

Krizová komunikace při vybraných mimořádných událostech

Leona Klímová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ochrany obyvatelstva

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Leona Klímová
Osobní číslo:	L22208
Studijní program:	B1032A020002 Ochrana obyvatelstva
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Krizová komunikace při vybraných mimořádných událostech

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte literární rešerši týkající se krizové komunikace při mimořádných událostech.
2. Provedte analýzu krizové komunikace při vybraných mimořádných událostech.
3. Na základě výsledků analýzy vypracujte doporučení a návrhy pro efektivní krizovou komunikaci.

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

Seznam doporučené literatury:

1. BOUKALOVÁ, Hedvika; CERHA, Ondřej; SEDLÁČEK, Mojmír a ŠÍROVÁ, Eva. *Psychologie komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-1388-0.
2. HADDOW, George D.; BULLOCK, Janne A. a COPPOLA, Damon P. *Introduction to emergency management*. 7th edition. Elsevier – Health Sciences Division, 2020. ISBN 978-0-12-817139-4.
3. ŠMÍDA, Jiří; HARMAN, Jaroslav; LOOSOVÁ, Jana; MOKRÁ, Julie; PRATTINGEROVÁ, Jana a kol. *Jak přistupovat ke komunikaci epidemických a mimořádných událostí a získávat nejen prostorová data od občanů*. Liberec: Technická univerzita, 2022. ISBN 978-80-7494-601-1.
4. TOMANDL, Jan; ČURÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza. *Krizová komunikace*. Principy – zkušenosti – postupy. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9638-7.
5. VILÁŠEK, Josef a FUS, Jan. *Krizové řízení v ČR na počátku 21.století*. 2. vydání. Praha: Karolinum, 2023. ISBN 978-80-246-5498-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Pavlík, Ph.D.**
Ústav ochrany obyvatelstva

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- 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 řádně citovala; v případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2.5.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se věnuje krizové komunikaci během mimořádných událostí, které v posledních letech zasáhly Českou republiku. Konkrétně byly pro analýzu zvoleny různé události: pandemie Covid-19, tornádo na jižní Moravě, povodně a požár v Národním parku České Švýcarsko. Cílem práce bylo porozumět tomu, jakým způsobem byly tyto události komunikovány veřejnosti, co fungovalo, kde naopak došlo k chybám v krizové komunikaci, a jaká doporučení z analýzy vyplývají. V teoretické části jsou popsány klíčové principy krizové komunikace, včetně nejčastějších chyb a doporučených postupů. Praktická část je založena na případové studii. Byly také provedeny SWOT a what-if analýzy. Práce nabízí konkrétní návrhy a doporučení, které mohou sloužit jako inspirace pro lepší zvládání podobných krizových situací v budoucnu.

Klíčová slova: krize, krizová komunikace, mimořádná událost, pandemie, přírodní katastrofa, strategie

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with crisis communication during extraordinary events that have affected the Czech Republic in recent years. Specifically, different events were chosen for the analysis: the Covid-19 pandemic, the tornado in South Moravia, floods and the fire in the Czech Switzerland National Park. The aim of the thesis was to understand how these events were communicated to the public, what worked, where, on the contrary, mistakes were made in crisis communication, and what recommendations result from the analysis. The theoretical part describes the key principles of crisis communication, including the most common mistakes and recommended procedures. The practical part is based on a case study. SWOT and what-if analyses were also conducted. The thesis offers concrete suggestions and recommendations that can serve as inspiration for better management of similar crisis situations in the future.

Keywords: Crisis, Crisis communication, Emergency, Pandemic, Natural disaster, Strategy

