

KRIZE A STRATEGICKÁ KOMUNIKACE

BSS106, Krizový management, FSS MU, 9. 3. 2022

Vendula Divišová, Univerzita obrany, CBVSS

vendula.divisova@unob.cz

Cíl přednášky

- seznámit s konceptem strategické komunikace v kontextu současného informačního prostředí
- vysvětlit rozdíl mezi krizovou a strategickou komunikací
- popsat využití strategické komunikace během krize
 - případ: pandemie koronaviru

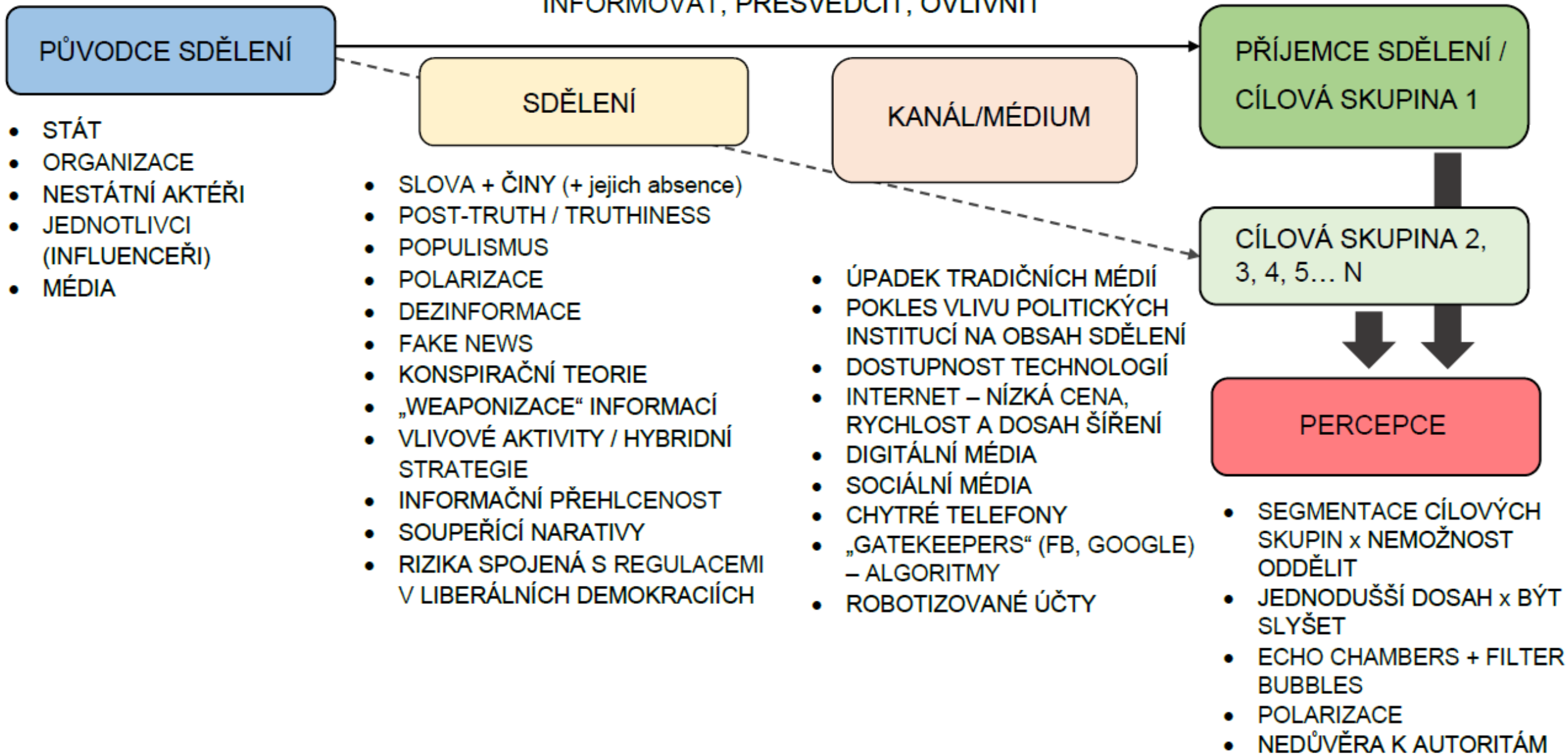
Vše, co říkáme i děláme, vysílá nějaké sdělení.



V současném informačním prostředí nelze
nekomunikovat.

