



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

SMO
SVAZ MĚST A OBČÍ ČESKÉ REPUBLIKY

ESO
efektivní správa obcí

PŘÍRUČKA MEDIÁLNÍ A KRIZOVÉ KOMUNIKACE

PhDr. Martin Opatrný, Ph.D.



Leden 2023

Obsah

ÚVOD	4
VEŘEJNÁ KOMUNIKACE	6
Úvod	6
Specifika komunikace veřejné správy	7
Základy Public Relations	9
Jak vytvořit PR strategii?	10
MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE	17
Stručně o médiích	17
Členění médií	19
Novináři a jejich práce	29
Začínáme s médii	34
KRIZOVÁ KOMUNIKACE	40
Úvod	40
Základy a zásady krizové komunikace	41
Jak úspěšně komunikovat v krizi?	44
CO DĚLAT, KDYŽ...	49
Základní postup	49
Kdo to bude řešit?	49
Kdo je odpovědný?	50
Kdo mi pomůže?	50
Kdo je zasažený?	51
Kdo a jak bude komunikovat?	51
Základní otázky	52
První krok	52
Sociální sítě	53
Další postup	53
Případná obrana	54

Dialog s cílovými skupinami	54
Komunikace po krizi	55
KONKRÉTNÍ SITUACE	56
Požár v obci	56
Povodeň	57
Další živelní katastrofy	57
Havárie v průmyslových areálech	58
Poruchy na sítích	58
Situace se zvířaty	59
Občanské a sousedské spory	59

Úvod

Komunikace s veřejností je nedílnou součástí výkonu veřejné správy. Její představitelé zastupují občany a jako takoví by měli dbát na to, aby veřejnost byla seznámena s průběhem a výsledky jejich funkce a měla potřebné (relevantní) informace. Ne vždy tomu tak bývá. Usurpování, zamlčování a zkreslování informací je přitom jedním z klíčových znaků nedemokratických režimů, které v České republice nemají místo. Výrazným ohrožením demokracie jsou také dezinformační kampaně, lživá prohlášení i relativizace extremistických názorů či postojů. Tento trend není výdobytkem ani fenoménem 21. století. Stejně jako populismus, i tyto další aspekty jsou spojeny s veřejnou komunikací de facto již od jejich počátků. Na síle a nebezpečnosti ovšem nabraly s rozvojem internetu, on-line médií a zejména pak sociálních sítí. Ostatně není to chybou těchto nástrojů; lidé, je zkrátka buď využívají, nebo zneužívají.

Zneužívání komunikačních nástrojů má různé podoby. Je naprosto správné, aby lidé měli možnost vyžádat si informace, které je zajímají. Po většinou prospěšný Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím se však někdy může stát nástrojem (často politicky motivované) šikany státní správy. Jsou to tedy právě **zástupci veřejné správy a samosprávy, kdo musí zodpovědně a čestně určit, jaké informace a v jakém rozsahu poskytovat.**

Výkon veřejné správy klade na její zástupce často **mimořádné nároky** a některé otázky spojené s veřejnou komunikací jsou časově i psychicky náročné a vyžadují určité schopnosti a zkušenosti. Jejich definice a prohloubení je spolu s dalšími tématy cílem této příručky. Jejím smyslem je především poskytnout **základní přehled o fungování veřejné komunikace** v České republice, a to nejen s ohledem na její nástroje, ale také psychologické aspekty, principy, trendy a zákonitosti. Hlavní pozornost se soustředí na **komunikaci mediální**, ve smyslu hromadných sdělovacích prostředků a sociálních sítí především v prostředí veřejné správy a samosprávy. **Důraz je kladen na tzv. krizovou komunikaci**, tedy komunikaci v nestandardních podmínkách a situacích. Příručka bere v potaz především menší obce, které nedisponují na rozdíl od větších měst tiskovými mluvčími, PR odděleními nebo další expertní podporou. Manuál zároveň vychází z toho, že představitelé veřejné správy a samosprávy ne vždy mají zkušenosti s veřejnou komunikací, public relations a krizovou komunikací. Praktické příklady, které jsou rovněž součástí materiálu, však mohou pomoci i zkušeným odborníkům. Přestože materiál přináší nezbytné teoretické minimum, jeho charakter je ryze praktický a může posloužit při řešení konkrétních situací.

Publikace je přehledně rozdělena do čtyřech základních částí. V úvodní kapitole seznamuje čtenáře s posláním, významem a přínosy **veřejné komunikace**. Zaměřuje se na její základy, zásady a principy, neopomíjí ani psychologické aspekty s ní spojené, stejně jako psychologii jednotlivých cílových skupin komunikace běžné i krizové. Dle jednotlivých skupin definuje i konkrétní komunikační kanály a srovnává jejich využitelnost a vhodnost v daných situacích. V rámci základního úvodního vymezení rovněž postihuje některé specifické komunikační povinnosti veřejné správy a samosprávy.

Jednou ze stěžejních kapitol příručky je část věnovaná **mediální komunikaci**. Bez pochopení jejích principů není možné veřejnou komunikaci úspěšně zvládat. Popisuje tudíž jednotlivé druhy a typy konkrétních médií a zabývá se jejich specifiky, výhodami i nevýhodami využití ve vztahu ke konkrétním cílových skupinám. Nastihuje fungování uvnitř redakcí a poodhaluje principy práce novinářů. Čtenářům poskytuje také praktické rady a doporučení v začátcích komunikace s médii (volba správného média pro konkrétní sdělení, vybudování mediální databáze, nastavení monitoringu médií apod.). Poradí s definicí komunikačního tématu a jeho správnou přípravou, volbou adekvátního komunikačního nástroje a přibližuje pravidla pro vystupování v rozhlasu a televizi. Nabízí doporučení, jak se připravit na telefonický rozhovor nebo osobní setkání s novinářem.

Samostatná kapitola se věnuje **krizové komunikaci**. Popisuje její zásady a principy a poradí, jak se na krize připravit, rozeznat je a především zvládnout; a to ideálně ve svůj prospěch. Krize totiž nemusí znamenat jen hrozbu, ale také příležitost. Publikace obsahuje i samostatnou část, která je zaměřena ryze na konkrétních krizové situace při výkonu veřejné správy a přináší jejich rozbor.

Veřejná, mediální i krizová komunikace jsou sice odbornými disciplínami, jejichž úspěšné řešení vyžaduje zkušenosti, ale alespoň elementární pochopení a především svědomitý přístup s rozvahou a rozmyslem mohou být pro veřejnost velkým přínosem.

Veřejná komunikace

Komunikace není všechno...ale je za vším!

Úvod

Komunikace je zásadním fenoménem zasahujícím do všech vědeckých disciplín, bez hledu na to, zda se jedná o vědy humanitní či technické. Je základním stěžejním prvkem **každé kultury**. Bez ohledu na rasu, etnikum či historickou epochu patří k základním potřebám všech živých organismů, člověka nevyjímaje. Má určující vliv na průběh dějin i každodenní psychosociální procesy. „*Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.*“¹

Komunikaci můžeme bez ohledu na použité médium definovat jako **výměnu informací mezi dvěma či více jedinci**. Měl by to být vždy ideálně **obousměrný proces**, přestože se často na **zpětnou vazbu často zapomíná**.

Díky neustálému vývoji moderní techniky se komunikační média stále zdokonalují, jsou však vždy pouze prostředkem přenášejícím obsah daný lidskou myslí.

Saturace komunikačních potřeb přináší psychickou rovnováhu, její deficit frustrace a další psychické problémy. Prostřednictvím komunikace si utváříme vlastní názory, postoje, hodnoty, ale na druhou stranu je také vyjadřujeme, reprezentujeme sami sebe, svůj národ, kulturu. Díky komunikaci ovlivňujeme druhé a jsme jimi ovlivňováni. Ať už tyto premisy přijmeme nebo nikoliv, dennodenní sociální interakce vyžaduje neustálou komunikaci v její verbální i neverbální rovině. Je důležité si uvědomit, že **nemůžeme nekomunikovat a i mlčení je komunikací**.

Podstatou této publikace není teoreticky rozebírat nesmírně široký, komplexní a obsáhlý fenomén komunikace. Teoretických základů se proto dotkneme jen zběžně. Samotné slovo *communicare* vychází z latinského významu ve smyslu sdělit, sdílet, spojovat. James W. Carey² se na komunikaci dívá jako na *rituál*. Podle něj ke komunikaci dochází nejen z praktických důvodů, ale také kvůli potěšení z percepce³. Lasswell⁴

1) VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN: 8071782912. str. 11.

2) americký teoretik komunikace

3) více viz Carey, J. W.: *Communication as a culture*

4) Harold Lasswell, americký politolog a teoretik komunikace

komunikaci definuje podle toho „*Kdo říká co komu jakým kanálem a s jakým účinkem?*“.

Při definování komunikace v praktické rovině je třeba zdůraznit jeden často přehlížený fakt. **Nejsou to totiž slova, která hovoří, ale emoce.** Právě **emoční složka tvoří velmi výraznou část sdělení.** Podstatou komunikace totiž není (či nemělo by být) pouze předat informace, ale **zajistit porozumění.** Zmíněná emoční složka bývá často bohužel opomíjena. Přesto je to právě ona, která mívá na výsledku komunikace **zásadní význam.** Přesto, že si to často ani neuvědomujeme, více komunikujeme emocemi a dojmy, než právě fakty a neverbální komunikace tvoří až 55 % našeho sdělení. Zatímco verbální komunikaci ovlivňuje rozum, neverbální se týká našich pocitů a pokud tedy tyto dvě složky nejsou v souladu, komunikace nemůže nikdy správně fungovat. Na tento fakt mnohdy zapomínají politici a jiná veřejní činitelé; jejich sdělení jsou pak často nevěrohodná a jejich pověst nedůvěryhodná.

Při definování veřejné komunikace české prostředí (na rozdíl např. od anglo-saského) naráží na problém, že je pod tímto pojmem chápána cesta dopravní a nikoliv cesta slov a emocí. V tomto smyslu se tedy zaměříme na předávání informace jedincem či skupinou jedinců do veřejného prostoru. Na rozdíl od tzv. *mediální* či *massmediální* komunikace k tomu nemusí být využity hromadné sdělovací prostředky. V určitém smyslu lze **veřejnou komunikaci chápat také jako *public relations*, tedy vztahy s veřejností.** Ty může vytvářet jedinec, subjekt státní správy stejně jako soukromého sektoru, neziskové organizace a další uskupení. **Vztahy s veřejností mohou být buď dobré, nebo špatné. Nemohou však nebyt;** bez ohledu na to, že třeba nejsou aktivně vedeny či rozvíjeny.

Specifika komunikace veřejné správy

Na rozdíl od soukromých společností a některých dalších právnických osob mají subjekty veřejné správy dané **zákonem specifické povinnosti týkající se komunikace.**

K nim patří například **povinnost vést úřední desku** a zajistit k ní zároveň i dálkový přístup, tedy vést ji elektronicky. Právě úřední desky někdy bývají sledovány novináři jakožto zdroj informací a je s tím tedy nutné počítat – například synchronizace informací (tj. vyvěšení informace na úřední desce, vydání tiskové zprávy, uspořádání tiskové konference apod.).

Neméně důležitým (a často velmi sledovaným) zdrojem bývá pro média také **registru smluv.** „*Všechny státní a veřejnoprávní instituce, územně samosprávné celky, státní podniky, právnícké osoby, v nichž má většinovou majetkovou účast stát nebo územní samosprávný celek a další instituce definované tímto zákonem mají od 1. 7. 2016 povinnost*

*zveřejňovat nově uzavírané smlouvy s plněním nad 50 tis. Kč bez DPH v registru smluv.*⁵ Před povinným zveřejněním smlouvy v registru je vždy vhodné se zamyslet, zda může být předmětem zvýšeného veřejného zájmu (a tudíž „zajímavá“ pro média). Pokud se domníváme, že ano, pak je velmi dobré připravit si ještě před tím soubor relevantních otázek a odpovědí, tedy souhrn dotazů, které lze očekávat od novinářů a mít na ně připravené argumenty.

K základním komunikačním povinnostem veřejné správy patří **poskytování informací podle Zákona č. 106/1999 Sb.** – Zákon o svobodném přístupu k informacím. *„Povinnými subjekty, které mají podle tohoto zákona povinnost poskytovat informace vztahující se k jejich působnosti, jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce.“* Přesto, že občané jistě mají právo na relevantní informace, neměla by se tato možnost stávat nástrojem šikany obce ze strany občana (či politických oponentů). Při přijetí dotazu dle zákona č. 106 je tedy vhodné nejprve zkontrolovat, zda má daná žádost všechny relevantní náležitosti⁶. Pokud ne, je možné buď tazatele vyzvat k doplnění, nebo v některých oprávněných případech (například opakující se nerelevantní dotazy vykazující znaky účelové zátěže veřejné správy) tazatele ignorovat. O těchto věcech by však měl vždy rozhodovat právník se znalostí věci. Jestliže však žádost splňuje všechny zákonem předepsané náležitosti, musí na ni být reagováno v zákonných lhůtách.

„Lhůta pro vyřízení žádosti o informace je 15 dnů ode dne přijetí žádosti nebo od doplnění žádosti. Lhůta 15 dnů může být prodloužena nejvýše o 10 dní pouze z následujících důvodů:

- *vyhledání a sběr požadovaných informací v jiných úřadovnách, které jsou oddělené od úřadovny vyřizující žádost,*
- *vyhledání a sběr objemného množství oddělených a odlišných informací požadovaných v jedné žádosti,*
- *konzultace s jiným povinným subjektem, který má závažný zájem na předmětu žádosti.*

O prodloužení lhůty a důvodech prodloužení musí být žadatel informován, a to ještě před uplynutím lhůty k jejímu vyřízení.”⁷

V některých oprávněných případech je možné vybrané informace zpoplatnit⁸, což může mít vliv na rozsah i četnost dotazů tazatele.

5) Zdroj: <https://www.mvcr.cz/clanek/registr-smluv.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

6) Viz <https://www.mvcr.cz/clanek/jak-zadat-o-informace-453908.aspx>

7) zdroj: <https://www.mvcr.cz/clanek/jak-zadat-o-informace-453908.aspx>

8) tamtéž

Pokud si informace dle zmíněného zákona **vyžádá** (pod svým občanským jménem) **novinář**, je vhodné se **poradit** nejen s **právníkem**, **ale i odborníkem na PR** či krizovou komunikaci. Je totiž možné, že daný novinář shromažďuje data pro rozsáhlejší reportáž, potřebuje takto získat oficiální stanovisko v nějaké kauze apod.

Základy Public Relations

Existuje více než pět set definic tohoto oboru, přičemž každá zdůrazňuje jiný aspekt dané oblasti. Zjednodušeně lze *public relations* (PR), tedy *vztahy s veřejností* chápat jako „*záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.*“⁹

Na PR bývá často pohlíženo jako na nástroj ovlivňování veřejného mínění, prosazení informací do médií respektive na veřejnost, nástroj prosazování zájmů nej-různějších skupin, společností, institucí, stejně jako na klíč k dobré či špatné image a v neposlední řadě také jako součást lobbistických aktivit. V tomto směru pak může několik důkladně připravených mediálních výstupů pohnout jinak netečnými ledy politických rozhodnutí.

PR má dnes nepřeberné množství nástrojů. Mezi základní patří:

- **media relations** (vztahy s novináři a médii) – např. články v médiích, výstupy v TV, rozhlase atd.
- **public affairs**¹⁰ (vztahy se státní správou a neziskovou sférou) – např. schůzky s důležitými osobnostmi s cílem ovlivnit politická rozhodnutí
- **investor relations** (vztahy s investory, akcionáři apod.) – např. výroční zprávy či osobní setkání s akcionáři, bankami
- **employee relations** (interní komunikace) – např. intranet, teambuildingové aktivity, setkání se zaměstanci, wc rámečky
- **minority relations** (vztahy s menšinami) – např. materiální či jiná podpora vybraných relevantních menšin (národnostní, sociální apod.)
- **community relations** (vztahy s blízkým okolím) – např. finanční příspěvky obcím ze strany znečišťovatelů životního prostředí
- **CSR** (*Corporate Social Responsibility*) (sociální odpovědnost) – např. zavádění ekologických postupů do činnosti firem, sázení stromků či jiné veřejně prospěšné činnosti
- **lobbying** (cílené ovlivňování a prosazování potřeb zájmových skupin) – např. schůzky s poslanci s cílem ovlivnit podobu zákonů

9) Institut PR

10) PA bývá často chápáno i jako zcela samostatný obor, byť má s PR úzké sepětí

- **krizová komunikace** (pokračování komunikace standardní ovšem v nestandardních situacích a podmínkách) – např. tisková konference po ekologické havárii, živelné katastrofě
- **PR akce**
- **publikace**
- **firemní identita a kultura**
- **sociální sítě**

Žádný nástroj nefunguje sám o sobě. **Nejúčinnější je jejich propojování** v rámci PR strategie vytvořené podle potřeb konkrétní instituce.

Rozdíly mezi PR a reklamou¹¹

Charakteristiky	Reklama	Public Relation
Zaměření činnosti	Prodej zboží, služeb, idejí	Změna postojů
Prostředky komunikace	Média	Komplex komunikačních prostředků
Forma komunikace	Monolog	Dialog
Vztahy k médiím	Nákup času a prostoru	Snaha o získání vlivu v médiích
Kontrola mediálního sdělení	Přesná kontrola obsahu i načasování	Relativně nízká kontrola
Důvěryhodnost sdělení	Relativně nízká	Relativně vysoká
Adresát	Reálný nebo potenciální zákazník	Veřejnost, resp. parciální veřejnost
Časový horizont	Krátkodobý	Dlouhodobý

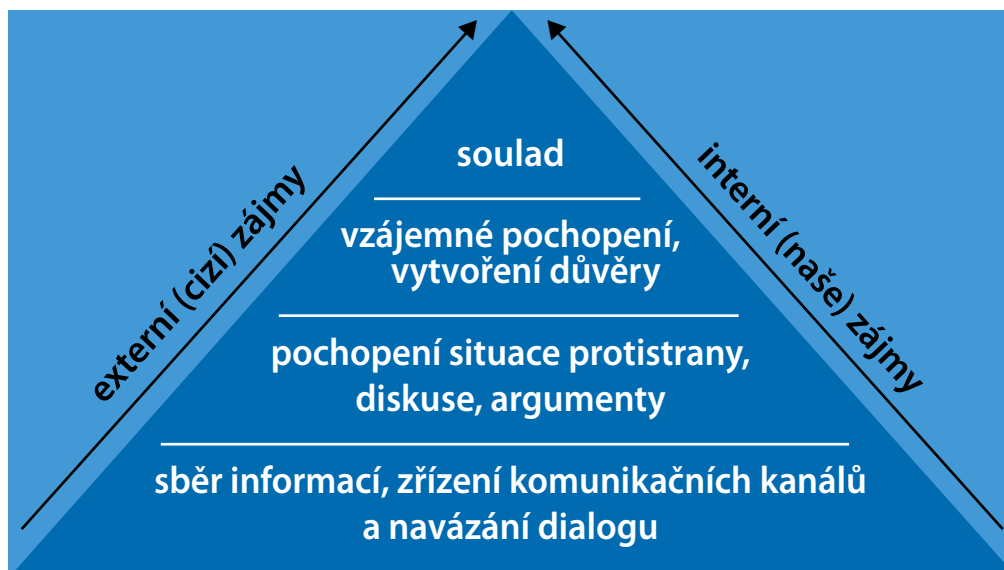
Jak vytvořit PR strategii?