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych vyjádřit velké poděkování vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Lukášovi Pavlíkovi, Ph.D., za jeho ochotu, vstřícnost a odborné rady při zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině za podporu v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V OBLASTI KRIZOVÉ KOMUNIKACE	13
1.1 MIMOŘÁDNÁ UDÁLOST	13
1.2 KRIZOVÁ SITUACE	14
1.3 KRIZE	15
1.4 DALŠÍ SOUVISEJÍCÍ POJMY	15
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	17
2.1 DEFINICE KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	17
2.2 HISTORICKÝ VÝVOJ KRIZOVÉ KOMUNIKACE A JEJÍ ROLE V MODERNÍ SPOLEČNOSTI.....	17
2.3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	18
2.3.1 Transparentnost a pravdivost	18
2.3.2 Akceschopnost a zodpovědnost	19
2.4 ZÁSADY, CÍLE A PRAVIDLA KRIZOVÉ KOMUNIKACE	19
2.5 NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE	20
3 OSVĚDČENÉ STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	21
3.1 POPIS STRATEGIÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE POUŽÍVANÝCH V RŮZNÝCH TYPECH SITUACÍ	21
3.2 PŘÍKLADY EFEKTIVNÍCH PŘÍSTUPŮ KE KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	21
3.3 PLÁNOVÁNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	23
4 TYPICKÉ CHYBY A RIZIKA SPOJENÁ S KRIZOVOU KOMUNIKACÍ	26
4.1 ANALÝZA NEJČASTĚJŠÍCH CHYB PŘI KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	26
4.2 RIZIKA, KTERÁ MOHOU VÉST K SELHÁNÍ KOMUNIKACE.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 METODIKA A CÍL PRÁCE.....	30
5.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	30
6 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE PŘI VYBRANÝCH MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTECH	32
6.1 VÝBĚR KONKRÉTNÍCH MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ.....	32
6.2 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH PŘÍPADŮ	32
6.2.1 Pandemie Covid-19 v letech 2020-2022	32
6.2.2 Tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku 2021	35

6.2.3	Povodně 2024	37
6.2.4	Požár v Národním parku České Švýcarsko 2022	39
6.3	POROVNÁNÍ PŘÍSTUPŮ KE KRIZOVÉ KOMUNIKACI V RÁMCI ZVOLENÝCH UDÁLOSTÍ	41
6.4	SROVNÁNÍ RŮZNÝCH PŘÍSTUPŮ, VÝHOD A NEDOSTATKŮ JEDNOTLIVÝCH KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ	42
6.5	SWOT ANALÝZA A WHAT-IF ANALÝZA	43
6.5.1	Pandemie Covid-19 v letech 2020-2022	43
6.5.2	Tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku 2021	45
6.5.3	Povodně 2024	47
6.5.4	Požár v Národním parku České Švýcarsko 2022	48
7	NÁVRHOVÁ ČÁST	51
7.1	KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚŠNÉ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	51
7.2	DOPORUČENÍ PRO EFEKTIVNÍ KRIZOVOU KOMUNIKACI PŘI RŮZNÝCH TYPECH MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ.....	51
7.3	OBECNÉ ZÁSADY A POSTUPY PRO POSÍLENÍ SCHOPNOSTI KOMUNIKOVAT BĚHEM KRIZOVÝCH SITUACÍ	52
8	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje krizové komunikaci při mimořádných událostech.

Mimořádné události nejsou pouze otázkou krizového řízení, ale dotýkají se každodenního života jednotlivců i celé společnosti. Komunikace během krizí přitom rozhoduje o tom, jak rychle se občané zorientují, zda budou ochotni spolupracovat, dodržovat pokyny a důvěřovat institucím. Právě schopnost efektivní krizové komunikace se při mimořádných událostech ukazuje být klíčová.

Tato práce se zaměřuje na krizovou komunikaci při vybraných mimořádných událostech, které zasáhly Českou republiku v posledních letech. Případové studie pandemie Covid-19, tornáda na jižní Moravě, rozsáhlých povodní a požáru v Českém Švýcarsku, byly zvoleny záměrně, kdy kritériem výběru bylo představit a analyzovat různorodé typy krizí, jak z hlediska svého charakteru (přírodní katastrofa, zdravotní hrozba), tak z pohledu komunikační strategie, kterou zvolily odpovědné subjekty.

Způsob, jakým instituce a představitelé komunikují v krizových situacích, ovlivňuje nejen bezprostřední zvládnutí dané události, ale také celkovou důvěru obyvatelstva ve veřejné instituci. Nedostatečná nebo nekoordinovaná komunikace může vést k šíření dezinformací nebo paniky, zatímco transparentní, včasná a empatická komunikace dokáže zmírnit negativní dopady krize a podpořit společenskou soudržnost.

Cílem této práce není pouze popsat co představovala daná mimořádná událost a co způsobila, ale také analyzovat, jakým způsobem byla vedena krizová komunikace, s jakými výsledky a jaké faktory ovlivnily její úspěch či selhání.