GLOBALNÍ INFORMAČNÍ PROSTŘEDÍ 24/7

INFORMOVAT, PŘESVĚDČIT, OVLIVNIT



„Nemůžeme nekomunikovat. Každá činnost [...] a nečinnost má komunikační účinek. Všechno, co děláme, nebo neděláme, vysílá sdělení, které bude různě přijímáno množstvím cílových skupin, ať už přátelských, podporujících, neutrálních, antagonistických nebo nepřátelských, doma i v zahraničí.“

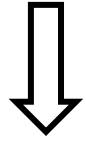
(UK Joint Doctrine Note 2/19)

Co to je strategická komunikace?

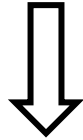
- „koordinované činy, sdělení, obrazy a jiné formy signalizování nebo zapojení zamýšlené s cílem informovat, ovlivňovat nebo přesvědčovat vybrané cílové skupiny na podporu národních cílů“
- „soustředěné úsilí Vlády [...] s cílem pochopit a angažovat klíčové cílové skupiny za účelem vytvoření, posílení nebo zachování příznivých podmínek pro podporu zájmů, politik a cílů Vlády [...] prostřednictvím užití koordinovaných programů, plánů, témat, sdělení a produktů synchronizovaných s činnostmi všech nástrojů národní moci.“

Co je cílem strategické komunikace?

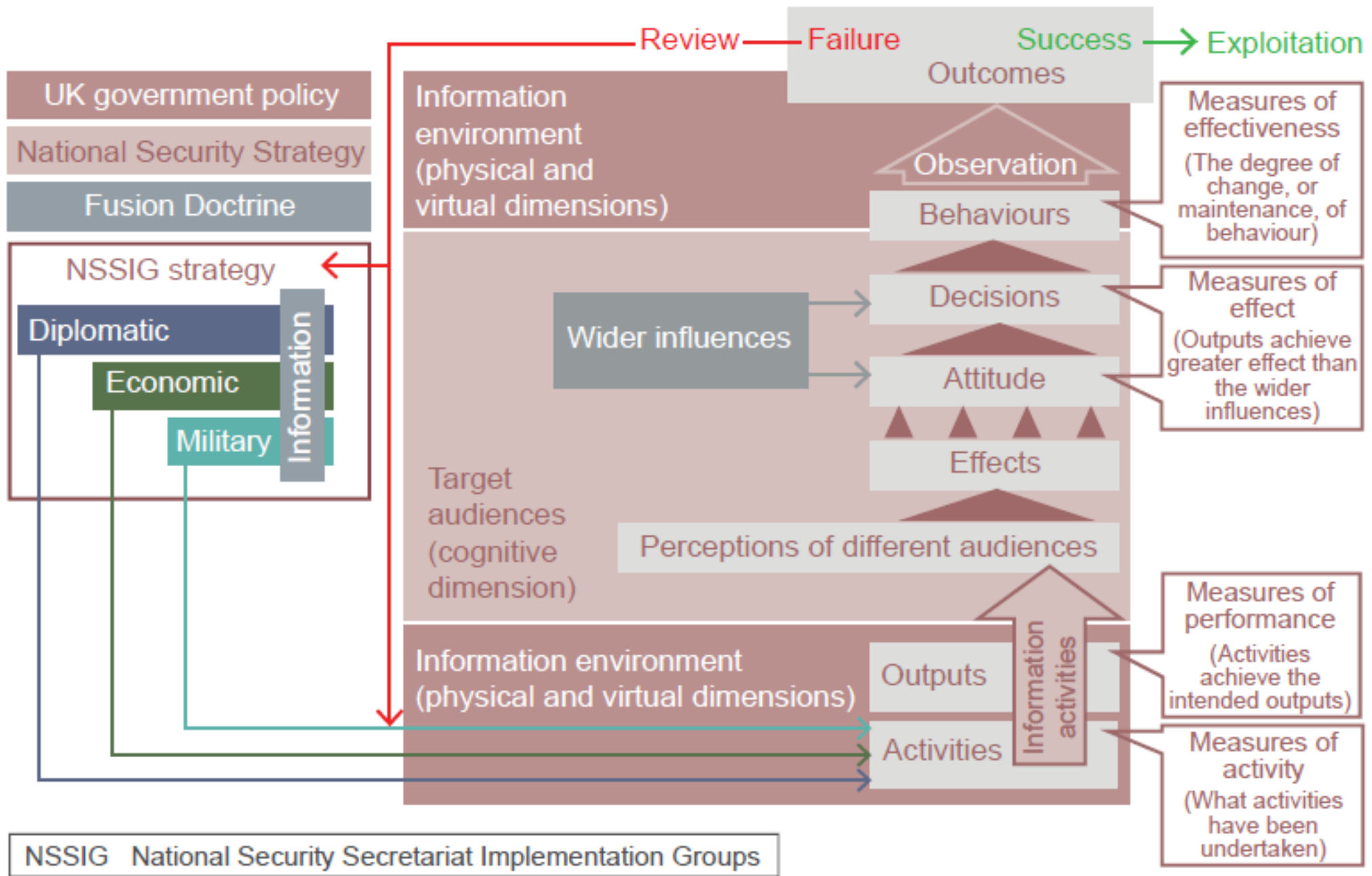
utvářet informační prostředí → kognitivní dimenze (vnímání)