PR strategie je zjednodušeně řečeno souhrn toho, čeho chceme ve veřejném prostoru dosáhnout, jaké cílové skupiny zasáhnout, kterými konkrétními sděleními, nástroji a kdy a proč. Právě poslední zmíněná otázka je klíčová. Firmy i instituce se často do přípravy strategie vrhnou ukvapeně, bez hlubšího rozmyslu a bez znalosti kontextu. Jedním ze základních (a mnohdy právě ukvapených) cílů PR bývá **zvýšení visibility** (tedy to, abychom byli více vidět, aby o nás více psala média, abychom byli sledovanější na sociálních sítích). **Proč toho ale chceme dosáhnout?** Má být cílem lepší komunikace s vlastními občany, chceme přilákat turisty do naší obce, prezentovat úspěchy, kterých jsme dosáhli, je to z důvodu povinné publicity eurounijních projektů, nebo se „jen“ blíží komunální či jiné volby? Podobně jako nástroje, i cíle se často kombinují, prolínají i doplňují.

11) zdroj: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mk_stromko.pdf

Základním posláním PR je sladění našich interních potřeb, názorů a zájmů s těmi externími.

Průběh PR aktivit¹²:



Proč chceme strategii?

Otázka *proč* také často rozhodne o tom, zda komunikace využije spíše PR, reklamu či marketing.

Pokud bychom měli jednoduše vysvětlit rozdíl mezi marketingem a PR, pak marketing je orientovaný zejména na prodej produktů a služeb, zatímco PR se soustředí na vytvoření správných podmínek, které tento prodej umožňují¹³. PR bývá často širší (či podpůrná nebo doplňková) paleta nástrojů nejen pro marketing, ale také reklamu. Ta je většinou krátkodobá, cílená, ale především jednostranná. PR také hodně pracuje se zpětnou vazbou. Zásadní pro úspěšné PR je rovněž to, aby tyto aktivity lidé nevnímali jako nátlak.

Pokud chce například obec přilákat více turistů, v ideálním případě (a pokud na to má prostředky) může využít všechny tři disciplíny. Ve vhodných médiích umístí reklamu, kterou mohou doplnit marketingové aktivity (např. v digitálním prostředí) a vhodné PR – třeba rozhovory v klasických médiích.

¹²) zdroj: archiv autora

¹³) Chartered Institute of Marketing

Samozřejmě i **rozpočet hraje při výběru vhodných aktivit svou velmi důležitou roli**. Z výše uvedených obvykle reklama patří k těm nejdražším. Naopak náklady na PR nemusí být tak vysoké.

Zásadní otázkou před samotnou tvorbou strategie je tedy *proč*. Přestože se může zdát otázka jednoduchá, je dobré vyčlenit si na její odpověď dostatek času a řešit ji v širším kolektivu např. formou brainstormingu. Probíhat může také různý sběr podnětů (v rámci vedení obce, diskuse s občany apod.).

TIP: Pokud potřebujeme rychle a levně zjistit, co si lidé myslí, lze využít například některé bezplatné on-line dotazníkové nástroje (např. dotazníky Google, freeonlinesurveys.com, surveymonkey.com, survio.com atd.).

Kdo ji bude tvořit?

Vedle *proč* je také důležité odpovědět na otázku *kdo?* Respektive na to, kdo se bude strategií zabývat. Zejména malé obce nedisponují tiskovými odděleními ani PR experty. Nicméně tito by měli být do přípravy začleněni. PR strategii velmi rády vyhotoví PR agentury; náklady na to však nebývají zrovna malé (a pohybují se od několika desítek až po stovky tisíc korun). Jistou úspornou variantou bývají PR odborníci na volné noze. Oproti agenturám sice nedisponují celým týmem, ale pokud jsou dostatečně zkušené, mohou odvést stejně kvalitní práci za obvykle nižší ceny.

Ani jejich zapojení ovšem není bezpodmínečně nutné. Často zdravý selský rozum dokáže mnohé. V týmu, který se bude strategií zabývat či ji přímo tvořit, by se měl objevit člověk, který s komunikací (např. přímo s občany v obci) už má nějaké zkušenosti. Vhodné je také zapojit někoho se zkušenostmi na sociálních sítích; ty jsou dnes takřka nezbytnou součástí PR aktivit.

Co by měla obsahovat?

PR strategie by měla být **základním průvodcem na cestě našich aktivit vůči veřejnosti**. Jde o komplexní souhrn všech plánovaných (i neplánovaných, respektive předpokládaných) aktivit, včetně časového harmonogramu.

Základní body:

- **definice základního cíle i dílčích cílů**
- **komplexní (objektivní) zhodnocení stávajícího stavu** (např. SWOT analýza či jiné)
- **definice cílových skupin**, včetně dalších komunikačních partnerů (i oponentů)
- **výběr komunikačních kanálů**
- **nástin komunikačních témat**, sdělení, argumentů
- **harmonogram**

- **personální a finanční zabezpečení**
- nastavení **monitoringu** (medií, sociálních sítí) a průběžné hodnocení

⇒ **cíle**

Při definování základního cíle nás často napadnou další otázky, jejichž zodpovězení pak vede k vytyčení dílčích (neméně důležitých) cílů. Např. základním cílem může být zvýšení povědomí o dané obci. Dílčím cílem třeba vyzdvižení role pozapomenutého zajímavého rodáka, památného stromu či jiné zajímavosti. Zjednodušeně tedy – **proč chcí komunikovat, co chcí veřejnosti sdělit a čeho tím dosáhnout**. Opomenout bychom neměli ani to, jaké mohou být **důsledky** našich aktivit.

⇒ **zhodnocení**

Využit lze například klasickou metodu **SWOT** analýzy¹⁴ a nebo se jen seriózně zamyslet nad klady i zápory současného stavu (tedy toho, co chceme měnit a proč uvažujeme o PR a komunikaci). Není nic horšího než v tomto bodě záměrně přehlížet negativa. Je nezbytné přiznat si, co nefunguje, co je špatně (a případně proč). V rámci zhodnocení stávajícího stavu bychom se měli zaměřit na **povědomí** o daném tématu (např. jak moc se o dané obci referuje v médiích či na sociálních sítích), jaké informace jsou publikovány, zda se nám **daří či nedaří komunikovat** s médii (případně proč ne), pokud komunikujeme, zda novináři (či jiné cílové skupiny) skutečně **chápu naše sdělení**, jaké jsme doposud použili komunikační nástroje (a s jakým úspěchem), jaké cílové skupiny se nám daří a nedaří oslovovat atd. Čím komplexnější zhodnocení je, tím lepší pak PR strategie bývá. Využit můžeme klasický monitoring medií¹⁵, vyhledávání pomocí nástrojů Google¹⁶ či jiných vyhledávačů. Někdy může přispět i interní analýza či průzkum veřejného mínění.

⇒ **cílové skupiny**

Málokdy bývá efektivní směřovat komunikaci celoplošně, obecně na širokou veřejnost. Výjimkou jsou pochopitelně např. informace vedoucí k ochraně života, zdraví a majetku v případě živelních katastrof apod. Jinak ale platí, že bychom měli svoje cílové skupiny přesně rozčlenit a znát. **Různé cílové skupiny sledují a vnímají různé komunikační nástroje**. Třeba senioři jistě ocení leták do schránky, ale nebudou příliš sledovat sociální sítě. Mladší generace zase spíše zareaguje na Instagram, než na Facebook apod. Cílové skupiny často vykristalizují při analýze stávajícího stavu naší komunikace. Čím přesněji je tedy rozčleníme (např. i dle dílčích komunikačních cílů), **tím lépe**. V rámci definování cílových skupin bychom neměli opomíjet ani další komunikační *hráče* – tedy zjistit, kdo (kdy, kde, proč) se k našemu tématu (naším sdělením)

14) Zdroj: Mladypodnikatel.cz. *SWOT analýza je nástroj ke zjištění situace podniku či projektu. Zkratka SWOT se skládá z prvních písmen čtyř anglických slov, kterými jsou Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V překladu se tedy SWOT analýza zabývá zkoumáním silných a slabých stránek, dále příležitostí a hrozbám.*

15) placená služba (např. spol. Newton, Monitora, Imper, Anopress a další)

16) záložka Google „Zprávy“ vyhledá mediální výstupy

vyjadřuje. Pochopitelně to mohou být i **opONENTI A KRITICI**. I s nimi však musí dobrá PR strategie počítat, stejně jako s tzv. **OPINION LEADERS** (či *opinion makers*)¹⁷ a **DECISION MAKERS**¹⁸. V případě obcí je často velmi důležité mezi cílové skupiny komunikace začlenit i **představitelů kraje, státu** apod.

⇒ **komunikační kanály**

Někdy se stává, že při výběru komunikačních kanálů (a de facto i při přípravě PR strategie) je opomíjen jeden důležitý aspekt. Tím je **interní komunikace**. Přesto, že se to možná nezdá, může i ona sehrát v celkovém rámci komunikace nebývale důležitou roli. Pokud například TV štáb přijede do obce dělat reportáž, velmi pravděpodobně vyzpovídá i místní občany. Komunikačních kanálů je nepřeborné množství a neměli bychom spoléhat jen na několik vybraných, ale vhodně je kombinovat.

Mezi ty základní patří:

- **hromadné sdělovací prostředky** (médiá)
- **sociální média** (sociální sítě)
- **on-line média** (webové stránky, blogy, vlogy¹⁹ atd.)

Mezi komunikační kanály lze zařadit i samotnou **veřejnost (interní i externí)**, kdy je informace předávána bezprostředně (a médii je řeč tváří v tvář). Mimo to lze pracovat s nejrůznějšími vnitřními systémy (např. intranet, nástěnky, infopanely, wc rámečky...), využívat lze v jistých případech i sms (např. při ohrožení zdraví obyvatel) a mnoho dalšího (což už je spíše otázka reklamy a marketingu než PR).

⇒ **téma**

Témata jsou jakýmsi pomyslnými **pilíři komunikační strategie**. Může to být například podpora cestovního ruchu ve městě, zlepšení občanské vybavenosti v obci, rozvoj kultury a další. Vždy je dobré dané téma **specifikovat**. Chceme se zaměřit například na inomingový (příjezdový) cestovní ruch? Chceme v rámci cestovního ruchu vybudovat či posílit naše renomé, zlepšit infrastrukturu či něco jiného? Rozhodně není překážkou pro přípravu PR strategie vytyčit témat více a postupně je během vytváření strategie třídit, filtrovat, seškrtat. Samotná strategie by už potom měla obsahovat **témata, která jsou pro nás skutečně důležitá**. Čím více témat, tím spíše se efektivita jejich naplnění rozmělní.

⇒ **sdělení**

Každá PR strategie musí obsahovat základní sdělení korespondující s vytčeným cílem (či cíli) a je jakýmsi **zformulováním našich potřeb v rámci definovaných témat**.

17) většinou mediálně známé osobnosti, které významně spolu/utváří veřejné mínění (např. někteří novináři, umělci, intelektuálové apod.)

18) osoby s významnou rozhodovací pravomocí (např. někteří politici, důležití úředníci, top management apod.)

19) videoblog

Je dobře vytvořit jedno či více sdělení pro jednotlivá konkrétní témata. Vždy by měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější. Základním sdělením by neměly být obsáhlé a rozvité věty; vůbec ale nevádí **jednoduchá až heslovitá sdělení**. Příkladem může být třeba „obec Horní Dolní má nejstarší lípu v Čechách“. Nemusí vždy jít o přesně zformulovanou větu, využít se dají i připravené teze. Dané sdělení se totiž může (a mělo by měnit) **podle zvoleného komunikačního média a cílové skupiny**. Pro různé skupiny mohou být také různá témata (a tudíž sdělení) vedoucí k vytčenému cíli.

Vedle základních sdělení je dobré případně strategii rozšířit i o **argumentář**, tedy souhrn argumentů (dat, faktů), které potvrzují naše připravená sdělení. Zároveň by měl reflektovat i případnou kritiku a oponenty. Nežádka se v rámci strategie objevuje i část **Q&A** (Question and Answers; otázky a odpovědi) či **FAQ** (Frequently Asked Questions; často kladené otázky). Zdánlivě totéž však nebývá vždy totéž. Zatímco FAQ většinou obsahují nejčastější dotazy, které nám jednotlivé cílové skupiny (např. občané) kladou, do Q&A bychom měli zařadit i ty otázky, které dostávat ani nechceme (např. útočné a nepříjemné dotazy novinářů). Je vždy lepší se i na toto připravit (v klidu a s rozmyslem, než doufat, že nic takového nikdy k danému tématu nepříjde).

⇒ **harmonogram**

Nejde o nic jiného než **rozložení jednotlivých kroků v čase**. Každá PR strategie musí mít definovaný svůj **celkový časový rámec** (např. strategie na období 2022 až 2024, strategie pro rok 2022, pro IV. Q. 2022, na měsíc září apod.). Není na škodu vytvořit například komplexnější strategii na delší časové období a ji buď rozčlenit na úseky kratší (a podrobněji zpracované) nebo následně vytvořit dle potřeb strategie doplňkové. Zrovna tak časový harmonogram může mít různou míru detailu. Vymezíme si třeba, jaká témata chceme komunikovat na jaře (nebo jednotlivých čtvrtletích), jarní období rozčleníme podle měsíců a k nim přiřadíme konkrétní sdělení a například pro potřeby sociálních sítí (na kterých by měla komunikace probíhat často) určíme konkrétní dny pro zveřejňování jednotlivých příspěvků. Vždy se nám objeví nějak ad hoc témata (musíme například reagovat na dotazy médií, nastane nepředvídaná událost atd.), vždy také u některých věcí může dojít k jejich zpoždění, některé věci se nemusí povést dle plánu. Je potřeba mít tedy **harmonogram flexibilní** a počítat s uvedenými změnami. Nastanou prakticky vždy.

⇒ **personální a finanční zabezpečení**

O peníze jde až v první řadě. Je to vlastně **jedna z klíčových otázek** celé strategie. Výše rozpočtu na komunikaci **předurčí celou řadu věcí**. Jde například o využití komunikačních **kanálů** – zatímco na TV kampaň potřebujeme rozpočet v řádech stovek tisíc korun, šikovná kampaň na sociálních sítích se může pohybovat v řádech jednotek až několika desítek tisíc. Rozpočet také předurčí **konkrétní nástroje** – ne vždy si například můžeme dovolit průzkum veřejného mínění za několik desítek tisíc korun nebo lákavé promo video, jehož cena bývá od vyšších desítek tisíc korun. Zároveň každý expert, se kterým bychom chtěli spolupracovat, má svou cenu. Celkové prostředky

také naznačí, po jak dlouhou dobu můžeme nebo chceme komunikovat či vyžít jednotlivé kanály a nástroje. Pokud je rozpočet limitovaný, neznamená to, že nelze komunikovat. Je ale vhodné seriózně se zabývat otázkou, zda nelze rozpočet na PR podpořit dalšími zdroji. Příspěvek významných firem v regionu? Pomoc kraje či státu? EU prostředky? Norské fondy? Přestože nebývají třeba přímo určeny na PR, mohou přispět k některým krokům (např. revitalizace území, zlepšení občanské vybavenosti, rozvoj kultury...) a ty pak zpětně zase pro PR účely.

Neméně důležitou oblastí je **personální zajištění** jednak přípravy strategie a jednak její realizace. Základní otázkou většinou bývá: umíme a chceme si to udělat sami, nebo si na to někoho najmeme (a máme ho z čeho zaplatit)? Někdy je možné třeba spojit síly s okolními obcemi, využít pomoc Svazu měst a obcí či jiných institucí. Pokud ale nedisponujeme nikým, kdo by toho byl schopen, většinou nic jiného nezbyvá a je potřeba se zpětně vrátit k otázce rozpočtu a někoho najmout.

Samotná PR strategie musí obsahovat také seznam (a lépe i hierarchii) **lidí, kteří budou do PR a komunikace zapojeni**. Kdo bude například komunikovat s médii? Kdo bude mít na starosti sociální síť? Kdo povede krizovou komunikaci? Kdo bude odpovědný za předávání (či shromažďování) informací? A další. Je nezbytné také určit práva a povinnosti těchto osob. Někdy bývá PR strategie už rovnou doplněna o **plán či manuál krizové komunikace**, kde musí být personální otázky řešeny velmi detailně, včetně případné odpovědnosti.

⇒ **monitoring a hodnocení**

Jednotlivé kroky v rámci realizace PR strategie potřebujeme průběžně vyhodnocovat a měli bychom je umět zhodnotit. Je proto dobré stanovit si, jaké **nástroje** k tomu budeme využívat. Pro ověření úspěšnosti mediální komunikace (např. rozesílání tiskových zpráv) je nejjednodušší cestou **placený monitoring médií**. Je to všem opět otázka rozpočtu²⁰. Pokud potřebujeme ušetřit, pomůže například **Google či jiné vyhledavače**. Zpětnou vazbu bychom měli mít i ze sociálních sítí. I zde lze využít buď placené monitorovací služby, nebo je zkrátka **sledovat osobně**.

TIP: Zdarma lze využít například monitoring on-line obsahu na internetu pomocí Google Alerts. Funguje na základě zadání klíčových slov, a to i v českém prostředí. Není sice tak přesný, jako placené služby, ale pro základní orientaci může postačit.

Pokud v průběhu naplňování strategie zjistíme, že naše tiskové zprávy či jiná sdělení nemají patřičný dopad a odezvu, je nezbytné přehodnotit a změnit dosavadní postup (např. spolupráci s konkrétním novinářem, formulaci sdělení, obsahu, načasování distribuce zprávy apod.). Pomoci může ad hoc i externí poradce.

