat. Zůstat pasivní zpravidla znamená jediné – tok informací bude řídit někdo jiný, včetně primárního určování vyznění události, včetně možnosti přisoudit někomu zodpovědnost, případně si sám připsat zásluhu. Proto je aktivita další důležitou charakteristikou dobré krizové komunikace. Aktivně jednajícím a komunikujícím subjektem má v krizové situaci výhodu oproti pasivnímu.

Jak zaznělo v této knize na více místech, **krizová komunikace je bojem o zachování důvěry.** Proč je právě důvěra natolik důležitá? Pokud reprezentujete firmu, je důvěra předpokladem pro uchování zákazníků a obchodních partnerů i po krizi. Pokud jste politikem, je důvěra klíčem pro udržení voličů. Pokud jste dejme tomu reprezentantem samosprávy v době povodní, potřebujete důvěru k tomu, aby lidé respektovali vaše pokyny.

V situaci, která vyžaduje vstřícnost, zodpovědnost a empatii, se lidé často chovají zcela nevhodně: myslí hlavně na sebe a spásu firmy, nedopřávají sluchu lidem, kterým krize přinesla ztrátu, škodu na majetku či zdraví anebo nabourala jejich pohodlí. Přitom **v krizové komunikaci vede cesta ke spáse firmy a udržení vlastní reputace právě a především přes mysl těch, jichž se situace negativně dotkla. Musejí uvěřit tomu, že ačkoliv jste třeba chybovali, snažíte se situaci napravit a jednáte v jejich prospěch.** Teprve poté můžete získat jejich důvěru a uchovat si je jako zákazníky, příznivce anebo třeba voliče.

Nejhorším základem jakékoliv krizové komunikace je arogance, přezíravost, nezájem o poškozené či nespokojené lidi. Naopak je vhodné projevit pochopení, případně také lítost, účast, úctu k poškozeným či obětem. Vrcholoví manažeři, zvyklí mluvit i jednat tvrdě a pracovat v hierarchicky uspořádaných firemních strukturách, často mají pocit, že pokud projeví lítost, zároveň dají

najevo slabost, avšak není tomu tak. Spíše než o projev slabosti jde o ukázkou lidské tváře a charakteru.

Empatie by měla v krizové situaci prozařovat veškerou komunikací organizace. Ze všech textů a promluv, od tiskových zpráv přes příspěvky na sociálních sítích až k veřejným projevům manažerů, by mělo být zřejmé, že podnik má pochopení pro lidi negativně postižené krizovou situací, že je ochoten a připraven jednat v jejich prospěch.

Jednoduše řečeno: **vstřícná a zodpovědná organizace v krizi nabízí řešení, dokáže vyjádřit lítost a případně se také omluvit, zjednává co nejrychleji nápravu, odškodňuje poškozené (je-li k tomu důvod) a koná vše pro to, aby se podobná situace už nikdy neopakovala.**

Po vypuknutí krize se vždy vyhněte lžím. Je velmi pravděpodobné, že se média budou situací do detailu zabývat a podaří se jim lež odhalit, případně je upozorní někdo jiný. A být usvědčen z účelové lži je většinou horší než přiznat vytykané pochybení (někdy v tomto smyslu hovoříme o dvojité krizi, případně sekundární krizi).

K nástrojům krizové komunikace patří tisková zpráva, tisková konference, mediální lobbying, krizový web, sociální síť nebo krizová inzerce. Konkrétní mix se vždy odvíjí od charakteru krize a typu organizace, která komunikaci vede.

Na krizové situace se předem připravujte, sestavte krizový tým, umožněte jeho členům rozvoj a vzdělávání, třeba prostřednictvím mediálního tréninku. Promýšlejte, co se může stát, jaký bude pravděpodobný vývoj událostí a jaké budou vaše kroky. Co budete říkat médiím, jakými komunikačními kanály se budete obracet na veřejnost? Krizové plány pravidelně aktualizujte.

Ať už pro vás krizová komunikace dopadla dobře, či špatně, vždy si najděte čas na důkladné rozebrání uplynulých událostí. Sepište si, co se podařilo, a co nikoliv. Jaké znalosti, schopnosti nebo materiální a lidské zdroje vám při vypořádávání komunikační krize

chyběly? Co se naopak osvědčilo? S kým se vám pracovalo dobře, s kým špatně – a to jak uvnitř organizace, tak vně, tedy například v médiích. **Poznatky z krize promítněte do krizových plánů a scénářů. Zvažte, zda při krizi nevystala potřeba důkladnějšího mediálního tréninku.**

Každou negativní zkušenost se snažte využít k posílení bezpečnostních opatření a zvýšení celkové připravenosti organizace na další potíže v budoucnosti. Do problémů se totiž může dostat každý, což dobře chápou jak novináři, tak veřejnost. Nemají však pochopení pro nepoučitelné firmy či jednotlivce, kteří se do potíží dostávají opakovaně.