ovlivnit postoje a chování klíčových cílových skupin



podpořit dosažení cílů/zájmů země



Strategický narativ

- strategie převedená do narativní (příběhové) formy
- vysvětluje počínání organizace v dané záležitosti za účelem ospravedlnit její před cílovým publikem
- výsledkem systematického hodnocení informačního prostředí
- cílem spojit všechna témata a sdělení dohromady
- identifikuje nedostatek a nabízí cestu k jeho nápravě směrem k dosažení cílového stavu

Co není strategická komunikace?

- politický marketing
- korporátní komunikace
- komunikace s veřejností / PR („public relations“)
- veřejná diplomacie
- informační operace
- psychologické operace
- propaganda

Co to je krizová komunikace?

- vytváření a šíření veřejných sdělení v případě různých nepředvídaných událostí, které mají potenciál vyvolat strach, úzkost, nepokoje
- „výměna **informací** mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před, během a po mimořádné události“
- v soukromé sféře cílem také „zamezit negativním vlivům krizové situace, která by mohla ohrozit dobrou pověst společnosti nebo její další fungování“

Krizová komunikace

- komunikace jako poskytování/výměna informací
- rámována krizí, důraz na krátkodobé zájmy (minimalizace neg. dopadů)
- ale i dlouhodobější (reputace, důvěra)
- důraz na informování (včasné, přesné)
- důraz na postiženou komunitu

Strategická komunikace

- slova i činy
- kontinuální, dlouhodobá
- národní zájmy, cíle, hodnoty
- informační účinek (ovlivňování chování)
- větší množství cílových skupin + uzpůsobení komunikace

Strategická komunikace a krize

- cílem je ovlivnit chování za účelem efektivního zvládnutí krizové situace a minimalizace negativních dopadů
- důraz na informační účinek činností a jejich synergické využití
- dlouhodobý horizont uvažování
- StratCom i součástí zvyšování odolnosti společnosti před krizí
- hlavní hodnotou je důvěra (klamání je nepřijatelné)
- musí být v souladu se zájmy a hodnotami země

Cíle strategické komunikace v krizi

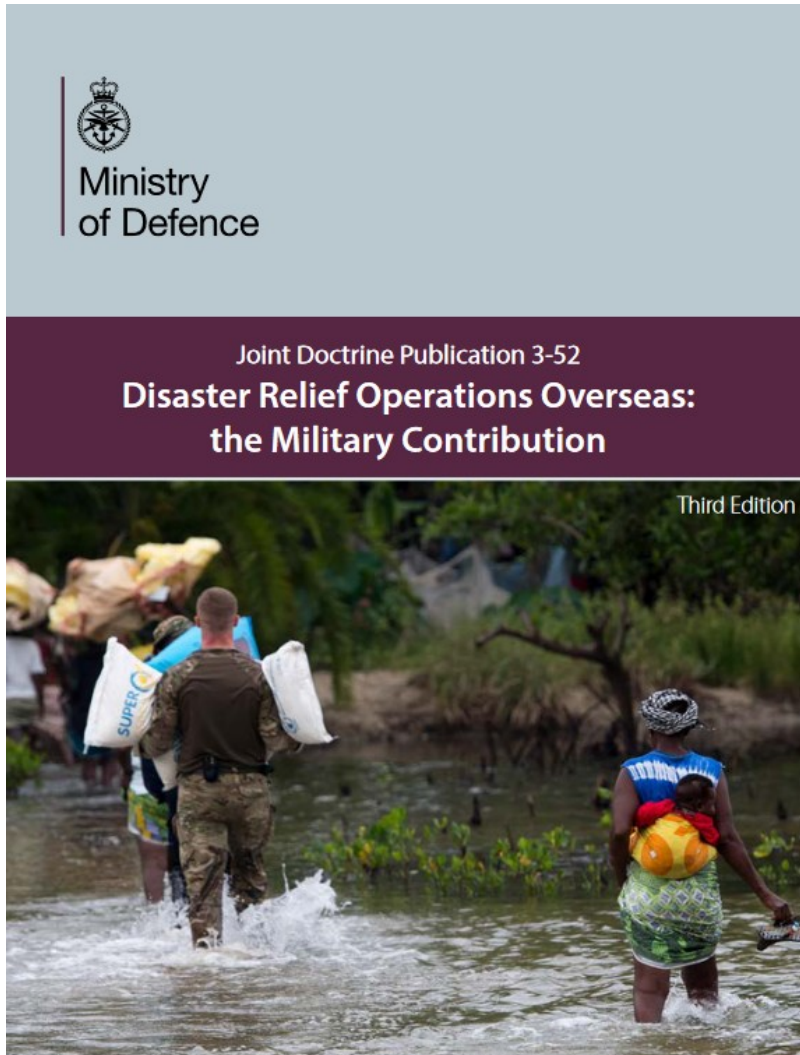
1. před událostí - **řídít očekávání veřejnosti** ohledně schopností a možné asistence poskytované na všech úrovních vlády
2. poskytovat **informace** před a během krize ve prospěch bezpečí/bezpečnosti občanů
3. pokud je využívána proaktivně a efektivně ve spojení s viditelnými činnostmi na zvládnání krize, může **zvýšit věrohodnost vlády** a posloužit jako uklidňující element pro občany
4. může také posloužit **zahraničněpolitickým zájmům** (vytvoření obrazu země, které je schopná postarat se o své občany a jejich potřeby)