20) Placený monitoring se většinou pohybuje v rozmezí přibližně 5 – 10 tisíc korun měsíčně.

Mediální Komunikace

Mediální komunikace je virtuální realita. Není důležité, co se skutečně stalo, ale jak se to prezentuje.

Stručně o médiích

Mediální komunikace má v Česku s trochou nadsázky **více než pětisetletou historií**. V roce 1495 spatřily světlo světa první ručně psané noviny²¹ v našich zemích a od té doby šel vývoj nezadržitelně kupředu. Významnou roli hrály nejen společenské změny, ale především vědeckotechnický pokrok. Na jeho samém počátku stál vynález knihtisku²² v Německu, obrovskou revolucí pak bylo o přibližně pět století později první internetové připojení v ČR²³ a zejména pozdější rozmach sociálních sítí. Ten z pohledu moderní massmediální komunikace změnil samotné fungování veřejné a mediální komunikace. V počátcích „mediální“ komunikace měla monopol na informace církev. Ten se později rozšířil na privilegované profánní skupiny často spjaté s vládnoucí elitou. Tehdejší „médiá“ byla drahá na výrobu i pořízení. Čím se stávala levnější, tím spíše se do jejich výroby i distribuce mohlo zapojovat více vrstev společnosti a začaly vznikat první regulérní noviny.²⁴ O jejich obsahu rozhodovali majitelé, informace zpracovávali redaktoři. Přesto, že určitým smyslem médií je informovat, jejich podstatou je vliv a byznys. Obchod s informacemi. Před rozvojem sociálních sítí a snadno dostupných internetových médií (weby, blogy, vlogy, podcasty...) to byli novináři, kteří získávali, zpracovávali a šířili informace prostřednictvím médií. Oni (ve spolupráci s editory a šéfredaktory) rozhodovali, co se v médiích objeví (v jakém rozsahu a formě) a co nikoliv. V dnešní době se jakýmsi „novinářem“ může stát prakticky každý. Tento zdánlivý přínos má však obrovský negativní dopad na kvalitu, pravdivost a důvěryhodnost šířených informací. Nikdy v historii nebylo tak snadné šířit dezinformace, konspirace či obyčejné bludy jako dnes. Byť konspirační teorie vždy byly a zůstanou oblíbeným fenoménem. Čím snadnější dnes máme možnost informace si ověřovat, tím méně to děláme.

21) Noviny lieta božího; nepravidlený newsletter zaměřený na informace ze života na dvoře císaře Maximiliána I.

22) Johannes Gensfleisch Gutenberg, kolem roku 1440

23) Zdroj: <https://www.imip.cz/historie-internetu-v-cr>. Za oficiální datum prvního připojení ČR k internetu se považuje datum 13. Únor 1992. Toto datum se zapsalo do historie internetu v ČR tím, že v pražském ČVUT došlo ke zřízení připojení do internetového uzlu v Linci v Rakousku.

24) 1605 – 1. tištěné noviny (Relation, Štrasburk), 1833 – vznik bulvárních novin New York Sun

Celkovým globálním trendem mediální komunikace je dnes tzv. *infotainment*²⁵, tedy odklon od seriózního zpravodajství k jakési „zábavě“ či zábavnému podávání zpráv. Tomu se podřizuje výběr témat, obsah i forma zpravodajství, dominují emoce na úkor dat a faktografických údajů i souvislostí. Dalším významným rysem je **bulvarizace**. Obojí můžeme sledovat dobře i u nás. Např. v Německu, USA či Anglii je bulvár vyhocenější, než v Česku. Vedle toho tam ale existují také serióznější média. V Česku polarita spíše chybí a vše je jeden mainstream. (Naštěstí existují výjimky – např. Český rozhlas Plus či Česká tisková kancelář.) Anglosaské mediální prostředí má také silnější tradici **investigativní žurnalistiky**. Ta vždy byla a z podstaty věci je předmětem politického zájmu a dalších tlaků. Plní však svou důležitou úlohu a jako taková by si měla vždy uhájit svou nestrannost, objektivitu, i vyváženost (tedy dát prostor oběma stranám nějakého sporu).

TIP: Pokud je obec vystavena dotazům investigativních žurnalistů²⁶ či specifických pořadů²⁷ nebo investigativně orientovaných médií²⁸, je vhodné se poradit s odborníkem na PR a krizovou komunikaci. Dosah kauzy může být větší, než se zprvu na základě dotazů zdá.

Investigativní žurnalistice, kauzám, skandálům (ať už oprávněným či nikoliv) se pochopitelně věnuje celá řada médií. Některé seriózně, jiné nikoliv. Bez ohledu na charakter média či dotazu je však v rámci mediální komunikace na místě obezřetnost. Co se v médiích jednou objeví, nelze už vesměs vzít zpět. Je tudíž většinou **lépe nic nepublikovat, než něco uvést špatně**.

Otázku možných dementi (prohlášení dementující nepravdivou informaci) řeší Zákon č. 305/2013 Sb. respektive Zákon, kterým se mění zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon), ve znění pozdějších předpisů; zkráceně **tiskový zákon**.

Ten mimo jiné uvádí, že za obsah periodického tisku, tedy i **za chyby, odpovídá vydavatel**, nikoliv novinář.

„Jestliže bylo v periodickém tisku uveřejněno sdělení obsahující skutkové tvrzení, které se dotýká cti, důstojnosti nebo soukromí určité fyzické osoby, anebo jména nebo dobré pověsti určité právnické osoby, má tato osoba právo požadovat na vydavateli uveřejnění odpovědi. Vydavatel je povinen na žádost této osoby odpověď uveřejnit.“... Vydavatel je

25) složenina anglických slov to inform (informovat) a the entertainment (zábava)

26) např.: Sabina Slonková, Janek Kroupa, Jaroslav Kmenta, Jaroslav Spurný a další

27) např.: Reportéři ČT, 168 hodin a další

28) např.: Investigace.cz, HlídacíPes.org, Neovlivní.cz, Deník N, Reportér a další

*povinen uveřejnit odpověď nebo dodatečné sdělení do 8 dnů ode dne doručení žádosti o uveřejnění odpovědi nebo dodatečného sdělení.*²⁹

V praxi je však daleko rozumnější řešit nedorozumění či chyby nejprve přímo s redaktorem, případně následně s jeho nadřízeným; zejména šéfredaktorem. Ti se pochopitelně (a zcela správně) svých novinářů většinou zastávají. Na místě je tedy věcná asertivní komunikace, nikoliv emocí plný útok. **Výpady vůči konkrétnímu redaktoruvi či médiu nebývají úspěšné ani efektivní.**

Řešení sporů soudní cestou je většinou až tou poslední možností. Justice často rozhoduje pomalu a po zveřejnění verdiktu si už veřejnost často původní kauzu vůbec nepamatuje. Na druhou stranu, pokud není šéfredaktor ochoten komunikovat či uznat faktické chyby (pozor – netýká se to názorů), pak je zcela na místě upozornit na připravenost postupovat touto cestou a následně se po ní i vydat.

Tiskový zákona neupravuje ale jen možnosti oprav. Zabývá se také vydáváním periodického tisku, tedy i například **radničních novin a dalších obecních či městských periodik**. Ty bývají někdy výsostným komunikačním kanálem starosty, primátora či vládnoucí části radnice; přičemž právo na informace v nich mají i opoziční zastupitelé a další.

„Vydavatel periodického tisku územního samosprávného celku je povinen poskytovat objektivní a vyvážené informace o územním samosprávném celku a poskytnout přiměřený prostor pro uveřejnění sdělení, které vyjadřuje názory členů zastupitelstva územního samosprávného celku, týkající se tohoto územního samosprávného celku.“³⁰

Tip: v případě, že se v některém médiu objeví informace, kterou jsme schopni jednoznačně vyvrátit, můžeme ji využít ve svůj prospěch, tj. nabídnout ji exkluzivně jinému médiu.

Členění médií

Přesto, že to může znít paradoxně, nikde na světě **neexistují zcela nezávislá média**. Vždy jsou ovlivněna danou kulturou, společenskou atmosférou, politickými či náboženskými charakteristikami dané země apod. Neměla by však sloužit jednostranné propagandě oligarchů, politiků, náboženských vůdců a jiných usurpátorů moci. S rozvojem sociálních sítí a online médií raketově vzrostl počet zdrojů informací a rozlišování mezi seriózními, objektivními a tendenčně dezinformačními je dnes velmi obtížné. V tomto aspektu je zcela zásadní věnovat úsilí vzdělávání, a to už od základního stupně.

29) zdroj: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-46>

30) taméž

■ Tip: Příručka pro boj s dezinformacemi, Ministerstvo vnitra ČR³¹

Bez ohledu na zemi či politický systém je však struktura a členění všude podobné:

- **Typ médií**
tiskové agentury, noviny, časopisy, televize, rádia, internetové servery atd.
- **Působnost médií**
mezinárodní, národní, regionální, lokální
- **Periodicita médií**
média vysílající určitý pořad každou hodinu či několikrát denně, deníky, týdeníky, měsíčníky, občasníky atd.
- **Zaměření médií**
zpravodajství, publicistika, ekonomika, kultura, zábava, sport atd.

Tiskové agentury

Přínos: celoplošná distribuce informace

K nejdůležitějším pilířům mediální komunikace patří tiskové agentury (zpravodajské agentury a jiná označení). Jsou pomyslným přístavem, kde se shromažďují všechny důležité informace a odkud se vydávají dále na svou cestu mediálním a veřejným prostorem. Jejich posláním je především **získávání, ověřování a distribuování (především faktografických) informací a jejich posun dalším médiím**. Ta z dané prvotní informace připravují vlastní články, reportáže, příspěvky. V ČR často jen původní zprávu České tiskové kanceláře média překopírují.

Fakta, která se objeví v tiskové agentuře, mohou mít (a často mají) **masivní do- sah** (i mezinárodní přesah, protože spolu jednotlivé agentury úzce spolupracují). To, co vydá agentura, následně putuje do většiny médií v zemi. Velmi důležitou součástí agentur jsou také archivy. To znamená, že pokud se třeba nějaké informace neobjeví hned, putují do archivu, kde si je v případě potřeby mohou novináři vyhledat. Tento fakt je důležitý zejména při řešení krizové komunikace. Měli bychom se vždy snažit o to, aby nepřesné či zavádějící informace neputovaly do archivu; opravme je tedy zavčas.

Mnoho zemí světa má své národní tiskové agentury (některé však nelze kvůli závislosti na státu vůbec považovat za objektivní – např. ruská ITAR-TASS, čínská Nová Čína a další). Existují také mezinárodní agentury pokrývající celosvětové dění.

V České republice z těchto globálních hráčů působí např.:

- Thomson Reuters – původně v Británii; od roku 2008 kanadský vlastník
- AP (Associated Press) – USA

31) <https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/ke-stazeni-resist-prirucka-pro-boj-s-dezinformacemi.aspx>

- DPA (Deutsche Presse Agentur) – Německo
- TASR (Tlačová agentúra Slovenskej republiky)
- AFP (Agence France Presse) – Francie
- Bloomberg – ekonomické a finanční zpravodajství

Pozn.: Pokud má nějaká událost (v regionu, obci apod.) skutečně mezinárodní přesah, agentury si vás většinou najdou samy. Řada z nich má spolupracovníky, kteří hovoří česky. Komunikace však může probíhat i v angličtině.

Česká tisková kancelář

Největší a nejdůležitější národní tiskovou agenturou v ČR je Česká tisková kancelář (ČTK). Funguje od roku 1918 a na rozdíl od Českého rozhlasu a České televize nečerpá koncesionářské poplatky. Díky tomu **podléhá menším politickým tlakům než zmíněná veřejnoprávní média.** Přesto, že se jedná o nezávislou veřejnoprávní instituci založenou zákonem o ČTK, je kontrolována Radou ČTK, jejíž členy volí Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR.

Poskytuje fullservisové zpravodajství co do obsahu i formy (text, foto, audio a video zpravodajství, infografika, SMS a MMS atd.). Přesto, že je zpravodajství ČTK placené, agentura provozuje veřejný web www.ceskenoviny.cz. Jedná se o jeden z nejlepších zdrojů seriózních informací u nás.

Pokud chceme jakoukoliv důležitou informaci úspěšně rozšířit, nesmíme ČTK opomenout. Kromě centrální redakce má ČTK také svoje regionální pobočky a je velmi dobré znát jejich redaktory³².

Tip: zařadte si e-mailovou adresu ctk@ctk.cz do vaší databáze médií!

Vedle agenturního zpravodajství poskytuje ČTK také plán očekávaných událostí na příští týden i tzv. denní přehled. Jedná se sice o placenou službu v rámci odběru informací, nicméně je důležitým vodítkem pro plánování tiskových konferencí (TK) a jiných akcí. Je pochopitelné, že je vhodné uspořádat TK v den, kdy se žádná jiná nekoná a nebude se tak třístit pozornost novinářů.

Pokud se nám nepodaří prosadit informaci do ČTK standardní cestou, existuje i speciální služba tzv. **Protext**³³. Jedná se o placenou možnost zveřejnit naši zprávu ve formě komerčního sdělení, které se distribuuje ne velmi široký okruh médií, představitelů veřejné správy apod. V porovnání s inzercí v jiných médiích jsou ceny služby Protext velmi nízké.

32) <https://www.ctk.cz/kontakty>

33) <https://www.protext.cz>

Televize

Přínos: masivní dopad, možnost zapůsobit

Při podrobnějším pohledu na televizní zpravodajství (a publicistiku) je více než kde jinde patrný příklon k již zmíněnému **infotainmentu**; Je pochopitelné, že TV vždy pracovala a musí pracovat s obrazem, nicméně **obsah i forma TV zpravodajství notně bulvarizovala**, a to i v případě veřejnoprávní České televize. Právě obraz předurčuje základní charakteristiku televizních výstupů, kdy neverbální komunikace „vítězí“ nad tou verbální. **TV vytváří dojem**. Ve velmi nabitém TV zpravodajství většinu **není čas nic složitě vysvětlovat**. Dostaneme pouze příležitost „zapůsobit“. Hlavní večerní pořady televizního zpravodajství mají relativně vysokou sledovanost kolem milionu diváků³⁴. Pokud se na nás TV obrátí s žádostí o rozhovor, neměli bychom tuto příležitost odmítat. Pro vhodný výběr respondenta je však rozhodně důležitější schopnost umět mluvit na kameru, než například odborné znalosti. Experti někdy nejsou schopni vysvětlit problematiku laickému divákovi a může se stát, že výběrem špatného respondenta se reportáž nepodaří. Naopak pokud TV nabídneme někoho, kdo dokáže téma dobře a zajímavě podat, rádi se na nás TV novináři obrátí i příště. Umět správně mluvit na kameru i mikrofon se lze naučit a mělo by to být součástí výkonu práce představitelů měst i obcí.

Česká televize (ČT)

Veřejnoprávní nástupce někdejší Československé televize dnes vysílá **na sedmi celoplošných stanicích (ČT1, ČT2, ČT3, ČT24, ČT sport, ČT :D a ČT art) a poskytuje zpravodajství nejen celoplošného, ale i regionálního charakteru**. Prostřednictvím svých regionálních redaktorů³⁵ zajišťuje obsah do Událostí v regionech, hlavního pořadu lokálního zpravodajství. Pokud má však nějaká událost z tohoto pořadu či zaměření velkou důležitost, zařazuje se i do Událostí, hlavního zpravodajského bloku ČT. Je velmi vhodné vědět, jaký konkrétní redaktor či redaktorka pokrývá konkrétní město či obec a navázat i udržovat dobré vztahy. K velmi důležitým stanicím ČT patří zpravodajská ČT24. Vedle ČTK jde o jeden z hlavních zpravodajských kanálů v Česku.

Tip: při rozhovoru s TV nepoužívejte složitá souvětí a zdlouhavá vysvětlování. Do reportáže se to stejně nevejde a redaktor to musí zkrátit. Mluvte jednoduše, stručně a zejména tak, aby vyjádření bylo všem pochopitelné.

34) V roce 2020 měly Televizní noviny TV Nova kolem 1,3 a Události ČT přibližně 1 milion diváků; zdroj: https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/sledovanost-2020-ceska-televize-nova.A210105_104955_mediahub_jpl

35) <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/lide/zpravodajstvi/redakce-zpravodajstvi/ceske-regionalni-redakce/>

Rozhlas

Přínos: rychlost, možnost vysvětlit

Rozhlas jako starší bratr televize má mezi médii výjimečnou úlohu. Jednak **dokáže informovat nesmírně rychle a jednak „báječně vypráví“**, tzn., že do našeho prostoru (v autě, doma, kanceláři apod.) vstupuje vcelku intimně a ponechává místo imagina- ci. Tím také posiluje schopnost zapamatovat si informaci. Na rozdíl od TV zpravodaj- ství to rozhlasové může poskytnout delší možnost vyjádření a tím i více vysvětlení. I pro rozhlas (a všechna média) však platí nutnost být srozumitelný nejen formou, ale i obsahem. Zatímco v TV můžeme zapůsobit neverbální komunikací, v rozhlase je to pouze o hlase; jeho barvě, síle, intonaci, artikulaci apod. Přesto, že vstupy do rozhla- sových reportáží bývají nahrávané po telefonu, není dobré případně připravený text číst. Posлуhač to většinou pozná a nepůsobí to profesionálně. Lepší je si poznamenat třeba osnovu či základní fakta a mluvit přirozeně.

Český rozhlas (ČRo)

Český rozhlas patří k nejkvalitnějším médiím u nás. Navazuje na dlouholetou tra- dici a vždy plnil důležitou roli v historii naší země. V dnešní době poskytuje **velmi profesionální zpravodajství** a publicistiku (zpravodajství v souvislostech – ČRo Plus), stejně jako investigativní žurnalistiku.

Velkou výhodou ČRo je značné **množství stanic a pořadů určených pro konkrétní cílové skupiny** – sport, ekonomika, kultura, věda a výzkum a mnohé další. S jejich zna- lostí můžeme tedy naši zprávu **vhodně cílit** a zajistit si tak relativně efektivní mediální prostor.

Tip: čtete si často nahlas alespoň 15 minut v kuse; i hlasivky jsou sval, který je potřeba trénovat.

Deníky

Přínos: informovanost

Přesto, že s rozvojem internetu čtenost tištěných deníků poklesla a spekulovalo se dokonce o jejich zániku, čísla hovoří o tom, že tato forma rozhodně zatím není mrtvá.