Nepoučitelným nepomůže ani chytrá kniha. Těm ostatním snad tento praktický průvodce, na jehož konci se ocitáme, poskytne dobrou službu.

Rejstřík

A

advertorial 153
astroturfing 199, 200, 201
audit 53, 94
autorizace 180

B

blog 15, 142, 199, 200
bojkot 142
BP 77, 85
brifink 50, 73, 118, 119, 123, 124, 125
Burger King 30
buzz marketing 31

C

CAP systém 74

Č

časový plán 73

D

dark site 129
datová žurnalistika 167
Davidův efekt 27
deepfake 157
Deepwater Horizon 77, 85
dezinformace 21, 23, 143, 196
domicil 62
dronní žurnalistika 167
dvojitá krize 83

E

efekt Streisandové 136
empatie 73, 76, 80
etické kodexy 197
etika 196
Explosia 63

F

Facebook 12, 15, 35, 59, 62, 130, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 141, 142, 144, 145, 146, 148, 149, 201
fake news 142, 157, 196, 197
fáma 25, 44, 45, 143, 147
filling the silence 72
fleš 60, 61, 62, 63, 65
flog 199
framing 66, 67, 72
frontální útok 144, 145
front group 77

G

gatekeeping 162
grassroots marketing 31

H

havárie 19, 20, 22, 24, 26, 28, 40, 52, 59, 62
Heineken 14
Helsinská deklarace 197, 200
hoax 142, 143, 196
human resources 11
Hyza 24, 25

I

image 28, 30, 38, 49
informační vakuum 53, 71, 72
Instagram 59
interpretací balíčky 66

K

kampaň 23, 24, 25, 46, 153
KFC 40, 41
klaka 199
komunikační rovnice úspěchu 74
konvergence 174, 215
konzistence 52
koronaviř 10, 14, 57, 94, 124, 171, 172, 202
krizová inzercie 151, 152
krizový
management 24, 49, 50, 83, 87
manuál 49

plán 20, 53, 91, 96, 97
scénář 96
štáb 53
tým 53, 97, 98, 99, 208
web 128, 129, 130

L

Lidl 12, 13, 144, 145
lítost 49, 75, 79, 137, 138
logo 11, 25, 45, 200

M

masová komunikace 155, 215
Mattoni 42
McDonald's 11
mediální
 obraz 49, 54, 56
 požár 9
media relations 47, 65
městská legenda 45
Mondelēz 33, 34, 35, 36
morální panika 29
morální selhání 19, 23, 26, 28, 30
mravokárná póza 29
multimediální žurnalistika 157
MySpace 30

N

názorový vůdce 134
nedbalost 28, 76
nežádoucí obsah 24
no comment 39, 56

O

občanská žurnalistika 16, 168, 172
okno příležitosti 57
omluva 75, 140
online žurnalistika 172, 218
Opavia 33
opinion leader 134

P

paluba vítězů 199
paragrafová krize 37

paywall 173
plea communication 153
princip pravdivosti 50, 83
proaktivita 65
Procter & Gamble 45
propaganda 67, 197
předsudečná nenávisť 144
publicistika 163, 176
public relations 9, 15, 47, 48, 131, 197, 200, 201
publikum médií 155

R

rámování 66
real-time marketing 13
reklama 42, 163
reputace 11, 18, 20, 21, 24, 27, 28, 35, 38, 46, 47, 62, 65, 68, 70, 74, 86, 127, 132, 153

S

sekundární krize 83
selektivní slepota 24
síťová média 158
skrytá kamera 179
social listening 132
sociální
 médiá 158
 sítě 10, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 32, 33, 34, 35, 40, 59, 63, 71, 73, 77, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 142, 143, 144, 146, 151, 199, 200
spin doctoring 198
spotřebitelská nespokojenost 31
stakeholder 19
stealing thunder 69, 70, 72
Stockholmská charta 197
svalová paměť 53

