
Jan Tomandl

3 Krizová komunikace

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

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

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

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



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

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

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

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

3.1 Základní poselství krizové komunikace

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

3.1.1 Transparentnost a pravdivost

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.2 Akceschopnost a zodpovědnost

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

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

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

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

3.2 Základní zásady krizové komunikace

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.1 Srozumitelnost

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2 Konzistentnost

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

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

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

Příklad z praxe: Byt Stanislava Grosse

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

3.2.3 Rychlost

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

malaysia airlines

i Media Statement & Information on Flight MH17

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

Media Statement 1: MH17 Incident

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

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

The flight was carrying 280 passengers and 15 crew onboard.

More details to follow.

-end-

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

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

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

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

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

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

Fleš může mít například následující rozsah a podobu:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Případová studie: Neštěstí ve společnosti Explosia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.4 Aktivita

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

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

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

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

3.2.4.1 Framing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.4.2 Stealing thunder

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

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

Příklad z praxe: Zaviněná autonehoda politika

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

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

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

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

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

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

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

3.2.4.3 Informační vakuum

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

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

Pokud budete pasivní, vyplní informační vakuum někdo jiný.

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

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

Příklad z praxe: Nehoda linkového autobusu

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

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

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

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

3.2.4.4 Filling the silence

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

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

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

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

3.2.5 Budování důvěry (empatie, zodpovědnost, vstřícnost)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vnímání důvěryhodnosti snižují například:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vstřícná a zodpovědná organizace v krizi:

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

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

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

3.3 Nejčastější chyby

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

3.3.1 Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování

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

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

Příklad z praxe: A ta částka taky nesouhlasí!

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

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


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

Příklad z praxe: Rusnok a Mandela

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

MailOnline

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

 Former recruitment manager dubbed	 Bohuslacher was to blame for	 Rafael Nadal to ball star	 Jamaican track dealer banned from
--	---	--	--

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

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

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

Share Tweet +1 Share 670 shares 297 Views

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

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

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

Scroll down for video



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

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

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

3.3.2 Lži, polopravdy, popírání očividného

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

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

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

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

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

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

3.3.3 Arogance, sebestřednost

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

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

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

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

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

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

3.3.4 Agresivita

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

Příklad z praxe: Potravinový inspektor

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

3.3.5 Další časté chyby

Některé z dalších častých chyb zmiňme alespoň formou bodového výčtu.

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

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

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