

Zásady krizové komunikace

Veronika Marouňková

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
Ústav bezpečnostního inženýrství

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Marounková**
Osobní číslo: **A20921**
Studijní program: **B1032A020001 Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Zásady krizové komunikace**
Téma práce anglicky: **Principles of crisis communication**

Zásady pro vypracování

1. Specifikujte základní terminologii.
2. Uvedte zásady pro krizovou komunikaci.
3. Uvedte nejčastější chyby při krizové komunikaci.
4. Uvedte příklady aplikace krizové komunikaci v průmyslu komerční bezpečnosti.
5. Zpracujte zásady pro komunikaci k vybrané mimořádné události v průmyslu komerční bezpečnosti.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ANTUŠÁK, Emil. Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
2. TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. Krizová komunikace. Principy, zkušenosti, postupy. Brno: MuniPress, 2020. ISBN 978-80-210-9636-3.
3. VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.
4. DLOUHÝ, Martin, Václav ROCEŇ, Štěpán VYMĚTAL, Marian BRZYBOHATÝ, Tomáš PREININGER, Jana JUNGWIRTOVÁ a František NOVOTNÝ. Krizová komunikace v zátěžových situacích. Praha: Univerzita Karlova, 2014. ISBN 978-80-87647-12-7.
5. CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Komunikace (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Krystyna Ljubymenko**
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání bakalářské práce: **8. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. května 2024**

doc. Ing. Jiří Vojtěšek, Ph.D. v.r.
děkan



Ing. Jan Valouch, Ph.D. v.r.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 8. prosince 2023

Jméno, příjmení: Veronika Marounková

Název bakalářské práce: Zásady krizové komunikace

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 28.05.2024

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zpracována na téma zásady krizové komunikace, která je rozdělena do dvou oblastí, a to do oblasti teoretické a oblasti praktické. Cílem teoretické oblasti je specifikovat základní terminologii, která je spojená s krizovou komunikací, kde je důležitým bodem uvedení správných zásad a postupů pro krizovou komunikaci během krizové situace, ale i uvedení nejčastějších chyb, kterých se při takové to komunikaci v různých bodech dopouštíme, nebo můžeme dopustit. Praktická část je pak směřována na ukázkou správné komunikace a špatné komunikace v praxi a uplatnění těchto zásad k vybrané mimořádné události.

Klíčová slova: komunikace, krize, zásada, plán, vývoj

ABSTRACT

This bachelor thesis is elaborated on the topic of the principles of crisis communication, which is divided into two areas, namely the theoretical and the practical. The aim of the theoretical area is to specify the basic terminology that is associated with crisis communication, where an important point is the introduction of the correct principles and procedures for crisis communication during a crisis situation, but also the most common mistakes that we commit or can commit at various points during such communication. The practical part is then directed at demonstrating good communication and bad communication in practice and applying these principles to a selected emergency.

Keywords: communication, crisis, principle, plan, development

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, kterou byla paní Ing. Bc. Krystyna Ljubymenko, za rady, které mi poskytovala, a především za věnovaný čas. Chtěla bych zde poděkovat zároveň i svým rodičům, kteří mi umožnili dokončit studium a v jeho celém průběhu mě podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	11
1.1 KRIZE	11
1.2 PŘÍČINY KRIZE.....	11
1.3 VZNIK KRIZE	12
1.4 KRIZOVÁ SITUACE.....	13
1.5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	13
1.5.1 Krizová komunikace v zákoně	14
1.5.2 Základ krizové komunikace	15
1.5.3 Na co si dát v průběhu krize pozor.....	17
1.5.4 Zásady pro zvládnutí krizové komunikace v počátku krize.....	17
1.5.4.1 Převzetí iniciativy.....	17
1.5.4.2 Emoce.....	18
1.5.4.3 Hovořte jedním hlasem.....	18
1.5.4.4 Poskytněte ujištění.....	18
1.5.4.5 Informujte oprávněné strany.....	19
1.5.4.6 Vhodně zvolený postup konfliktní situace.....	19
1.5.4.7 Vsaďte na řízený dialog s médii.....	19
1.5.5 Krizový plán.....	20
1.5.5.1 Části krizového plánu.....	20
1.5.5.2 Co musí být v krizovém plánu.....	21
1.5.6 Krizový tým	24
1.5.7 Informace poskytované během krize.....	27
2 ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	28
2.1 SROZUMITELNÁ KOMUNIKACE	28
2.3 RYCHLÁ KOMUNIKACE.....	30
2.4 AKTIVITA	31
2.5 BUDOVÁNÍ DŮVĚRY	31
2.6 KDO KOMUNIKUJE BĚHEM KRIZE	33
2.6.1 Metodika práce se sdělovacími prostředky	33
3 CHYBY PŘI KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	36
3.1 NEPŘESNÉ, NEPŘIMĚŘENÉ A NEOPATRNÉ VYJADŘOVÁNÍ	36
3.2 LŽI, POLOPRAVDY, POPÍRÁNÍ OČIVIDNÉHO	37
3.3 AROGANCE, SEBESTŘEDNOST	37
3.4 AGRESIVITA	38
3.5 PASIVITA	38
3.6 PODCEŇOVÁNÍ.....	38

3.7	SLOVA A ČINY JSOU V ROZPORU	39
3.8	PRAKTICKÁ UKÁZKA CHYBNÉ KOMUNIKACE	39
4	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V PKB	41
4.1	OBLAST VYUŽITÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	41
4.2	KRIZOVÁ KOMUNIKACE S PODNAPILOU, AGRESIVNÍ OSOBOU	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
5	ZÁSADY PRO VYBRANOU MIMOŘÁDNOU UDÁLOST	45
5.1	POPIS UDÁLOSTI	45
5.2	NÁROČNOST Z HLEDISKA KRIZOVÉ KOMUNIKACE	46
5.3	NA CO DBÁT BĚHEM TAKOVÉHO TO TYPU UDÁLOSTI	47
5.4	PŘÍKLAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE BĚHEM UDÁLOSTI	48
5.4.1	Ukázka prvotní informace na síti X	50
5.5	SHRNUTÍ	52
ZÁVĚR	54	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55	
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59	
SEZNAM OBRÁZKŮ	60	

ÚVOD

V dnešní době, se každým okamžikem díky veřejným sítím setkáváme s krizí, ať již u nás, nebo jinde ve světě. Krizová komunikace slouží k přenosu klíčových informací mezi kompetentními osobami, či organizacemi, ale i k poskytování informací směrem k široké veřejnosti. Je přirozené chtít znát podrobnosti k takovým to událostem, proto máme mnoho otázek, a právě prostřednictvím krizové komunikace získáváme na naše otázky relevantní odpovědi.

Moje bakalářská práce, je zpracována na téma zásady krizové komunikace. Teoretická část nás seznámí nejenom se základní terminologií, ale především se zásadami krizové komunikace a chybami, kterých se dopouštíme. První kapitola je zaměřená na pojmy krize a příčiny jejího vzniku, krizové situace, krizový tým, ale i nástroje krizové komunikace jako je krizový plán a tisková zpráva. Je zde vysvětlen samotný pojem krizová komunikace. Ve druhé kapitole uvádím, na co si dát během krizové komunikace pozor a jaké zásady jsou zapotřebí uplatnit pro její úspěšné zvládnutí. Jde o představení těchto bodů, které bychom měli ve svých projevech aplikovat, abychom si zachovali důvěru široké veřejnosti. Ve třetí kapitole navazuji na druhou kapitolu, ale v opačném pohledu. Jsou zde uvedeny chyby krizové komunikace. Jde o takové chyby, kterým bychom se měli vyhnout, pokud nechceme přijít o důvěru a zároveň se dostat do situace, kdy krizi naopak nezvládneme. Následně se v této práci budeme věnovat krizové komunikaci v prostředí komerční bezpečnosti.

Oblast praktické části je zaměřena na zásady pro vybranou mimořádnou událost. Vybrala jsem jako příklad, krizovou komunikace při střelbě na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, která se stala v roce 2023. Zde uvádím, jak se krizová komunikace v tomto případě vyvíjela a zda byli splněny zásady pro správnou krizovou komunikaci. Dále zmiňuji na co dbát během takového typu události a proč je zrovna v tomto případě krizová komunikace náročná. Na závěr provedeme vyhodnocení celé praktické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

V této kapitole bude rozebrána a vysvětlena základní terminologie v dané krizové komunikace, která je základem pro pochopení a orientaci v problematice. Seznámení se se základními pojmy slouží pro osoby, které se s pojmem krizová komunikace setkávají poprvé a zároveň pro ty, kteří si nejsou jistí určitým výrazem. Vysvětlení pojmu zamezí následné zaměnitelnosti z důvodu neznalosti takové to terminologie a přehlednosti v případech, že krizovou komunikaci budou sledovat, nebo ji sami povedou.

1.1 Krize

Slovo krize, pochází se starořeckého slova “krino”. V českém jazyce je toto slovo ve významu rozhodovat, vybírat, posuzovat, případně měřit mezi dvěma zcela opačnými variantami, jako je život-smrt, právo-bezprávi, úspěch-neúspěch. Ze slova “krino” vzniklo později slovo “krisis”. Tímto slovem se označovala rozhodná chvíle, nebo doba. V podnikatelském odvětví je krize chápána jako *“vrcholný bod obratu v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace”*. [1]

Přesto, že se se slovem krize běžně setkáváme a je tento pojem hojně používán a nelze zcela určit jeho přesnou definici jak ze strany odborníků, tak laické veřejnosti. Každý subjekt může být krizí zasažen. Takovým to subjektem, může být jednotlivec, organizace, politická strana, společnost, ale i světadíl. Velikost subjektu nehraje v tomto případě roli. [1] Je to období, kdy se lidé ocitají v klíčové nejistotě a bezradnosti, jelikož tradiční postupy a znalosti již nedostačují k řešení současných výzev, a přesto se nové perspektivy ještě neukázaly. Tento stav zanechává jednotlivce v nejistém stavu, kdy musí čelit nejasné budoucnosti bez jasných odpovědí nebo směru, co dál. [2]

Dle Jana Tomandla je *“Krise náhlá, svízelná situace, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit vztahy uvnitř organizace, reputaci organizace i její vztahy s vnějším světem. V extrémních případech krize ohrožuje základní zájmy i samotnou existenci organizace.”* [3]

1.2 Příčiny krize

Krize vznikají náhle, případně jako výsledek nějaké prudké, nepředvídatelné, dynamické události, mezi které se řadí například přírodní katastrofy a jiné průmyslové havárie. Někdy je začátek krize neočekávaný, a tudíž také nenápadný. K takovým začátkům

můžeme přiřadit například negativní publicitu v médiích, ale také kritiku na jedné z mnoha sociálních sítích. Tyto reakce na danou situaci postupně zesilují a následně propukají v krizi naplno. Do krizové situace se můžeme dostat i v případě, kdy jsme nepodnikli žádné chybné kroky, přesto média zkresleně interpretují informace, což má za následek obvinění podniku z porušení určitých zákonů či dokonce etických principů.[3]

Jan Tomandl ve své knize uvedl “základní okruhy příčin, od nichž se pak odvíjejí modelové typy krizí“. [3] Mezi první typ krize, můžeme zařadit takzvanou vyšší moc, kam řadíme přírodní katastrofy jako jsou povodně, zemětřesení apod. Dále lze jako příčinu krize zmínit útok zvenčí, do kterého patří útok konkurence (cenový, reklamní, mediální), kampaň zájmové skupiny s kritickými názory, trolling, sabotáž, terorismus, pomluva a bojkot. Dalším typem krize, je krize označované jako útok zevni, kam řadíme únik interních informací způsobených zaměstnancem, poškození nebo kontaminaci zboží zaměstnancem. Stejně takovýmto útokem, může být nedbalost, kdy krizi způsobí výrobní případně ekologická havárie způsobená zanedbáním a jiným nedbalostním pochybením, podceněním kvalitativních a hygienických standardů ve výrobě. Morální selhání je dalším typem krize, které je zapříčiněné neakceptovatelným krokem politika, manažera případně jiného exponovaného pracovníka. Stejně tak jako vědomé porušování zákonů, předpisů a nesplnění slibů. Jednou z dalších vyvolaných krizí můžeme zmínit i spotřebitelskou nespokojenost, kde je příčinou nekvalitní produkt případně služba, ale zároveň do tohoto typu krize můžeme zahrnout i nevhodnou reakci na kritiku ze sociálních sítích. Mezi další body, které mohou krizi vyvolat, lze zařadit i ignoraci, která vyplývá z podceňování zprvu marginálních sporů a konfliktů i strukturální obtíže, jako jsou ekonomické problémy organizace, výpadek likvidity a vynucené propouštění, ale i fámy a dezinformace. [3]

1.3 Vznik krize

Základním faktem je uvědomit si skutečnost, že krize se může přihodit i nám, a to bez výjimky. Může se týkat podniků, institucí i samotného jednotlivce. Větší možnost vzniku krizové situace roste v závislosti na významu daného podniku. Obecně lze říci, pokud se tedy jedná o firmu, která je důležitá a bohatá, pro ni existuje větší šance, že se dostane do krize. Jsou předem vytipovaná a tedy i definovaná odvětví, u nichž je zvýšená náchylnost ke vzniku krizí. Mezi tyto odvětví řadíme farmaceutický průmysl, dopravu, důlní průmysl/těžební firmy, chemický a potravinářský průmysl. Dalším odvětvím,

které je náchylné na krize, jsou výrobní činnosti nebo služby, které jsou založeny především na důvěře. Mezi takové řadíme finanční společnosti a zdravotnictví. [4]

1.4 Krizová situace

Za krizovou situaci je označována dle zákona 240/2000 Sb., zákon o krizové řízení a změně některých zákonů (krizový zákon) *“mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému2), narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (dále jen „krizový stav“)*” [6]

Další definice krizové situace je stav, kdy dochází k nepředvídatelnému nebo obtížně předvídatelnému průběhu událostí, který vzniká po narušení rovnováhy systémů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských. Taková situace vede k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku a také vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu. Vzhledem k tomu, že běžné kompetence a disponibilní zdroje nejsou dostatečné pro řešení těchto problémů, je nezbytné nasadit speciální opatření a zdroje pro zvládnutí krize. Krizová situace tedy vyžaduje koordinovanou reakci a spolupráci různých složek společnosti, aby byla účinně zvládnuta a minimalizovány její negativní dopady na všechny zúčastněné oblasti. [13]

Krizové stavy jsou takové stavy, které se vyhláší při vzniku krizových situacích.