T

Tatra 39
terorismus 21, 23
tisková zpráva 36, 60, 62, 151, 152, 153
Toyota 40

transparentnost 51, 197

troll 143, 144, 200

Twitter 15, 59, 62, 72, 130, 133, 134, 135, 139, 148, 149

U

United Airlines 32, 33

V

vyšší moc 26, 28

W

word-of-mouth 31

Y

YouTube 30, 32

Z

zásada 3K 52

zlatá hodina 58, 59

zpravodajské hodnoty 169, 182

Ž

žurnalistická pravidla 157, 172

Literatura a prameny

Použitá literatura

- AMISO, George M. a PRATT, Cornelius B. (eds.). *Case studies in crisis communication. International perspectives on hits and misses*. New York – Oxford: Routledge, 2012. 556 s. ISBN-13: 978-0415889902.
- ANTHONISSEN, Peter. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*. London: Kogan Page Publishers, 2008. 224 s. ISBN: 9780749455538.
- ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 130 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
- AUSTIN, Lucinda a JIN, Yan (eds.). *Social Media and Crisis Communication*. New York: Routledge, 2017. 482 s. ISBN-13: 978-1138812000.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 183 s. ISBN 978-80-247-3780-5.
- BURNS, Lynette Sheridan. *Žurnalistika – praktická příručka pro novináře*. Praha: Portál, 2004. 186 s. ISBN 8071788716.
- BURTON, Graeme a JIRÁK, Jan. *Úvod do studia médií*. Brno: Barrister & Principal, 2001. 391 s. ISBN 80-85947-67-6.
- CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
- COOMBS, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. 3. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012. 248 s. ISBN 978-1-4129-8310-5.
- COOMBS, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. 4. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015. 256 s. ISBN 978-1-4522-6136-2.
- COOMBS, W. Timothy a HOLLADAY, Sherry. *The Handbook of Crisis Communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. 768 s. ISBN: 9781444361902.
- COOMBS, W. Timothy. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: *Corporate Reputation Review* [online]. 2007, 10(3), 163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049. ISSN 13633589.
- ČUŘÍK, Jaroslav. *Nové trendy v médiích I. Online a tištěná média*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 239 s. ISBN 978-80-210-5825-5.
- ČUŘÍK, Jaroslav. *Multimediální novinář*. Disertační práce. Paneurópska vysoká škola, Fakulta masmédií. 196 s. Bratislava 2015.
- ČUŘÍK, Jaroslav. *Zpravodajské žánry v tištěných a online médiích*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 156 s. ISBN 978-80-210-7589-4.
- DEUZE, Mark. What is Multimedia Journalism. *Journalism studies*. 2004, 5(2), 139–152. DOI: 10.1080/1461670042000211131. ISSN 1469-9699.
- DLOUHÝ, Martin a kol. *Krizová komunikace v zátěžových situacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita

-
- Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2014. 98 s. ISBN 978-80-87647-12-7.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2013. 95 s. ISBN 978-80-7418-175-7.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 5. vyd. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017. 438 s. ISBN 978-1-138-92373-7.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FOWLER, Brooke M. Stealing thunder and filling the silence: Twitter as a primary channel of police crisis communication. *Public Relations Review*. Elsevier, 2017, 43(4), s. 718–728. ISSN 03638111.
- FRANSEN, Finn a JOHANSEN, Winni. *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016. 280 s. ISBN 9781473933910.
- FTOREK, Jozef. *Manipulace a propaganda: na pozadí současné informační války*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 197 stran. ISBN 978-80-271-0605-9.
- GILES, David. *Psychologie médií*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 185 s. ISBN 978-80-247-3921-2.
- GREGOR, Miloš a VEJVODOVÁ, Petra. *Nejlepší kniha o fake news, dezinformacích a manipulacích!!!*. 2. vyd. Brno: CPress, 2018. 142 stran. ISBN 978-80-264-2249-5.
- HÁJEK, Lukáš. *Krizová komunikace vlády České republiky v průběhu metylalkoholové aféry v roce 2012*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2014. 40 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Anna Matušková, Ph.D.
- HALADA, Jan (ed.) *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. 118 stran. ISBN 978-80-246-3075-5.
- HEATH, Robert E. (ed.). *Encyclopedia of Public Relations*. Vol. 1–2. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. 1128 s. ISBN 0761927336.
- HEATH, Robert a COOMBS, Timothy W. *Today's Public Relations: An Introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. 560 s. ISBN 9781412926355.
- HEATH, Robert a O'HAIR, Dan. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. London: Routledge, 2009. 696 s. ISBN 9780805857771.
- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 250 stran. ISBN 978-80-247-5022-4.
- HOLLADAY, Sherry J. a COOMBS, Timothy W. (eds.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010. 768 s. ISBN 978-1-4051-9441-9.
- CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- JAKUBOWICZ, Karol. *Nová ekologie médií. Konvergence a mediamorfóza*. Zlín: VeRBuM, 2013. 334 s. ISBN 978-80-87500-38-5.
- JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 416 s. ISBN 978-80-7367-466-3.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KANTER, Rosabeth Moss. BP's Tony Hayward and the Failure of Leadership Accountability. In: *Harvard Business Review: Crisis management* [online]. Brighton: Harvard Business Publishing, c2019, 7.6.2010 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/06/tps-tony-hayward-and-the-failu>
- KOŁODZY, Janet. *Convergence journalism: writing and reporting across the news media*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2006. 267 s. ISBN 978-074-2538-863.
- KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny – teorie – praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 238 s. ISBN 978-80-247-4229-8.