Cíle strategické komunikace v krizi

kapitola „Strategic influence“

„(...) there may be specific UK interest in contributing, and being seen to contribute, to a disaster response.“

„Strategic communication considerations will be central to any disaster relief planning and delivery effort. Effective strategic communication is vital for mitigating any adverse immediate impact from a humanitarian crisis or disaster at the outset. In addition, it is key to ensuring that words and deeds are consistent, that expectations are managed, that reassurance is provided, and also ensures that the UK derives the maximum positive influence from its intervention in any given situation.“



Lekce ze strategické komunikace

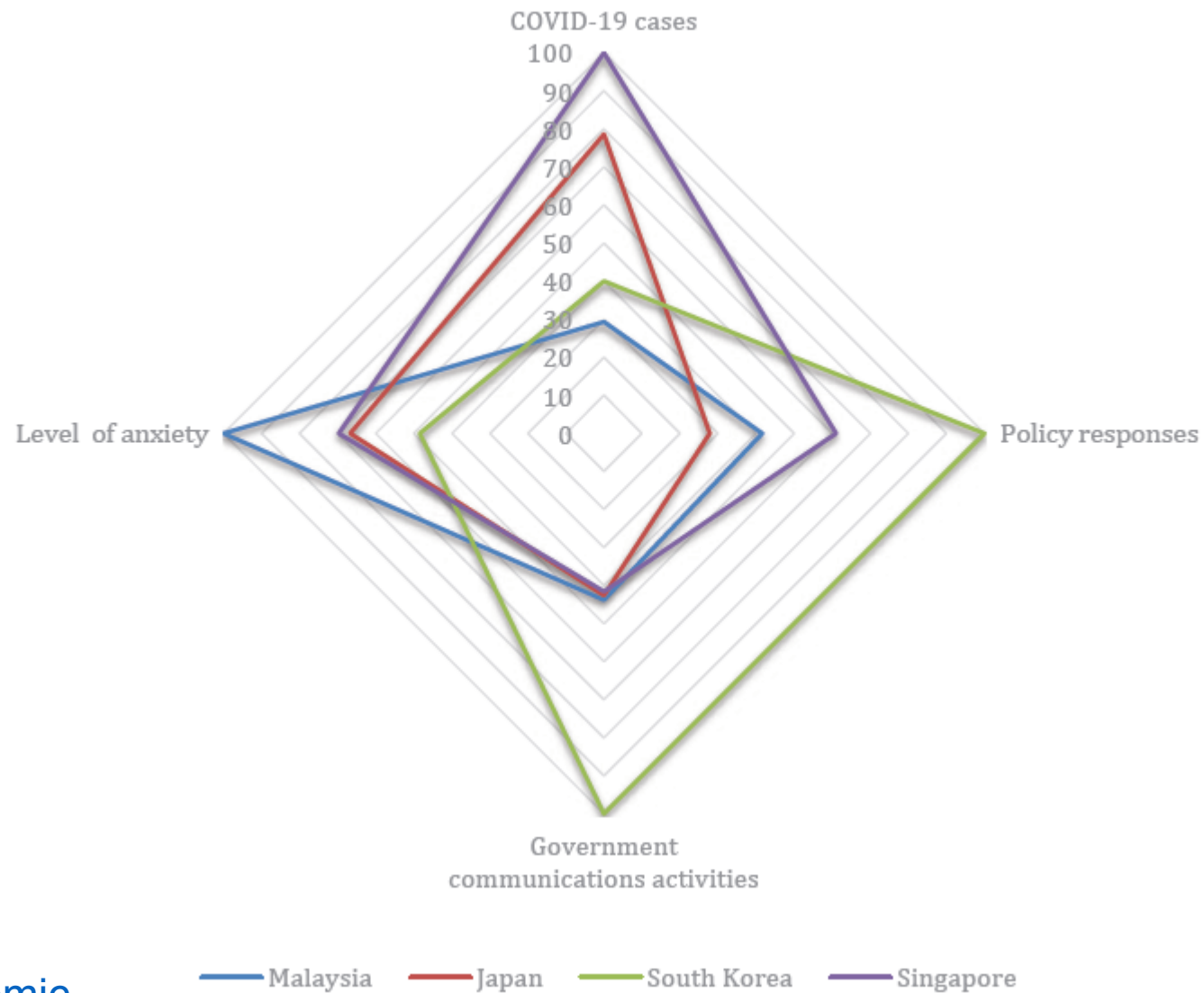
- zejména zkušenosti z mise ISAF (přenositelné do jiných typů krizí)
- „slova nestačí“
 - při absenci či špatné politice/strategii nepomůže sebelepší StratCom
- ani „činy nestačí“
 - nutné vždy uvést do kontextu vhodnou komunikací
- pochopení klíčových cílových skupin je nutnost
 - motivace chování x postoje
 - chování je možno usměrňovat bez změny postojů (přesvědčování)
- citlivá volba nositele sdělení (důvěryhodnost v daném prostředí)