Nejčtenější deníky v ČR³⁶:

- Blesk, 703 000 čtenářů denně
- Mf Dnes, 461 000

36) zdroj: www.ceskenoviny.cz/zpravy/nejctenejsi-byl-v-1-ctvrtletí-blesk-s-rustem-na-703-000-ctena-ru/2036457

- skupina regionálních titulů VLM (Deník) – souhrnně 425 000
- Právo, 182 000

Pochopitelně prakticky všechny deníky dnes mají vedle své tištěné (printové) verze i svoji on-line podobu. Naopak některé internetové deníky (např. Aktuálně.cz) fungují bez klasických výtisků.

Charakteristickým trendem všech deníků je přinášet nejdůležitější události dne s pokud možno „**bombastickými**“ titulky na první stránce; a to často i za cenu zkreslení informace. Stále častěji do českých deníků (a médií vůbec) proniká forma zpoplatněného obsahu.

Pozn.: Pokud máte předplacený monitoring médií, tento obsah v něm většinou máte zahrnutý.

Důležitým aspektem fungování deníků (i ostatních médií) je osoba jejich vlastníka. To se projevuje na výběru zpráv i způsobu jejich podání.

Většinoví vlastníci deníků v ČR³⁷:

- Blesk – Daniel Křetínský a Patrik Tkáč
- Mf Dnes – Andrej Babiš (stejně jako Lidové noviny)
- skupina regionálních titulů VLM (Deník) – Marek Dospiva a Jaroslav Haščák
- Právo – Zdeněk Porybný a Ivo Lukačovič
- Hospodářské noviny – Zdeněk Bakala

Konzumentem deníků je velmi široká cílová skupina. Pochopitelně každý deník má „svoje“ čtenáře – dle sympatií s charakterem listu, majitelem, obsahem (či formou) zpráv. Typickou formou informace pro deníky (bez ohledu jejich na formu) je tisková zpráva. Ta vždy musí být aktuální a zajímavá (viz dále). Pokud to lze, je vhodné ji doplnit také ilustrační fotografií (v dostatečné kvalitě). S ohledem na uzávěrky deníků je vhodné zprávu rozesílat v ranních či dopoledních hodinách.

Vltava Labe Média (VLM)

K nejdůležitějším médiím, pokud jde o **regionální zpravodajství**, patří skupina Vltava Labe média, která vydává 71 regionálních deníků (Pražský deník, Berounský deník, Plzeňský deník atd.) a 24 týdeníků (Týdeník Vysočina, Týdeník Chrudimsko, atd.). Stejně jako u ČT a ČRo bychom redaktory³⁸ z VLM pokrývající naši oblast měli znát. Zpravodajství centrální redakce VLM je dostupné na webu www.denik.cz

37) zdroj: www.finance.cz/523825-vlastnici-novin/

38) <https://www.vlmedia.cz/kontakty/regiony>

Časopisy

Přínos: oslovení konkrétní cílové skupiny a více prostoru než jinde

Čtenářem alespoň jednoho časopisu je u nás přibližně 76 % lidí (ve věku 12 až 79 let).³⁹ Jednotlivé časopisy mají oproti deníkům nižší čtenost, ale tu obrovskou výhodou, že **vždy segmentují cílové skupiny**. Rozdělit je můžeme dle zaměření na konkrétní oblast (sport, vaření, cestování, hobby, zpravodajství atd.) dle periodicity (týdeníky, měsíčníky), expertízy cílové skupiny (odborné) nebo dle vydavatele (např. interní časopisy různých institucí, asociací, spolků, firem apod.). Oproti jiným médiím nám tedy vždy nabízejí k oslovení tu konkrétní cílovou skupinu, kterou potřebujeme. Ve srovnání s deníky také umožňují věnovat danému tématu **více prostoru a případně připojit i více grafického materiálu** (grafy, tabulky, infografika, fotografie atd.), více respondentů apod.

S ohledem na jejich periodicitu rovněž **nepodléhají takovému tlaku na aktuálnost a můžeme jim tedy nabídnout i více nadčasové informace**. Často bývají **kommunikačním kanálem** i pro tzv. B2B (business to business) komunikaci; podporují například prodeje, obchodní aktivity firem apod. Také veřejná správa má své tituly (Veřejná správa, Moderní obec, PRO města a obce atd.).

Mezi nejdůležitější zpravodajsko-publicistické časopisy u nás patří:⁴⁰

- Ekonom
- Euro
- Forbes
- Reflex
- Reportér
- Respekt
- Téma

Zatímco v případě deníků je můžeme s jednou TZ oslovit prakticky všechny, u časopisů je lépe postupovat obráceně. Vždy si (s ohledem na cílovou skupinu) **vytipovat konkrétní časopis a teprve poté sepsat příspěvek (článek, komentář apod.) – na míru danému médiu** (co do obsahu, formy, míry odbornosti, jazykového stylu atd.).

On-line média

Internetová či on-line média mají dnes takřka nezměrný potenciál. Nejde jen o zpravodajské portály, internetová rádia či televize, ale také nejrůznější weby, blogy, vlogy (video blog), podcasty (viz dále) a další. S rozmachem internetu a rozvojem možností

39) <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/05/ctenost-casopisu-se-v-pandemii-vyvijela-celkem-pri-znive/>

40) řazeno abecedně

mobilních telefonů a další techniky nejrůznějších on-line „médií“ výrazně přibývá. To má pochopitelně dopad na kvalitu poskytovaných informací. Za většinou zpravodajských serverů jsou většinou týmy novinářů, u dalších médií však profesionalita zcela chybí. Internet (ať už prostřednictvím sociálních sítí či jinak) umožňuje neuvěřitelně rychlé šíření informací, ale bohužel také dezinformací.

Důležitým partnerem pro naši mediální komunikaci jsou ale především **zpravodajské servery. K nejnavštěvovanějším patřily v roce 2020** Novinky.cz, Seznam Zprávy a iDnes.cz. Přesto, že weby i tištěná vydání novin mají často stejného majitele, redakce bývají oddělené. Je proto potřeba vědět, na koho se obracet. Většinou pomůže tiráž na webu či v novinách.

On-line média poskytují nepřetržitý tok informací, což v praxi znamená, že také publikují více obsahu než print a tudíž máme **větší šanci s publikováním** naší zprávy. Je zde však **velký důraz na aktuálnost**.

Běžnou součástí článků na zpravodajských serverech bývají také **komentáře k uvedenému textu. Je dobré si je někdy přečíst, nepřikládáme jim ovšem velkou váhu, protože se nejedná o reprezentativní vzorek. Do diskusí pod článkem se velmi často zapojují negativně orientovaní jedinci, u nichž lze někdy pochybovat o duševním zdraví.**

Sociální síť

Téma sociálních sítí vydá samo o sobě na mnohé publikace, proto zde bude nastíněno jen pár základních poznámek.

I v dnešní době jsou instituce a orgány veřejné i státní správy, které před prahem sociálních sítí (sociálních médií) přešlapují a zvažují, či tento komunikační kanál využívat nebo ne. Neexistuje univerzální odpověď, ale v drtivé většině případů **není důvod, proč tento důležitý komunikační kanál ignorovat**. Sociální sítě dnes využívají státní, církevní i jiné instituce, svůj profil mají pohřební ústavy a dokonce i krematoria. V Česku používá sociální sítě kolem 5 milionu lidí⁴¹, přičemž se toto číslo stále zvyšuje. Průměrná doba strávená na sociálních sítích je u nás 159 minut denně⁴².

Pokud začínáme s používáním sociálních sítí od nuly, je dobré si **zvolit ten správný typ**.

41) <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/11/csu-socialni-site-pouziva-v-cesku-temer-5-milionu-lidi/>

42) <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/v-cesku-nejdynamicteji-roste-tiktok-vraci-se-i-snapchat/>

Sociální sítě lze rozdělit do několika kategorií⁴³:

Profilově založené sociální sítě:

- Facebook, Baidu Tieba, VKontakte, LinkedIn

Obsahově založené sociální sítě

- YouTube.com, Instagram, Snapchat, Last.fm, Pinterest

Virtuální sociální sítě

- Second Life, World of Warcraft, World of Tanks

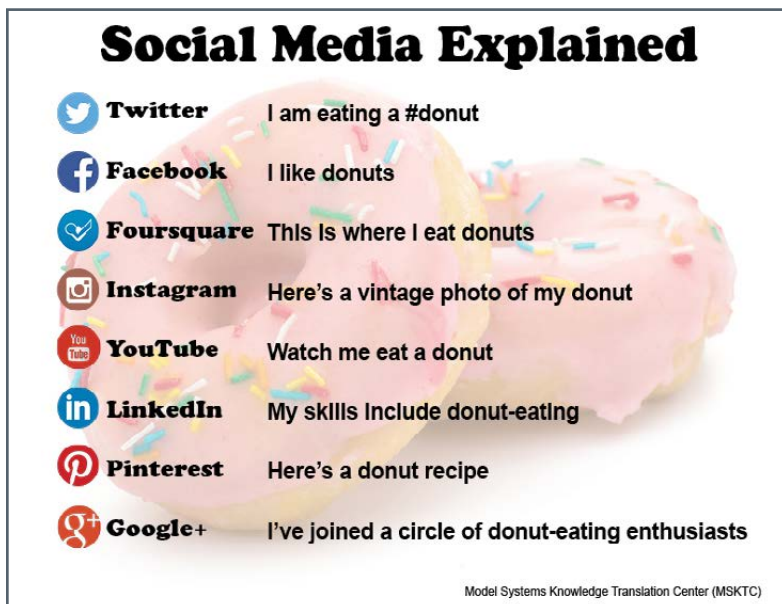
Micro-blogovací sociální sítě

- Twitter, Jaiku

Komunikační služby

- Facebook Messenger, WhatsApp, Viber

Jak se jednotlivé typy liší, dokumentuje dobře tento obrázek:



Ve veřejné komunikaci patří u nás k nejčastěji využívaným Facebook, Twitter a LinkedIn. V řadě případů lze ještě přiřadit YouTube.

43) zdroj: <https://www.internetembezpecne.cz/internetem-bezpecne/socialni-media/socialni-site/>

Kdy a proč zvolit kterou síť?

Facebook – chceme neformálně komunikovat s veřejností (kombinace fotek a krátkých komentářů)

Twitter – chceme komunikovat především s novináři, politiky (krátké, rychlé a aktuální zprávy)

LinkedIn – chceme komunikovat „profesní“ či odbornější záležitosti

YouTube – chceme komunikovat s veřejností prostřednictvím krátkých videí

Tipy⁴⁴:

Facebook:

- Pozitivní zprávy jsou více sdílené.
- Příspěvky vyrábějte krátké a výstižné. Lidé chodí na sociální média často, ale vždy jen na pár minut. Chtějí být v obraze co se děje a chtějí to vědět rychle.
- Dělejte svoje příspěvky vizuální. Pomocí obrazu zaujmete.
- Označte přátele či kolegy. Zvýšíte tak dosah svých příspěvků.
- Buďte co nejvíc osobní (buďte sami sebou).

Twitter:

- Používejte čísla (zahrňte zajímavé statistiky a fakta). Vtáhněte vaše čtenáře do problematiky.
- Označte lidi, kterých se tematika týká. Můžete tak lehko podnítit zajímavou diskusi.
- Využijte hashtagy (#). Pomocí hashtagů zvýšíte dosah. Ale nepřehánějte to.
- Nebojte se zakomponovat jasnou výzvu k akci. Napovězte čtenářům, co od nich čekáte.
- Buďte rozpoznatelní a konzistentní.

LinkedIn:

- Zeptejte se. Společným zájmem většiny komunit je vzdělávání, rozšiřování vlastních obzorů. Kladení otázek je skvělý způsob, jak ukázat svojí vůli se dále učit něco nového nebo začít zajímavou diskusi.
- Podělte se o svoje zkušenosti. Důvod je ten samý – sdílením zkušeností obohatíte vaši komunitu a podníte ostatní členy ke stejným krokům. Podělte se o vaše osvědčené způsoby fungování i o to, co jste vyzkoušeli a nevyšlo to.
- Nebojte se osobních setkání. Ze sociální sítě do reálného života to nemusí být vůbec daleko.

44) zpracováno dle: <https://www.menseek.eu/3-typy-socialnich-medii/>

Podcasty

Přesto, že je podcast už zhruba 17 let starý, zažívá v Česku velký rozmach nyní. Jedná se o mluvenou audiosekvenci (zvukový pořad jako například čtení, vyprávění, rozhovor atd.) na určité téma. Délka i charakter takovýchto příspěvků je různá. Oproti rozhlasu mají ovšem tu výhodu, že je možné si je poslechnout kdykoliv.

Cíle podcastů jsou různé. Zvýšení poslechovosti rádiových pořadů, edukace, relaxace, zábava či marketing. K nejlépe hodnoceným⁴⁵ zpravodajským podcastům patří pořad ČRo „Vinohradská 12“.

Jak je z charakteru patrné, podcast nemusí připravovat jen profesionální novináři, ale může se do jejich tvorby pustit prakticky každý, kdo má, co říct. Využívají je tiskoví mluvčí, influenceři a řada dalších. Mohou být tedy i jedním z komunikačních kanálů ze života v obci, městě, kraji.

Novináři a jejich práce

Práce novinářů se měnila v průběhu historie v závislosti na společenských, politických, ale především technologických podmínkách. Podstata však zůstává stále stejná – práce s informacemi. Bylo by naivní domnívat se, že **bulvár či dezinformace** jsou vynálezem 20. či 21. století. Už první noviny se musely dobře prodávat a tlak na čtenost byl proto značný. Objevovaly se nejrůznější smyšlené články, informace se upravovaly tak, aby byly zajímavější. Nejsou to však novináři, ale především čtenáři, kdo ovlivňuje podobu novin, respektive médií vůbec. Média jsou zejména byznys a jako taková musí reagovat na poptávku trhu. Specifickou úlohu zde sehrávají (či lépe řečeno měla by sehrávat) veřejnoprávní média, pro která by boj o diváka či posluchače neměl být pomyslnou alfou a omegou všeho.

Každý novinář má ovšem zcela svobodnou volbu, v jakém typu média bude pracovat a kde jsou jeho či její osobní hranice profesní a osobní etiky.

Obecně bez ohledu na typ média dnes platí, že je v redakcích **enormní tlak na výkon**. Prakticky všechna média dnes fungují online a téměř nepřetržitě, vytvořený prostor se musí něčím naplnit a redaktoři tudíž často musí odevzdávat více materiálu ve stejném (ne-li kratším) čase než před lety.

Dalším **tlakem jsou finance**; každá redakce musí mimořádně hlídat rozpočty, a tudíž i velmi dobře zvažovat, zda zaplatit esa oboru nebo se spokojit s průměrem. Samotný fakt, že většina médií u nás jsou vlastněna nějakými oligarchy či vlivnými podnikateli ještě neznamená, že se jedná o zlatý důl. Důvodem, proč tito lidé vlastní média je především vliv; možnost ovlivňovat veřejné mínění, nikoliv velké zisky.

45) <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/podcast-roku-absolutnim-vitezem-je-vinohradska-12/>

Vlastnictví médií se ovšem výrazně propisuje do samotné práce redaktorů. Novináři v Babišově MfDnes či Lidových novinách rozhodně nebudou těmi, kdo budou rozkrývat kauzy bývalého premiéra, redaktori z Hospodářských novin zase problémy pana Bakaly apod.

Vzhledem k vlivu médií **panují ze setkání s novináři někdy obavy**. Neřešíme-li krizovou komunikaci, nejsou většinu na místě. **Novináři nejsou a priori nepřátelé**. Pouze shání informace, potřebují vyjádření, vysvětlení. I když jsou redaktori často neformální, nemělo by to vést k naší naprosté otevřenosti, žoviálnosti apod. Je nezbytné zachovat obezřetnost, být asertivní a ostražitý. Pokud se jednou v médiích něco nevhodně objeví, je náročné to vysvětlit, opravit.

Profesionální novinář je primárně člověk, který by měl mít přehled ve svém oboru, získává, shání, ověřuje a jistým způsobem interpretuje informace tak, aby byly pro veřejnost srozumitelné, pochopitelné a pokud možno nezkršené.

Práci novinářů provází často **velký stres**, pracovní **harmonogram se může měnit** v závislosti na aktuálních událostech a domluvené časy, schůzky se tak neřídko posouvají či ruší. **Hektické tempo** se někdy může odrážet i na jejich přípravě i výsledných článcích a reportážích. Nemálo novinářů musí také pokrývat více témat najednou a střídat obory, o kterých publikují. Mějme toto na paměti, snažme se pomoci, pokud je to relevantní.

O co mají novináři zájem?

Obecně **o to, co si lidé rádi přečtou, uslyší či uvidí**. Jedná se o nejrůznější negativní informace, skandály (nejlépe známých osobností), konflikty, problémy a vše, co pomůže přitáhnout pozornost a zvýšit čtenost, poslechovost, sledovanost. Proč se do médií hůře dostávají pozitivní informace? Je to dáno lidskou psychikou. Pozitivní záležitosti máme sice raději, ale těm negativním věnujeme více pozornosti.

Pokud tedy médiím nabízíme nějakou informaci, měla by být zajímavá pro veřejnost, nikoliv pouze pro nás. Vždy bychom měli umět novináři odpovědět na otázku, **proč by se daným tématem měl zabývat**, v čem je to pro lidi důležité, co se v praxi změní. S ohledem na již zmíněný infotainment je také dobré podpořit naše téma nějakým HLP (hluboce lidský příběh) – například reportáž o zpřísnění postihů za parkování na místě pro invalidy je postavena na osobním příběhu postiženého člověka, kterému auta na tzv. „vozičkářích“ znemožňují nasednout do jeho vozu. Této emoční záležitosti je pak v dané reportáži (bohužel) věnováno více času, než všem dalším informacím.

O co novináři nemají zájem?

Absolutně pak **nemá cenu nabízet novinářům rozsáhlé materiály, složité texty, analytické materiály** a jiné podklady, které vyžadují hodně času či odborných zna-

lostí. Často sice mohou obsahovat skutečně relevantní a zajímavé informace; v drtivé většině případů je ale musíme my sami vydestilovat, předložit, vysvětlit. Ostatně tím také výrazně snížíme možnost jejich zkreslení z důvodu špatné interpretace. Podle typu média bychom měli také umět k daným informacím nabídnout vhodný audiovizuální materiál, je-li třeba.