- KOUKOLÍK, František. *Mocenská posedlost*. 2. vyd. (přepřacované). Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. 359 stran. ISBN 978-80-246-3916-1.
- KUBÁČEK, Jan. *Slovník politického managementu a volebního marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 103 s. ISBN 978-80-247-4013-3.
- LOGROVÁ, Marie. *Funkce tiskového mluvčího po roce 1989 (se zaměřením na nově vznikající výrobní celky)*. Disertační práce. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Olomouc 2017.
- LUKASZEWSKI, James E. *Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Communication*. Brookfield: Rothstein Associates, 2013. 420 s. ISBN-10: 1931332576.
- MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999, 448 s. ISBN 80-7178-200-9.
- MARŠOVSKÁ, Kristýna. *Komunikační strategie tiskových mluvčích v krizových situacích* [online]. Brno, 2018 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/th/sb6ij/>>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Lenka Waschková Čísařová.
- MUNTEAN, Cristina. *Vy jako značka: osobní branding pro kariérní růst*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. 232 s. ISBN 978-80-247-3084-4.
- NĚMEC, Petr. *Public relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2.
- NUTIL, Petr. *Média, lži a příliš rychlý mozek: průvodce postpravdivým světem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. 189 s. ISBN 978-80-271-0716-2.
- ÖRNEBRING, Henrik. *Technology and journalism-as-labour: Historical perspectives*. *Journalism*. Sage Publications, 2010, **11**(1), 57-74. DOI: <https://doi.org/10.1177/1464884909350644>. ISSN 14648849.
- PARSONSOVÁ, Patricia. *Ethics in Public Relations. A Guide to Best Practice*. 2. vyd. London - Philadelphia: Kogan Page, 2008. 190 s. ISBN 978 0 7494 5332 9.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. (zcela přepřacované). Praha: Grada Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- QUINN, Stephen. *An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence*. *Convergence*. Sage Publications, 2004, **10**(4), 109-123. DOI: <https://doi.org/10.1177/135485650401000409>. ISSN 1748-7382.
- REFFO, Gerry a WARK, Valerie. *PQ: politická inteligence lídrů: jak PQ odlišuje úspěšné lídry od neúspěšných*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. 274 s. ISBN 978-80-7261-280-2.
- RICHTER, Rostislav. *Komunikace s obyvatelstvem při krizových situacích*. Praha: Ministerstvo vnitra - Hasičský záchranný sbor ČR, 2009. 110 s. ISBN 978-80-86640-65-5.
- RONČÁKOVÁ, Terézia. *Longform text ako nový žurnalistický žáner*. In: *Mediální studia* [online]. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 2016, roč. 2016/2, s. 217-244. ISSN 2464-4846. [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: https://www.medialnistudia.fsv.cuni.cz/front.file/download?file=2016_02_04_roncakova.pdf
- RUSS-MOHL, Stephan. *Žurnalistika: komplexní průvodce praktickou žurnalistikou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 292 s. ISBN 80-247-0158-8.
- STERLING, Christopher H. (ed.) *Encyclopedia of Journalism*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. ISBN 978-0-7619-2957-4.
- SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. 2. vyd. (aktualizované a doplněné). Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- TALEB, Nassim. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných událostí*. 1. vyd. Praha: Paseka, 2011. 478 s. ISBN 978-80-7432-128-3.

-
- TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 296 s. ISBN 978-80-251-3457-3.
- TOMANDL, Jan. *Public relations a zpravodajství: vliv hluboké proměny žurnalistiky na teorii a praxi vztahů s médii*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. 152 s. ISBN 978-80-87500-28-6.
- TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. Praha: Portál, 2006, 191 s. ISBN 80-7367-096-8.
- VOUGIOUKAS, Konstantinos, Stavros PETRIDIS a Maja PANTIC. Realistic Speech-Driven Facial Animation with GANs. *International Journal of Computer Vision*. Springer Nature, 2019. DOI: 10.1007/s11263-019-01251-8. ISSN 1573-1405.
- VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- WHEELER, Adrian. *Crisis Communications Management*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018. 152 s. ISBN 9781787566187.
- ZAREMBA, Alan Jay. *Crisis communication: theory and practice* [online]. Oxford: Routledge, 2015, ©2010 [cit. 2019-08-28]. ISBN 978-1-315-70536-1. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=1900112>
- ZDECHOVSKÝ, Tomáš. *K problematice krizové komunikace v politickém prostředí* [online]. Brno, 2008 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<https://is.muni.cz/th/r8f4u/>>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Jaromír Volek.
- ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
- ZUZÁK, Roman a FEJFAROVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. (aktualizované a rozšířené). Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Použité prameny