Teoretická část práce se věnuje základním pojmům krizové komunikace, principům a nástrojům, typickým chybám i historickému kontextu.

Praktická část využívá případové studie a zahrnuje analýzu vybraných událostí. Následně je zpracována SWOT a what-if analýza, které odhalují specifické odlišnosti, chyby v krizové komunikaci i možnosti řešení.

Hlavním cílem práce je analýza krizové komunikace při vybraných mimořádných událostech a následné zpracování doporučení a návrhů pro efektivní krizovou komunikaci. Za tímto účelem byly také stanoveny výzkumné otázky.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V OBLASTI KRIZOVÉ KOMUNIKACE

První kapitola práce je uvedením do zkoumané problematiky a představí základní termíny, jako je mimořádná událost, krizová situace nebo krize.

1.1 Mimořádná událost

Mimořádnou událost definuje zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému (dále jen „IZS“) jako „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činnostmi člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací“ (§2 zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému).

Štětina (2014) doplňuje, že mimořádnou událost lze chápat jako stav, při kterém náhle dochází k akumulaci, uvolnění či úbytku určitých hmot, sil nebo energie. Současně tato událost působí škodlivě nebo přímo ničivě na obyvatele, ekonomiku, životní prostředí či kulturní nebo materiální hodnoty.

S mimořádnou událostí se pojí termín živelné pohromy, což je mimořádná událost vzniklá působením ničivých přírodních sil. Souvisejícím pojmem je také havárie, tedy mimořádná událost, která vzniká v souvislosti s provozem budov, technických zařízení, nebo skladováním, výrobou, zpracováním, přepravou nebezpečných látek. Za katastrofu je pak považována taková mimořádná událost, která vznikla náhle, je velkého rozsahu a její řešení vyžaduje koordinovaný postup záchranných složek (Štětina, 2014).

Mezinárodní strategie pro redukci katastrof OSN (International Strategy for Disaster Reduction) rozděluje mimořádné události do pěti kategorií: osobní (na úrovni jedince, například autonehoda, vážné poranění), postihující omezené skupiny osob (například požáry budov), přesahující kapacitu lokality (postiženo 100 a více osob, stav lokální nouze, usmrčeno 10 a více osob), národní (přesahují záchranné kapacity země) a nadnárodní. Jednotným prvkem je, že mimořádné události, ať už jsou jakéhokoliv rozsahu, překračují schopnosti zvládnutí či běžně používané vzorce chování postižením jedinců nebo skupin (Ptáček, Bartůněk, 2011).

Vymětal (2009) uvádí, že mimořádná událost je náročnou životní situací obvykle postihující více osob, přičemž je nebezpečná a obtížně zvladatelná. Mimořádná událost ohrožuje život a zdraví a může se jednat například o katastrofu. Mimořádná událost může, ale nemusí, vést ke vzniku krizové situace.

Zcela konkrétními příklady mimořádné události jsou živelná pohroma, závažná dopravní nehoda, rozsáhlý požár, technologická havárie, epidemie, migrace nebo závažné ohrožení veřejného pořádku, například teroristický útok (Vymětal, 2009).

Ptáček, Bartůněk (2011) doplňují, že mimořádnou událost nelze chápat jako statický faktor. Jedná se o dynamickou proměnnou, jejíž vývoj se odráží také v prožívání postižených osob.

1.2 Krizová situace

Termín krizová situace je běžně využíván v širší společnosti, zejména v souvislosti s pocíťováním ohrožující situace (Kovaříková, 2020).

Antušák, Kopecký (2023) nicméně uvádí, že krizová situace je specifickou mimořádnou událostí. Mimořádná událost může být menšího rozsahu. Může se ale jednat o událost, která přesáhne rámec jedné či více obcí, dokonce zasáhne celý kraj, kde je řešena komplexním působením složek IZS a činností správních úřadů a subjektů kritické infrastruktury. A pokud takovou mimořádnou událost nelze zeslabit masovým nasazením dostupných IZS složek a související činností subjektů kritické infrastruktury, pak vzniká právě krizová situace.

Ulmer a kol. (2007) doplňují, že krize charakterizují tři charakteristiky, které nemají jiné nepříjemné události a to je: překvapení, hrozba, krátká doba odezvy. Znepokojující událost nemůže dosáhnout úrovně krize, aniž by přišla náhle a nečekaně, nepředstavovala vážnou úroveň ohrožení a nevynucovala si krátkou dobu odezvy.