Kontakt s novinářem

Přesto, že bychom měli mít přehled o klíčových novinářích v našem regionu (či v našem oboru), fluktuace v médiích je značná. Vždy se nám tedy může stát, že se na nás obrátí novinář, kterého neznáme.

e-mail

Nejčastěji se tak stane **prostřednictvím e-mailu** (pokud novinář na informace nespěchá). Takovýto kontakt je vcelku **operativní, odpadá emoční tlak** jako při osobním setkání, komunikace e-mailem je zdokumentovaná (např. pro zpětné dohledání informací, formulací při případných sporech), umožňuje přikládat audiovizuální materiál a další dokumenty či odkazy. Nevýhodou i výhodou zároveň je absence zpětné vazby, která je běžná při osobním setkání nebo i telefonickém kontaktu. Většinou totiž poznáme, zda nám dotyčný rozumí či nikoliv. Můžeme tedy něco lépe vysvětlit či doplnit. Novinář naopak snáze pozná, že se vyhýbáme odpovědi, nejsme si jistí apod.

Pokud obdržíme nějaký dotaz médií e-mailem a nemůžeme se mu okamžitě věnovat (nebo potřebujeme čas na přípravu), bývá vhodné alespoň poděkovat novináři za otázky a uvést, kdy zhruba může vaši odpověď očekávat. Je to důležité kvůli redakčním uzávěrkám. Někdy pochopitelně novináři sami uvedou, do kdy informace potřebují. Pokud to není reálný termín, asertivně to rovnou sdělte.

telefon

Velmi často **novináři rovnou volají** a nebývá pro ně problém sehnat si mobil na různé osoby. V tomto případě se buď jedná o informace, které spěchají, nebo novinář potřebuje širší vysvětlení či komentář. Je nezbytná **maximální ostražitost**. Novinář si totiž může **hovor rovnou nahrávat**. Vždy by na tuto skutečnost měl upozornit, v praxi to ale někdy bývá jinak.

Rozhovor po telefonu je oproti e-mailové komunikaci rychlejší, operativnější, má pro obě strany **možnost zpětné vazby**, ale také pro novináře výhodu většího případného tlaku. Přesto, že novinář bude chtít pravděpodobně informace okamžitě, je pouze na vás, **zda a kdy mu informace poskytnete**. Pokud si nejsme svými odpověďmi, informacemi (nebo čímkoliv jiným) zcela jisti, je lepší **vzít si čas na přípravu** a domluvit se s novinářem, v kolik zavoláte zpět. Jestliže tuto taktiku zvolíte, trvejte si na svém, i když vás bude novinář přemlouvat. Slíbený čas se následně snažte dodržet.

osobní schůzka

Největší tlak může novinář pochopitelně vyvinout při osobním setkání. Na druhou stranu může být výhodné, pokud **potřebujeme vysvětlit komplikovanější téma**, seznámit média se situací v místě, prezentovat nějaký výrobek či službu a mnohé další. Řešíme-li krizovou komunikaci, pak možnost osobního setkání s novinářem vždy velmi dobře zvažme (viz dále).

Na schůzku s novinářem je **příprava nezbytná**. Je dobré si **prověřit**, co je v daném oboru, tématu nového, jaké vyšly aktuální články, za co nás kdo může napadat nebo kritizovat, jestli se něco podobného, na co se nás novinář ptá, nestalo také jinde (jak to řešili), dobré je udělat si také rychlý monitoring médií a sociálních sítí.

Měli bychom mít **informace nejen pro novináře, ale i o novináři** (jaké médium zastupuje, jakému tématu se dlouhodobě věnuje, co už k dané věci třeba publikoval a jaký je charakter jeho práce⁴⁶). Vždy se nejprve konkrétně domluvíme na to, co novináře zajímá a co od nás bude potřebovat za informace. Jestliže nám před rozhovorem zašle **konkrétní otázky**, vždy počítejme s tím, že mohou zaznít (a velmi často zaznívají) **i jiné dotazy**. Upozorňovat na to při rozhovoru před zapnutou kamerou či mikrofonem je většinou zcela k ničemu.

To ovšem neznamená odpovídat na všechno. Pokud novinář bude chtít nějaké informace, které nespádají do vaší kompetence, je zcela v pořádku toto zmínit a **nespekulovat**.

Novinář si rozhovor bude také velmi pravděpodobně **nahrávat**, a to i když se jedná třeba o pišícího redaktora. V případě potřeby **můžete učinit totéž**. Ze schůzky pak máte jasný záznam pro případné řešení nedorozumění či sporů.

Základem úspěšného rozhovoru je porozumění. Snažte se tedy vždy o srozumitelnost; je lépe vynechat odborné termíny (nebo je alespoň jednoduše vysvětlit), stejně jako žargon, slang. Nemá cenu novináři hodnotit smysl ani úroveň dotazu, není účelné novináře kritizovat ani vyhrožovat konexemi apod. Komunikace by měla být **asertivní, nikoliv agresivní**. A to i v případě, že novinář třeba používá tzv. „*rány pod pás*“, tedy psychicky nepříjemné dotazy nebo útočné otázky mimo domluvu. Jestliže cítíme, že nedokážeme svoje emoce zvládat, je lépe rozhovor ukončit či odložit. Novináři vždy rádi zveřejní vaši nikoliv svoji agresivitu.

Neměli bychom se nechat **nikam manipulovat novinářovými dotazy či spekulacemi** – na ně je lépe nereagovat či zdůraznit, že se jedná pouze o nepodložené spekulace.

46) např. zda jde o investigativního novináře, zkušeného redaktora apod.

Nevděčnou úlohu můžeme někdy sehrát v případě, že si z nás novinář potřebuje vytvořit názorového oponenta k jinému respondentovi. Jsou to typicky otázky jako například *Je podle vás možné, aby...? Jestliže detailně neznáme podrobnosti a veškeré souvislosti dotazu, je lépe na tyto dotazy neodpovídat, respektive reagovat v duchu – záleží na konkrétní situaci... apod.*

Podobné je to i se **zdrojováním negací** – *Můžete potvrdit, že ve Vašem podniku už nikdy nedojde k podobné havárii? Je jasné, že toto nelze ani potvrdit, ani vyvrátit.* Ideálním řešením je tedy odpovědět například v duchu přijatých opatření a neodpovídat ani ano (lež) ani ne (připuštění další nehody), tedy např. *Přijali jsme maximální možná bezpečnostní opatření, aby se podobná událost již neopakovala.*

Někdy se může stát, že si novinář domluví rozhovor na nějaké nekonfliktní téma, ale v rámci rozhovoru takřikajíc přepne k úplně jiným záležitostem. Pokud jsou to věci, které nemáme připravené, nebo na ně nechceme odpovídat, je vhodné zmínit původně domluvené téma a nabídnout novináři případně jiný termín dalšího rozhovoru.

Velmi nepříjemné momenty vzniknou také při **přesilové hře novinářů**, kteří na vás mohou počkat například před úřadem apod. Nejen, že jde o moment překvapení, ale zároveň je vám kladen jeden dotaz za druhým. Je pak na místě buď poděkovat za jejich zájem a pozvat je na následný tiskový brífink (který neprodleně zorganizujete), nebo si vybrat ty otázky, na které můžeme či chceme odpovídat.



Zdroj: flipkart.com



Zdroj: alibaba.com

Velké problémy mohou vzniknout také při tzv. „**off-record**“ tedy rozhovoru mimo záznam. V praxi to může být například situace, že přijede TV štáb a redaktor se jakoby domlouvá na rozhovoru a jeho obsahu, respondent v dobré víře odpovídá, ale zázna-

mové zařízení již běží. Kamera umí nahrávat např. jen zvuk, i když na vás zrovna nemíří. Nejlepší obranou proti takovýmto technikám je **neříkat nikdy nic mimo záznam**.

Média mají také široko škálu možností používaných při investigativní žurnalistice a v rámci krizové komunikace. S rozvojem techniky a miniaturizace už je dnes záznamová technika pouhým okem téměř neodhalitelná.

Vedle mikrokamer se může jednat o velmi kvalitní kufříkové kamery, nebo objektivy umístěné na oděvu apod. Použit lze i běžnou kameru s teleobjektivem, které je umístěna ve větší vzdálenosti přičemž redaktor má u sebe mikroportový mikrofon.

Někdy se může také jednat o tzv. „**natáčení z ruky**“, tedy zapnutá kamera před či po rozhovoru nebo rovnou nástup se zapnutou kamerou. Například TV štáb čeká před úřadem a kameraman už má zapnutou kameru. V takovém případě je nezbytné zachovat klid a rozvahu, **nenechat se vykolejit otázkami**, a pokud na ně nechceme či nemůžeme odpovídat, **asertivně pozvat novináře na jindy**.

Pokud pozveme novináře k sobě do kanceláře, je nezbytné si uvědomit, co všechno se v ní nachází. Zkontrolovat například, jestli tam neleží na stole důležité smlouvy, faktury a jiné dokumenty, nebo dokonce nějaké nevhodné předměty. Pokud například respondent, který způsobil autonehodu v opilosti, na kameru vysvětluje, že je jinak prakticky abstinent a za ním na polici je několik lahví tvrdého alkoholu (byť zavřených), obraz zvítězí nad mluveným slovem a nikdo mu neuvěří.

Začínáme s médii

Databáze médií

Mediální komunikace a PR je stejně jako jiné obory opřena o znalosti, dovednosti a zkušenosti. **Jedním ze základů PR** jsou tzv. media relations, tedy znalost novinářů a osobní kontakty v médiích.

Jedním z prvních kroků na cestě k dobře fungujícímu PR bývá vytvoření databáze médií. Ta by měla obsahovat především **jména konkrétních relevantních novinářů, jejich mobilní čísla a e-mailové adresy**. Zatímco mobily jsou většinou hůře dohledatelné, k e-mailům se můžeme dostat snáze. Některá média mají na svém webu kontakty přehledně uvedené a rozdělené (např. domácí zpravodajství, sport, kultura apod.), u jiných se dohledávají obtížně. Vždy však existují alespoň obecné e-maily do redakce (např. redakce@pravo.cz) napojené na relevantní redaktory, nebo lze dohledat e-maily na editory či šéfredaktory. Obratě se na ně s tím, že jim chcete příležitostně zasílat TZ a jiné informace z vaší obce či města a zeptejte se, na koho konkrétně to směřovat. Pochopitelně je také možné s tímto dotazem redakce obvolat. Buďte upřímní, požádejte o pomoc, novináři jsou také jen lidé.

Velmi dobrý přehled o konkrétních novinářích poskytne také monitoring médií. Buď v rámci placené služby nebo prostřednictvím Google (záložka „Zprávy“) či jiných vyhledávačů zjistíme, kdo o daném tématu, obci, městě apod. publikuje.

Tip.: pokud víme jméno a příjmení redaktora a příslušnou redakci, většinou můžeme snadno odvodit i e-mail. Ten bývá často ve tvaru jméno.příjmení@názevpříslušnéredakce.cz

Základem každé databáze by měl být také kontakt na ČTK, tedy ctk@ctk.cz či dispe-cink@ctk.cz. Konkrétní obecní, okresní či krajská témata je účelné zasílat také do VLM s jednotlivými regionálními deníky.

Databáze médií je živý organismus, o který je nutné se starat; doplňovat a aktualizovat. Pokud se na vás tedy obrátí nějaký novinář s dotazem (ať už e-mailem či telefonicky), uložte si jej do vaší databáze médií.

Informace pro média

Tisková zpráva

K základním sdělením pro média patří **tisková zpráva (TZ)**, tedy zpráva, na základě které může novinář připravit vlastní mediální výstup v podobě článku či rozhlasové nebo TV reportáže.

Jakákoliv **TZ musí být aktuální**; tj. vztahuje se k dané události v daný den. Není možné například v pondělí podepsat důležitou smlouvu a ve středu o tom informovat média. TZ musí být zpravidla vždy v ten samý den. TZ musí být **stručná, jasná, jednoduchá a srozumitelná** a musí být **zajímavá pro média respektive pro veřejnost, nikoliv pouze pro nás**.

TZ musí odpovědět na:

- **co?**... co se stalo...
- **kdo?**... kdo byl původcem děje
- **kde?**... kde se to stalo...
- **proč (jak?)**... proč (a jak) se to stalo...

TZ musí mít vždy své **opodstatnění** a rozhodně je důležitější kvalita, než kvantita. Pokud budete médiím posílat bezvýznamné TZ příliš často, může se stát, že si vás dokonce zablokují ve svém e-mailu.

Příklad TZ z ČTK:

Každou **TZ prodává titulek**, který by měl zaujmout a zároveň poutavě vystihnout o čem zpráva je. Na něj pak navazuje tzv. „**perex**“ **tedy úvodní odstavec**, který rozvádí

titulek a v podstatě odpovídá na co, kdo, kde, jak, proč...? Zbývající text pak uvádí všechny další informace, souvislosti, srovnání apod.

Dne 7.7. 2007 se konalo nejvíce svateb od roku 1991

titulek

titulek shrnuje o co jde...

domicil

perex

Praha 7.7.2007 V sobotu 7. července 2007 byl v České republice uzavřen rekordní počet sňatků. Své "ano" si tehdy řeklo 4.284 párů, což představuje nejvyšší počet svateb za jeden den od roku 1991, odkdy se tyto údaje evidují. ČTK to dnes sdělil Ladislav Pištor z Českého statistického úřadu (ČSÚ).

perex rozvádí dále informace z titulku...

na perex navazují další doplňující informace...

Datum 7. 7. 2007 lákalo ženichy a nevěsty do obřadních síní hned z několika důvodů. Zaprvé toto datum obsahuje tři sedmičky, které bývají považovány za šťastné číslo. Zadruhé tento den připadl na sobotu, která je v ČR pro svatby nejvyhledávanějším dnem z celého týdne: v letech 2000 - 2006 bylo 72 procent všech sňatků uzavřeno právě v sobotu. A zatřetí, červenec patří k letním měsícům, během kterých se v ČR v posledních letech uzavřela více než polovina všech sňatků.]

Zdroj: archiv autora

Každá TZ by také měla obsahovat **přímou řeč** konkrétního člověka – buď tiskový mluvčí, představitel obce nebo někdo pro dané téma relevantní. Takovýchto citací může TZ pochopitelně obsahovat více.

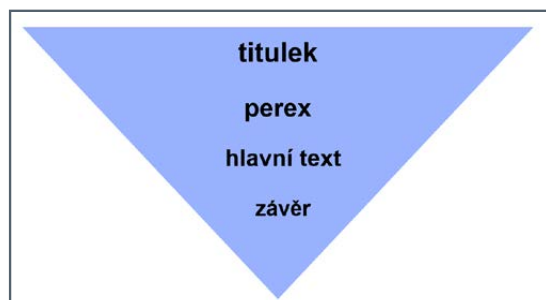
Obsah a struktura tiskové zprávy:

- hlavička/zápatí: logo organizace, spojení (adresa, telefon, fax, e-mail)
- výstižný titulek: (podnět + přísudek, otázka, zvolání)
- domicil (místo a čas děje)
- perex (1. odstavec): nejdůležitější informace: kdo, co, kde, kdy, proč a klíčové sdělení!
- hlavní text: rozvinutí základního sdělení, fakta (+ zdroje), citace (ne nakonec)
- závěr = (background): souvislosti, přehledy, velmi stručná historie, pozadí...
- případně seznam příloh, odkazy...
- kontaktní osoba

Struktura TZ podle důležitosti informací:

Rozsah běžné TZ by se měl pohybovat kolem **jedné strany** normo textu. Právě rozsah bývá často jednou ze základních chyb; dlouhé TZ obsahují množství nadbytečných či nesouvisejících informací a novináři je mnohdy ani nedočtou.

K dalším problémům patří srozumitelnost – objevují se odborné termíny bez vysvětlení, slang, úřední jazyk či komplikovaná právní vyjádření apod. Je také dobré



Zdroj: archiv autora

text logicky rozčlenit a vyhnout se používání trpného rodu (např.: „státním zástupcem bylo vzneseno obvinění...“ X „státní zástupce obvinil...“).

TZ je vhodné rozesílat kontinuálně z jednoho stejného e-mailu (na který si novináři zvyknou) a e-mailové adresy novinářů dávat do slepé kopie. Vyplňte také předmět e-mailu – uveďte zkratku TZ a její název (nebo základní sdělení).

Text TZ můžete umístit do těla e-mailu (případně i jako přílohu – nikdy však jako PDF, protože s textem novináři potřebují pracovat).

Článek

Základním rozdílem mezi TZ a článkem je jejich podstata. Zatímco TZ píšeme a publikujeme jako stručnou aktualitu, u článku není kladen na aktuálnost tak velký důraz. V rámci článku je také možné být obsírnější, uvést více informací, souvislostí, příkladů, argumentace apod. Článek je také méně oficiální forma sdělení, která nám umožňuje (na rozdíl od TZ) zapojit komentáře či úvahy. Článek rovněž můžeme opřít o nějaký HLP. Zatímco TZ píšeme jako obecné sdělení pro všechna média, článek by se měl orientovat podle toho, kam jej směřujeme. Jinak bude napsaný text pro ekonomické médium, jinak pro bulvár.

Obsah a struktura článku:

- nadpis (titulek)
- úvodní odstavec (perex) = expozice děje
- podstata článku
 - význam pro čtenáře
 - argumenty či protiargumenty, různé úhly pohledu
- závěr/shrnutí

Přesto, že je struktura článku podobná TZ, je možné v něm pracovat s více prvky. Především je dobré shrnout význam pro čtenáře, tedy zmínit v čem je námi popisovaný „příběh“ daného článku pro něj důležitý, uvést přínos, změny, souvislosti, kontext, srovnání či dopad do praxe.

Jestliže píšeme o nějakém kontroverznějším tématu, můžeme třeba zmínit i nějaké argumenty našich oponentů; ale je potřeba je vždy okomentovat, vyvrátit. V ideálním případě by naše tvrzení měl v článku podpořit nějaký nezávislý odborník.

Tiskový brífink

Jedná se o krátké vystoupení jedné (či několika málo) osob před médii, **přičemž se nepočítá s dotazy** médií. Jeho cílem je seznámení s aktuálním stavem nějaké události, předání důležitých informací, sdělení významného stanoviska, uvedení příslušných opatření apod.

Tisková konference (TK)

Tisková konference je **nejběžnějším hromadným setkáním s médii**. Zejména pro-ticovidová opatření prokázala, že lze úspěšně pořádat i **on-line TK** (MS Teams, Zoom atd.). Na rozdíl od tiskového brífinku jsou podstatou TK otázky a odpovědi, tedy **dialog s médii**; zatímco brífink je pouze jakýsi monolog.