V České republice máme 4 krizové stavy, kterými jsou:

1. Stav nebezpečí.
2. Nouzový stav.
3. Stav ohrožení.
4. Válečný stav.

1.5 Krizová komunikace

Pojem krizová komunikace nelze definovat pouze jedním způsobem. V každém odvětví je tento pojem chápán jinak. Setkáme se s odlišnými názory mezi psychology a psychoterapeuty na jedné straně a zdravotníky a záchranáři na straně druhé. V tomto případě je klíčové zaměřit se na vztahy s veřejností (public relations) a vztahy s médii (media relations). *“Krizovou komunikaci tak bereme jako součást reakce organizací (nebo*

i jednotlivců) na ohrožení reputace a na mimořádné události.” [2] Jeden z hlavních cílů krizové komunikace spočívá v tom, aby organizace postižená krizí dokázala překonat různorodé obtíže s minimálním dopadem a následně byla schopna obnovit svou činnost nezávisle a efektivně. Dle Jana Tomandla *“krizová komunikace tak chrání kapitál, lidské zdroje a reputaci organizace”* [2]

1.5.1 Krizová komunikace v zákoně

Krizová komunikace jako taková, je definována odborníky na tuto oblast, ale především v zákoně. Definice krizové komunikace nalezneme v zákoně 239/2000, Sb., zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, kde §18 uvádí krizovou komunikaci jako nástroj, který se použije v případě přípravy na mimořádnou událost a dále při provádění záchranných a likvidačních prací. Definice krizové komunikace dle tohoto zákona zní takto *„Přenos informací mezi státními orgány, územními samosprávnými orgány a mezi složkami integrovaného záchranného systému za využití prostředků hlasového a datového přenosu informací veřejné telekomunikační sítě i vybrané části neveřejných telekomunikačních sítí.“*[7] Dále je v zákoně uváděno, že Ministerstvo vnitra je povinno zajistit, aby orgány a složky (státní orgány, územní samosprávné orgány, složky integrovaného záchranného systému), měly přístup ke krizové komunikaci prostřednictvím účelové telekomunikační sítě Ministerstva vnitra. To zahrnuje vytvoření a udržování spolehlivé komunikační infrastruktury, která umožní efektivní a rychlou výměnu informací v krizových situacích. Podnikatelé, kteří provozují sítě elektronických komunikací nebo poskytují služby elektronických komunikací, mají povinnost spolupracovat s Ministerstvem vnitra na přípravě a realizaci způsobů krizové a tísňové komunikace. Tato spolupráce zahrnuje nejen technickou podporu a integraci jejich systémů s komunikačními kanály Ministerstva vnitra, ale také účast na vývoji a implementaci systémů veřejného varování, které jsou klíčové pro informování obyvatelstva v případě nouze. Podnikatelé musí zajistit, že jejich služby budou kompatibilní s krizovými plány Ministerstva vnitra, podle kterých budou schopni poskytnout potřebnou pomoc a zdroje během krizových situací.[7]

Zákon 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) v §2 *„vymezení pojmů“* definuje krizovou komunikaci jako *„krizovou situaci mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (dále jen „krizový stav“),“*[9]

Zákon 239/2000 definuje mimořádnou událost §2 „Vymezení pojmů“ odst. b) „*mimořádnou událostí škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací,*“. [7]

1.5.2 Základ krizové komunikace

Hlavním prvkem pro zvládnutí krize je přiznat si, že krize může nastat i u nás, a to jak ve firmě, tak v instituci. Pokud budeme předpokládat, že může nastat krize, můžeme se na to částečně připravit a s krizovou komunikací uspět. Díky takové přípravě máme alespoň jistotu, že nás krize nezastihne nepřipravené, bez jakékoliv možnosti ji zvládnout. [4]

Chceme-li krizovou komunikaci v době krize zvládnout, měli bychom postupovat takto:

1. Zjistit jaké krize nám hrozí, sestavit jejich seznam, ale i postupy k jejich řešení a poté k nápravě, aby se již do budoucna neopakovali.
2. V případě, že si předem zjistíme, jaké krize by nám mohli hrozit je pravděpodobné, že při sestavování modelových situací vzniklých z určité krize nalezneme nové potencionální nebezpečí, se kterým jsme v prvotním plánu vůbec nepočítali. Naše pozornost se může soustředit správným směrem a zároveň nebudeme plýtvat časem a energií. [4]
3. Jasně si definovat body, které budeme postupně plnit. Mít sepsaný univerzální postup v případě propuknutí krize, se kterým se průběžně seznámíme „nanečisto“ a který pak nadále můžeme upravovat o aktuální informace vyplývající z dané situace a řídit se tak bod po bodu, aby naše práce byla co nejvíce efektivní. S takovou to přípravou víme, co uděláme jako první, co bude následovat a co jsme již splnili. Je zapotřebí tyto kroky realizovat ve správném pořadí. [4]
4. Nezaměřit se pouze na možnost vypuknutí krize. V první řadě je důležité zaměřit se na to, jak předcházet vzniku jakékoliv krize. Příkladem uvedu odvětví průmyslu, kde dochází k nakládání s nebezpečnými látkami. Zde je zapotřebí, aby byli přísně dodržovány a následně vymáhány bezpečnostní předpisy, a to nejen samotnými zaměstnanci, ale i odpovědnými pracovníky ve vedení firmy, stejně tak i kontrolním úřadem, který při pravidelné kontrole může odhalit již v zárodku, případný vznik krizové situace. Stejně tak vhodné prostředí a firemní politika, mnohdy přispějí, aby takovéto situace nedošli až do bodu, kdy vypukne krize.

Kde jsou zaměstnanci spokojeni, bývají loajální ke svému zaměstnavateli a svojí všímavostí a otevřenou komunikací s vedoucími pracovníky na hrozící krizi můžou včas upozornit, jelikož oni jsou ve výrobě ti co hrozící nebezpečí mohou detekovat jako první. Vrátný a ostraha objektu, kteří včas odhalí neoprávněné osoby případně nebezpečnou manipulaci v objektu, mohou významně přispět k odvrácení krize v případě sabotáže uvnitř, či zvenčí firmy. [4]

5. Analýza situace. Pokud již krize nastala, je zapotřebí udělat krizový audit. Krizový audit by se v tomto případě měl udělat do hloubky a výsledky tohoto bezpečnostního auditu vystavit pečlivé analýze. [4]
6. Připravit scénář krizové komunikace na základě výsledků auditu. Výsledky auditu, by měli být vodítkem jak v budoucnu zvládat krizi, jakých chyb jsme se dopustili a ty následně zahrnout do nového krizového plánu, abychom se těchto chyb v budoucnu vyvarovali a zefektivnili krizové řízení a komunikaci na maximum. [4]
7. Sestavit krizový komunikační tým, který se skládá z odborníků na danou problematiku, kteří jsou plně obeznámeni se situací a jsou pro takovou událost trénováni, aby se předešlo selhání v krizové komunikaci a zamezilo se tak ještě větším škodám. [4]
8. Členové bezpečnostního auditu musí být komunikativní a musí dostatečně zvládat práci pod stresem. Pro výkon své práce je zapotřebí, aby měli zajištěné pevné zázemí a odpovídající vybavení. Pokud budou dostatečně vybaveni bude pro ně jednodušší zvládat velký tlak ze strany médií, který trvá jak několik dnů, ale mnohdy i týdnů. [4]
9. Pracovat na posílení vztahů s médii. V tomto případě je zapotřebí dlouhodobě budovat dobré vztahy s médii neboli “media relations”. Bez dobrých vztahů není zpravidla možné zvládnout krizovou situaci. [4]

Součástí přípravy na krizovou událost by mělo být i rozvíjení schopnosti zvládat změny a to především ty personální. Ne zřídka se stává, že v době krize ztratíme pro nás jednu z klíčových osob, což v tento moment představuje obrovskou komplikaci. V těchto případech by měla být firma na takovou situaci připravena a mít předem určené osoby, kterým v případě výpadku budou předány pravomoce. [4]

Pro zvládnutí krize je klíčové mít připravený postup či nějaké vodítko pro nás, které nám naznačí jak v určité krizové situaci postupovat, koho informovat a jaké informace

kdy a komu poskytovat. Proto je důležité, mít předem dobře vypracovaný krizový plán. Mít připravené informace, je jako mít mapu v neznámém terénu. Znamená to, že máme jasnou představu o tom, jak reagovat v krizových situacích, a víme, jaká opatření budeme sdělovat dnes, jaká zítra a případně i v nadcházejících dnech. Krizový plán nám ulehčuje situaci, jelikož je pro nás pevným bodem, od kterého se v začátku krize můžeme odrazit.

1.5.3 Na co si dát v průběhu krize pozor

V průběhu krize je zapotřebí věnovat velkou pozornost především přípravě. Hlavním klíčem je získání co nejvíce informací pro správné vyhodnocení situace. Pokud se spolehne na to, že podnik či jinou sféru známe natolik dobře, že nepotřebujeme žádnou přípravu, budeme o to více zaskočení. Vždy je důležité předvídat možné následky. Důležitý je objektivní názor, kdy si k zhodnocení naší situace pozveme pohled z vnější strany, takzvaného externího zaměstnance, jehož pohled bude nezájatý a prostřednictvím tohoto „externisty“ budeme situaci hodnotit. [4]

1.5.4 Zásady pro zvládnutí krizové komunikace v počátku krize

1. Převzetí iniciativy.
2. Emoce.
3. Hovořit jedním hlasem.
4. Poskytnout ujištění.
5. Informovat příslušné strany.
6. Konfliktní situace řešit s nadhledem.
7. Řízený dialog s médii. [4]

1.5.4.1 Převzetí iniciativy

“Krizová komunikace spočívá v přijímání správných rozhodnutí ve správný čas. Okolnosti, za jakých se během krize rozhoduje, se zásadně liší od těch, na které jste zvyklí v běžném životě.”[4] Pro úspěšné zvládnutí krizové komunikace je důležité vyrovnat se s panující nejistotou, ale i s nepřehlednou situací, ve které se právě nacházíme. Je důležité, aby ten kdo krizovou komunikaci vede, komunikoval rychle a srozumitelně. V momentě, kdy je zapotřebí komunikovat není žádný čas na váhání a je nezbytné

komunikovat jako první, než za nás začnou mluvit ostatní a negativně tím ovlivní dosavadní situaci. [4]

1.5.4.2 Emoce

Během krize a často i po ní se budeme muset vyrovnávat s celou škálou emocí u všech lidí, se kterými budeme v kontaktu. Schopnost zvládnout emocionálně náročné situace je klíčové pro úspěšnou krizovou komunikaci. Jednotlivé emoce se budou lišit nejen svou podstatou, ale také intenzitou zároveň i hloubkou. Některé z nich nám mohou situaci značně zkomplikovat, a proto je důležité s nimi počítat předem. Je nezbytné naučit se je správně rozpoznávat a efektivně s nimi pracovat. Tím získáme lepší kontrolu nad situací a budeme schopni lépe zvládat krizové momenty. Schopnost rozpoznat a správně reagovat na různé emoční projevy nám může výrazně usnadnit komunikaci a přispět k úspěšnému zvládnutí krizových situací. [4]

1.5.4.3 Hovořte jedním hlasem

V přípravě na krizi, je zapotřebí mít stanoveného odpovědného pracovníka, který bude mít na starost komunikaci s médii, takzvaného tiskového mluvčího. Tato komunikace s médii a veřejností, by se měla omezit pouze na pověřeného tiskového mluvčího, případně vedoucího pracovníka dané firmy. Je důležité, aby se tito pověřeni lidé v podávání informací shodovali a prezentovali stejný názor firmy. Takto zajistíme, že média a veřejnost dostanou ověřené informace. Pokud bude za firmu mluvit více lidí, může dojít k “prohloubení krize”. [4]

1.5.4.4 Poskytněte ujištění

V tomto bodě je důležité, abychom byli schopni ujistit zaměstnance a veřejnost o tom, že v současné době děláme vše, co je potřebné pro zvládnutí této situace. Musíme být schopni vysvětlit jaké nebezpečí hrozí, jaké kroky podnikáme pro omezení a následné odstranění vzniklé krize. Důležitá je komunikace. Můžeme slíbit, že budeme o následných postupech informovat. Ubezpečíme ostatní, že situace, ve které se zaměstnanci a veřejnost nachází se nebude opakovat a budeme dělat vše proto, abychom v budoucnu vzniku takovéto situace předešli. [4]

1.5.4.5 Informujte oprávněné strany

Během krize je zásadní informovat příslušné orgány. Koho budeme informovat se odvíjí od povahy krize. Mezi nejčastěji volané tak patří policie, hasiči, odborné orgány státní správy, mezi které patří například Státní ústav pro kontrolu léčiv, Státní veterinární správa, Státní zemědělská a potravinářská inspekce, územně příslušné krajské hygienické stanice. Mezi volané osoby se řadí starosta i jeho zástupce. [4]

1.5.4.6 Vhodně zvolený postup v konfliktní situaci

Konfliktní situace se v běžném životě vyskytují často a z tohoto důvodu je zapotřebí být na ně řádně připraven a nebrat si je osobně. Postupy, které k odstranění takovéto krize zvolíme, mohou již vzniklou konfliktní situaci ještě naopak zhoršit. Proto vměšování se do případného sporu, hádky, či agrese mezi zúčastněnými, není vždy žádoucí. Z tohoto důvodu je dobré mít na paměti, že nemůžeme všem vyjít vstříc a všem se tak zavděčit. [4]

1.5.4.7 Vsaďte na řízený dialog s médii

Pokud budeme komunikovat s médii, je důležité komunikovat především stručně, jasně a výstižně. Vyhnete se tak dezinterpretaci našich výroků. Nejlepší cesta je, pokud prvotní informace pro veřejnost o propuknutí krize vydáme jako tiskovou zprávu v písemné podobě. V tomto bodě se ukáže, jak kvalitní byla naše příprava v předkrizovém období. Zde se promítnou dobré vztahy s novináři. Jsou zmiňovány rady, kdy je vhodné se na samotné místo podívat a vytvořit si tak vlastní náhled na věc. Zmiňovány jsou i situace, kdy se taková návštěva nedoporučuje v případech, že by samotná návštěva mohla toho, kdo má krizovou situaci na starost “psychicky destabilizovat.” K efektivnímu řízení situace je zapotřebí znát základní fakta. Jsou uváděny otázky, na které bychom měli být schopni odpovědět. Otázky typu: [3]

1. “Jaký je rozsah škod a zda jsou oběti
2. Jaký může mít dopad na firmu a její zaměstnance, stejně jako na další zájmové skupiny?
3. Co se firma nebo instituce chystá podniknout pro stabilizaci situace a pro nápravu vzniklých škod?
4. Předběžný odhad toho, kdo všechno se může cítit poškozen.” [3]