StratCom a pandemie koronaviru

- zásadní je existence (absence) strategie
 - jaký byl strategický cíl ČR v boji proti pandemii koronaviru? (2. vlna)
- přijatá opatření sama o sobě vysílají sdělení (odhodlání) a ovlivňují vnímání cílových skupin (viz další snímek)
 - mohou být důležitější než komunikace
- opatření je nutné komunikovat (uvést do kontextu)
- riziko odchýlení od hodnot liberální demokracie -> nutno komunikovat zásahy do lidských práva a svobod (Německo)

- silná negativní korelace míry úzkosti a intenzity přijatých opatření
- slabší korelace u komunikačních aktivit
- dále negativní korelace u míry pohybu v zemi (= změna chování)

ANALYSIS OF INDICATORS



StratCom Cíl 1: Řídit očekávání veřejnosti

10.3.2020

Armáda podpoří jednotky IZS na hraničních přechodech

Autor: plukovnice Magdalena Dvořáková

Od úterý 10. března 2020 Armáda České republiky podpoří jednotky Integrovaného záchranného systému na hraničních přechodech. Celkem 30 příslušníků vojenského zdravotnického personálu ze zdravotnické služby resortu obrany bude spolupracovat ve směnách s příslušníky IZS, konkrétně hasiči, policisty, celní správou a hygieniky.

Na deseti hraničních přechodech se armáda bude podílet na výstavbě provizorních odběrových míst. Ve vojenských kontejnerových buňkách se budou odebírat vzorky pro testování na koronavirus. Vojenští zdravotníci budou spolupracovat a postupovat podle pokynů orgánů ochrany veřejného zdraví (hygieniků a epidemiologů).

Armáda České republiky podpoří IZS v souladu se zákonem č. 239/2000 Sb. o Integrovaném záchranném systému.

Není to poprvé, kdy Armáda České republiky podporuje složky Integrovaného záchranného systému. Již v minulosti posílila například Policii České republiky během předsednictví v Radě EU v roce 2009 nebo při výbuchu muničního skladu ve Vrběticích v roce 2014.

StratCom Cíl 2: Informační servis

- „vyprávění“ strategie (jak bude krizová situace řešena?)
 - J. Arden: „[We go hard, we go early](#)“
- instrukce - lidé musí vědět, co mají dělat a proč
 - J. Arden: „Chovejte se, jako byste měli covid.“
 - UK: „Stay at Home, Protect the NHS, Save Lives“
(x „Stay Alert, Control the Virus, Save Lives“)



StratCom Cíl 2: Informační servis

- příkazy x informování vedené znalostí motivace lidí
 - TAA (target audience analysis) / behavioral analysis (Impact Canada)
- cílit na různé skupiny ve společnosti
- nejen informování, ale také ujištění
 - připravenost, odhodlání řešit krizovou situaci
- využívání expertů jako důvěryhodných mluvčích a zdroje věrohodných informací
- transparentnost - zveřejňování dat (např. Singapur)
- zásadní volba slov
 - „social“ x „physical distancing“
 - solidarita (my) x oni

StratCom Cíl 2: Informační servis

- nejistota a dezinformace

- „To get through together we need to be able to rely on the information we are getting about COVID-19. You will likely see false information over the next months for ‘cures’ for COVID-19. This happens during disease outbreaks when people try to profit from people’s anxiety and fear. For information you can trust go to covid19.govt.nz or uruta.maori.nz“