Základním pravidlem pro pořádání TK by mělo být to, že máme skutečně **něco zásadního**, co chceme sdělit. Ostatně na nezajímavou TK stejně nikdo nepřijde.

Vedle tématu je pro účast novinářů klíčová volba místa a času. Lokace by měla být zvolena ve vazbě na danou událost, a pokud je to možné, zajímavá a běžně nepřístupná místa zvýší účast novinářů.

Čas musí odpovídat nejen našim potřebám, ale také možnostem novinářů. S ohledem na chod redakce je vhodné pořádat **TK mezi úterkem až čtvrtkem v dopoledních hodinách**. Netyká se to samozřejmě mimořádných událostí.

Co připravit na TK?

- cedulky se jmény vystupujících (důležitá jsou jména a funkce, nikoliv akademické tituly)
- prezenční listinu novinářů (pro rozšíření vlastní databáze)
- „presspack“
 - tisková zpráva + další materiály k tématu (tištěné, USB flash disk, QR kód ke stažení online apod.)
- případně občerstvení (dle důležitosti i charakteru akce)

Scénář TK (celá TK bývá max. cca 1h)

- uvítání (pozdrav, představení, oslovení)
- proč jsme svolali tiskovou konferenci (jednou větou)
- představení vystupujících a hostů (jména, funkce – proč jsou na TK)
- seznámení s programem (časový odhad jeho částí)
- jednotlivé úvodní řeči vystupujících
- prostor pro dotazy (ideálně pouze k tématu)

- poděkování za účast, upozornění na materiály, další akce...
- závěr

Pozn.: TK nekončí závěrem; řada novinářů může chtít i extra rozhovor na kameru či mikrofon po skončení TK (exkluzivita záběrů a informací).

Neformální setkání s novináři

Prakticky v každé profesi platí, že neformální osobní setkání **jsou ta nejefektivnější**. Pomohou oběma stranám lépe se poznat, navázat užší spolupráci a vzájemně se také pochopit. Neformální setkání s novináři je možné a vhodné pořádat jak individuálně, tak případně hromadně při příležitosti zajímavých či důležitých událostí (...a nebo jen tak). S ohledem na pracovní harmonogram novinářů je vhodné termín plánovat s předstihem a brát v potaz jejich možnosti dopravy a logistiky. Čím je to jednodušší, tím lépe. Jestliže je například nějaké místo hůře dostupné, pomozme novinářům s dopravou apod. I v tomto případě platí, že zajímavá místa pomohou zvýšit účast novinářů, stejně jako případný program setkání – není vždy nutností, i obyčejné posezení u piva či vína může být dostačující.

Základní chyby komunikace s médii

K nejčastějším problémům komunikace s médii je **snaha komunikovat, i když není, co nového říct**. Mediální komunikace by sice měla být kontinuální, ale ne za každou cenu. Pokud nemáme, co sdělit nového, můžeme zkusit alespoň nabídnout neotřelý pohled na již komunikované téma, jeho zajímavé srovnání (se zahraničím, minulostí apod.).

Dalším problémem bývá **zmatečný obsah**. Ať už zvolíme pro komunikaci TZ nebo TK či jiné formy, vždy bychom měli vědět, co je zásadním sdělením a naším cílem. Vyhněme se přetíženi informacemi, **nepřeskakujme z tématu na téma**.

Jestliže vystupujeme na tiskové konferenci či brífinku, neměli bychom novináře nudit (dlouhá, nesrozumitelná vystoupení, nezajímaví řečníci, příliš mnoho informací).

Je rozhodně dobré **uvažovat v souvislostech** a komunikaci daného tématu si vhodně načasovat a případně i rozfázovat (není nutné vše sdělit najednou). Ideálním prvkem v mediální komunikaci jsou příklady, přirovnání a srovnání. Nebojme se případně zařadit i HLP.

Krizová komunikace

Úvod

Už samotný termín krizová komunikace vzbuzuje negativní emoce, obavy, stres. Jsou to pochopitelně aspekty, které se při řešení mediálních (či jiných) kauz nutně objevují. **Krizová komunikace je však rizikem i příležitostí zároveň.** Na jedné straně může kardinálně poškodit naši image, pověst, obchod, kariéru, na straně druhé je ovšem příležitostí. **Nikdy nebudeme mít tolik mediální (i další) pozornosti, jako při řešení problémů.** Ty pochopitelně mohou potkat kohokoliv, kdykoliv a kdekoliv. Důležité je to, jak se k nim člověk postaví, jak je řeší a s jakými emocemi se dané řešení pojí. Jinými slovy, jaký má veřejnost pocit.

Mediální/veřejná komunikace má mimořádně krátkou paměť. Jedna kauza střídá druhou a již po krátké době si lidé nepamatují detaily toho či onoho skandálu či průšvihů. Zůstává však dojem, pocit, emoce. Ty pro nás mohou být pozitivní nebo naopak.

Krizovou komunikaci lze definovat různými způsoby. Ve své podstatě jde o **pokračování běžné komunikace, ovšem v nestandardních – krizových – podmínkách.**

„Výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení...“⁴⁷

Vedle procesu samotného se jedná zároveň o velmi důležitý **nástroj public relations a public affair.** Slouží k odvrácení krize, jejímu překonání či ke zmírnění jejích důsledků; k získání veřejnosti na naši stranu.

V čem se „krizová“ komunikace liší od té „normální“? Především v emocích. Zatímco běžná komunikace (ať už interpersonální či mediální) je věcí, kterou více či méně zvládáme a nevzbuzuje v nás větší pocit ohrožení, nervozity, stresu (a dalších emocionálních aspektů), u komunikace krizové je tomu naopak. Často se nemusí jednat věcně ani o příliš náročnou kauzu či problém, ale emoční rozrušení může být vysoké. Přesto, že je možné uvést celou řadu definic, právě individuální vnímání (a předchozí zkušenosti) dané situace bývají zásadním kritériem mezi normální a krizovou komunikací.

47) Vymětal, Š.: Krizová komunikace a komunikace rizika, Grada, 2009.

Základy a zásady krizové komunikace

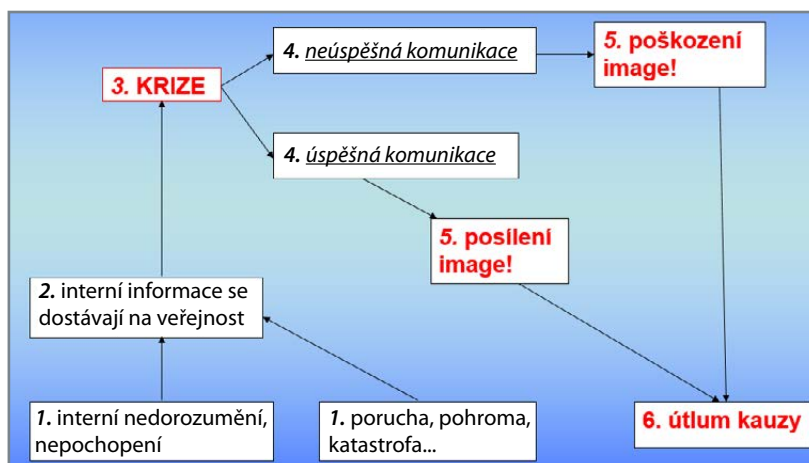
Zcela základním a zásadním aspektem krizové komunikace jsou emoce. Data, fakta i argumenty jsou ve srovnání s nimi podružné. Samozřejmě, že je důležitý obsah i forma sdělení, jeho důvěryhodnost a percepce veřejností; to vše jsou ale pouze aspekty výsledných pocitů a dojmů, které veřejnost nabyde.

Dalším velmi významným faktorem krizové komunikace je čas. **Vždy hraje o čas** či správné načasování. Ten, kdo publikuje zprávu jako první, mívá většinou více mediálního prostoru a druhá strana už musí reagovat pouze defenzivně (v oslabení). To samo o sobě může někdy vyvolávat dojem, že brání se strana pouze popírá pravdu původní v duchu lidového rčení na každém šprochu pravdy trochu.

Krizovou komunikaci ovlivňují:

- EMOCE
- ČAS
- obavy a panika zasažených cílových skupin
- konflikty a rozpory (mezi jednotlivými stranami sporu, rozpory v informacích...)
- důvěra či nedůvěra ke komunikátorům
- míra a forma informací (příliš mnoho informací či hodně technické informace nikdo nevnímá)

Časový průběh krize:



Zdroj: archiv autora

Počátkem krize může být nepřehledné množství opodstatněných i neopodstatněných příčin (1.). Krizová komunikace většinou začíná v momentu, kdy se původně interní informace dostávají na veřejnost (2.). Podle jejich závažnosti, důvěryhodnosti, načasování apod. pak krize buď nastává, nebo nenastává (3.). Její úspěšné řešení (4.)

může vést dokonce k posílení (5.) vnímání našeho úřadu, instituce veřejností atd., naopak neúspěšné řešení (4.) k jeho poškození (5.). V obou případech **každá kauza jednou skončí**; a to ať už ji řešíme či nikoliv. **Rozdíl je pouze právě v tom, jaký má dopad na naše vnímání u veřejnosti.**

Vývoj každé krize má svůj tzv. **bod zvratu**. Je to moment, po jehož překročení už nelze krizovou komunikaci řídit a ta žije pomyslně svým vlastním životem. Řízení krize je většinou možné převzít teprve až poté, co odezní. Zbránit překročení bodu zvratu má **krizový komunikační plán**.

Jak již bylo uvedeno, při krizové komunikaci hrajeme vždy o čas a pod velkým tlakem řešíme emoce vlastní i cizí. Krizový plán je jakousi **přípravou na dané situace**. Definuje okruh osob pro řešení mimořádných situací, definuje jejich práva a povinnosti, shrnuje komunikační kanály a jejich případné použití, vymezuje možné zasažené cílové skupiny, poskytuje základní sdělení a argumentaci a zabývá se možnými otázkami a odpověďmi k daným kauzám. Je pochopitelné, že ne všechny krize lze předvídat. I bez ohledu na to ale **krizový plán pomáhá s jejich řešením**. *Šetří čas a přispívá k zachování klidu a rovnováhy v momentech, které tomu rozhodně nepřispívají. Krizový plán také často může předejít problémům ještě dříve, než nastanou.*

Na rozdíl od PR plánu, u něž není účast odborníků nevyhnutelně nutná, na přípravě plánu krizové komunikace by se podílet měli, protože rizika plynoucí z nekvalitně připraveného materiálu mohou být daleko vyšší než cokoli jiného.

Při přípravě na krizovou komunikaci je v *každém případě nezbytné označit potenciální krize, tedy negativní témata, o která mohou mít média zvýšený zájem*. Jednoduše řečeno, co všechno se může pokazit. Dále pak si vytipovat jakákoliv slabá místa pro možný „útok“ médií.

Vedle toho, zda můžeme či nemůžeme nějaké situace předvídat, lze krize rozdělit také podle toho, zda je jejich příčina vnitřní či vnější.

příklady vnitřní:

- konfliktní jednání s obyvateli, zájmovými sdruženími, zaměstnanci, odbory atd.
- problémy mezi vedením obce a opozicí
- problémy se zvířaty (jejich úhyn, odchyt, likvidace atd.)
- fámy, pomluvy...

příklady vnější:

- havárie, nehody
- přírodní a jiné katastrofy
- obvinění orgány činnými v trestním řízení či jiná šetření
- fámy, pomluvy...

Vnímání krize se ne vždy musí přesně shodovat s reálným průběhem dané situace. V mnoha případech bývá veřejnost více znepokojena, než je třeba. Odlišně bývá riziko situace vnímáno na základě různých faktorů:

VÍCE AKCEPTOVATELNÉ RIZIKO	MÉNĚ AKCEPTOVATELNÉ RIZIKO
dobrovolnost	nedobrovolnost
přírodní katastrofa	průmyslová katastrofa (havárie způsobená člověkem)
kontrolovaný/řízený proces	nekontrolovaný/neřízený proces
férové jednání	neférové jednání
jasné výhody	žádné výhody
důvěryhodný zdroj informací	nedůvěryhodný zdroj informací
známý jev	neznámý jev
zasažení pouze dospělí	zasaženy děti

Méně akceptovatelné riziko pochopitelně vyvolává daleko silnější negativní emoce, vyšší míru paniky, případné agrese apod.

Dalším významným faktorem je tzv. **negativní dominance** – lidé v krizi přisuzují vyšší váhu negativním informacím oproti pozitivním. Pokud to lze, každá negativní zpráva by tudíž měla být vyvážena větším množstvím informací pozitivních. Důležité je také komunikovat to, co jsme pozitivního udělali, oproti tomu, co uděláno být mělo a nebylo.

Nejen v rámci krizové komunikace platí, že čím vyšší je stupeň vnímání rizika, stresu apod., tím je nižší efektivita vnímaných informací. Při silném stresu lidé nevnímají (nechápu) až 80 % sdělovaných informací. Poskytované informace by tedy měly být pouze základní, vždy stručné a pokud možno jednoznačné. V počáteční fázi krizové komunikace nemá vůbec smysl zabíhat do detailů a souvislostí.

Měli bychom zároveň volit **krátká sdělení a jednoduché věty**. V rámci vystoupení před novináři je dobré se omezit na zcela základní sdělení (max. cca 3) a postupovat od jednodušších ke složitějším, nezapomenout na pozitivní zprávy.

O úspěchu či neúspěchu krizové komunikace rozhoduje důvěryhodnost informací a vystupujících osob, přičemž je třeba brát v úvahu, že lidé v krizové situaci mají větší tendenci nedůvěřovat. V určitém smyslu vytváří až 70 % našeho sdělení neverbální komunikace. Je proto zcela zásadní, aby na veřejnosti vystupovala pouze důvěryhodná osoba, která dokáže působit empaticky.

4 klíčové faktory důvěryhodnosti:

- empatie = 50 %
- kompetence = 15-20 %
- otevřenost, férovost = 15-20 %
- angažovanost = 15-20 %

Míru empatie odhadne člověk zhruba do 30 vteřin a lze ji proto těžko předstírat. Vždy by měla korespondovat s úrovní projevovaných emocí veřejnosti. Je-li to možné, je vhodné, když **naše sdělení podpoří další důvěryhodné zdroje a uznávané autority** (např. z akademické sféry). Osobní důvěryhodnost také převyšuje důvěryhodnost organizace, a tudíž by vystupující měl mít dostatečné prezentační a komunikační schopnosti.

důvěryhodnost ohrožují:

- rozpory v informacích, názorech odborníků
- neochota včas zveřejňovat a sdílet informace
- nespolehlivost
- neochota k otevřenosti, uznání rizika
- špatná koordinace procesů
- nedůvěryhodnost vystupujících – podceňování veřejnosti jako komunikačního partnera

Obecně vysoké důvěryhodnosti se těší lékaři, zdravotnický personál, složky IZS, vědci či učitelé. O něco méně pak média, neziskové organizace a úplně nejméně pak politici.

Jak úspěšně komunikovat v krizi?

Základním pravidlem pro úspěšnou krizovou komunikaci je především **nezačít jednat až v krizi**, ale ještě před ní. V krizi hrajeme vždy o čas a ve stresu nedomyslíme všechny detaily. Zároveň pečlivé projektové vedení krizové komunikace se mnohem lépe připravuje v klidu, takže je obrovskou **chybou podceňovat její přípravu**. Krizová komunikace je úspěšná pouze tehdy, když je rychlá, promyšlená, důsledná a kontinuální. Přesto, že platí, že akce zapůsobí vždy více než slova, tato nám mohou pomoci získat čas – např. prezentace dalších (předem připravených) kroků.

Komunikovat či nikoliv?

První a nejdůležitější otázkou při řešení krizové komunikace je to, **zda vůbec komunikovat**. Respektive jaké komunikační kanály vůči kterým konkrétním cílovým skupinám volit. V některých případech není nutné hned, když se vyskytne nějaký problém, informovat celoplošná média, vydávat TZ, svolávat TK. Mohli bychom tím k dané záležitosti pouze zbytečně přitáhnout více pozornosti, než je nutné. To se týká především interních záležitostí. Ani v případě externích příčin však **není nutné vždy reagovat**.

Záleží na zdroji informací, na tom zda, v jakém médiu a kdy se informace objevila, jestli se k dané věci vyjadřují nějaké názorové autority, zda a jak se téma rozvíjí na sociálních sítích a na mnoha dalších proměnných. Rozhodnout o tom, zda zahájit krizovou komunikaci či nikoliv, bývá někdy obtížné i pro zkušené odborníky, natož pak pro laiky.

Rizikem nekomunikace může být také to, že pokud informace nedáme médiím my sami, najdou si je jinde, a tím pádem nad nimi nemáme kontrolu. Takové informace mohou být i zkreslené či chybně interpretované.

Jestliže už krizová komunikace začne (tj. v médiích se např. objevují články, reportáže), pak probíhá sama o sobě bez ohledu na naše zapojení. **Jestliže se jí ale neúčastníme, máme mnohem horší možnost ji ovlivňovat.** Nekomunikace může být také chápána jako přiznání viny. Pokud se do krizové komunikace zapojíme, nebo ji dokonce sami spustíme, **nespoléhejme se na objektivitu médií.** Novináři mohou naše sdělení třeba špatně pochopit či jinak ne/úmyslně zkreslit. Je tedy dobré **vždy provádět pravidelný** (či v některých případech nepřetržitý) **monitoring médií** a deinterpretace, chyby, spekulace apod. okamžitě vyvracet a napravovat.

Příklad řešení

Pokud se objeví nějaký problém, je nutné před ním neutíkat. Příkladem může být ekologická havárie. Na začátku pouze víme, že se třeba v řece objevují uhynulé ryby. Nevíme proč, neznáme příčinu, natož pachatele. Přesto, že je tedy znalost dané situace naprosto mizivá, už v ten moment můžeme vystoupit před veřejností i médií se stručným prohlášením. To musí být prosté všech spekulací. Bude obsahovat pouze vyjádření typu – víme o situaci, zatím neznáme příčinu (rozhodně o ní nespekulovat!), spolupracujeme (např.) s Českou inspekcí životního prostředí, v žádném případě ryby z řeky nekonsumujte a o dalším vývoji vás budeme informovat (např. na webu, sociálních sítích, infolince, při příštím tiskovém brífinku apod.). Informačně je takové sdělení velmi chudé; nicméně může mít výrazný pozitivní dopad na veřejnost v tom, že ji bereme jako důležitého partnera, jsme aktivní a ukazujeme, že nám na dané věci záleží.