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (tzv. krizový zákon) za krizovou situaci označuje „*mimořádnou 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*“ (§2 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení).

Baštecká (2005) uvádí, že v krizové situaci je nutno činit rozhodnutí. Vymezení krizové situace zpravidla obsahuje hrozbu, časovou tíseň i moment překvapení. Při krizových situacích dochází k výraznému ohrožení chráněných hodnot nebo strategických zájmů. Je nutno posoudit původ situace, ale také množství času pro rozhodnutí, význam ohrožených hodnot, a nalézt a zavést řešení.

1.3 Krize

Krize je pak považována za pojem nadřazený krizové situaci. Krize zahrnuje nejen samotnou krizovou situaci, ale také možnosti jejího zvládnutí, krizový plán, krizový management. Krize je intenzivní kritická událost, která je náhlá, nečekaná, ohrožující či zraňující a objevuje se nutnost změny a přizpůsobení se (Špatenková, 2017).

Krize jsou nevyhnutelné. V některých odvětvích či oblastech je šance čelit krizi nižší, jinde vyšší, ale kvalitní příprava na krizi by neměla chybět v žádné z oblastí (Zaremba, 2015).

1.4 Další související pojmy

Dalším důležitým pojmem je krizová komunikace. Samotnou komunikaci lze definovat jako dorozumívání, jako verbální a neverbální výměnu informací, přičemž v komunikaci je zásadní smysl sdělení pro původce a smysl sdělení pro příjemce (Janoušek, 2015).

Krizová komunikace je pak jednou z PR (Public relations) aktivit, která je velmi důležitá. Krizová komunikace je založena na myšlence, že v případě chyby, která se může stát kdykoliv, je ideálním postupem přiznání chyby, omluva, poskytnutí jasných a transparentních informací a navržení konkrétních kroků vedoucích k nápravě vzniklé situace (Srpková, 2020). Krizové komunikaci se bude blíže věnovat následující kapitola.

Integrovaný záchranný systém je pojem, který byl zaveden v roce 2001 společně se vznikem zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému. IZS lze chápat jako koordinovaný postup složek tohoto systému při přípravě na mimořádné události, a také jako postup při provádění záchranných a likvidačních prací. IZS je vymezeným a otevřeným systémem koordinace a spolupráce. Jeho základními složkami jsou Hasičský záchranný sbor ČR, jednotky požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby, Policie České republiky i ostatní složky, kam spadají například prostředky ozbrojených sil, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní služby, neziskové organizace a další (Vilášek, Fus, 2023; Hanuška a kol., 2022).

Dále se v krizové komunikaci setkáváme s pojmem mluvčí nebo tiskový mluvčí. Jedná se o pověřenou osobu, která vystupuje jménem dané organizace, skupiny nebo krizového štábu. V ideálním případě by měla zajišťovat srozumitelnou a jednotnou komunikaci směrem k médiím a veřejnosti. Krizovým štábem je pak myšlen koordináční, řídicí orgán, který je sestaven pro zvládnutí mimořádné události nebo jiné krizové situace (Štětina, 2014).

Pojem média zahrnuje hromadné sdělovací prostředky, které jsou nástroji pro zprostředkování informací. Média mohou být tradiční, jako televize, tisk, rozhlas, nebo moderní či digitální, zahrnující internetové stránky, online zpravodajské portály. V současnosti jsou stále více diskutována sociální média, jako je Facebook, Instagram a další. S tím je spojen i termín komunikační kanály, které zahrnují cesty přenosu informací. Jedná se tak například o televizi, rozhlas, sociální sítě, SMS zprávy nebo hlášení místního rozhlasu a podobně (Kopecký, Krejčí, 2023).

První kapitola práce stručně představila základní pojmy, charakterizovala mimořádnou událost i krizové situace a to jak z pohledu autorů odborné literatury, tak z pohledu české legislativy. Následující kapitola se blíže zaměří na krizovou komunikaci, její principy a nástroje.

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Tato kapitola se věnuje krizové komunikaci. Komunikace je pro společnost zcela klíčová, umožňuje předávání určitých významů mezi jedinci i skupinami. Způsob, jakým se vyjadřujeme, má velký vliv na to, jak bývá sdělení přijato. A komunikace je pak zcela zásadní také v rámci krizových situací a mimořádných událostí (Boukalová a kol., 2023).