StratCom Cíl 3: Zvýšení důvěryhodnosti



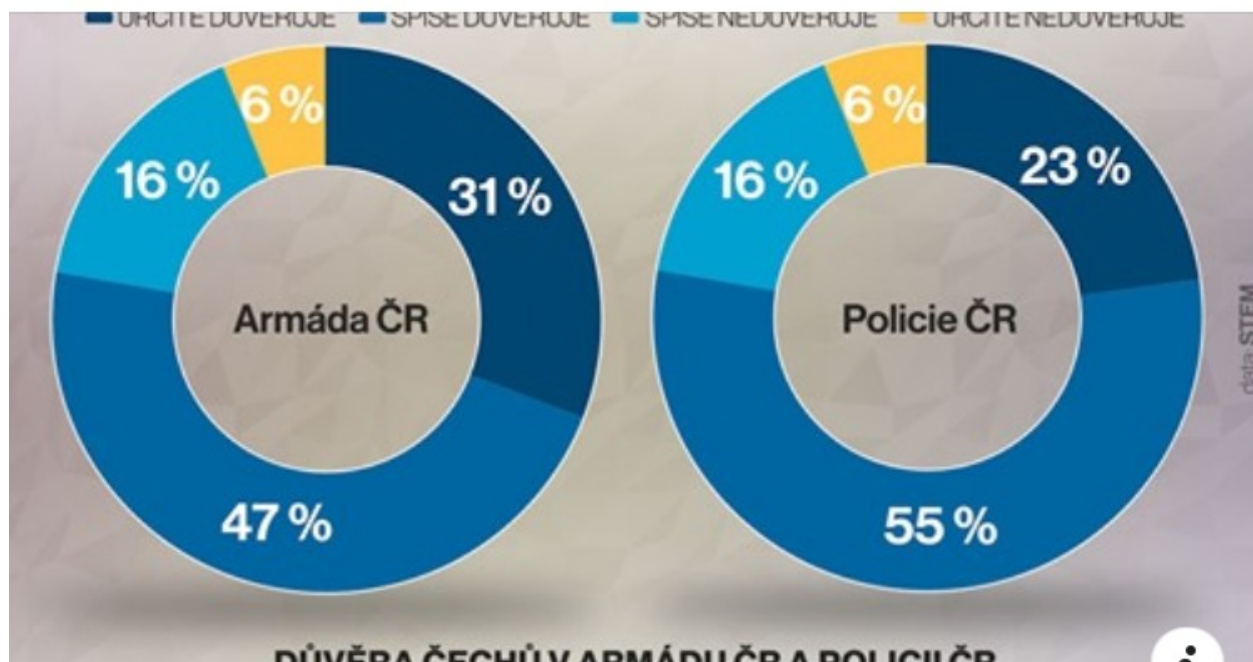
Armáda České republiky

3. dubna 2020

Děkujeme za důvěru.

28.12.2020

Lubomír Metnar: Důvěru veřejnosti si armáda buduje hlavně tím, jak je vidět



DŮVĚRA ČECHŮ V ARMÁDU ČR A POLICII ČR

NOVINKY.CZ

Důvěra v armádu a policii byla na začátku epidemie koronaviru rekordní - Novinky.cz



StratCom Cíl 3: Zvýšení důvěryhodnosti



Armáda ČR
@ArmadaTweetuje

07.04.20 16:59

Pomáháme hlídat nejen na hraničních přechodech, ale jsme na čáře i v horském terénu. Dole jaro 🌞, nahoře zima 🧊. Jsme armáda.

[#spolutozvladneme](#)



VIA TWITTER WEB APP

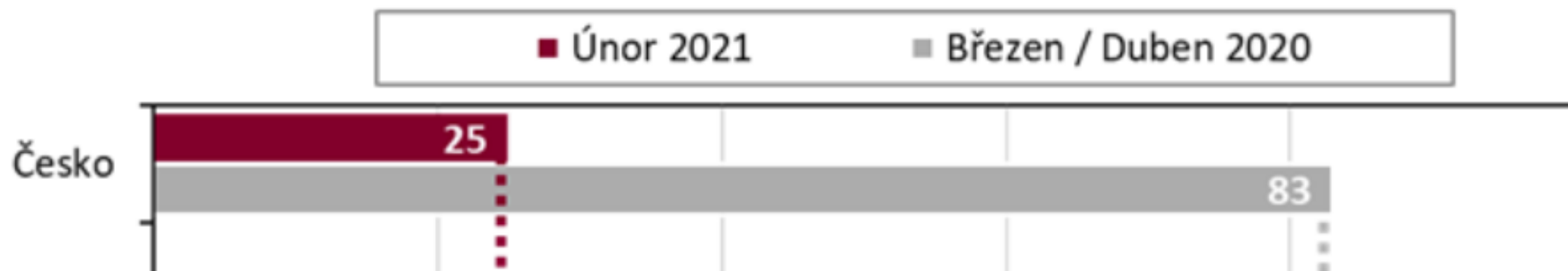
Tabulka 2: Účinnost opatření proti koronaviru – časové srovnání (v %)