- AP. Burger King worker fired for bathing in sink. In: *NBCnews.com* [online]. Washington: NBC News Digital. 13. 8. 2008 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: http://www.nbcnews.com/id/26167371/ns/us_news-life/t/burger-king-worker-fired-bathing-sink/#.XR5Lyv7grDD
- APRA. PR bere etiku vážně – APRA se přihlásila k Helsinské deklaraci. In: *Apra.cz* [online]. Praha: Asociace public relations agentur. Datum zveřejnění neuvedeno [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://apra.cz/pr-bere-etiku-vazne-apra-se-prihlasila-k-helsinske-deklaraci/>
- APR SR. Závěrečná správa a stanovisko Etickej komisie APR SR v prípade agentúry PR Clinic. In: *O médiách.com* [online]. 24. 1. 2019 [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://www.omechiach.com/tlacove-spravy/14845-zaverecna-sprava-a-stanovisko-etickej-komisie-a-pr-sr-v-pripade-agentury-pr-clinic>
- AUST, Ondřej. Obor se ohrazuje proti praxi Soukupovy Médey PR: Praktiky agentury Jaromíra Soukupa podle oborové asociace APRA porušují etické principy. In: *Médiář* [online]. 7. 3. 2019 [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/obor-se-ohrazuje-proti-praxi-soukupovy-medey-pr/?fbclid=IwAR0EmIhGsmIQCF-gBR0tvD-Y68-RGm_yJKTjB6vSq3nDeCPAR9VcE-FzJAE
- BLESK (vr, zst), 2015. Ministr Jurečka: Rekl piškotům fuji! Blesk, 22. 10. 2015, str. 2.
- BROŽ, Jan. *Bojkot piškotů nevyšel*. Mladá fronta Dnes, 30. 7. 2016, str. 11.
- BRYCHTA, Jan. *Opavia podcenila zlobu zákazníků*. Marketing & Media, 19. 10. 2015, str. 16.
- CVVM. Prestiž povolání. Tisková zpráva. Červen 2019. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf
- CNN. Awesome CNN Hologram Interview. In: *YouTube* [online]. 4. 11. 2008 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=js6b31_p5cc
- ČTK, 2007. Fotbalisté dostali pokutu milion korun za bouřlivé oslavy. 2. verze. In: Infobanka

- ČTK. Praha: ČTK, 26. 3. 2007, 15:08. [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <http://ib.ctk.cz>
- ČTK, 2013. O českých zástupcích na Mandelově pohřbu se stále jedná. 3. verze. In: Infobanka ČTK. Praha: ČTK, 7. 12. 2013 18:24. [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <http://ib.ctk.cz>
- ČTK, 2016. Výbuch v Explosii si před pěti lety vyžádal čtyři lidské životy. Profil. In: Infobanka ČTK. Praha: ČTK, 18. 4. 2016 10:10. [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <http://ib.ctk.cz>
- DOLEŽALOVÁ, Jaroslava. *Tisková zpráva ohledně provozní nehody ve společnosti Explosia*. Tisková zpráva. 20. 4. 2011. Archiv Jana Tomandla.
- DRDA, Adam. Znovu Grossova bytová aféra. In: *BCCzech.com* [online]. Praha: BBC, 20. 12. 2005 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/domesticnews/story/2005/12/051220_analyza.shtml
- FOJTOVÁ, Tereza. *Kampaň českých studentů proti slovenským vysokoškolákům byla pouze fiktivní*. Tisková zpráva. 4. 4. 2014. Archiv Jana Tomandla.
- GANDALOVÍČ, Petr. *Statement of the Ambassador of the Czech Republic on the Boston terrorist attack*. Tisková zpráva. 19. 4. 2013. Archiv Jana Tomandla.
- Hodnocení médií* [online]. Praha: Nadační fond nezávislé žurnalistiky [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://rating.nfnz.cz/>
- HNÍKOVÁ, Eva. *Průšvihy, které zbytečně ničí pověst*. Ekonom, 15. 10. 2015, str. 28.
- HOŘČICA, Jan. *Jsem aktivista. Chci, aby se věci měnily. Rozhovor s Janem Tunou*. Marketing & Media, 26. 9. 2016, s. 10.
- HUBEROVÁ, Monika. *Pozornost médií lze odvést jednoduše*. Marketing & Media, 10.10.2011, s. 17.
- CHARVÁT, Martin. *Mattonka v Kyselce: Když máš máslo na hlavě, nechod' na slunce*. Hospodářské noviny, 22. 8. 2012, s. 19.
- CHURCH OF SATAN. F.A.Q. Conspiracies. In: *Church of satan* [online]. Poughkeepsie: Church of Satan, c2019 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <https://www.churchofsatan.com/faq-conspiracies>
- IATA (International Air Transport Association). *Guidance Document. Crisis communication and reputation management in the digital age: A guide to best practice for the aviation industry*. In: *IATA.org* [online]. International Air Transport Association, c2019, nedatováno. [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <https://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf>
- JAVŮREK, Adam. PR agentura zneužívá blogy českých deníků. In: *Online žurnalistika: Blog o nových médiích a online žurnalistice* [online]. 15. 4. 2008 [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://online.zurnalistika.cz/pr-agentura-zneužívá-blogy-ceskych-deniku/>
- KAIDL, Pavel. *Unipetrol spolupracuje s policií a zahájil vlastní vyšetřování*. Tisková zpráva společnosti Unipetrol. 23. 3. 2018. Archiv Jana Tomandla.
- KEMĚNYOVÁ, Zuzana. *Zklamání klient může zničit pověst firmy*. Hospodářské noviny: Příloha – Spokojení zákazníci, 16. 9. 2013, s. 1.
- KLÍKA, Jan. *Mondelez vylepšuje komunikaci*. Marketing & Media, 4. 12. 2017, s. 16
- KÖNIG, Michael. *Steinbrück zeigt den Stinkefinger*. In: *Süddeutsche Zeitung* [online]. München: Süddeutscher Verlag, 12. 9. 2013 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://www.sueddeutsche.de/politik/spd-kanzlerkandidat-im-sz-magazin-steinbrueck-zeigt-den-stinkefinger-1.1769507>
- KRISTEN, Vojtěch. *Běh minovým polem*. Marketing&Media, 17. 6. 2019, s. 6.
- LEMUR – Česká cena za Public Relations [online]. Praha: APRA – Asociace Public Relations Agentur, c2017 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <http://www.cenapr.cz/>
- LMC Magazín, autor neuvěden. *Legenda: Drahomíra Jiráková rozjížděla McDonald's v Československu. A 25 let mu nosila úspěch*. In: *LMC Magazín: Píšeme o tom, co má v HR smysl číst*. [online]. Praha: LMC, 12. 6. 2019 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/>