2.1 Definice krizové komunikace

Krizovou komunikaci definují zahraniční autoři Coombs a Holladay (2012) jako získávání, zpracovávání a šíření informací potřebných k řešení krizové situace. V době před krizí zahrnuje krizová komunikace přípravu, shromažďování informací o možných krizích, rozhodování o tom, jak potencionální krize zvládat. Post-krizová komunikace zahrnuje zpracovávání a shromažďování informací o tom, jak v průběhu krize komunikace probíhala, a jaké byly její silné a slabé stránky. Krizová komunikace je v krizích klíčová, protože nevhodné reakce mohou krizi zesilovat.

Každá krize vyžaduje intenzivní komunikační úsilí. Efektivní komunikace je klíčová proto, aby veřejnost či další cílová skupina pochopila hrozby a podpořila přijímaná rozhodnutí k omezení rizik (Šmída a kol., 2022).

2.2 Historický vývoj krizové komunikace a její role v moderní společnosti

V průběhu lidské historie bylo vždy nutno nějakým způsobem krize a krizové situace komunikovat. Postupy v krizové komunikaci se vyvíjely velmi dlouho a ty, které se osvědčily, se staly inspirací k tvorbě doporučení pro další krize.

Haddow a kol. (2020) uvádí, že havarijní management a krizová komunikace má své kořeny v dávné historii. Již rané hieroglyfy zobrazují obyvatele jeskyní, kteří se snaží vypořádat s katastrofami. Pokud docházelo ke katastrofám, jedinci i skupiny se snažili nacházet způsoby, jak katastrofu řešit a jak se jí bránit, ale organizované pokusy o obnovu po katastrofě byly realizovány až později, v moderní historii.

Komunikace rizika se jako vědecká disciplína objevila v roce 1969. V tomto roce publikoval Stars článek v časopisu Science, kdy hovoří o stanovování přijatelného prahu rizika směrem k veřejnosti. Rozvoji postupů v krizové komunikaci nicméně předcházela rozvoj analýzy rizik. Vznikl tak všeobecně přijímaný rámec analýzy rizik, který zahrnuje tři procesy: hodnocení rizika (určení jeho stupně), řízení rizika (zjištění, která opatření jsou

pro snížení rizika vhodná) a krizová komunikace. Všechny tři principy se přitom vzájemně prolínají. Vědecký zájem o oblast krizové komunikace se objevuje zejména asi v posledních 40 letech, kdy se také konstitovala řada teorií (Vymětal, 2009).

Krizová komunikace se tedy jako samostatná disciplína začala objevovat v 60. až 70. letech minulého století, kdy se zaměřovala na reakce na mimořádné události. V 80. letech se stále více začalo začleňovat i hodnocení rizik, a 90. léta znamenala integrované komunikační strategie. Ve 20. století začala být zdůrazňována připravenost na hrozby a prevence (Library Fiveable, 2024).

2.3 Základní principy krizové komunikace

Tomandl a kol. (2020) hovoří o principech, kterými jsou transparentnost a pravdivost, akceschopnost a zodpovědnost. Tyto principy budou dále v textu popsány. Autoři také hovoří o základních zásadách krizové komunikace, kterými jsou: srozumitelnost, konzistentnost, rychlost, aktivita a budování důvěry.

2.3.1 Transparentnost a pravdivost

Účinnost krizové komunikace do velké míry závisí na tom, zda ji cílové publikum vnímá jako důvěryhodnou. Zamlčování důležitých informací nebo účelová lež jsou pak takovými kroky, které mohou důvěru zcela zničit, jediná lež může zničit veškeré komunikační úsilí (Tomandl a kol., 2020).

Antušák a Kopecký (2003) doplňují, že člověk pověřený krizovou komunikací nemusí vždy říkat vše, ale to, co řekne, musí být pravda. Pokud například nelze na nějakou otázku odpovědět, lze naznačit důvody, proč tomu tak je (například probíhající vyšetřování a podobně).

Svoboda (2009) označuje pravidlo pravdivosti a pravidlo transparentnosti za dvě klíčová pravidla spolupráce s médii. Pravidlo pravdivosti znamená, že informace musí optimálně odpovídat skutečnosti a měla by být co nejvíce ověřitelná. Pravidlo transparentnosti zahrnuje výpovědi sdělení přesné a jednoduché, transparentnost musí být obsažena v myšlení subjektů PR i v obsahu a formě jejich komunikace.