	V/20	VI/20-1	VI/20-2	VII/20	IX/20	XII/20	II/21
Rozhodně účinná	31	30	21	13	9	10	4
Spíše účinná	55	56	57	48	39	47	28
Spíše neúčinná	8	9	15	25	35	29	43
Rozhodně neúčinná	2	2	3	7	9	8	20
Neví	4	3	4	7	8	6	5

Pozn.: V/20, VI/20-1, XII/20 a II/21 jsou speciální výzkumy, VI/20-2, VII/20 a IX/20 jsou kontinuální CVVM.

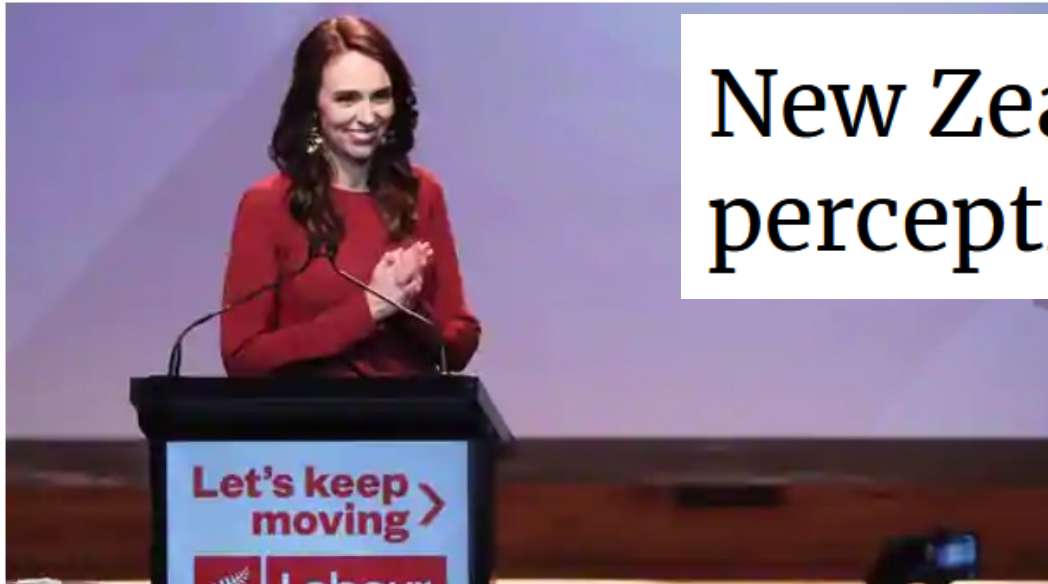
„Máte důvěru ve vládu, že zvládá situaci v souvislosti s koronavirem?“

(součet odpovědí určitě ano a spíše ano)



StratCom Cíl 4: Zahraničněpolitické zájmy

Jacinda Ardern wins landslide victory in New Zealand on Covid-19 success



New Zealand aims to build on positive perceptions from COVID response

New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern speaks at the Labour Election Day party after the Labour Party won New Zealand's general election in Auckland on October 16 (AFP)

The way we've handled COVID has shone a halo over New Zealand, shifting global perceptions of us from being just about epic landscapes to being a progressive, forward-looking nation.

Home / Russia & Former Soviet Union /

Covid-19 should show US that real danger to American lives is public health, not 'malicious' Moscow – Russian security chief

8 Apr, 2021 09:09



Home / Op-ed /

[Get short URL](#)

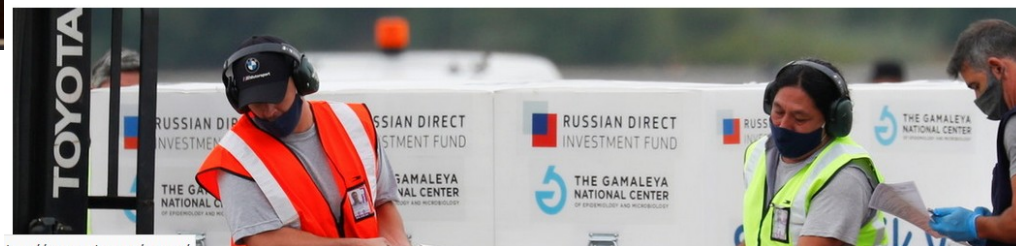
China and Russia rewrite 'global health order' with their Covid-19 vaccines as West struggles to spread its aid & influence



Tom Fowdy

is a British writer and analyst of politics and international relations with a primary focus on East Asia.