-
- cs/magazin/clanky/legenda-drahomira-jirakova-rozjizdela-mcdonalds-v-ceskoslovensku-a-25-let-mu-nosila-uspech/?fbclid=IwAR1gZtzdv_sUQkQ9FEGC04HyjPOIuFcbS1UbmRQj1oLemtMy_VUOh6aiofA
- MAGIDOVÁ, Markéta. Příště běžte krást jinam: Ponižující chování ochranky v obchodech zasahuje ty nejzranitelnější skupiny obyvatel. In: *A2larm.cz: Online komentářový deník kulturního čtrnáctideníku A2*. [online]. Praha: A2, 4. 6. 2019 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: https://a2larm.cz/2019/06/priste-bezte-krast-jinam/?fbclid=IwAR26qmF8vo_tC-Da_2q6iKKD2pLs9FzqpV6PQhi6UVfLQ7GPREGX_-E9X-pQ
- MALÁ, Petra. „Už se poprali?“ aneb Zásady krizové komunikace na sociálních sítích. In: *Aira.cz* [online]. 15. 2. 2016 [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/uz-se-poprali-aneb-zasady-krizove-komunikace-na-socialnich-sitich>
- MALÝ, Martin. Desatero firemní twitterové komunikace. In: *Misanthropův zápisník* [online]. 5. 9. 2011 [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.misanthrop.info/desatero-firemni-twitterove-komunikace/>
- MAIR, Victor H. How a misunderstanding about Chinese characters has led many astray. In: *Pinyin.info: A Guide to the writing of Mandarin Chinese in romanization* [online]. Banqiao, Taiwan: Pinyin.info, 2009–2018 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <http://pinyin.info/chinese/crisis.html>
- MÉDIÁŘ, autor neuveden, 2020a. Časopis Týden přestává na měsíc vycházet. Hlavní titul vydavatelství Empresa Media Jaromíra Soukupa ohlásil pauzu do 20. dubna. In: *Médiář.cz* [cit. 2020-04-30]. Dostupné na internetu: <https://www.mediar.cz/casopis-tyden-prestava-na-mesic-vychazet/>
- MÉDIÁŘ, autor neuveden, 2020b. Časopis Týden bude měsíčník, Exkluziv taky. Vydavatelství mění další dva týdeníky na měsíčníky. Předchozí dva nakonec skončily úplně. In: *Médiář.cz* [cit. 2020-04-30]. Dostupné na internetu: <https://www.mediar.cz/casopis-tyden-bude-mesicnik-exkluziv-taky/>
- MICHL, Petr, 2017a. Černoch v letáku není problémem. Lidl brilantně odpověděl na rasistické stížnosti zákazníků. In: *Marketing Journal* [online]. Praha: Focus Agency, 4. 1. 2017 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/cernoch-v-letaku-neni-problemem--lidl-brilantne-odpovedel-na-rasisticke-stiznosti-zakazniku__s288x12607.html
- MICHL, Petr, 2017b. Nejlepší reakce značek na #Lidlgate. In: *Marketing Journal* [online]. Praha: Focus Agency, 5. 1. 2017 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/nejlepsi-reakce-znacek-na--lidlgate__s288x12610.html
- Narrative Science* [online]. Narrative Science, © 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://narrativescience.com>
- NĚMCOVÁ, Barbora, 2019. Shořel i za tvé statusy na fejsičku? Výrobce kondomů čelí kritice za odkaz na Palacha. In: *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 17. 1. 2019 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/shorel-i-za-tvoje-statusy-na-fejsicku-primeros-celi-kritice/r-f5901d7a1a4111e99168ac1f6b220ee8/>
- OSTER, Erik, 2018. KFC Responds to U.K. Chicken Shortage Scandal With a Timely ‘FCK, We’re Sorry’. In: *Adweek* [online]. 23. 2. 2018 [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <https://www.adweek.com/creativity/kfc-responds-to-u-k-chicken-shortage-scandal-with-a-timely-fck-were-sorry/>
- PLECHATÁ, Jana. Dokud neopravíte Kyselku, končíme s Mattoni, rozhodli se v lázních. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 30. 8. 2012 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/frantiskovy-lazne-kvuli-kyselce-prestanou-kupovat-mattoni.A120830_145741_vary-zpravy_slv