1.5.5 Krizový plán

Vedle plánů pro řízení krizí je důležité vypracovat i komunikační strategie, které budou pečlivě promyšleny a detailně rozpracovány. Je nezbytné předem definovat, kdo bude zodpovědný za komunikaci a informování relevantních zúčastněných stran, stanovit vhodný časový rámec a strategicky plánovat postupy organizace a pečlivě vybírat komunikační kanály s důrazem na jejich účinnost a dostupnost. Použití různých kanálů komunikace, jako jsou webové stránky, sociální média, e-maily, tiskové zprávy a osobní schůzky, může být klíčové pro dosažení maximálního dosahu a efektivity při řešení krizové situace. [3]

Krizový plán musí rovněž zajistit pečlivé a bezpečné směřování zásadních informací pověřeným pracovníkem na správná místa v organizaci, aby podpořil rychlou a efektivní reakci v případě krize. Současně je nezbytné zabránit neoprávněnému úniku těchto informací z podniku, neboť by takové úniky mohly ohrozit bezpečnost, důvěryhodnost a reputaci organizace a vést k negativním dopadům na zaměstnance, zákazníky a další zúčastněné strany. [3]

Krizový plán zpracovávají na základě zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a §28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení tyto orgány: [5,8]

1. Ministerstva a další ústřední správní úřady.
2. Česká národní banka.
3. Kancelář Poslanecké sněmovny, Kancelář Senátu, Kancelář prezidenta republiky, Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad pro zahraniční styky a informace, ale také Bezpečnostní informační služba.
4. Kraje a obce s rozšířenou působností. Lze nalézt v podmínkách hl. m. Prahy. Jedná se o MČ Praha 1 – 22). [5]

1.5.5.1 Části krizového plánu

Krizový plán se skládá ze tří částí:

1. Základní.
2. Operativní.
3. Pomocný.

Tyto části definuje nařízení vlády č. 462/2000 Sb. § 15. [5]

1) Základní část

1. “Charakteristika organizace krizového řízení.
2. Přehled možných zdrojů rizik a analýzy ohrožení.
3. Přehled právnických osob a podnikajících fyzických osob, které zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu.” [5]

2) Operativní část

V operativní části se nachází:

1. Přehled krizových opatření a způsob jejich zajištění a provedení.
2. Plán nezbytných dodávek. Tento plán je zpracovaný podle zvláštního právního předpisu.
3. Způsob plnění regulačních opatření podle zvláštních právních předpisů.
4. Přehled spojení na subjekty, které se podílí na připravenosti krizové situace a jejich řešení.
5. Rozpracování typových plánů na postupy pro řešení konkrétních druhů hrozících krizových situací, které jsou identifikované v analýze ohrožení.
6. Přehled plánů, které jsou zpracovány podle zvláštních právních předpisů využitelných při řešení krizových situací.” [5]

3) Pomocná část

V pomocné části nalezneme:

1. Přehled právních předpisů, které jsou využívány při přípravě na krizové situace a také při jejich řešení.
2. Zásady manipulace s krizovým plánem.
3. Geografické podklady.
4. Další dokumenty související s připraveností na krizové situace a jejich následné řešení. [5]

1.5.5.2 Co musí být v krizovém plánu

Výběr členů krizového týmu a podrobné definování jejich rolí, povinností a odborných způsobilostí, aby bylo jasné, kdo je odpovědný za jakou činnost a jaké jsou jejich pravomoci a odpovědnosti v rámci řešení krizových situací. [3]

1. Identifikace důležitých zainteresovaných stran a vytvoření plánu pro efektivní sdílení informací, které jsou klíčové pro úspěšné zvládnutí krizové situace. Zároveň je nutné, věnovat zvláštní pozornost interní komunikaci se zaměstnanci, abychom zajistili, že mají přístup k relevantním informacím přímo od organizace. Tím předejdeme situaci, kdy by se museli spoléhat na externí zdroje informací, což by mohlo vést k nejistotě a zvýšení úrovně stresu. Vnitřní komunikace by měla být otevřená, pravidelná a poskytovat zaměstnancům možnost položit otázky a získat podporu během celého průběhu krizové situace. [3]
2. Seznam relevantních kontaktů v souladu s povahou krize, který by měl zahrnovat záchranné složky, jako jsou Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky a Zdravotnická záchranná služba České republiky, dále úřady, které mají pravomoci související s daným typem krize a tiskový mluvčí organizací působících ve stejném odvětví, kteří mohou poskytnout relevantní informace a perspektivu. Rovněž by měli být v této komunikaci zařazeni externí odborníci, kteří disponují znalostmi a dovednostmi vhodnými pro řešení dané krizové situace, dále také externí komunikační agentura, která může pomoci s řízením komunikace a mediální strategií v průběhu krize. [3]
3. Mediální seznam neboli podrobný seznam médií s aktuálními kontakty, který slouží jako klíčový nástroj pro správnou komunikaci v době krize. Když nastane krizová situace, není čas na shánění telefonních čísel novinářů nebo e-mailových adres pro rozesílání tiskových zpráv. Připravený a pečlivě udržovaný mediální seznam umožňuje organizaci okamžitě a efektivně reagovat a navázat komunikaci se sdělovacími prostředky, což je zásadní pro úspěšné řešení krize a ochranu reputace organizace v nejistých situacích. Díky aktualizovaným informacím a dobře zpracovanému mediálnímu seznamu má organizace lepší šanci udržet si kontrolu nad informacemi, které se šíří a efektivněji koordinovat komunikaci s veřejností. [3]

4. Seznam sociálních médií, profilů a stránek, které organizace vlastní a má k nim přístupové údaje, představuje důležitý zdroj pro její komunikační strategii. Zahrnuje klíčové platformy jako Facebook, Twitter a YouTube. Tyto profily mají organizace k využití a jsou doplněny o podrobné informace o sledovanosti, angažovanosti uživatelů a historii publikovaných obsahů. Tato data jsou klíčová pro analýzu úspěšnosti online strategie a umožňují lepší orientaci při plánování budoucích komunikačních aktivit organizace. [3]
5. Místo, kde bude krizový tým operovat, je podstatné pro úspěšné zvládnání situace. Toto prostředí, často označované jako "komunikačně-řídící centrum", není pouze fyzickým prostorem, ale také centrem pro koordinaci, analýzu a rozhodování v průběhu krizové situace. Kromě toho je důležité mít připraven seznam věcí, zdrojů a zásob, které budou potřeba pro efektivní reakci a řízení krize. Tyto zdroje zahrnují technologické nástroje, komunikační prostředky, informační zdroje a další materiály nezbytné pro plnění úkolů krizového týmu. [3]
6. Předem připravené informace týkající se typu očekávané krizové situace jsou klíčovým prvkem pro úspěšně zvládnutou komunikaci v krizových situacích. Kromě toho, že zahrnují data o minulých událostech podobného charakteru, obsahují také informace o historických úspěších společnosti. Tyto informace mají dvojí využití: jednak mohou sloužit k informování novinářů a dalších zainteresovaných subjektů, aby poskytly hloubku a kontext situace a také mohou posloužit jako podklad pro přípravu tiskových zpráv. Tím poskytují zásadní pozadí a perspektivu k probíhajícím událostem, což pomáhá veřejnosti lépe porozumět situaci a reakcím organizace. [3]
7. Náčrtky tiskových zpráv, které jsou připraveny předem, slouží jako základní struktura, do které v okamžiku krize jednoduše integrujeme aktuální informace a relevantní kontext. Tyto připravené šablony zpráv umožňují rychlou reakci a poskytují jasný rámec pro komunikaci, zatímco aktualizace dat zajišťují aktuálnost a přesnost sdělení. [3]
8. V oblastech s vysokým rizikem vzniku krizové situace je vhodné připravit základní strukturu krizového webu již předem. Tento rámec bude v okamžiku vzniku krize pouze rozšířen o aktuální informace a následně zveřejněn online, aby byl veřejnosti dostupný prostřednictvím internetu. Tento postup umožňuje rychlou reakci

a poskytuje veřejnosti důležité informace v kritických chvílích, což napomáhá ke zvládnutí situace a udržení důvěryhodnosti organizace. [3]

9. Rozsah obtížných otázek, se kterými novináři mohou přijít a proces formulace nevhodnějších odpovědí na tyto dotazy je klíčovým prvkem krizového řízení. Je důležité předem připravit strategii, která zahrnuje identifikaci potenciálních otázek, jejich analýzu a navržení odpovědí, které jsou nejen vyvážené a přesné, ale také respektují hodnoty a cíle organizace. Takový přístup pomáhá udržet kontrolu nad komunikací a minimalizuje riziko šíření dezinformací, případně nedorozumění během krizové situace. [3]
10. Soupis klíčových sdělení, která je nutné předat při komunikaci s jednotlivými zainteresovanými skupinami, je základem efektivního řízení krize. Tyto sdělení by měla být nejen stručná, jasná a přesná, ale také dobře přizpůsobena potřebám každé zúčastněné strany. Jejich opakované použití pomáhá zajistit, že důležité informace jsou správně vnímány a pochopeny v průběhu celého procesu řízení krize.[3]

Po skončení krizové situace je bezprostředně nutné provést důkladné zhodnocení účinnosti jednotlivých kroků a postupů pomocí evaluačního formuláře. Tento nástroj umožňuje systematicky analyzovat průběh řízení krize a identifikovat tak silné a slabé stránky v době řešení krize. Na základě této analýzy je pak možné navrhnout konkrétní zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení schopnosti organizace efektivně reagovat na budoucí krizové situace. [3]

Aby bylo zajištěno, že krizový plán bude fungovat bezchybně v nejnaléhavějších okamžicích, je nezbytné pravidelně a důkladně udržovat jeho aktuálnost. Je třeba mít na paměti, že kontaktní údaje a seznamy médií mohou velmi rychle zastarávat v důsledku změn a rotace. Proto je důrazně doporučováno pravidelně aktualizovat plán maximálně v intervalu šesti měsíců, což umožní organizaci udržet krok s aktuálními informacemi a připravit se na případné krizové události s plnou adekvátní připraveností a efektivitou. [3]

1.5.6 Krizový tým

Pro sestavení efektivního krizového týmu je zásadní, aby jeho členové nejen prokázali vysokou míru mentální odolnosti a loajality vůči organizaci, ale aby také disponovali schopností pracovat pod tlakem a rychle se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Musí být připraveni na nečekané události, proto je nezbytné, aby tito pracovníci

absolvovali komplexní školení a mediální trénink ještě před vypuknutím krize. Díky těmto přípravám budou lépe vybaveni k identifikaci a řešení potenciálních hrozeb, budou znát své role a povinnosti v rámci krizového plánu a budou schopni rychle a efektivně jednat v náročných situacích. Takto vyškolený tým může poskytnout organizaci klíčovou oporu v nejistých dobách a zajistit úspěšné řešení krizových situací. Důkladná příprava je důležitým prvkem pro zajištění, kdy všichni členové týmu mají plné povědomí o svých přidělených kompetencích a vlastních schopnostech. Tím se eliminují jakékoli pochybnosti, či nejasnosti ohledně toho, kdo v daném kontextu má právo rozhodovat, jaké hierarchické vztahy platí v rámci týmu a jaké specifické pravomoci jsou svěřeny jednotlivým členům. Kvalitní příprava přispívá k efektivnějšímu fungování týmu a zvyšuje celkovou transparentnost pracovních procesů. Krizový tým by také nemělo tvořit mnoho lidí. Základním předpokladem pro úspěšnou a efektivní práci krizového týmu je transparentní a otevřený přístup ke všem relevantním informacím. Členové tohoto týmu mají nezastupitelnou úlohu jako středisko sběru, analýzy a distribuce těchto informací. Je naprosto zásadní, aby v rámci organizace nepanovaly žádné tendence zatajovat či zkreslovat informace před tímto týmem, neboť takové pokusy nejenže by byly kontraproduktivní, ale také by mohly způsobit vážné škody. Proto členové krizového týmu musí být plně informováni o aktuální situaci, musí chápat kořeny a příčiny problému a být schopni identifikovat případné skeptiky nebo osoby s odlišnými názory. Pouze díky tomuto komplexnímu porozumění může krizový tým účinně a strategicky reagovat na danou situaci a přijímat nezbytná rozhodnutí s oporou v relevantních informacích. Konkrétní složení krizového týmu se odvíjí od mnoha faktorů, včetně typu organizace, její velikosti, struktury a oboru činnosti. Stejně tak je důležité zohlednit povahu a závažnost krize, která nastala a potřeby, které s sebou přináší. Každá organizace může mít odlišné přístupy k sestavení svého krizového týmu, aby co nejlépe reflektovaly specifika a dynamiku situace. Jan Tomandl ve své knize uvádí takovéto modelové složení:[3]

1. Vedoucí krizového týmu - Obvykle je vedoucí krizového týmu osoba s manažerskou funkcí v organizaci, často to bývá ředitel firmy, ale tato role není vždy pevně svázána s touto pozicí. Přestože ředitel často zastává tuto roli, je důležité si uvědomit, že výběr vedoucího krizového týmu závisí na kompetencích a schopnostech jednotlivce spíše než na jeho hierarchické pozici. Proto lze tuto funkci svěřit i jinému zaměstnanci či externímu expertovi, pokud prokáže odpovídající znalosti a dovednosti a získá si respekt ostatních členů týmu.[3]

2. Další členové, kteří zastávají pozice ve vrcholovém vedení organizace.[3]
3. Odborníci, kteří mají hluboké znalosti a specializují se na konkrétní typ vzniklé krize (například chemici v případě úniku chemikálií do řeky), jsou nezbytnými členy týmu. Jejich odborné znalosti a zkušenosti přinášejí cenné informace a perspektivy pro řešení aktuální situace. Z tohoto důvodu může být do týmu zapojeno také externí poradenství, které poskytuje dodatečné odborné a analytické pohledy, což přispívá k širšímu porozumění problému a efektivnějšímu řešení.[3]
4. Interní tiskový mluvčí – Pokud jde o komunikaci, může být interní tiskový mluvčí nebo externí zástupce agentury pověřen zajištěním komunikace, zejména v případech, kdy je komunikace s veřejností svěřena externím subjektům. V případě dlouhodobé a závažné krize je důležité, aby komunikační pravomoci byly rozšířeny na více osob, je proto nezbytné zajistit účinnou koordinaci mezi všemi zúčastněnými stranami, abychom mohli zaručit konzistentní a efektivní přístup ke komunikaci a minimalizovat rizika nedorozumění či chaotického informování. [3]
5. Právník, interní či externí. [3]
6. „Exekutivci“ - Osoby, které disponují manažerskými dovednostmi a jsou schopné efektivně předávat úkoly a směrnice krizového týmu do všech úrovní podniku s důrazem na jasnost, koordinaci a dodržování cílů a priorit.[3]
7. „Spojky“ - Pracovníci, kteří mají za úkol účinně a empaticky zprostředkovávat komunikaci krizového týmu s vnějším prostředím, což zahrnuje širokou škálu aktivit, jako je informování veřejnosti, jednání s médii, řízení sociálních médií a navazování kontaktů s dalšími relevantními subjekty.[3]
8. Podpůrní pracovníci – Lidé, kteří mají na starosti efektivní fungování krizového štábu, zahrnují péči o různé aspekty, jako je například zajištění občerstvení. Tato úloha je zvláště významná v případech, kdy krize trvá déle, a může přispět k udržení výkonnosti týmu a celkového morálního ducha v obtížných situacích.[3]