Při řešení krizové komunikace je nezbytné **zachovat chladnou hlavu.** Přesto, že je to otřepané klišé, pokud nezvládneme vlastní emoce, nezvládneme ani nic jiného.

Není dobré krizi podceňovat⁴⁸, ale ani přeceňovat. Pokud si nejsme jisti, jak riziko správně vyhodnotit, je lepší se přiklonit ke druhému pólu. Při vyšší míře vnímání rizika veřejnost spíše respektuje nařízení.

48) Např. když někdejší primátor Prahy Igor Němec těsně před extrémní povodní v roce 2002 prohlásil: „Já bych řekl, že Praha není ohrožena. Situace je, bych řekl, nadmíru výtečná. Všechny orgány pracují, jak mají.“ Zdroj: https://www.lidovky.cz/domov/situace-je-nadmiru-vytecna-pred-15-lety-pred-zaplavenim-metra-zaznel-slavny-vyrok-primatora-nemce.A170812_143245_In_domov_mha

Základním prohřeškem je lež. Její důsledky mohou být daleko závažnější, než krize samotná⁴⁹. Je tedy nezbytné držet se pouze skutečně prověřených faktů, dat a nespekulovat, přesto, že se nás média ptají na otázky, na něž nemáme odpověď. Prostě *nevím* nebo *zjišťujeme* je v tomto případě zcela adekvátní reakcí.

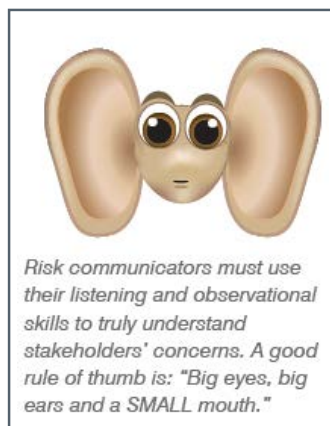
Při řešení krizové komunikace také platí, že bychom měli vždy znát a dobře vnímat zasaženou cílovou skupinu (její potřeby, obavy, složení atd.). Je tedy potřeba se pozorně dívat, pečlivě naslouchat a nezahlcovat veřejnost informacemi.

Cíle krizové komunikace⁵⁰:

- zlepšit vědomosti a pochopení
- podpořit a zvýšit důvěru u veřejnosti
- minimalizovat strach a znepokojení
- vyřešit problém

Vždy bychom měli mít na zřeteli **pravidlo 3M** (Message, Messenger, Media):

- sdělení (co a jak sdělit)
- mluvčí (kdo a proč to sdělí)
- média (vhodné komunikační kanály vůči zasaženým cílovým skupinám)



Zdroj: The Navy and Marine Corps Public Health Center

Sdělení

Prvotním sdělení bývá většinou pouze **základní stanovisko či postoj** daného úřadu, instituce apod., naprosto základní vysvětlení situace a poskytnutí prvotních postupů. To vše musí být stručné a srozumitelné. Sdělení musí obsahovat pouze tolik informací, kolik veřejnosti potřebujeme dát a kolik veřejnost v daný moment pochopí. Je potřeba si uvědomit, že nekomunikujeme pouze slovy, ale také neverbálně (emocí!), měli bychom **vynechat technická data a informace** a především budovat a podporovat důvěryhodnost. **Nebojme se opakovat a opakovat.** To že jednou zmíníme naše stanovisko či postup ještě automaticky neznamená, že si to lidé zapamatují.

Mluvčí

Do řešení krizové komunikace by se měl zapojit **zkušený mluvčí**. Není zde nezbytně myšleno *tiskový mluvčí*, ale někdo, kdo s veřejností mluví a má komunikační zkušenosti. Tento člověk by měl mít ideálně nějakou vazbu se zasaženými cílovými skupinami (alespoň s nimi aktivně komunikovat), působit uklidňujícím dojmem a měl by být zejména médiím **prakticky nepřetržitě k dispozici**. Není zároveň dobré při

49) Např. někdejší americký prezident Bill Clinton lhal před americkým kongresem kvůli sexuální aféře se stážístkou Monikou Lewinskou.

50) dle The Navy and Marine Corps Public Health Center

krizové komunikaci prohlášení číst, je vhodná pomalejší mluva a nižší tón řeči a **jedině přesvědčivý mluvčí přesvědčí**.

Média

Efektivitu našeho sdělení předurčí také vhodný výběr médií. Ta musíme **volit vždy s ohledem na zasaženou cílovou skupinu**. Pokud si nejsme jisti a potřebujeme s naší zprávou seznámit širokou veřejnost, je lepší zvolit více komunikačních kanálů, než méně.

Jedná se například o:

- telefonní linky (pro veřejnost nejlépe zdarma)
- mediální výstupy (TZ, TK, brífinky, články, rozhovory)
- on-line (blogy, weby, sociální sítě, ...)
- sms/mms
- letáky
- offline plochy (nástěnky, úřední desky, plakátovací plochy...)
- místní rozhlas
- setkání s občany
- atd.

Neměli bychom podceňovat ani **interní komunikaci** (intranet, e-maily, osobní setkání atd.).

Setkání s veřejností

K nejnáročnějším momentům krizové komunikace patří různá setkání s veřejností. Nemusí se jednat ani o stohlavé davy, už při daleko nižších počtech jedinec ztrácí své osobní charakteristiky, hroutí se sociální normy a vrůstá riziko paniky a agrese. **Je zcela jedno, zda je nebezpečí domnělé či reálné. S davem prakticky nelze komunikovat**; je možné se pokusit jej usměrnit (např. při živelných pohromách apod.) naprosto jednoduchými a velmi důraznými slovy – uklidnit a usměrnit (např. zachovejte klid, nic se neděje, po jednom použijte nouzové východy). Není ovšem možné vést diskusi. Míra iracionálního jednání je závislá na emocích a nedostatku základních informací, nikoli na skutečném riziku dané situace. Pokud je přesto potřeba v dané situaci s davem nějakým způsobem komunikovat a jednat, je potřeba vyzvat k jednání se zástupci, které si určí skupina (většinou nejhlasitější, nejdůraznější jedinci).

Setkání s občany naštěstí nemívají vždy charakter vypjatého vyjednávání s rozlíceným davem. I při těchto setkáních však psychologie davu funguje. Je proto dobré opět **vycházet ze znalosti dané cílové skupiny** a je-li to alespoň trochu možné, **sdělit nějaká pozitiva a přínos**. Umožňuje-li to situace je vhodné do diskuse začlenit autority (např. významné občany), které podpoří naše sdělení či názor. Pokud ne, je možné například přenechat aktivitu na zástupcích občanů a vyzvat je k prezentaci jejich vlastního řešení daného problémů a tím obrátit role.

Tisková zpráva a setkání s médii

K nejčastějším schématům zahájení krizové komunikace patří vydání tiskové zprávy (či jiného komuniké) a následný tiskový brífink či tisková konference.

Ať už se jedná o TZ či TK, platí, že **kdo se vyjádří první, má potenciálně větší důvěru veřejnosti** a není dobré spoléhat na to, že se informace ututlá. Je dobrá vstřícnost a jistá (uvážená a obezřetná) otevřenost vůči médiím. Podstatou prvotního komuniké (ve formě prohlášení či TZ) bývá většinou jakési přihlášení se k dané věci, tedy, že **o věci víme a že ji řešíme** (nikoliv přiznání viny; pokud si tím nejsme stoprocentně jisti). Není nutné (a velmi často ani možné) zabíhat do detailů. Novináři se na ně sice mohou ptát, ale **nesmíme spekulovat, dobré je také vyhnout se komentářům či osobním postojům, nevyplácí se mlžit**.

TZ může pomoci získat čas na přípravu dalších kroků, jako je tiskový brífink či konference. Toho by se měl účastnit přední představitel firmy, instituce, obce apod. Dodává tím vážnost a váhu dané situaci.

V rámci setkání s novináři je **vhodné zopakovat našimi vlastními slovy, co se stalo**. Může se stát, že se liší dosavadní interpretace, terminologie apod. Dobré je také zopakovat dosud známá (relevantní) fakta. Pokud už jsme v dané věci cokoliv pozitivního udělali, toto je právě ten vhodný prostor pro to to zmínit. Tiskové konference v době krize mají prakticky vždy vysokou účast novinářů. **Objevit se však mohou i naši kritici, oponenti** apod. V tom případě je úlohou moderátora, aby situaci uklidnil, vyřešil – především je nutné upozornit na téma dané TK, možné je nabídnout schůzku s oponenty po skončení TK apod.

Novináře bude vždy zajímat co nejvíce detailů, tj. dotazy na příčiny problému, ale i jeho řešení a důsledky (personální, zdravotní, ekologické, finanční apod.). Pokud je ale nemáme vyjasněné, nesdělujeme je; **prezentovat bychom měli pouze známá fakta**.

Co dělat, když...

„První, co by měl pilot letadla udělat, když zjistí nějaký problém je, dát si kafe.“

Na řešení krizových situací **neexistují obecně platné postupy**. Vždy záleží na mnoha detailech, proměnných, okolnostech, které určí celý směr vedení komunikace i jednotlivé části celého procesu. V případě řešení nějaké kauzy není nejlepší praktikovat metodu pokus-omyl, protože důsledky jednotlivých omylů mohou být velmi vážné. Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, **základem všeho je příprava**. Pokud už krize nastane a nevím si s jejím řešením rady, je velmi vhodné se poradit (např. Svaz města a obcí, tisková oddělení velkých měst či krajů, nezávislí profesionálové, PR agentury apod.). I když věta uvedená jako motto této kapitoly, může působit jako vtip, má své opodstatnění. Rozhodnutí učiněná pod velkým tlakem a ve stresu málokdy bývají ta správná. Je tedy vždy **dobré vzít si čas na rozmyšlenou a nejednat ukvapeně**.

Přesto, že příčin krize může být nepřeberné množství, existuje pár základních otázek, které mohou napovědět, jak v rámci řešení krizové komunikace postupovat.

Základní postup

1. **detekce krize**
2. **první reakce a postup** (především zhodnocení závažnosti)
3. **svolání krizového týmu**
4. **zahájení komunikace vůči cílovým skupinám a případně médiím**
5. **monitoring médií, sociálních sítí, dialog se zasaženými skupinami, případná korekce komunikace**
6. **návrat do předkrizového režimu a vyhodnocení**

Kdo to bude řešit?

Tato otázka bývá důsledkem nepřipravenosti; chybí krizový plán, a tudíž si ji kládeme teprve poté, co nějaký problém nastane. V opačném případě už na ni známe odpověď. V každém případě (dle závažnosti situace) by měl **co nejdříve zasednout krizový štáb**, tj. tým lidí zodpovědných za řešení situace. V některých případech je dokonce definován zákonem⁵¹. Obvyklým složením bývá nejvyšší představitel dané obce či instituce, další relevantní zástupci obce či města atd., odborník na dotčenou oblast, IZS (je-li třeba), lidé kompetentní za oblast financí, práva a v ideálním případě také

51) Zákon č. 240/2000 Sb., Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)

za komunikaci. **Složení týmu by mělo být racionální a úzké.** Příliš mnoho lidí brzdí rychlé rozhodování, které je v krizi nutné. Zcela zásadní je vymezení práv a povinností v týmu, jasné rozdělení úkolů a stanovení časového harmonogramu. Podle potřeby je pochopitelně možné přibírat do týmu další kompetentní osoby; vždy však s ohledem na efektivitu skupiny.

Jasně nastavit je potřeba také komunikaci v rámci týmu, režim jeho fungování (např. non-stop pohotovost, je-li třeba) a v případě potřeby také posílení pravomocí některých jeho členů.

Kdo je odpovědný?

Spadá řešení situace (pouze) do mé kompetence nebo je to záležitost někoho jiného? Většinou nevíme, proč k dané situaci došlo, kdo je případným viníkem. **Lze ale dedukovat, kdo by měl či musí daný problém řešit.** Je to příslušná obec? Kraj? Police ČR či jiné složky IZS? Česká inspekce životního prostředí? Příslušné ministerstvo či jiný subjekt státní správy?

Nikdy ale nespolehejme pouze na vlastní úsudek a je vždy **lepší se o dané situaci poradit** – nejlépe přímo s tím, o kom si myslíme, že by měl problém řešit. Nečekejme ale na odpověď; ta může přijít pozdě, být nejasná apod. Paralelně s tím bychom měli přijmout opatření shodná s tím, že by bylo řešení problému na nás. Pokud se následně ukáže, že kompetenčně je jinde, už jsme připraveni a můžeme případně nabídnout pomoc (a prezentovat svoji pohotovost a připravenost).

Zejména pokud se jedná o ohrožení majetku, zdraví či životů obyvatel, **je rozhodně na místě se do řešení krize zapojit a pomocnou ruku podat**; i když je třeba odpovědnost jinde.

Kdo mi pomůže?

Ať už jsme za řešení problému odpovědní my sami, nebo je to v kompetenci někoho jiného, vždy je **dobré spojit síly**. Krizový tým by tedy měl rozhodnout o zapojení všech relevantních subjektů, které nám v dané věci mohou pomoci. Je také možné pověřit někoho mimo krizovou skupinu, aby neprodleně prověřil možnosti subjektů, institucí, spolků apod. (např. sousední obce, kraj, vláda, IZS, neziskové organizace) u kterých předpokládáme, že by se mohly či měly zapojit. Je dobré si předem rozmyslet, co konkrétního od nich budeme potřebovat, a je vhodné zjistit, zda už podobnou situaci někdy řešily. I v tomto případě je nezbytné hned na začátku **vymezit práva a povinnosti, stanovit konkrétní úkoly** a odpovědnost za jejich plnění. Stejně jako složení krizového týmu, i okruh subjektů řešící daný problém se může v průběhu času měnit a doplňovat dle potřeb.

Kdo je zasažený?

Znalost zasažené cílové skupiny či skupin je při řešení krizové komunikace **zásadní**. Nejde jen o to vědět, kdo je danou situací postižený, ale také znát a **rozumět aktuálním potřebám** této či těchto osob, jinými slovy vědět či co nejdříve zjistit, co v daný moment nejvíce potřebují. Jestliže toto nevíme, krizový tým by to měl co nejdříve (nechat) zjistit. Často je to např. přímo ministr, kdo vyráží na místo nehody či neštěstí, aby tyto potřeby prozkoumal. Reálný dopad však nebývá vždy velký, účelem takové návštěvy je pochopitelně osobní PR.

Tým může pověřit svého vlastního člověka, který se se zasaženými osobami setká a provede osobní šetření v místě. Neměl by ovšem vycházet jen z rozhovorů s několika málo lidmi, mělo by se jednat o reprezentativní vzorek a zároveň je potřeba brát v úvahu fakt, že dotčení lidé jsou většinou ve stresu a racionální úsudek tak může být tímto faktem ovlivněn. S řadou situací mají zkušenosti různé neziskové a humanitární organizace, není tedy na škodu oslovit případně i je, domluvit součinnost v místě nebo (je-li třeba) přizvat jejich zástupce do krizového týmu.

Znalost **cílové skupiny** také **předurčí komunikační kanály**.

Cílové skupiny dle:

- geografického rozložení – je zasažena „jen“ naše obec, okolní vsi a města, týká se to kraje, republiky...?
- věkového složení – děti, dospělí, senioři (víme, co převažuje?); vždy bychom měli brát velký ohled především na seniory, u kterých je využívání běžných komunikačních kanálů omezeno
- specifických potřeb – jsou mezi zasaženými postižení? O jaké handicapity se jedná? Jde o jiné specifické skupiny (např. dle etnické příslušnosti, jazykové vybavenosti, apod.)?
- pohlaví – genderové otázky bývají většinou v porovnání s věkovým rozdělením méně důležité

Kdo a jak bude komunikovat?

Také odpověď na tuto otázku nám dává krizový scénář. Pokud ho nemáme, musíme toto rozhodnout ad hoc. Pravidlem bývá, že zásadní věci sděluje **nejvyšší představitel** obce, firmy, instituce, čímž sdělení (i celému průběhu krizové komunikace) dodává váhu. Médii pak bývá k dispozici **tisková/ý mluvčí**. Jestliže tímto pracovníkem nedisponujeme, můžeme využít externích odborníků, nebo tímto někoho pověřit. Musí to být ovšem člověk odolný vůči stresu a s komunikačními dovednostmi.

Dalším zásadním rozhodnutím je, zda **komunikaci chceme/musíme zahájit či nikoliv** (viz kapitola Krizová komunikace). Také je dobré zvážit, s kým chceme nebo

potřebujeme komunikovat. V řadě případů to mohou být pouze naši obyvatelé, ne nutně média.

Před spuštěním mediální komunikace bychom měli vyřešit **komunikaci interní**, tedy informovat relevantní osoby (v obci, úřadu, instituci atd.). Tento krok bývá často podceňován a může působit následně problémy (zmatky, fámy, spekulace...).

Mediální komunikaci zahajujeme v případech, kdy lze očekávat širší společenský dopad (např. problém se netýká pouze naší obce, ale i ostatních, jsou způsobeny mimořádné škody na majetku, došlo k výraznému ohrožení zdraví či životů lidí, jedná se o mimořádný jev, mezi zasaženými je nějaká slavná osobnost, potřebujeme rozsáhlou materiální či finanční pomoc, chceme upozornit na vleklý a neřešený problém atd., atd.).

Základní otázky

Před tím, než mediální komunikaci zahájíme, měli bychom mít rozmyšlené (připravené) základní kroky dle výše uvedených bodů a **zformulované odpovědi na:**

- **Co se stalo?**
- **Jaké jsou škody (na zdraví, životech, majetku)?**
- **Co mají teď lidé dělat?**
- **Jaký bude další postup?**
- **Kontakt pro média (mobil)?** Pokud potřebujeme mediální komunikaci zahájit neprodleně, nebojme se použít slovo „nevím“; je to lepší než mlžet nebo čekat, až se některé výše uvedené otázky více vyjasní.

První krok

Tím by měl být kontakt s ČTK. Agentura naši zprávu rozšíří dalším redakcím, čímž nám výrazně pomůže a ušetří čas.

Redakce ČTK:

- 222 098 111
- 729 704 111
- ctk@ctk.cz

Jestliže spěcháme (a nebo nevíme, jak zprávu pro ČTK napsat), sdělení může být nejprve telefonické, písemné následně. Poté, co agentuře sdělíme zprávu, musíme počítat, že na kontaktní mobil začnou (případně velmi intenzivně) volat novináři.