- PR CLINIC. Reakcia PR Clinic na stanovisko Etickej komisie APR SR. In: *O médiách.com* [online]. 24. 1. 2019 [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://www.omeiach.com/tlacove-spravy/14846-reakcia-pr-clinic-na-stanovisko-etickej-komisie-apr-sr>
- ROSKOTOVÁ, Anna. *Musíte byť pripraveni na nejhorší*. Marketing & Media, 8. 10. 2018, s. 31.
- ROŽÁNEK, Filip. 2015. *Tretí svetová bude o piškoty*. Hospodárské noviny, 12. 10. 2015, s. 9.
- ROŽÁNEK, Filip. 2016. *Krizová komunikace z vás vyždímá maximum*. Marketing & Media, 18. 1. 2016, s. 8.
- SCHOBBER, Patrik. PR může v krizi reputaci zachránit, ale i zlepšit. In: *Médiář* [online]. c2011-2019, 11. 9. 2018 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <https://www.mediary.cz/pr-muze-v-krizi-reputaci-zachranit-ale-i-zlepsit/>
- STK, 2016. Krize je tak závažná, jak si myslí zákazník. In: *Mediaguru.cz* [online]. Praha: PHD, 5. 4. 2016 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/04/krize-je-tak-zavazna-jak-si-mysli-zakaznik/>
- STK, 2019. Klíčem k překonání krizové komunikace je vždy CEO. In: *Mediaguru.cz* [online]. Praha: PHD, 22. 2. 2019 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/klicem-k-prekonani-krizove-komunikace-je-vzdy-ceo/>
- THE HOLMES REPORT. Crisis Review: The Top 20 Crises Of 2018: (Part 2 Of 3). In: *The Holmes Report: Charting the future of public relations* [online]. New York: The Holmes Report, 29. 1. 2019 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: [https://www.holmesreport.com/long-reads/article/crisis-review-the-top-20-crises-of-2018-\(part-2-of-3\)](https://www.holmesreport.com/long-reads/article/crisis-review-the-top-20-crises-of-2018-(part-2-of-3))
- TRANTINA, Šimon. Rarita v čínské televizi. Zprávy moderuje postava s umělou inteligencí. [cit. 2019-08-26]. In: *Seznam Zprávy* [online]. Praha: Seznam.cz, 11.11.2018. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/rarita-v-cinske-televizi-zpravy-moderuje-postava-s-umelou-inteligenci-60004>
- TUNA, Jan. Tradiční piškoty Opavia: Epizoda pořadu A Dost! In: *Televize Seznam* [online]. Praha: Seznam.cz, 4. 10. 2015 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://www.televize-seznam.cz/video/adost/tradicni-piskoty-opavia-196992>
- ÚOHS, Odbor mezinárodních a vnějších vztahů. *Informace o zasněžování je smyšlená*. Tisková zpráva. 18. 12. 2013. Archiv Jana Tomandla.
- VŠETEČKA, Roman. V Česku se u voleb uplatnil robot. Pro ČTK psal zprávy. [cit. 2019-08-26] In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 8. 10. 2018. Dostupné z: https://www.idnes.cz/technet/kratke-zpravy/ctk-umela-intelligence.A181008_072529_tec-kratke-zpravy_vse
- Vývoj pádu prodejů českých a zahraničních deníků za posledních 12 let* [online]. Praha: Nadační fond nezávislé žurnalistiky [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.nfnz.cz/vyvoj-padu-prodeju-ceskych-a-zahranicnich-deniku-za-poslednich-12-let/>
- WAN-IFRA. World Press Trends: Newspapers stress brand strength online; audience revenue share grows further. In: *Blog.wan-ifra.org* [online]. Frankfurt am Main: World Association of Newspapers and News Publishers, 13. 6. 2016 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://blog.wan-ifra.org/2016/06/13/world-press-trends-newspapers-stress-brand-strength-online-audience-revenue-share-grows-f>
- ZABLOUDILOVÁ, Tāňa, 2014. Policie na sociálních sítích: Důležité informace i satira. In: *Rozhlas.cz* [online]. Praha: Český rozhlas, 10. 4. 2014 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://wave.rozhlas.cz/policie-na-socialnich-sitich-dulezite-informace-i-satira-5209506>
- ZEDNÍK, Vladimír. Grand Restaurant Festival dal kvůli chátrající Kyselce sbohem Mattoni. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, 18. 1. 2013 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/grand-restaurant-festival-ukoncil-spolupraci-s-vyrob-cem-mattoni.A130118_173641_vary-zpravy_slv