Je důležité, aby každý člen týmu měl stanoveného náhradníka, který by mohl převzít jeho role a povinnosti v případě, že sám nebude moci nadále vykonávat svoje povinnosti z důvodu nemoci, vyhoření nebo jiných neočekávaných událostí, které by mohly narušit

jeho účast a výkonnost. Tímto způsobem se zajišťuje kontinuita pracovního procesu a snižuje se riziko vzniku mezer v týmové dynamice, čímž se tým stává odolnějším vůči nepředvídaným situacím a změnám. Také to poskytuje jednotlivým členům týmu pocit jistoty a podporuje jejich psychickou pohodu, protože vědí, že mají za zády někoho, kdo jim pomůže v případě potřeby. [3]

Jan Tomandl uvádí, že během krizového období je důležité dodržovat princip *"Jeden informační kanál, jeden hlas."*[3] Tento princip zajišťuje konzistenci a spolehlivost při poskytování informací, přičemž novináři obdrží informace z jediného důvěryhodného zdroje. Ideálně by měl organizaci reprezentovat jediný hlavní mluvčí, což minimalizuje riziko nedorozumění a umožňuje efektivní řízení komunikace v rámci krizové situace.[3]

1.5.7 Informace poskytované během krize

Štěpán Vymětal ve své knize uvádí, že během procesu aktivního vyvíjení úsilí na formulaci sdělení je vhodné si zodpovědět tyto tři konkrétní otázky:

1. *„Tři nejdůležitější věci, které by publikum vědět mělo.“*
2. *„Tři nejdůležitější věci, které by publikum vědět chtělo.“*
3. *„Tři věci, které, pokud by byly zdůrazněny, by vedly k dezinformacím.“* [9]

Je zapotřebí usilovat o vyhýbání se v prezentaci sdělením, která se zaměřují výhradně na suchá technická fakta a informace, místo toho se snažit o začlenění širšího kontextu nebo emocionálního aspektu. Další čemu je dobré se vyhnout, jsou informace citlivé povahy, které by mohly být citlivými pro dotčené osoby. Nesdílet ani informace, které by vyvolávali spekulace a ani zahlcovat příjemce nadbytečnými informacemi. Mělo by jít o informace, které nás uvedou do dění a všechny zajímají. Tím uspokojíme poptávku po takových to informacích a v klidu se budeme moci připravit na oficiální předání zprávy v podobě tiskové zprávy nebo tiskové konference.

1. CO? – Co se stalo. To je první otázka, kterou si každý položí a kterou bychom měli stručně poskytnout. Není potřeba, ale ani žádoucí rozepisovat dopodrobna o co jde. Někdy to není možné ani z časového hlediska. Doplnující informace na otázku, co se stalo, rozebíráme dále v tiskových konferencích či dalších vyjádřeních.
2. KDE? – Kde se to stalo. Pokud jde o útok, zajímá nás, kde se stal, kde probíhá.
3. KDY? – kdy se to stalo. Podáváme stručnou informaci typu „dnes X v Y h.

2 ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Abychom byli úspěšní při svém jednání, je důležité znát zásady jak vystupovat a jak se vyjadřovat. Jak úspěšně zvládnout krizi a zároveň si zachovat důvěru široké veřejnosti. Zásady jsou tedy pro nás osvědčená doporučení, která nás navedou k úspěšnému zvládnutí krizové komunikace.

Krizová komunikace by měla být:

1. Srozumitelná.
2. Konzistentní.
3. Rychlá.
4. Aktivní.
5. Založena na důvěře. [3]

2.1 Srozumitelná komunikace

Pro krizovou situaci je důležité, aby komunikace s veřejností byla srozumitelná. V komunikaci by neměla být používána složitá odborná terminologie a cizí slova, proto je vhodné se takových to slov vyvarovat především v situaci, kdy je možné tyto cizí termíny vysvětlit jednoduše česky. Vzhledem k tomu, že je zpráva o dění předávána veřejnosti ve které se vyskytují i podprůměrně inteligentní jedinci, měla by být komunikace jednoduchá, aby ji pochopili právě všichni bez ohledu na vzdělání či sociální status. Proto je zapotřebí komunikovat srozumitelně, jasně a věcně. Musíme si dávat pozor, abychom označovali věci, nebo situace přesnými termíny a vyvarovali se tak opakování ustálených slovních obrátů a stereotypů. Díky tomu budeme snižovat míru nedorozumění a vyhneme se zbytečným problémům. Z informací na internetu můžeme zjistit, jak z nedostatku pozornosti a nedostatku informací vznikají v diskuzích čtenářů pod články dezinformace. [3]

K otázkám, které nám nepřísluší se vyjadřujeme a novináře s takovými otázkami přesměrujeme na kompetentní osoby, které jim budou moci podat jasné a dostačující informace. Zároveň není vhodné odpovídat stylem “bez komentáře”, ale například říci, že z důvodu probíhajícího vyšetřování nemůžeme podávat bližší informace. [3]

Praktický příklad srozumitelné komunikace a hlavně komunikace ve které chceme předcházet vzniku dezinformací, můžeme nalézt na tiskové konferenci Policie ČR k vyhodnocení zásahu na Filozofické fakultě v Praze.

V tomto případě je názorná ukázka hned na začátku celé tiskové konference, kde se uplatňuje zásada, že se snažíme s médii a veřejností komunikovat upřímně a otevřeně a sdělovat veškeré informace. Některé skutečnosti nelze vždy potvrdit a není možné odpovědět na všechny dotazy. Není chyba během komunikace na takovou situaci poukázat, zvláště když ji odůvodníme. Taková to situace nastala při tiskové konferenci policie,

kde došlo ke zhodnocení policejního zásahu. Policejní prezident Martin Vondrášek zde řekl:[10]

„Dopředu se chci ve svém prohlášení omluvit za to, že neodpovíme na všechny otázky, protože máme dva limity. Prvním limitem je probíhající trestní řízení a rozhodnutí dozorujících státních zástupců, kteří si vyhradili právo o něm informovat a druhou úroveň je limit poznání ke kterému jsme k dnešnímu dni dospěli, kdy na některé otázky budeme muset říci, že nevíme, prostě na 100 % nevíme a nemůžeme se dopustit vůči vám ani veřejnosti různých spekulací.“ [10]

Dle mého názoru je toto vyjádření zcela správné a je podloženo adekvátním důvodem pro nesdělování těchto informací. Sdělení bylo srozumitelné, jasné, ale hlavně bylo upřímné. V tomto případě policejní prezident Martin Vondrášek předešel situacím, kde by došlo k mlžení a to by podrývalo ze strany médií a veřejností důvěryhodnost celého vyjádření a důvěryhodnost policie. Chybou by v tomto případě bylo, pokud by policejní prezident odpověděl pouze „nevím“ či „bez komentáře“.

2.2 Konzistentní komunikace

Konzistence je rovněž dalším klíčovým prvkem, který je důležitý pro úspěšné zvládnutí komunikace v krizových situacích. V případě více mluvčích u firmy v průběhu krize je důležité, aby všichni mluvili stejně a v odpovědích se shodovali. Jednotnou výpovědí se zachová “mediální obraz organizace celistvý a důvěryhodný”. Další případ, kdy musíme zachovávat konzistentnost, je čas. Pokud něco prohlásíme v jeden den, není možné popřít tyto informace v následujícím dni. Lze to popřít v případě, že se můžeme opřít o srozumitelný důvod, nebo určitý zvrat v událostech, který objasní situaci. [3]

To znamená, že pokud řekneme v jeden den, např. že zásah byl bravurně zvládnutý a nedošlo k pochybení, nemůžeme další den říci, že zásah nebyl úplně 100% a docházelo k pochybení.

2.3 Rychlá komunikace

Pokud se budeme nacházet v epicentru určité krizové situace, začnou přicházet první telefonáty s dotazy do několika minut. Souběžně se začnou objevovat kusy zpráv na internetu, a v rozhlasovém a televizním vysílání. V takovém to případě musí být naše reakce bezprostředně rychlá. Dle standartních příruček pro krizovou komunikaci máme hodinu času pro ovlivnění mediálního pohledu a prostor na prosazení vlastního názoru tzv. úhlu pohledu. V dnešní době se jedná o kratší časový interval z důvodu nástupu internetu a moderních technologií. V současnosti se stanoví maximálně jedna hodina. Dle materiálu Mezinárodní asociace leteckých dopravců se udává, že první komentář ke krizové situaci by se měl objevit do 15 minut. V této chvíli zjistíme jak velký a důležitý význam má krizové plánování. Jedná se o takové situace, kterými jsou například ekologické katastrofy, dopravní nehody, havárie ve výrobním provozu, ale i situace které nastávají po zveřejnění kritického materiálu. Nejkratší doba pro reakce, vydání prohlášení a první zprávy je v dynamickém odvětví. Po tiskových mluvčích se v tomto případě chce, aby učinili okamžité prohlášení, a to i přes to, že nejsou pohromadě všechny důležité informace. Doporučuje se proto vydat stručnou tiskovou zprávu takzvanou fleš, o jednom odstavci či jedné větě. Do takového odvětví zahrnujeme leteckou dopravu, nebo například výrobu výbušnin. Vydáním tiskové zprávy si ušetříme čas především vyřizováním zbytečných telefonátů a e-mailů. Z tohoto důvodu je rychlost reakce důležitá. Stejně tak je důležité, operativně poskytovat informace všem zaměstnancům, dodavatelům a obchodním partnerům. Je klíčové, aby reakce na mediální útok byla rychlá a náležitě důrazná. Pokud se v denním tisku objeví kontroverzní informace, nebo útok, je zapotřebí reagovat ještě téhož dne. Opožděná reakce již nebude mít takovou publicitu a nebude pro novináře již zajímavá, jelikož mezi tím se v médiích objeví mnoho nových témat. Nejpozději do desítek minut týž den, je zapotřebí reagovat v případě, že se krize začne projevovat prostřednictvím zpravodajských webových stránek. [3]

2.4 Aktivita

Jedním z dalších důležitých bodů pro zvládnutí krizové situace je naše aktivita, která rozhodně nesmí chybět. Není žádoucí v tomto případě zůstat pasivní, jelikož nastane situace, kdy tok informací převezme a začne řídit někdo jiný. To se projeví na připsání si zásluh či přiznání odpovědnosti. Jedinec, který je v době krize aktivní má oproti pasivnímu jedinci výhodu. Doporučuje se být nejen reaktivní, ale i proaktivní. Znamená to, že je dobré vyhledat média jako první. Vlastní aktivitou předejdeme situaci, kdy nám média začnou klást otázky dříve, než na ně budeme znát odpovědi. Pokud zaujmeme takovouto pozici, budeme schopni “ovlivňovat vyznění a rámec událostí.” [3]

To znamená ihned po propuknutí krize začít zveřejňovat informace v médiích a na sociálních sítích, o tom, co se děje a kde se to děje. V praxi se nejvíce osvědčil Twitter (v současné době již X). Musíme být první, kdo takovéto informace poskytne.

2.5 Budování důvěry

Další součástí úspěšné krizové situace je vybudování důvěry. Z pohledu firmy je důvěra důležitá pro zajištění si stálých zákazníků i obchodních partnerů, a to i po krizi. V politice je důležitá zase pro zachování si přízně voličů. V krizové komunikaci hraje klíčovou roli úsilí o záchranu firmy a udržení vlastní reputace skrze aktivní zapojení a porozumění těch, na které se daná situace negativně podepsala. Situace si vyžaduje zachování zodpovědnosti, empatie a vstřícnosti. V případě dopuštění se chyby z naší strany, je zapotřebí se snažit přesvědčit veřejnost, že se vše snažíme napravit. Ve chvíli, kdy veřejnost přesvědčíme, zachováme si její důvěru a v případě firmy si zachováme zákazníky. Nejnevhodnějším přístupem v rámci krizové komunikace je projevat aroganci, přezíravost a nedostatek zájmu o jednotlivce postižené nebo dotčené danou situací. Naopak je důležité projevit pochopení, případně i lítost, a vyjádřit solidaritu a respekt těm, kteří se ocitli v nesnázích. Proaktivní a empatický přístup k postiženým a obětem nejenže posiluje důvěru veřejnosti, ale též přispívá k budování pozitivního vnímání organizace v době krize. Platí dvě věci ve vztahu k emocím. Projevíme-li lítost, neznamená to, že projevujeme slabost a ani, že přebíráme za danou situaci plnou zodpovědnost. Jak řekl Jan Tomandl “*Krizová komunikace je tedy hrou o získání či uchování důvěry.*” [2] Podle odborníků na psychologii mimořádných událostí se důvěra formuje na základě předchozích aktivit daného subjektu. Zahrnuje jeho schopnost projevat empatii, aktivně naslouchat a efektivně komunikovat v různých situacích.