Pro ČTK ani další média není potřeba sepisovat rozsáhlou TZ; stručnost postačí a média se stejně na řadu věcí budou ptát sama (někdy i přesto, že to do TZ napíšete).

Prohlášení pro média bychom také měli umístit na náš web (pokud jím disponujeme). Základní informace by se měly rovněž objevit na sociálních sítích (viz dále), přičemž není zcela optimální jen kopírovat TZ (lépe vybrat základní sdělení a formulovat jej méně formálně). Možné je také přidat nějakou výzvu k požadované akci apod.

Sociální sítě

Využití pro řešení mediální komunikace (i krize samotné) **sociální média** bývá rozhodně **přínosem**. Příkladem mohou být nejrůznější skupiny⁵² po katastrofálním tornádu na Jižní Moravě. Velmi vhodné je využití již stávajících skupin (mají větší dosah), jak ale ukazuje i výše uvedené, v případě potřeby rychle zafungují i ad hoc založené profily. Zatímco např. **Facebook** bude zdrojem informací spíše **pro obyvatele** (např. profil dané obce), z **Twitterového účtu** budou čerpat především **novináři**. Pokud to lze dobré je využít i komunikační sítě jako Facebook Messenger, WhatsApp či Viber; třeba alespoň **pro interní komunikaci**. Dle konkrétní situace lze pracovat i s dalšími (např. fotky z místa na Instagramu), nicméně FB a TW patří mezi ty základní.

Komunikací na sociálních sítích v průběhu krize by se měl zabývat někdo zkušený; pokud v týmu chybí, lze opět buď najmout ad hoc profesionála, nebo oslovit s žádostí o pomoc někoho, kdo je na sociálních sítích (např. v naší obci) velmi aktivní.

Další postup

Jestliže jsme již **mediální komunikaci** zahájili, musíme ji **udržovat**; tj. informovat o vývoji, situaci, posunu, změnách. Ideálně zveřejňovat je na webu (lze třeba zřídit i speciální web nebo podstránku již fungujícího webu), sociálních sítích, případně zasílat stručné informace médiím. V případě potřeby také pořádat brífinky, TK. Mějme ale na paměti, že bychom to měli dělat pouze, pokud máme relevantní a důležité informace. Kromě toho platí, že média musí mít k dispozici kontakt (v případě potřeby i nonstop) na mluvčího.

Důležitým aspektem je také **koordinace s dalšími relevantními subjekty** (co do načasování, obsahu i formy sdělení). Rozhodně je pro veřejnost velmi matoucí, když se z různých zdrojů dozvídá odlišné či protichůdné informace. V ideálním případě je dobré definovat **shodné záležitosti, domluvit se na jejich interpretaci** (často i formulaci daného sdělení) a ta odlišná nekomunikovat (alespoň do doby, než se situace uklidní). Jestliže to možné není, měli bychom si pro podporu našich tvrzení najít další odborníky, instituce apod. Podpoří to důvěryhodnost našich závěrů oproti jiným zdrojům.

52) Např. facebooková skupina „Tornádo na Jižní Moravě! Pomoc a Informace“ založená ještě týž den, kdy se tornádo prohnalo Jižní Moravou.

Případná obrana

Často se může stát, že média hledají pochybení na naší straně, čímž se dostáváme do **defenzivní polohy**. Už toto vnímání nutné „obranu“ je velmi **stresující** a může celou situaci komplikovat. Novináři většinou jen shání informace a chtějí dané situaci porozumět. Pokud ukážeme dobrou vůli a otevřeně komunikujeme, „útok“ nebývá zpravidla tak enormní. Jak dobrá vůle, tak zmíněná otevřenost však musí mít své předem vymezené (a promyšlené) meze, na místě je vždy obezřetnost.

Zejména v krizové situaci může být **někdy přiznání viny** či pochybení mechanismem, jak tlak médií výrazně zmírnit. Pokud jakékoliv indicie směřují k tomu, že může být problém na naší straně, je možné to připustit s tím, že to musíme prověřit a budeme informovat. Ani v tomto momentě bychom však neměli spekulovat; **komunikujeme pouze prověřená fakta**.

Pokud to situace umožňuje a může to být přínosem, je dobré média vtáhnout do děje – např. ukázat místo havárie, zprostředkovat kontakt se zasaženou cílovou skupinou apod. Je to jejich práce, se kterou jim můžeme pomoci. Mimo to to posílí vztahy s médii i pro dobu po skončení krize.

Dialog s cílovými skupinami

Při řešení krize musíme především **komunikovat se zasaženými cílovými skupinami**. Velmi důležité je, aby se nejednalo pouze o to „informovat“, ale bychom **aktivně vedli dialog**. Zajišťovali, aby dané skupiny měly **důležité informace a aby jim skutečně rozuměly**. Je nutné také zjišťovat jejich aktuální potřeby (co potřebují vědět, s čím potřebují pomoci) a je-li to alespoň trochu reálné, buď tuto pomoc zajistit, nebo se alespoň snažit, aby jim mohl pomoci někdo jiný (např. výzva přes média či sociální sítě apod.).

Konkrétní **komunikační kanály** pro jednotlivé cílové skupiny nám definuje krizový scénář; pokud jej nemáme a je situace vážná, **snažme se jich zapojit co nejvíce**. Je to často jednodušší než rozmyslet, které použít a které nikoliv. Nejprve samozřejmě využijeme ty, jež jsou k dispozici, postupně můžeme přidávat další. Pokud zjistíme, že nějaké nefungují (tj. informace se k cílové skupině nedostane, nebo dochází k nepochopení), je třeba změna. Buď tyto vynechat, nebo je nahradit jinými. Zasažené cílové skupiny bychom měli **informovat kontinuálně** (a to i přesto, že třeba nemáme žádné nové informace). Slouží to k udržení kontaktu a potvrzení toho, že bereme veřejnost jako seriózního partnera. V těchto situacích je dobré sdělovat, co jsme udělali, na co čekáme, kdy předpokládáme, že se něco stane apod. Jestliže uvedeme nějaké termíny, vždy je dodržme. Pokud to nelze, informujme o tom. Obecně lidé v ohrožení jsou velmi citliví na jakýkoliv nesoulad. **Jednoznačně nejúčinnějším komunikačním kanálem je osobní kontakt**.

Komunikace po krizi

Každá krizová situace je vyčerpávající. Nicméně krizová komunikace by neměla končit posledním rozhovorem s novinářem, který se loučí z místa neštěstí. Jestliže to situace dovoluje, je dobré nechat záležitost pár dní odležet, ale pak je nutné se k ní vrátit a provést alespoň **stručnou analýzu a vyhodnocení**. Kromě podstaty samotné (např. příčina havárie, personální a finanční důsledky, nutnost změny bezpečnostních či jiných opatření atd.) je dobré zjistit také:

- analýzu příčin vzniku krize
- analýzu reakcí veřejnosti (interní/externí) před, při a po krizi
- zhodnocení účinků krizové komunikace
- kvantifikaci dopadů krize
- návrhy opatření

Podstatné je rovněž zaměřit se i **na komunikační stránku**:

- Kdo a jak v krizovém týmu fungoval?
- Jak se dařila komunikace s médii? Máme zpětnou vazbu? Pokud ne, vyžádejme si ji.
- Byly osoby komunikující s médii srozumitelné, vždy k dispozici?
- Dokázali jsme reagovat na požadavky médií v adekvátním čase (míře, formě)?
- Upravovala si média hodně naše TZ nebo je přejímala bez větších zásahů?
- Které komunikační kanály se osvědčily, které nikoliv a proč?
- Byla komunikace s cílovými skupinami dostačující? Měli všichni potřebné informace? Pokud ne kdo a proč neměl?
- Dokázali jsme se koordinovat s jinými subjekty? Pokud ne, s jakými a proč?
- Jak to probíhalo na sociálních sítích? Rozuměli nám lidé?
- Získali jsme od veřejnosti nějaké další podněty třeba i nesouvisející s krizovou situací?
- atd.

Cílem všech hodnotících aktivit je pochopitelně poučení se z krize a přijetí takových opatření, abychom minimalizovali možnost jejího opakování, snížili její možné důsledky při opakování a především lépe nastavili všechny manažerské, komunikační i další procesy. **Vyhodnocení bychom proto neměli podceňovat, děláme to sami pro sebe**. Závěry je rovněž možné použít jako **mediální téma**. Přesto, že to nelze prohlásit zcela paušálně, často platí, že zatímco při krizi samotné bývá pozornost médií enormní, po jejím odeznění už velmi nízká.

Konkrétní situace

Pokud již nějaká krizová situace nastane, bývá na mnoho věcí pozdě. Každá obec by proto neměla podceňovat prevenci a zejména **preventivní informování obyvatel**:

- **Co znamenají hlášení sirén a jak postupovat?**
- **Co je to evakuační zavazadlo a co by mělo obsahovat?**
- **Jak postupovat při evakuaci (povinnost uposlechnout)?**
- **Jak se postarat o zvířata?**
- **Kde se dozví potřebné informace?**
- **apod.**

Požár v obci

- téměř vždy je **nutná součinnost hasičského sboru, případně dalších složek IZS**, jedná se o bezprostřední nebezpečí, které nelze predikovat
- v případě požáru menšího rozsahu není nutné informovat média (a pokud nejsou v ohrožení další lidé, pak ani ostatní obyvatelé v obci)
- **informace pro média je „zajímavá“** v případě, že:
 - požár zachvátí např. nějaký mimořádně historicky (či jinak cenný/významný) objekt – např. **kulturní památka** (bez ohledu na její status)
 - mohu/nemusím poslat info do čtk (případně dalším médiím), domluví se s IZS, zda již o situaci neinformovaly jeho složky; musím se připravit na dotazy médií a určit, kdo se bude vyjadřovat (příčina a rozsah požáru, výše škod, obecně o památce, dopady na život v obci atd.)
 - požár může ohrozit velkou část obyvatel, **hrozí rozsáhlé škody na majetku či zdraví** obyvatel (např. požár výrobního závodu, chemičky apod.)
 - zásadní prioritou je komunikace s IZS a obyvateli, jímž hrozí nebezpečí
 - co nejrychleji připravit stručné, jasné a konkrétní informace pro občany = co se stalo a co mají dělat; v případě potřeby důrazný apel na evakuaci
 - měl bych poslat info médiím (především čtk) a musím zajistit dostatečnou komunikaci k občanům (místní rozhlas, městská/státní policie, sociální síť, auto s megafonem, v některých situacích sirény apod.); pokud to vyžaduje situace, mohu o součinnost požádat i média – aktuální a naléhavá informace pro diváky/posluchače
 - mediální zpráva nabírá na síle a „atraktivitě“ s ohledem na zasažené cílové skupiny (např. domov pro seniory, dětský domov, chovné stanice atd.)

Povodeň

- na rozdíl od požáru se povodeň většinou týká širšího území a více obcí, měst atd.
 - je proto vhodná koordinace postupu i komunikace s ostatními (povodňové orgány jednotlivých obcí a další)
 - podle závažnosti situace se může do řešení krizové situace zapojit také Vláda ČR (příslušné resorty) a další; v tom případě většinou vedou vlastní komunikaci, potřebují ale styčnou osobu v místě (např. z obce, povodí dané řeky, IZS apod.)
- nezbytné připravit (se zapojenými subjekty) konkrétní stručnou zprávu pro obyvatele = co mají dělat (případně důrazný apel na evakuaci)
- evakuaci v řadě případů provádí složky IZS, u vybraných skupin či jedinců (např. senioři, problémoví občané atd.) může IZS doprovázet také důvěryhodný zástupce obce (apel na evakuaci)⁵³
- v případě, že jsou občané evakuováni, média budou chtít znát jejich příběhy (např. natáčení v místě náhradního ubytování atd.) – vhodná koordinace s IZS, případě přítomným psychologem apod.
- občané potřebují informace nejen při krizové situaci, ale také po ní⁵⁴ (např. nepít vodu z místních zdrojů, kontrola statiky budov, rozvodných sítí, fotodokumentace pro pojišťovnu atd.)
- informace pro občany musí být jasné a srozumitelné – využít lze různé přípravné návody⁵⁵ na internetu (volte pouze oficiální a seriózní zdroje – např. IZS)
- sociální sítě a média mohou posloužit kromě informování veřejnosti při krizi také k obnově území po povodni (výzvy k charitativním sbírkám, hmotné pomoci apod.)
- pořizujte audiovideo, foto dokumentaci území (média, sociální sítě, kroniky obce atd.)

Další živelní katastrofy

(např. povětrnostní jevy, masivní přívál sněhu apod.)

- základním aspektem, který rozhoduje o řešení a komunikaci je stejně jako u ostatních událostí míra závažnosti, tj., stupeň ohrožení majetku, zdraví a životů obyvatel
- pokud se nejedná o masivní či výjimečné úkazy (zejména pak s nutností evakuace), není většinou nutné informovat média
- v opačných případech bývá postup podobný jako v případě požárů či povodní

53) Výzvy oprávněných orgánů k evakuaci (velitel zásahu IZS, starosta obce nebo orgány krizového řízení) je občan povinen uposlechnout.

54) např. <https://www.krizport.cz/rady/rady-pro-obcany-povodne>

55) např. https://g.denik.cz/1/e5/povodne_navod_hasici.pdf

Havárie v průmyslových areálech

- ve většině případů se jedná o významná rizika bezprostředně ohrožující zdraví a životy obyvatel
- ne vždy je rozsah hrozby z počátků zcela zřejmý; je lépe riziko nadsadit než podcenit
- je nutné jednat neprodleně, dominantní role IZS
- nonstop koordinace s IZS a zástupci areálu (případně dalších subjektů – např. vládní resorty, armáda apod.)
- prakticky ve všech případech nutné informovat média (součinnost při komunikaci opatření vůči občanům – např. nevětrat, nevycházet atd.)
 - složky IZS mají právo vstupovat do médií, často krizovou komunikaci vedou, poskytněme jim součinnost
- pravděpodobně bude aktivován Jednotný systém varování a vyrozumění (*Systém tvoří síť poplachových sirén, které zabezpečují bezprostřední varování obyvatelstva, a dále pak soustava vyrozumívacích center, soustava dálkového vyrozumění (doprava signálu a informací mezi vyrozumívacími centry), soustava místního vyrozumění (infrastruktura pro ovládání poplachových sirén a vyrozumění osob)*⁵⁶.
- lidé v těchto situacích absolutně nevědí, jak postupovat (využijme všechny relevantní dostupné komunikační kanály), věnujme maximální pozornost vybraným skupinám obyvatel (senioři, děti – např. školy atd.)

Poruchy na sítích

(plyn, vodovodní řad, elektřina)

- v těchto případech není většinou potřeba informovat média (nedošlo-li k masivním či dlouhodobým výpadkům)
- pokud jsou dané poruchy způsobeny meteorologickými jevy (silné sněžení, vítr apod.), rozsah bývá značný a v tom případě se média o danou událost sama zajímají
- zpočátku často chybí přesné informace (koordinace s distributory energií, vody), komunikovat můžeme přesto, že je neznáme (musíme se ale připravit na zásadní otázku „kdy“ bude dodávka obnovena; pokud nevíme, nesppekulujeme)
- připravme si pro média, co jsme pro občany udělali (např. cisterny s pitnou vodou, náhradní prostory pro seniory či děti apod.)
- vhodné informovat také např. na webu obce, sociálních sítích (aktualizujeme)
- pokud jsou odstávky plánované, vždy se snažme, aby občané informace obdrželi s předstihem a různými komunikačními kanály (různé cílové skupiny); nespolehejme jen na to, že informace zajistí distributoři
- např. web obce, sociální sítě, radniční zpravodaj, úřední deska atd.

56) viz <https://www.hzscr.cz/clanek/varovani-obyvatelstva-v-ceske-republice.aspx>

Situace se zvířaty

- o jaká témata **média většinou nemají v souvislosti se zvířaty zájem**:
 - odchyt psů či jiných „běžných“ zvířat (nedošlo-li např. k vážnému poranění či usmrcení osoby či osob)
 - mrtvá, poraněná či odložená zvířata ať už domácí či divoká (výjimkou např. štěně v popelnici)
 - o jaká témata média většinou **mají** v souvislosti se zvířaty zájem:
 - likvidace zvířat v souvislosti s nějakou epidemií⁵⁷ či pandemií⁵⁸
 - výskyt neobvyklého či nebezpečného zvířete (např. medvěd, vlk, cizokrajná zvířata, jedovatí živočichové s potenciálem ohrozit obyvatele apod.)
- pokud se o tématu média nedozví sama (např. po upozornění někoho z občanů, sociální sítě apod.), je vhodné je na situaci upozornit (zejména pokud víme, jak ji řešit); jestliže ne, je lépe připravit řešení a informovat až následně
- informovat bychom měli především lokální/regionální média (zejména redakce VLM)
- koordinace komunikace s veterinární správou, městskou policií a dalšími zainteresovanými subjekty; v případě potřeby příprava informace pro obyvatele (jak se zachovat při kontaktu)
- v případě výskytu nebezpečného zvířete v katastru obce okamžité informování veřejnosti (např. místní rozhlas, automobil s megafonem atd.)

Občanské a sousedské spory

- jejich řešení i komunikace bývají velmi obtížné; tyto situace se většinou opírají o zjitřené emoce, nikoliv fakta
- jestliže tyto záležitosti neblokují např. významné stavby (dálnice apod.), není třeba mediální komunikaci vůbec řešit
- jestliže se strany sporu nejsou schopny domluvit, je vhodný prostředník (a to třeba i v případě občan/é versus obec)
- mediátor musí zejména zklidnit emoce; bez tohoto kroku není možné krizovou komunikaci jakkoliv řešit
- důležité je nechat obě strany sporu popsat situaci vlastním pohledem (identifikovat styčné plochy) a vyzvat k návrhu řešení (ze kterého pak může vzejít kompromis)
- v případě problému s vícero občany je dobré, aby si mezi sebou vybrali zástupce
- pokud je to možné zapojme do řešení osoby, které mají v obci váhu a respekt

57) neobvykle vysoký výskyt infekčního onemocnění (nákazy) osob na omezeném území během definovaného časového úseku; zdroj: www.mojemedicina.cz

58) hromadný výskyt infekčního onemocnění bez prostorového omezení; zdroj: dtto

V rámci projektu „Efektivní řízení rozvoje obcí jako základní předpoklad
efektivnosti výkonu veřejné správy a poskytování
veřejných služeb z úrovně obcí“
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0010159
vydal Svaz měst a obcí České republiky
Praha, leden 2023