22 Feb, 2021 14:07 / Updated 2 months ago



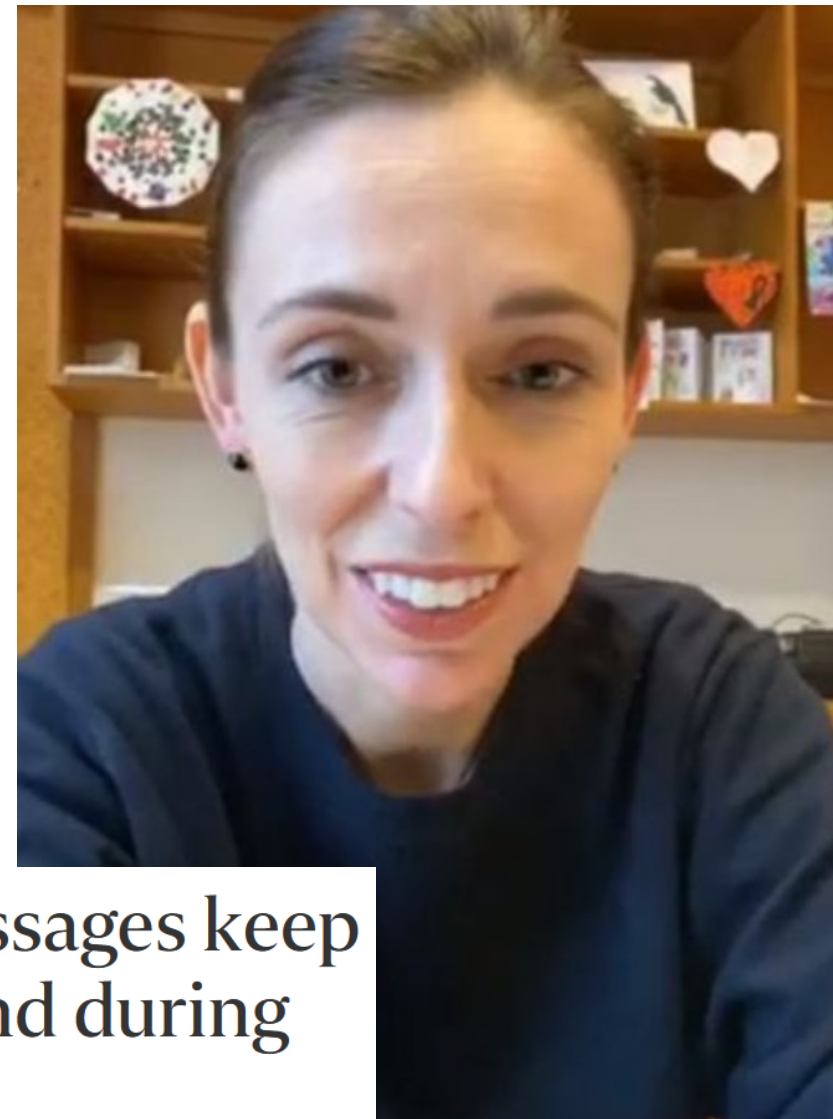
SELF-DELUSIONAL America can only beat Covid-19 if it stops blaming China and faces up to its own pandemic mistakes

7 Apr, 2020 18:56 / Updated 1 year ago

[Get short URL](#)

Role emocí

- komunikovat příběhy, ne čísla!
- emoce jako silná pohnutka chování
- role tzv. upřímné empatie („honest empathy“)
 - J. Ardern („empathetic crisis leadership“)
- vyjádření solidarity s osobami postiženými negativními dopady krize



PM Ardern's online messages keep spirits up in New Zealand during coronavirus lockdown

Principy strategické komunikace

- Veškeré činnosti jsou založeny na hodnotách.
- Činnosti řízeny narativem / politikou / strategií.
- Důvěryhodnost je zásadní výhoda a musí být chráněna.
- Slova a činy musí být v souladu.
- Informační prostředí musí být pochopeno.
- Komunikace je kolektivní a integrovaná snaha.
- Zaměření na dosažení žádoucích účinků a výstupů.
- Pověření komunikací napříč všemi úrovněmi.

Shrnutí

- současné informační prostředí - všechna slova i činy komunikují
- strategická komunikace může zásadně přispět k naplánování vhodné strategie zvládnání krize i její realizaci
- důraz na vliv (změna chování)
- plánování a řízení činností s ohledem na informační účinek (různorodé cílové skupiny)
- kontinuita, dlouhodobé zájmy a hodnoty země (grand strategy)
 - nutno sladit s krátkodobými cíli v krizi