Tato kombinace dovedností nejen posiluje vztahy s okolím, ale také přispívá k vytváření stabilních sociálních vazeb v kontextu mimořádných událostí. [3]

V případě krize by měla být empatická reakce patrná ve všech aspektech komunikace ze strany organizace. Je nutné projevovat soucit a porozumění, a to nejen slovně, ale i skrze akce a postoj, aby byla vytvořena pozitivní atmosféra a kladný vztah směrem k veřejnosti. Dle psychologie mimořádných událostí je vhodné nevyjadřovat se ve stylu, že chápeme a víme, jak se cítí například rodina zraněného. Nejen empatie by měla být patrná, ale také vstřícnost. Spočívá hlavně v ochotě komunikovat s okolím. Projevy ochoty a zodpovědnosti zahrnují i širokou paletu nápravných a kompenzačních opatření, které organizace nabízí nebo aktivně podnikají v reakci na krizovou situaci, a to i bez explicitního vyzvání. [3]

Praktický příklad „budování důvěry“ můžeme nalézt např. v projevu ministra vnitra Víta Rakušana ze dne 21.1.2023 kdy se konal první briefing ke stělbě na Filozofické fakultě v Praze. Pan Rakušan ve svém projevu vyjádřil na začátku, ale i v průběhu projevu empatii, pochopení a úctu nejen pozůstalým obětem, ale i všem kteří byli přítomni na fakultě v době incidentu. Ujistil veřejnost, že se snaží těmto lidem pomoci, a to prostřednictvím krizové linky. Ve svém projevu byl vstřícný, to je jedním ze základů dobré komunikace. Ukázal veřejnosti, že chce všechny informace sdílet a že informace, které momentálně poskytuje jsou nejaktuálnější a nesnaží se informace nijak skrývat. Jak sám řekl, chce komunikovat maximálně otevřeně. Proto odkázal na místa, kam budou podávat aktualizované informace a kam se obrátit. Je to jeden z kroků kdy se snaží maximálně předejít dezinformacím. [11]

Použil věty jako:

„Vyjadřuji hlubokou soustrast všem příbuzným, známým, přátelům obětí tohoto bezprecedentně šíleného činu, který Česká republika ve své historii ještě nikdy nezaznamenala.“ [11]

„My se snažíme komunikovat maximálně otevřeně na platformě X ČR Ministerstva Vnitra, se objevují veškeré aktuální informace a my chceme veřejnosti poskytovat veškeré informace, které se v té chvíli poskytnout dají, které mají informační relevanci.“ [11]

2.6 Kdo komunikuje během krize

Během krize by měli komunikovat osoby, které jsou spjaty s organizací, kterou krize postihla, ale také se jedná o ty, kteří jsou v této krizi nebo mimořádné události zainteresováni. Jedná se například o tiskového mluvčího, případně vedení firmy. V praxi vidáme při tiskových prohlášeních nejen oficiálního mluvčího, ale i výše postavené osoby, například policejního prezidenta, ministra, vedoucího krizového štábu, vedení organizace, děkan, rektor, majitel firmy. Vystupují zde i odborníci na měkké cíle, vyšetřovatelé z řad policie, vedoucích jednotlivých oddělení, jejichž zaměstnanci byli do případu řešení krize zapojeni například vedoucí kriminální policie. Některé organizace mají i předem stanovené, kdo bude komunikovat s širokou veřejností a médii. Pro bližší uvedení jsem si vybrala Hasičský záchranný sbor. Hasičský záchranný sbor má pro to metodiku práce se sdělovacími prostředky, podle kterých se řídí.

2.6.1 Metodika práce se sdělovacími prostředky

Hasičský záchranný sbor má své metodiky. Jednou z nich je i metodika práce se sdělovacími prostředky při zásahu. Tato metodika je rozdělena na tři části.

První část zahrnuje subjekty, které jsou povinni dle zákona poskytovat informace, vztahující se k jejich působnosti. Patří mezi ně státní orgány, orgány územní samosprávy a veřejné instituce, které nakládají s veřejnými prostředky jako je například Hasičský záchranný sbor České republiky (HZS ČR). Je zde zdůrazněna povinnost mlčenlivosti „o skutečnostech, které v obecném zájmu nebo v zájmu zúčastněných osob mají zůstat utajeny před nepovolanými osobami, a to i po skončení pracovního poměru“. [12]

Ve druhé části „Úkoly a postup činnosti,“ popisuje tato metodika kdo poskytuje informace zástupcům sdělovacích prostředků. Tuto funkci zastává Koordinační tým složený z ředitele HZS kraje, ředitele územního odboru a velitele zásahu, který spolupracuje na efektivním zajištění informačních potřeb médií. Jsou zde zahrnuty přímé osobní komunikace s médii, prostřednictvím určených osob, jako jsou tiskoví mluvčí, náčelníci štábů, řídicí důstojníci nebo operační důstojníci. V případech, kdy je to nezbytně nutné a odůvodněné, má ředitel HZS kraje pravomoc rozhodnout o alternativních metodách poskytování informací médiím. Takto zajišťuje, že veřejnost je informována transparentně a účinně v souladu s aktuální situací. Jsou zde doporučeny tyto postupy a činnosti:[12]

1. *„Nečekat na vznik výše uvedené situace, reagovat včas, být aktivní vůči sdělovacím prostředkům,*
2. *vymezit stanoviště pro informování sdělovacích prostředků,*
3. *vyžadovat zřetelné označení zástupců sdělovacích prostředků na místě zásahu,*
4. *být připraven na předání objektivních a ověřených informací, tj. místo a druh události, počty a druhy nasazených sil a prostředků, počty evakuovaných a zachráněných osob, počty zraněných, usmrcených a pohřešovaných osob, časy lokalizace a likvidace včetně postupů a hlavního úsilí jednotek, výše uchráněných hodnot, pokud je známa,*
5. *nepředávat informace týkající se osobních nebo průmyslových údajů postižených fyzických a právnických osob, výrobního a státního tajemství, příčiny události, pokud není zjištěna a vzniklých škod,*
6. *využívat především osobního styku se zástupci sdělovacích prostředků, tzn. nepředávat významné informace zprostředkovaně (zabrání se tak nepřesností a zkreslení),*
7. *stanovit místo a čas kontaktu se zástupci sdělovacích prostředků a včas tuto informaci zveřejnit (důležité je tzv. načasování ve vztahu k průběhu události), při podání první a každé další informace stanovit čas a místo pro podání další informace,*
8. *při dlouhotrvajícím zásahu stanovit systém předávání pravidelných informací včetně určení osoby nebo orgánu, který informace bude poskytovat,*
9. *pokud to situace dovolí, umožnit prohlídku objektu nebo místa události, případně umožnit společnou obhlídku, např. pomocí hromadného dopravního prostředku, v doprovodu a za předchozího souhlasu majitele, uživatele nebo správce objektu,*
10. *předávané informace lze doplnit dle možnosti o videozáznam, fotografii (kromě záběrů mrtvých nebo zraněných) nebo situační nákresy za předchozího souhlasu majitele, uživatele nebo správce objektu,*
11. *posoudit, zda je vhodné předávat informace přímo v místě události nebo v jiném prostředí či objektu.“[12]*

Dále je zmíněno, že v případě kdy nebudou dodrženy tyto postupy, je velmi pravděpodobné, že dojde zejména ke ztížení činnosti velitele nebo štábu ze strany zástupců sdělovacích prostředků z důvodu chybějících informací., Každý, kdo provozuje hromadné informační prostředky, včetně televizního a rozhlasového vysílání, je povinen bez náhrady nákladů na základě žádosti operačního a informačního střediska integrovaného záchranného systému neprodleně a bez úpravy obsahu a smyslu uveřejnit tísňové informace potřebné pro záchranné a likvidační práce“. V závěru druhé části je uvedeno kdy velitel zásahu nebo osoba pověřená, mají povinnost odmítnout poskytnutí informací nebo přístupu k nim. Jedná se o případ že tyto informace obsahují: [12]

1. Materiály tajného charakteru.
2. Data, jejichž uveřejnění by zjevně poškodilo zájmy státu, společnosti nebo postižených subjektů.
3. Obsah, jehož zveřejnění by bylo v rozporu se zásadami ochrany občanských práv a morálkou. [12]

Ve třetí části „*Očekávané zvláštnosti*“ se upozorňuje na komplikace, na které je nutné pamatovat a počítat s nimi při a po uzavření zásahu. Jedná se například. [12]

1. Pokus ignorovat omezení pro sdělovací prostředky stanovená velitelem zásahu, které zahrnují zejména snahu proniknout na místo zásahu pod různými záminkami a prostředky, jako je například odposlech porad či používání spojovacích prostředků, a to i za cenu ohrožení vlastní bezpečnosti.
2. „*snaha o skandalizaci zásahu. Jestliže bylo v periodickém tisku uveřejněno sdělení obsahující skutkové tvrzení, které se dotýká cti, důstojnosti nebo soukromí určité fyzické osoby, anebo jména případně dobré pověsti určité právnické osoby, má tato osoba právo požadovat na vydavateli uveřejnění odpovědi. Vydavatel je povinen na žádost této osoby odpověď uveřejnit* „
3. Nadměrné zdůrazňování určitých událostí.
4. Možnost vyvolání paniky šířením nepřesných informací. [12]

3 CHYBY PŘI KRIZOVÉ KOMUNIKACI

Všude na světě se lidé dopouštějí chyb, a to bez ohledu na jejich věk, rasu, náboženství, barvu pleti, vyznání i pohlaví. Kdokoliv z nás může být na krizi připraven, na to, jak jí co nejlépe zvládnout a případně jí čelit i na to jak v případě krize vhodně komunikovat s okolím. Přesto se nechtěně, či z neznalosti, určitých chyb v krizové komunikaci dopouštíme, a to i kdybychom poučky, jak se chovat znali nazpaměť. Proto je zapotřebí se takovým to chybám co nejvíce vyhýbat a zvážit dopředu vhodnou komunikaci. Jelikož každý chybný krok může mít za následek negativní dopad. Jan Tomandl ve své knize představuje chyby, kterých se lidé během krizové komunikace dopouští. Jako největší chyby uvádí: [3]

1. Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování.
2. Lži, polopravdy, popírání očividného.
3. Agresivita.
4. Pasivita.
5. Podcenění.
6. Nekoordinovaný postup.
7. Slova a činy jsou v rozporu.

3.1 Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování

Nepřesné a nepřiměřené, či neopatrné vyjadřování je jedním z pochybeních, kterých se můžeme dopustit při krizové komunikaci. Během komunikace se širokou veřejností, a s hlavně médií, budou naše slova podrobně rozváděna a prozkoumávána z různých perspektiv, aby se zjistila jejich pravdivost a věcná přesnost, jak v momentě jejich vyslovení, tak i při pozdějším zpětném pohledu, přičemž bude brán zřetel na širokou škálu kontextů a možných interpretací. V tomto případě je pro nás vhodné omezit množství řečeného a pečlivě vybírat ta správná slova, která mohou obstát v každé situaci, bez ohledu na to, zda jde o současný okamžik nebo budoucnost, namísto toho, abychom zbytečně nezahlucovali posluchače nepotřebnými frázemi a prázdnými výrazy. Důležitý je výběr slov, který využijeme pro vyjádření. Je proto důležité vědět, co chceme veřejnosti a médiím sdělit a k tomu poté uzpůsobit i formu. Jak jsem již uváděla v zásadách pro správnou komunikaci je důležité, aby jazyk, kterým se vyjadřujeme byl prostý, přímočarý

a vřelý. Lidé budou pohlížet nejen na to co jsme řekli, ale jak jsme to řekli. Pozor bychom si neměli dávat pouze při poskytování rozhovoru, když právě stojíme u mikrofonu, nebo jsme zabíráni kamerami. Mějme stále na paměti, že v dnešní době, jsou záznamové technologie běžně dostupné a chytré telefony se nacházejí v každé kapse, a proto není možné se cítit nikde bezpečně, jelikož naše slova a činy mohou být snadno zaznamenány a šířeny dál bez našeho vědomí nebo souhlasu. Z tohoto důvod si musíme zachovat úroveň i při soukromých konverzacích na veřejném místě. Nikdy nevíme jak, kdy a kým jsme odposloucháváni, a to jak náhodně, tak úmyslně. [3]

3.2 Lži, polopravdy, popírání očividného

Lži, polopravdy, popírání očividného je něco, čemu je nezbytné se po vypuknutí krize vyhnout. Vzhledem k tomu, že média mají tendenci pečlivě prověřovat situace a věnovat se jim do detailu, existuje vysoká pravděpodobnost, že odhalí nepravdivé informace, případně na ně upozorní někdo jiný. Být konfrontován s obviněním z účelového lhaní obvykle nese větší následky než přiznat se k pochybení, které nám je předhazováno. Nejenom lži, ale i zamlčování, je tím čemu se musíme vyhnout. Z tohoto důvodu zamlčování a utajování nepříjemných skutečností často přináší pouze krátkodobé výhody, ale nakonec se může stát, že se tato strategie obrátí proti nám, přinášeje dlouhodobé negativní důsledky a ztrátu důvěry. Emil Antušák ve své knize řekl *“Nemusíte (a nemůžete) vždy říkat vše. Ale to, co řeknete, musí být pravda.”*[13] Proto při krizové komunikaci je důležité nezaměňovat a nepopírat fakta, která jsou pro většinu pozorovatelů evidentní. Ignorování těchto faktů nejenže může vyvolat nedůvěru, ale také může vést k ještě větší eskalaci situace a snížení reputace. Soustředme se na to, abychom vždy poskytli dostačující a pravdivé informace. [3]

3.3 Arogance, sebestřednost

Arogance a sebestřednost jsou vlastnosti se kterými se setkáváme v běžném životě a nemusí jít zrovna o krizovou situaci. Oproti běžnému životu by ti, co řídí krizovou situaci a promlouvají k veřejnosti, se měli naučit tyto dvě vlastnosti ovládat. Vrcholní manažeři jsou často umístěni do středu pozornosti médií, což vyžaduje jejich aktivní zapojení a reakci na danou situaci. Za normálních okolností nejsou tyto osoby příliš zvyklé na kamery a mikrofony. V tomto případě dochází k problému v komunikaci. Někteří z nich mají problémy s náhlým zvýšením mediálního zájmu a pozornosti veřejnosti v krizových situacích, což vede k zvýšené nervozitě a často způsobuje, že reagují na nepříjemné dotazy

s arogancí a nedostatkem trpělivosti. Pro tyto osoby je to změna, jelikož dochází ke kritice a oni nemají poslední slovo. Je důležité, aby uměli projevit ve svých prohlášeních empatii a lidskost. Vedle arogance a sebestřednosti mohou svůj projev pokazit nevhodným vtipkováním či případným zlehčováním celé situace. Ve většině případů vidí manažeři v průběhu krize svůj podnik a svoje zájmy. Veřejnost vidí ty, kdo nějakým způsobem utrpěli škodu vinou podniku, ať už na svém zdraví nebo majetku. Někteří manažeři se stále potýkají s přijetím této logiky a nedokážou ji plně začlenit do svého přístupu. Stejně problematické je i snižování závažnosti situace a pokusy "ospravedlnovat" postiženým lidem krizovou situaci tvrzením, že ve skutečnosti se nic tak hrozného nepříhodovalo, nebo dokonce tvrzení, že by to mohlo být ještě horší. [3]

3.4 Agresivita

Agresivita je dalším faktorem, který je nutné naučit se ovládat. Vzhledem k tomu, že během krizové komunikace se dostaneme do fáze, kdy na nás novináři útočí, obviňují nás

a taktizují, je zapotřebí se v tento okamžik nenechat takto cíleně vyprovokovat. Místo náhlého výbuchu vzteku, slovního útoku nebo fyzického projevu agrese v podobě pěsti do kamery je zapotřebí neztrácet klid a zachovat chladnou hlavu. [3]