O autorech

PhDr. **Jan Tomandl** (*1980) je novinář, lektor a autor odborné literatury. V médiích působí od roku 2001, má zkušenosti z tištěných novin a zpravodajské agentury. Nyní je vedoucím brněnské redakce ČTK. Vystudoval žurnalistiku, marketingovou komunikaci a masmediální studia. Odborně se věnuje zejména vztahům s médii a zpravodajským principům. Publikoval příručku *Jak účinně oslovit média* a monografii *Public relations a zpravodajství*. V Akademii ČTK v Praze vede kurz krizové komunikace, který absolvovali pracovníci mnoha desítek českých firem, úřadů a dalších institucí. Externě vyučuje v Brně na Masarykově univerzitě, působil také na Janáčkově akademii múzických umění.

Mgr. **Jaroslav Čuřík**, Ph.D., (*1962) je odborný asistent a vedoucí projektu Centra mediálních praxí (CEMEP) na Katedře mediálních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Vystudoval žurnalistiku, marketingové a sociální komunikace a masmediální studia. Autor a spoluautor odborných publikací (*Nové trendy v médiích I: online a tištěná média*, *Zpravodajské žánry v tištěných a online médiích*, série jedenácti učebnic a pracovních sešitů *Český jazyk a komunikace pro střední školy*), bývalý novinář s dvanáctiletou praxí v MF DNES (redaktor a editor), v jihomoravském krajském deníku *Rovnost* (šéfredaktor) a v časopisu *Rescue report* (šéfredaktor). V médiích publikoval více než šest tisíc článků, vydal knižní rozhovor *Profesor v Antarktidě* (2009).

Mgr. **Kristýna Maršovská** (*1992) vystudovala sociologii a mediální studia a žurnalistiku na Masarykově univerzitě. Během studií působila jako redaktorka v médiích, posléze se zaměřila na oblast marketingu a PR. Jako asistentka kurzů se na Masarykově univerzitě věnovala výuce studentů v různých předmětech zaměřených především na marketing a žurnalistické dovednosti. Pomáhala budovat mediální obraz firmy Kiwi.com, odkud se přesunula do marketingového oddělení v Konica Minolta.

Mgr. **Tereza Fojtová** (*1973) působí jako tisková mluvčí brněnské Masarykovy univerzity, kde je odpovědná za komunikaci s novináři, přípravu a naplňování mediální strategie, podílí se také na rozvoji interní komunikace a univerzitních medií v podobě tištěného časopisu *Magazín M* i jeho online verze a profesního časopisu *Universitas.cz*. Dříve pracovala jako redaktorka ČTK. Své zkušenosti nasbírané jak při působení v médiích, tak v oblasti PR předává studentům řady studijních oborů v předmětech *Tiskový mluvčí a Public relations*, které externě vyučuje na Katedře mediálních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity.

EDICE
PROMEDIA
SVAZEK 1.

Edici řídí: Jakub Macek

Krizová komunikace

Principy – zkušenosti – postupy

Jan Tomandl
Jaroslav Čuřík
Kristýna Maršovská
Tereza Fojtová

Jazyková redakce: Radovan Plášek
Grafický návrh, obálka, sazba: Magdalena Burgr
Vydala Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77
Brno
1., elektronické vydání, 2020

ISBN 978-80-210-9636-3 (brožováno)
ISBN 978-80-210-9638-7 (online ; pdf)

www.munishop.muni.cz

Informace se dnes šíří rychleji než kdykoliv dříve a žádná organizace na světě není imunní vůči krizovým situacím, které přitahují pozornost médií. Během několika minut se tak může rozhořet mediální požár, který ohrožuje zájmy či samotnou existenci značky nebo organizace. Ať už jde o havárii ve výrobním provozu, následky živelní pohromy, kontroverzní krok nebo nešťastný výrok, ne každá krize musí skončit katastrofou. Záleží na kvalitě manažerských rozhodnutí a schopnosti tlumočit je médiím a veřejnosti.

Právě komunikační dovednosti v podobných situacích jsou podstatou krizové komunikace, považované za královskou disciplínu public relations, tedy vztahů s veřejností. Autoři s bohatými zkušenostmi z médií i public relations přinášejí komplexní příručku krizové komunikace pro široké spektrum čtenářů: tiskové mluvčí, PR profesionály, komunální politiky, manažery, podnikatele či pracovníky vnějších vztahů ve firmách. Kniha také představuje cenný zdroj informací pro studenty žurnalistiky, marketingu a příbuzných oborů.

Význam správně vedené krizové komunikace nejzřetelněji vyvstává v mimořádných situacích, jako byly v českém prostředí například povodně, metanolová aféra nebo pandemie nemoci covid-19. Dění kolem koronaviru potvrdilo vedle důležitosti krizové komunikace také správnost základních oborových zásad a postupů, jak je definuje tato kniha.