3.5 Pasivita

Mezi další chyby, které jsou uváděny pro krizovou komunikaci patří pasivita. Lidé se do pasivního chování dostávají z mnoha důvodů ať už z bezradnosti, nekomfortnosti, nebov důsledku neúspěšné strategické analýzy a rozhodnutí. Jinak tomu není ani při krizové komunikaci. Během krize můžeme vidět osoby, organizace, které k řešení problému zůstávají zcela pasivními a snaží se pouze přečkat celou situaci nebo ji tzv. "přemlčet". Tato strategie není dobrá. Reputace podniku je ohrožena a ve většině případů má pasivní chování negativní dopad na firmu. Z dlouhodobého hlediska je to i neudržitelné vzhledem k tomu, že okolnosti podnik donutí, aby přešel k ke konkrétní akci a tím zahájil aktivní jednání. [3]

3.6 Podceňování

Podceňená krizová situace je stejně tak zbytečnou chybou jako pasivita. Nedostatečná reakce často vzniká z podceňování závažnosti krizové situace a nedostatečného posouzení

síly protivníka a dostupných zdrojů. K tomu může přispívat také podceňování vlivu médií. Musíme si připustit, že krize již propukla a celou situaci nepodceňovat. [3]

3.7 Slova a činy jsou v rozporu

Během krizové situace jsme všem na očích. Jsme v centru pozornosti a každý náš krok a výrok je sledován a studován. Největší chybou, na které nás veřejnost a média natchytají, je vytvoříme-li slib či se zavážeme k určitému postupu, ale naše následná jednání a kroky nebudou v souladu s tím, co jsme slíbili nebo k čemu jsme se zavázali. Podle mého názoru je v tento moment rozhodující nedělat zbrklá rozhodnutí. Ve stresu nebudeme slibovat nic jenom pro to, abychom uklidnili vyhrocenou situaci. Je nám jasné, že závazek nedokážeme splnit a široká veřejnost ani média na tento tah nezapomenou. Pokud již chceme dát slib, měli bychom zvážít okolnosti a možnosti splnění takového závazku. [3]

3.8 Praktická ukázka chybné komunikace

24.05.2022 došlo k mimořádné události na základní škole v Texasu, kde útočil střelec. Bylo zabito 19 dětí a dva učitelé. Dle sesbíraných dostupných informací byla tato mimořádná událost nešťastná nejen při samotném řešení, protože policie při zásahu pochybila. Nezpacifikovala střelce a čekala více než půl hodiny, než přikročila k zákroku. Během tohoto čekání byl střelec aktivní a ve své činnosti pokračoval. Chyba byla, ale i v komunikaci, hlavně ze strany šéfa texaského ministerstva veřejné bezpečnosti Stevena McCrawa. iDnes.cz vydala 27.05.2022 článek o policejním zásahu, kde uvádí také reakci Stevena McCrawa na otázku od novinářů, která zněla takto „Co byste vzkázal rodičům zemřelým dětí?“, na toto odpověděl „Co bych měl těm rodičům říct? Nemám nic, co bych těm rodičům řekl, kromě toho, co se stalo. Nejsme tu od toho, abychom obhajovali to, co se stalo, jsme tu, abychom vám řekli fakta,“ řekl. „Kdybych se domníval, že to něčemu pomůže, tak bych se omluvil,“ dodal. V tomto případě se dopustil hned několika chyb, a to nejen toho, že jeho odpověď je do značné míry dle mého názoru agresivní, jeho vyjadřování je neopatrné a nevolí vhodná slova, která by měla zaznít na takovou to otázku. Ve svém projevu nebyl empatický, neprojevil soucit ani snahu přiznat chybu zásahu, který vedl. Stejně tak snížil závažnost situace větou, že „co by vlastně rodičům měl vzkázat“ jako když se nic nestalo. Jakožto šéf texaského ministerstva veřejné bezpečnosti a velitel zásahu by měl být právě on kdo bude poskytovat adekvátní komunikaci v situaci jako je tato. V tomto případě vzbudil nedůvěru veřejnosti jak v něj tak v policejní orgán a vyvolal další otázky. [14]

Jedno z dalších „nešťastných, nevhodných vyjádření najdeme například ve článku redakce Yahoo, kde nejen, že cituje vyjádření Texaského guvernéra Grega Abbott z tiskové konference, ale zmiňuje i jeho větu, kterou se snažil uklidnit Texasany. Řekl „mohlo to být horší“. [15] Toto je fráze, která by neměla zaznít a je opět nevhodná. Zraňuje nejen pozůstalé oběti, ale všechny, kteří jsou, jakkoliv s událostí spojeni. Fráze, která zlehčuje situaci, že to, co se stalo není ve skutečnosti tak hrozné. Tato věta se poté objevila v několika novinových článcích a byla rozebírána. Jeho celé vyjádření znělo takto „Skutečnost je taková, že to, co se stalo, mohlo být ještě horší,“ řekl Abbott. „Důvodem, proč to nebylo horší, je to, že strážci zákona udělali to, co dělají: Prokázali úžasnou odvahu, když se rozběhli vstříc střelbě s jediným cílem, pokusit se zachránit životy.“ Bohužel nejvíce zaznamenaná věta z tohoto vyjádření byla právě věta výše zmiňovaná. [15]

4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE V PKB

Když hovoříme o definici komerční bezpečnostní činnosti, je důležité přihlídnout k několika dalším charakteristikám, které formují použití tohoto označení. Za prvé, primárně se jedná o aktivity prováděné soukromými subjekty v oblasti bezpečnosti, to znamená jednotlivci nebo právnické osoby, nikoli však orgány státní správy. Tato distinkce podtrhuje nejen rozdíl v povaze práce, ale i v jejím institucionálním rámci a cílech. [16,17]

Za druhé, klíčovým faktorem je, že bezpečnostní úkoly jsou prováděny zaměstnanci specializovanými v oblasti bezpečnosti, a ne pracovníky ve standardních zaměstnaneckých vztazích, jako jsou například služebníci ve veřejné správě. Tento rozdíl v pozici zaměstnání odráží odlišné požadavky na dovednosti, odpovědnosti a pravomoci, které jsou spojeny s vykonáváním bezpečnostních funkcí. [16,17]

Takto se důkladněji zkoumají klíčové rozdíly a specifika komerční bezpečnostní činnosti, což je zásadní pro porozumění a definování této oblasti.[16,17]

4.1 Oblast využití krizové komunikace

Krizovou komunikaci využívají především zaměstnanci v oblasti komerční bezpečnosti, kterými jsou zaměstnanci například na pozici strážný, recepční, detektiv obchodního centra, velitel směny, velitel objektu, velitel zásahu, strážný psovod, osobní ochránce.

Při vypuknutí požáru je nezbytné, aby strážný, okamžitě reagoval s hlavním cílem zajistit evakuaci všech osob z ohrožené oblasti co nejrychleji. Tato rychlá reakce je klíčová pro zajištění jejich bezpečnosti a minimalizaci rizika zranění, nebo ztrát na životech. Evakuační postupy musí být efektivně provedeny, aby se zajistilo, že každý se dostane do bezpečí v co nejkratším možném čase. Strážný musí zároveň informovat záchranné složky a koordinovat s nimi další kroky, aby byla krizová komunikace co nejdříve zvládnuta.

Komunikace s podnapilou osobou obvykle nevyžaduje stejnou míru naléhavosti jako situace, kdy vypukne požár. Místo toho je důležité přistupovat v komunikaci s podnapilou osobou s klidem a trpělivostí. Strážný by měl zůstat vyrovnaný, poskytovat jasné a srozumitelné pokyny a snažit se situaci deeskalovat pomocí empatického a respektujícího přístupu. Takovýto způsob jednání pomáhá předcházet zhoršení situace a zajišťuje bezpečnost všech zúčastněných.

Využívá se například v obchodních domech při konfliktu s osobami, které do prostoru vstoupili a hrubě uráží ostatní zákazníky kde svojí přítomností způsobují strach a ztrátu bezpečnosti zákazníků. Krizovou komunikaci využívá například ochranka v nemocnici, kde jsou nízké úrovně zabezpečení a je zde zároveň větší počet osob. Jedná se o situace, kdy se v prostorách nemocnice nachází agresivní pacient, nebo někdo, kdo nabývá dojmu, že jsou mu jeho práva upřena. Jinak tomu není ani u detektiva v obchodě při střetu se zlodějem. Celkově krizovou komunikaci využívají podniky, které si najímají vlastní zaměstnance z oblasti bezpečnosti. Další krizovou komunikaci denně využívají na městských úřadech, kde agresivita lidí postupně stoupá. Tady je nutné s takovými osobami umět komunikovat, aby došlo ke zvládnutí situace.

Praktický příklad ze dne 09.10.2023, kdy zasahovala ochranka u rozepře mezi zákazníky jednoho obchodního domu nacházejícím se v Kladně. K rozepři došlo ve chvíli, kdy se mladá žena vysmrkala. Toto se nelíbilo seniorce, která začala upozorňovat na situaci, že je nemocná a má si ustoupit dozadu. Začala slovní potyčka, do které se přimíchal manžel seniorky a partner ženy. Nezůstalo jen u slovní potyčky ale i u napadení. V tomto případě zasahovala ochranka obchodního domu, která všechny účastníky vyvedla na parkoviště a zde si musela poradit s komunikací s osobami, které byli v tuto chvíli nepřítomnými. [18]

4.2 Krizová komunikace s podnapilou, agresivní osobou

Jde tedy o postup, který pomůže dotyčné osobě, komunikovat s podnapilou osobou efektivně zvládnout komunikaci a vydržet, než přijede kompetentní osoba. Abychom mohli účinně a smysluplně vést komunikaci v krizových situacích, kdy jednáme s podnapilou nebo agresivní osobou, je nezbytné mít jasně definovaný směr, kterým chceme situaci vést. K tomu je také důležité vědět, jakého konkrétního cíle se snažíme v nejbližším kroku dosáhnout. Tato představa nám umožňuje zůstat soustředěnými a rozhodnými, čímž zvyšujeme pravděpodobnost úspěšného řešení situace a minimalizujeme riziko eskalace konfliktu. Bez tohoto jasného plánu se komunikace může stát chaotickou a neefektivní a může tak ohrozit bezpečnost všech zúčastněných. V oblasti neverbálního vyjádření je vhodné zachovávat pevný postoj a mluvit s rozhodností, což představuje signál síly a klidu. Je důležité vyvarovat se náhlým gestům, která by mohly vyplašit druhou osobu. Zároveň bychom neměli záměrně upírat pohled na člověka projevujícího hněv, protože by to mohl interpretovat jako výzvu k potyčce. Neměli bychom se bát vyjadřovat svá

stanoviska jasně a rozhodně, ale zároveň nemůžeme být příliš příkazující. Při jednání z pozice autority musíme spíše uplatňovat varování než zastrašování. Je dobré osobě vysvětlit, že v případě, že bude sama dobrovolně spolupracovat, dojde k vyřešení celé situace rychleji nežli naopak. S opilci se nezabýváme planými debatami a s agresory se nedáváme do sporů, ani se nesnažíme protiargumentovat v otázkách politiky, životních názorů či náboženství. Je lepší udržovat klid a vyhýbat se diskuzím, které by mohly eskalovat situaci a vést k dalším konfliktům. Základem efektivní krizové komunikace s osobami v podnapilém nebo agresivním stavu je citlivé zacházení s jejich emocemi. Nepřijímáme projevy emocí jako osobní útoky, nenecháme se tímto trhnout a nedovolíme, aby nás emocionálně ovládly. Místo toho se snažíme zachovat klid a porozumění, což nám umožňuje lépe řídit situaci a nalézt konstruktivní řešení.[19]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁSADY PRO VYBRANOU MIMOŘÁDNOU UDÁLOST

Pro uvedení zásad jsem si vybrala jako mimořádnou událost, střelbu na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Zabývám se zde popisem události, kde je představena časová osa celého průběhu. Následně uvedu, proč je krizová komunikace v takovéto situaci složitá, z jakého důvodu, ale i na co si při komunikaci dát pozor. Dále uvádím reakce policie a dalších zúčastněných stran s porovnáním informovanosti v médiích.

5.1 Popis události

Dne 21. prosince 2023, dle prvotních informací došlo ve 14:59 hodin, ke střeleckému útoku na Pražské Filozofické fakultě v ulici Jana Palacha na studenty a zaměstnance školy. Jde o první takovýto čin, který u nás v České republice nemá obdoby. Při střelbě bylo zabito 15 lidí z řad studentů a zaměstnanců fakulty a 24 lidí bylo zraněno. Útok má na svědomí 24letý student filozofické fakulty David Kozák. Při útoku zasahoval integrovaný záchranný systém ČR. Celý tento incident začal 21.12.2023 ve 12:00 hodin, kdy policie obdržela informaci, že neznámí muž z města Hostouň odjel do Prahy s úmyslem si vzít život. Tuto informaci podala svědkyně, která byla zároveň kamarádka útočníka. Na telefon obdržela SMS, kde útočník uváděl, že odjíždí do Prahy a že si chce vzít život. Dále na telefonní výzvy od ní neodpovídal. Mezitím se operační střediska snažila lokalizovat místo výskytu zmiňovaného Davida Kozáka. První výsledek byl vložen ve 12:51 hodin, s lokací poslední aktivity telefonu. Tato aktivita byla naposledy zaznamenána ve 12:17 hodin, v okolí obce Hostouň. Ve 13:11 hodin, je policii podána informace, že bylo nalezeno tělo mrtvého muže v domě Davida Kozáka, později se zjistilo, že jde o otce hledaného. Příčina smrti však není ještě známa. Ve 13:17 hodin bylo zjištěno, že hledaný David Kozák, je student Filozofické Fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Po 13 hodině, je vyhlášeno pátrání po podezřelé osobě. Ve 13:20 hodin, je lustrací zjištěno, že David Kozák je držitelem několika střelných zbraní. Tato informace byla vložena do systému operačního řízení. Ve 13:32 hodin, je prohlídkou domu Davida Kozáka, potvrzena v suterénu přítomnost nástražného výbušného systému. Ve 13:22 hodin, jsou vyslány dvě tříčlenné hlídky oddělení hlídkové služby na Filozofickou fakultu na náměstí Jana Palacha v Praze. Toto místo bylo vybráno jako první, jelikož po zadání adresy Filozofické fakulty je to první adresa, kterou počítačový prohlížeč Google vyhledal. V této budově dochází k obhlídce a dotazování se na hledaného Davida Kozáka, prostřednictvím fotografie. Byl dotazován pracovník ostražky a poté zástupce vedení fakulty. V tuto dobu byla policie

odkázána na studijní oddělení, kde jim bylo potvrzeno, že se opravdu jedná o studenta fakulty a byl jim poskytnut rozvrh s časovým údajem 14:00 hodin neboli s časem přednášky. Zároveň se zjistilo, že se jedná o budovu Filozofické fakulty na ulici Celetná. Ve 13:28 hodin, byl Národním operačním centrem vložen výsledek jedné z dalších lokalizací Davida Kozáka. Telefon zůstává neaktivní až do 14:38 hodin, kdy je jeho aktivita lokalizována v okolí Pařížská ulice v Praze. V tuto dobu již vyjíždí policejní hlídka a zahajuje na tomto místě pátrání. Ve 14:59 hodin, obdržela policie první informaci o střelbě na Filozofické fakultě. V 15:02 hodin, již dochází k vykazování lidí z budovy ven. 15:06 hodin, dorazí na místo další hlídka. V 15:11 hodin, operační středisko poskytuje informaci, že se střelec pohybuje na střeše školy. Mezitím vyhledala hlídka pohotovostní motorizované jednotky vhodné místo pro střelbu z protějšího hotelu. V tu dobu dochází k zaměření střelce policistou. Ve stejnou dobu dává střelec ruce nad hlavu. V 15:19 hodin, policista viděl, jak se střelec zastřelil. V 15:23 se policie dostává na ochoz, kde je nalezen střelec s prostřelenou hlavou. V 15:42 hodin, bylo potvrzeno, že střelec nevykazuje již žádnou hrozbu. V 16:12 hodin bylo v obci Hostouň potvrzeno, že otec Kozáka byl zastřelen. [10]

5.2 Náročnost z hlediska krizové komunikace

Tato situace je z hlediska krizové komunikace náročná vzhledem k tomu, že situace je velmi dynamická a podílí se na ní mnoho lidí jak z krizového štábu, tak od policie či Zdravotnické záchranné služby. Média kontaktují jednotlivé mluvčí zástupců těchto orgánů a chtějí informace. Je tedy těžké udržet v tuto chvíli tyto informace jednotné. Dbá se, aby nedošlo k poskytnutí informací, které by se vylučovali s informacemi, které již byly poskytnuty. Jinak řečeno, je těžké, zachovat si konzistentní komunikaci. Zároveň dochází k události, která nemá v České republice obdoby. Na tuto situaci je každý připraven pouze teoreticky. Je to pro to velmi emoční a je zde těžké udržet tzv. „chladnou hlavu“. Do nepříjemné situace se tak vžijí např. policisté, kteří mají také rodiny, a mohou si představit, že jedním z těchto studentů by mohlo být i jejich dítě. Je těžké vyjádřit soustrast, či emočně podržet ty, kterých se tato situace nejvíce týká. V tuto chvíli se pohybujeme na tenkém ledě a je proto důležité volit správná slova, abychom nepůsobili zároveň tak, že víme jak se cítí ti, co takovou situaci prožili, ale abychom působili, že nám je situace líto, a proto se snažíme pomoci, jak to jen jde. Vzhledem k vývoji události a množstvím informací, které stále přicházejí, je těžké ohlídat, aby neunikali na veřejnost

citlivé údaje, mezi které se v tomto případě řadí např. jména obětí, jméno útočnicka, citlivé videozáběry.

5.3 Na co dbát během takového to typu události

U toho to typu události je zapotřebí, aby nedošlo k úniku citlivých informací. Proto policie na svém účtu X vyzývá veřejnost, aby nezveřejňovali informace a snímky. V případě videozáznamů, nebo pořízených fotografií je mají odeslat na Národní centrálu proti terorismu, extremismu a kybernetické bezpečnosti. Tímto krokem se snaží policie zamezit vzniku dezinformací a vzniku poplašných zpráv a zároveň eliminuje riziko, aby se někdo další inspiroval tímto útokem. V případě obrovského zpopularizování záznamů a snímků může určitý jedinec nabýt přesvědčení, že za takový čin bude oslavován a tím se i zviditelní. Zároveň tím dojde ke ztížení práce policie a celkových pracovních podmínek. Policie s těmito daty umí nakládat a postupovat tak, aby taková to rizika minimalizovala. Dalším, na co by se mělo dbát je srozumitelnost a jasnost. Je třeba jasně a zřetelně říci co se stalo. Lidé budou v takovém to případě šokováni a budou se soustředit pouze na informace typu co se stalo, jak se to stalo, kde se to stalo. Taková to informace o povaze i dění, ale i o místě ve kterém se nebezpečí nachází je důležitá z hlediska, zabránění dalším zbytečným zraněním, které by mohli vzniknout a ke kterým by došlo z důvodu vstupu osob do takového prostoru, jelikož neví o tom, že na místě dochází k incidentu. Není potřeba veřejnost zahrnovat nadbytečnými informacemi, které zatím ani nemáme podložené. Je to z důvodu zamezení paniky. Přehlcení informacemi v počátku, podání nejasných informací, má za následek překrucování, nebo špatné vyložení celé situace. Jelikož dojde k několikanásobné interpretaci médií, ale také veřejností je třeba, aby se předávala jasná a krátká sdělení. Do této doby jsme o takových to situacích slýchali pouze ze zahraničí. V naší zemi, byla tato událost nepředstavitelná a proto nejen dle mého názoru, ale i podle reakce ostatních lidí, na sociálních sítích, byla většina z nás tímto činem „paralizována“. Dále je zapotřebí dbát, aby k řešení události zasedli všechny odborné osoby, kterých se samotná povaha krize týká. Vzhledem k tomu, že jde o střelbu ve škole, je zapotřebí, aby všechny osoby spolu kooperovali a zajišťovali pomoc při zásahu, zpacifikování, ale i při komunikaci s veřejností. V této době se bavíme o zřízení krizové linky, kam mohou lidé volat a kde jim budou adekvátně zodpovězeny jejich relevantní dotazy. Mezi další postup řadíme, aby vedení fakulty vystoupilo a k celé události se vyjádřilo. V případě, že s informacemi i odpověďmi na dotazy vedení zmíněné

fakulty nevystoupí, vrhne to špatné světlo na tuto organizaci. Došlo by ke ztrátě důvěry a na pozdější vyjádření by nebyl brán zřetel.

5.4 Příklad krizové komunikace během události

Při vypuknutí střelby, byla komunikace rychlá a konzistentní. Policie reagovala do jedné hodiny od vypuknutí události. To dokazují informace, které zveřejnila policie na svém účtu X. V 15:17 hodin, se objevila na sociální síti X první zpráva policie, že aktuálně zasahuje na náměstí Jana Palacha v Praze u nahlášené střelby, je to 18 min od prvotní informace o střelbě na fakultě. 15:27 hodin, přichází další zpráva o uzavření okolí Náměstí Jana Palacha. 15:32 hodin, policie vydává zprávu, že může potvrdit, že na místě se nacházejí mrtví, ale i zranění lidé. [20] Zdravotnická záchranná služba reagovala v 15:33 hodin, na policejní příspěvek z 15:27 hodin. V tomto příspěvku informuje, že o počtu zraněných nemají informace. Další příspěvek vydává v 17:14 hodin, kdy informuje o počtu zraněných i zemřelých osob. Přidává informaci, že v 16:56 hodin, opustil sanitku poslední pacient. [21]. Ještě ten den večer uspořádala policie tiskový briefing, kterého se zúčastnil policejní prezident Martin Vondrášek a ministr vnitra Vít Rakušan, který informoval o aktuální situaci a o proběhlé události. První informace z médií podal Deník N, který vydal v 15:22 hodin, článek s titulkem „V budově Filozofické fakulty v centru Prahy zasahuje policie“ Je to 5 minut od vydání prvního policejního oznámení na sociální síti X. [22] Další, informace vydává ČTK České novinky, které první informace o tom, že dochází ke střelbě vydává v 15:30 hodin. Později ve stejném článku informace aktualizuje. [23] Zároveň V 15:35 hodin, zahajuje ČT24 živé vysílání. Vysílá v místě střelby a do živého vstupu si zároveň zve např. tiskovou mluvčí zdravotnické záchranné služby a ministra vnitra Víta Rakušana. Jako další se připojuje redakce Evropy 2 v 16:04 hodin, která vydala článek s titulkem „střelba na filozofické fakultě v centru Prahy. Na místě jsou mrtví a desítky zraněných. V 16:28 hodin, vydává článek i TNC, která informuje o tom, že došlo ke střelbě. Tento článek je aktualizován v 16:49 hodin, a je přidána informace o počtu mrtvých a zraněných, včetně informace, že střelec byl eliminován. Dále vychází další články, například Český rozhlas Region vydal informaci o střelbě v 16:29 hodin, s titulkem „Střelba na Filozofické fakultě v Praze si vyžádala 14 mrtvých a desítky raněných. Střelec byl eliminován. [24] V 17:01hodin, oznámení od prezidentské kanceláře, že se český prezident Petr Pavel urychleně vrací z Francie a v 17:03hodin, je na síti X zveřejněno první vyjádření prezidenta Petra Pavla, kde vyjadřuje soustrast rodinám. V 17:23 hodin, slovenský premiér Robert Fico vyjadřuje

soustrast rodinám a uvádí, že Slovensko je v případě potřeby připraveno pomoci. V 17:50 hodin, dochází k první tiskové konferenci, kterou vysílá ČT24 v terénu, které se účastní Vít Rakušan a Martin Vondrášek. Policejní prezident zde připojuje informaci, že se střelec nejspíše inspiroval obdobnou událostí v zahraničí. 18:31 hodin, policie oznámila, že na Filozofické fakultě na náměstí Jana Palacha v Praze, došlo k ukončení pyrotechnických prohlídek a začíná ohledání místa činu. V 19:28 hodin, policie na sociální síti X oznamuje, spuštění krizové linky. Policejní prezident Martin Vondrášek na večerním briefingu ve 20:30 hodin, upřesnil že obětí střelby je 14 osob a 25 osob je zraněných. Ve 21:00 hodin, se koná mimořádné zasedání vlády, kterého se účastní i prezident ČR, předsedkyně poslanecké sněmovny a ředitel BIS. Ve 22:35 hodin, vláda vyhláší na 23.12.2023 den státního smutku a vyvěšení vlajky na půl žerdi.

To, že by mělo vystoupit samotné vedení fakulty, bylo také splněno. Rektorka univerzity se k situaci vyjádřila 21.12.2023 ve 22:40 hodin. Dále vystupoval na tiskové konferenci 04.01.2024, které se účastnila zároveň děkanka Filozofické fakulty, odborník na měkké cíle, ale i vedoucí krizového štábu. [25] Za policii se zúčastnil policejní prezident Martin Vondrášek, který vystoupil na briefingu 21.12.2023 v 17:50 hodin, spolu s ministrem vnitra Vítem Rakušanem[11] a dále pak na tiskové konferencích pořádaných Policií České republiky, která se konala 22.12.2023 v 11:02 hodin.

Během krizové komunikace je zapotřebí poskytnout ujištění o tom, že krizovou situaci řešíme a také zmínit skutečnost, že o vývoji situace budeme nadále informovat. Takovou to jistotu uvedl např. ministr Vnitřní věci Vít Rakušan, který veřejnost ujistil, že informace, které poskytuje jsou nejnovější a další nové informace se bude snažit i nadále sdílet.

Na základě události byly vydány tiskové zprávy i vyjádření k situaci. 21.12.2023 ve 22:40 hodin, se ke střelbě vyjádřila na svých stránkách v prohlášení Filozofická fakulta s titulkem „Vyjádření rektorky UK a děkanky Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, ke střelbě na Filozofické fakultě UK“. [25] Tiskovou zprávu vydala zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy a to 22.12.2023 s titulkem „Po střelbě na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy ošetřili záchranáři 25 raněných. Všichni zúčastnění spolupracovali s obrovskou profesionalitou a nasazením. [26] 21.12.2023 ve 21:00 hodin, večer se konala i tisková konference po mimořádném jednání vlády, kde se ke střelbě vyjádřil prezident Petr Pavel, ale i předseda vlády Petr Fiala. Dále se mimořádného jednání vlády účastnila předsedkyně poslanecké sněmovny a ředitel BIS. [27]

Během prvotních informací by měl zasednout krizový štáb co nejrychleji. Dle slov rektorky fakulty, která představil průběh na tiskové konferenci dne 4.1.2024. Zde uvedla, že krizový štáb zasedl v rádech desítek minut. Pan Otomar Sláma, který je vedoucím Ústředního krizového štábu, zde uvedl, že krizový štáb se sešel do 120minut od zahájení střelby na Filozofické fakultě. Zasedl před 17 hodinou a věnoval se 15 oblastem, které koordinoval. Hlavní činností, kterou se krizový štáb především zabýval byla koordinace samotné psychosociální pomoci. Zároveň byl zřízen chat psychosociální podpory a byl navýšena kapacita odborníků, kteří poskytují psychosociální pomoc. Zřízena byla krizová linka ústředního krizového štábu. [28]

5.4.1 Ukázka prvotní informace na síti X

Je zde ukázáno, jak vypadali prvotní informace na síti X od Policie České republiky a od Ministerstva vnitra, kde se vyjadřoval ministr Vít Rakušan.



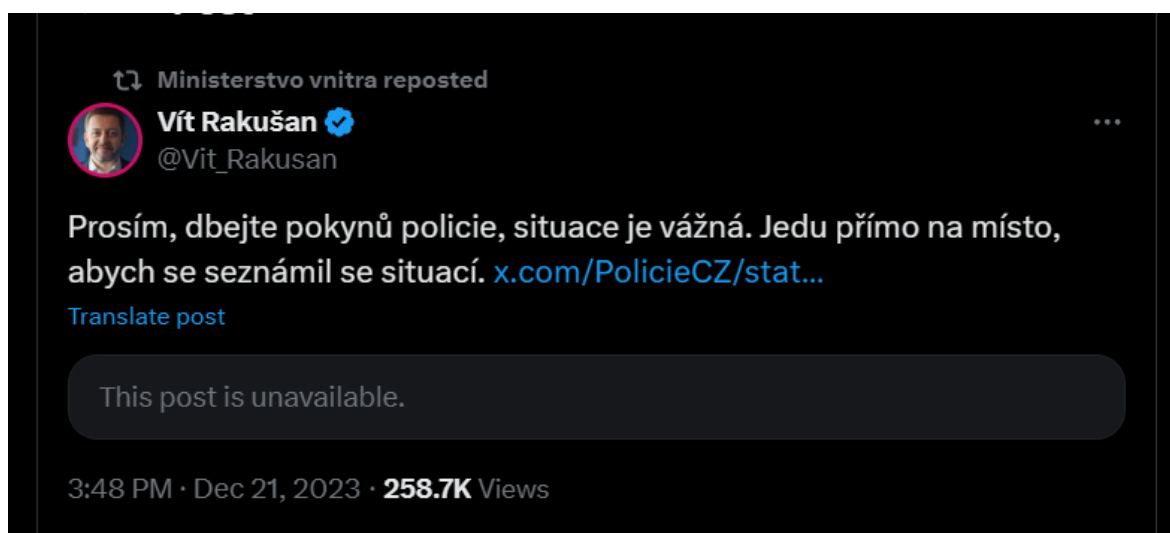
Obrázek 1 První zveřejněná informace PČR na síti X



Obrázek 2 Druhá zveřejněná informace PČR na síti X



Obrázek 3 Třetí zveřejněná informace PČR na síti X



Obrázek 4 První zveřejněná informace MV na síti X



Obrázek 5 Druhá zveřejněná informace MV na síti X

5.5 Shrnutí

V tomto bodě bych chtěla zhodnotit, zda uváděné zásady správné komunikace byly obsaženy při komunikaci u této mimořádné události a bylo s nimi postupováno v souladu. Jedním z důležitých zásad krizové komunikace je nezveřejňovat informace citlivé povahy. Z toho to důvodu, ale i z důvodu dalšího vyšetřování nebyla zmiňována jména obětí, ani jiné bližší informace. Taková to komunikace, by měla být srozumitelná a přehledná a v tomto případě toto bylo dodrženo. I z řad zdravotnické záchranné služby žádné odborné termíny nebyli použity. Sdělení byla jasná, stručná a zamezovala vzniku zbytečných dezinformací. V zásadách krizové komunikace se uvádí, že k otázkám které nám nepřísluší bychom se neměli vyjadřovat. Takový to příklad nevyjadřování je z 4.1.2024, kdy paní rektorka na otázku redaktorky Boubínové z deníku N, která se dotazovala na informace, které byly podávány při evakuaci budov v Celetné ulici na náměstí Jana Palacha v Praze rektorka odpověděla, že po domluvě s PČR nebude takovéto informace v průběhu vyšetřování zatím sdělovat. Odkázala tak redaktorku na vyjádření policie, která bude svolávat tiskovou konferenci a na podobné dotazy bude odpovídat. Stejně tak i policie se držela zásady, že mnohdy nemůže říci vše. Proto hned na začátku tiskové konference ze dne 09.01.2024 na samém úvodu upozornila a omluvila se, že vzhledem k probíhajícímu trestnímu řízení nebude informace poskytovat a za druhé, že na některé otázky nebudou odpovídat, jelikož 100 % nevědí a nemůžou se tak dopustit vzniku dezinformací vůči veřejnosti. Krizová komunikace by měla být dále konzistentní. V případě události střelby na Filozofické fakultě v Praze, komunikační linka zachovala informace, které podávala policie, univerzita či zdravotnická záchranná služba. Tyto zprávy byli analyzovány a porovnávány s předchozími zprávami a nijak si neprotiřečili, shodovali se a logicky na sebe navazovali. Dle další zásady by krizová komunikace měla být rychlá. Vzhledem k tomu, že první informace o střelbě byla zjištěna ve 14:59 hodin, vydala policie o 18 minut později první takovou to informaci. Uvádí se, že od zahájení incidentu, máme maximálně jednu hodinu na ovlivnění mediálního obrazu. Dle letecké asociace bychom měli vydat první článek již do 15 minut. Policie první informaci o střelbě na Filozofické fakultě v Praze vydala 18 minut od prvotní informace o zahájení střelby, kterou obdržela. Vzhledem k náročnosti vyšetřování incidentu, je proto dle mého názoru tento čas adekvátní k dané situaci. Pokud zhodnotíme komunikaci, která předcházela samotnému zákroku před střelbou, tak tato komunikace byla dle mého názoru nedostatečná

a nepřehledná. Do doby samotného střeleckého útoku není vydaná žádná informace, že policie po této osobě pátrá a ani to, že podezřelým místem se stala Filozofická fakulta v Praze. Výše uvádím časovou osu, kterou uvedla policie na své tiskové konferenci. Všechny oficiální zprávy směrem k veřejnosti se objevují v čase od 15:00 hodin. Samotnou informaci o hrozícím nebezpečí, si od 13:00 hodin, předávali policisté, ale nebyla dále nikde jinde zveřejněna. V tomto ohledu, by dle mého názoru mohla být komunikace ze strany policie k veřejnosti lépe zvládnutá. Aktivita je další zásadou, která by se měla projevit v krizové komunikaci. Ihned po propuknutí začala policie a další dotčené orgány zveřejňovat informace na sociálních sítích s informacemi co se děje, kde se to děje a jak budou dále postupovat. Připojili informace na krizovou linku, kde se lidem dostane psychosociální pomoci. Aktivita ze strany policie, byla v pořádku. Potřebné informace podávali během briefingů i odpovídali na dotazy v živých vstupech během střelby. V tomto případě šlo o empatický přístup k celé nešťastné události. Vyjadřuje se zde soustrast, nabízí se pomoc obětem, odkazuje se neustále na psychosociální pomoc a na místa, kam se mohou lidé obrátit. V každém prohlášení, které jsem zmiňovala již v přechozích bodech, byla soustrast dostatečně a citlivě vyjádřena. Emoce byli v případě krizové komunikace zvládnuty. Zároveň vždy bylo poskytnuto ujištění, že se situace řeší. Na tiskové konferenci po střelbě byly prezentovány informace, jaké postupy a opatření do budoucna budou přijaty, aby se takové to situaci zamezilo.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci, jsem se věnovala seznámení veřejnosti s oblastí krizové komunikace. Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části došlo k seznámení a vysvětlení základních pojmů, které jsou spojované s krizovou komunikací a jsou důležité pro následné pochopení a zorientování se v této problematice. Práce dále představuje zásady krizové komunikace, které nám dávají jasný ověřený návod, jak bychom v případě krizové situace měli komunikovat, abychom z celé situace vyšli dobře a bez větších problémů. K neúspěchu nás dovedou chyby krizové komunikace, které zde byly také uvedeny. U obou oblastí uvádím příklady, kde došlo k dobře zvládnuté krizové komunikaci a kdy naopak tato komunikace byla chybná. Dále zde byla uvedena krizová komunikace v prostředí komerční bezpečnosti, kdo a v jakých případech ji používá.

Naposledy jsem se v praktické části věnovala zásadám krizové komunikace k vybrané mimořádné události střelby na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, která se stala v roce 2023. Byla zde představena časová osa zásahu. Zmínila jsem, z jakého důvodu je krizová komunikace u takovéto události náročná. Následně jsem doplnila, na co je zapotřebí si v průběhu takové to události dát pozor a na jaká opatření a doporučení, bychom měli dbát. V poslední řadě jsem se zabývala uvedením prvotní krizové komunikace ze strany policie a dalších orgánů, které se vyřešením mimořádné události zabývali. Porovnála jsem to s prvotními informacemi, kdy vycházeli a jak tato prvotní komunikace vypadala. Uvedla jsem zde i snímky komunikace ze sítě X, kde především komunikovala Policie České republiky, Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy a Ministerstvo vnitra.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ZUZÁK, Roman a FEJFAROVÁ, Martina, 2009. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [2] ZUZÁK, Roman, 2014. *Krizový management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu*. ISBN 978-80-87839-25-6.
- [3] TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza, 2020. *Krizová komunikace: principy - zkušenosti - postupy*. Promedia. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9636-3.
- [4] CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Komunikace (Grada)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [5] – ZÁKONY PRO LIDI. *Nariženi vlády č. 462/2000 Sb. Nariženi vlády k provedeni § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*. Online. *Zákony pro lidi*. 2000. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-462>. [cit. 2024-05-28].
- [6] *Zákon č. 240/2000 Sb. Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), 2000*. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>. [cit. 2024-05-25].
- [7] ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 239/2000 Sb. Zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů*. Online. *Zákony pro lidi*. 2000. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>. [cit. 2024-05-28].
- [8] – *Krizové plánování*. Online. *Bezpečnost. Praha. eu*. 2023, 22. 8. 2023. Dostupné z: https://bezpecnost.praha.eu/clanky/krizove_planovani. [cit. 2024-05-28].
- [9] VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [10] Tisková konference k vyhodnocení zásahu na FF UK v Praze: *Záznam z tiskové konference k vyhodnocení zásahu Policie ČR na FF UK.*, 2024. Online. *Policie České republiky*. 9.1.2024. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/tiskova-konference-k-vyhodnoceni-zasahu-na-ff-uk-v-praze.aspx>. [cit. 2024-05-27].

- [11] *Policie zasahuje u nahlášené střelby v Praze (mimořádná zpráva)*, 2023. Online. IVysílání. 21.12.2023. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10101491767-studio-ct24/223411058321221/>. [cit. 2024-05-27].
- [12] *Práce se sdělovacími prostředky při zásahu*, 2017. Online. In: *Bojový řád jednotek požární ochrany - taktické postupy zásahu*. Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 30.11.2017, s. 3. Dostupné z: https://www.hasicivzdelavani.cz/repository/vzdelavani/spolecne_vzdelavani_jpo/smp_new/bojovy_rad/R_11_Media.pdf. [cit. 2024-05-27].
- [13] ANTUŠÁK, Emil, 2009. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: WoltersKluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [14] iDNES.cz a, ČTK, 2022. *Policie při zásahu v Uvalde čekala příliš dlouho. Vedení přiznalo chybu*. Online. IDnes.cz. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/policie-pochybeni-strelba-texas-skola-utok-zasah.A220527_194619_zahranicni_hend. [cit. 2024-05-27].
- [15] GOLGOWSKI, Nina. *Texas Gov. On State's Deadliest School Shooting: 'It Could Have Been Worse'*. Online. Yahoo!news. 2022. Dostupné z: https://www.yahoo.com/news/texas-gov-states-deadliest-school-203242182.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAABIVLb4Huthfhktp0FI_sAF4WcTGO4zcxqcaQMhDLXIMmZMNPArxWeSHtSD88QjQ_wp0TBhpQCgTYrqI7oGdi8Ch7KI21piRh_ozJLDjynRYpWe7crd-q-bBrFtS3v_ZH8NiyTLOe-yHegC6_ZVtdH0LQldG_XnkqrTTIgg3TK. [cit. 2024-05-24].
- [16] KYNCL, Jaromír. *Odborná způsobilost v komerční bezpečnosti*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-028-7.
- [17] KAMENÍK, Jiří a BRABEC, František. *Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-309-6.
- [18] MARTINOVSKÁ, Daniela. *Kvůli smrkání v obchodě se strhla bitka. Zasahovala ochranka i městská policie*. Online. Kladenský deník.cz. 2023. Dostupné z: <https://kladensky.denik.cz/zlociny-a-soudy/kvuli-smrkani-v-obchode-se-strhla-bitka-zasahovala-ochranka-i-mestska-policie-20.html>. [cit. 2024-05-24].

- [19] DLOUHÝ, Martin. *Krizová komunikace v zátěžových situacích*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2014. ISBN 978-80-87647-12-7
- [20] *Policie ČR* [@Policie ČR]. *Policie České republiky*. Online. 2023. Dostupné z: X, <https://x.com/PolicieCZ/status/1737839802551291974>. [cit. 2024-05-25].
- [21] *ZZSHP* [@ZZS HMP]. *Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy*. Online. 2023. Dostupné z: X, <https://x.com/zzshmp/status/1737855404301045983>. [cit. 2024-05-28].
- [22] *Deník N*. *V budově Filozofické fakulty v centru Prahy zasahuje policie*. Online. *Deník N*. 2023. Dostupné z: <https://denikn.cz/minuta/1313386/>. [cit. 2024-05-28].
- [23] ČESKÝ ROZHLAS REGION. *Střelba na Filozofické fakultě v Praze si vyžádala 14 mrtvých a desítky raněných. Střelec byl eliminován*. Online. 2023. Dostupné z: <https://region.rozhlas.cz/strelba-na-filosoficke-fakulte-v-praze-si-vyzadala-14-mrtvych-a-desitky-raneny-9140062>. [cit. 2024-05-24].
- [24] ČESKÝ ROZHLAS REGION. *Střelba na Filozofické fakultě v Praze si vyžádala 14 mrtvých a desítky raněných. Střelec byl eliminován*. Online. 2023. Dostupné z: <https://region.rozhlas.cz/strelba-na-filosoficke-fakulte-v-praze-si-vyzadala-14-mrtvych-a-desitky-raneny-9140062>. [cit. 2024-05-24].
- [25] FORUM UNIVERZITY KARLOVY. *Vedení UK k tragédii na Filozofické fakultě*. Online. *Web Univerzity Karlovy*. 2023. Dostupné z: <https://region.rozhlas.cz/strelba-na-filosoficke-fakulte-v-praze-si-vyzadala-14-mrtvych-a-desitky-raneny-9140062>. [cit. 2024-05-24].
- [26] *Tisková zpráva: Po střelbě na Filozofické fakultě UK ošetřili záchranáři 25 pacientů. Všechny články řetězce přežití spolupracovaly s obrovskou profesionalitou a nasazením*. Online. In: . 2023, s. 2. Dostupné z: https://www.zzshmp.cz/wp-content/uploads/2023/12/TZ_Na-Filozoficke-fakulte-UK-osetrili-zachranari-25-pacientu.pdf [cit. 2024-05-24].
- [27] *Vláda České republiky: Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 21. prosince 2023*. Online. In: . 2023. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--21--prosince-2023-211205/>. [cit. 2024-05-24].

[28] - UNIVERZITA KARLOVA. *Tisková konference k tragické události na Filozofické fakultě UK*. Online. YouTube. 2024. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Sw4w5Au60Hk>. [cit. 2024-05-24].

[28]X [@Ministerstvo vnitra]. Online. 2023. Dostupné: <https://x.com/vnitro>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MČ	Městská část
X	X (dříve Twitter)
ČR	Česká republika
HZS	Hasičský záchranný sbor
ČTK	Česká tisková kancelář
BIS	Bezpečnostní informační Služba
MV	Ministerstvo vnitra

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 První zveřejněná informace PČR na síti X.....	50
Obrázek 2 Druhá zveřejněná informace PČR na síti X	50
Obrázek 3 Třetí zveřejněná informace PČR na síti X	51
Obrázek 4 První zveřejněná informace MV na síti X.....	51
Obrázek 5 Druhá zveřejněná informace MV na síti X	51