Kritéria pravdivosti McQuail (2016) charakterizuje jako kvalitu obsahu i kvalitu autora či postupu jeho práce. Kvalita obsahu znamená, že obsah zahrnuje přesné a spolehlivé informace, obsah je věrohodný, vyvážený, relevantní a srozumitelný. Kvalita autora je definována integritou, autenticitou, osobní pravdivostí, odvahou a transparentností.

Transparentnost a otevřenost může být nejen ve smyslu poskytování transparentních informací, ale firma také může ukázat otevřenost doslovnou. Může konkrétně například zpřístupnit daný podnik, uspořádat den otevřených dveří pro zájemce. Poselství, které by měla přinášet transparentní a pravdivá komunikace, by mělo vyjadřovat, že firma či subjekt problém řeší a jeho hlavním a jediným cílem není vlastní prospěch (Tomandl a kol., 2020).

2.3.2 Akceschopnost a zodpovědnost

Akceschopnost a zodpovědnost znamená, že subjekt, firma je připravena situaci řešit a postavit se k problému čelem. Veřejnost musí vidět, že firma nechce jen vlastní prospěch. Společnost chce vědět, že organizace poskytuje kroky k nápravě, neignoruje problémy, zajímá se o oběti, postižené či nespokojené klienty. Informace mohou být i jen dílčí, jako například „zjišťujeme příčiny a rozsah havárie, hledáme způsoby, jak do budoucna dalším haváriím zabránit“, nicméně čím věcnější a konkrétnější informace, tím lépe (Tomandl a kol., 2020).

2.4 Zásady, cíle a pravidla krizové komunikace

Vymětal (2009) uvádí, že současná krizová komunikace v demokratické společnosti respektuje řadu zásad. K zásadám patří: akceptovat veřejnost jako legitimního partnera, naslouchat posluchačům, být čestný a upřímný, pečlivě plánovat a vyhodnocovat proces komunikace. Zásadou je také jasně a srozumitelně hovořit s empatií a vycházet aktivně vstříc potřebám médií.

Tomandl a kol. (2020) uvádí, že krizová komunikace musí být promyšlená, systematická, plánovaná a racionální.

Zuzák a Fejfarová (2009) ohledně zásad krizové komunikace zmiňují, že při nedodržování zásad může špatná komunikace způsobit mnohem větší škody, než samotná havárie a to z důvodu změny veřejného mínění. K zásadám tedy autoři řadí vstřícnost směrem k médiím, vytváření „mostu“, nikoliv stavění informačních bariér. Při krizové situaci je nutno být první, kdo média informuje, protože první tvrzení obvykle vytváří pohled na danou situaci. Pokud havárie vznikla z důvodu lidského faktoru, je nutno chybu přiznat, ale zdůraznit, co bylo provedeno k odstranění následků havárie. Po vydání prohlášení by neměly být zásadní informace potom výrazně měněny, jinak může dojít ke ztrátě důvěry veřejnosti.

Na závěr zmíníme zásady krizové komunikace podle Baštecké (2013). Baštecká zdůrazňuje, že komunikace musí být jednotná, zamezovat spekulacím, informace musí být

podávány v reálném čase. Mluvčí by měl umět přesvědčit o své kompetentnosti. Pokud není možno podat informace ihned, je důležité vysvětlit, z jakého důvodu. K zásadám také patří zaznamenávání průběhu krize, reakcí veřejnosti a médií, pravidelný monitoring, nepoužívání zkratk a nezlehčovat situaci.

Co se týká cílů krizové komunikace, jedním z nich je chápat komunikaci jako nástroj, jak využít krizi jako příležitost. K cílům krizové komunikace by mělo být zvládnutí krizové situace, zvyšování transparentnosti a důvěryhodnosti, podpora pozitivního vnímání ze strany veřejnosti. V krizové komunikaci se prověřují hodnoty organizace a etické jednání (Zuzák, Fejfarová, 2009).

2.5 Nástroje krizové komunikace

Za nástroje krizové komunikace označují Šmída a kol. (2022) tiskovou zprávu, tiskovou konferenci, informační web, sociální síť a další multimediální prvky, ve smyslu map, grafů, audio nástrojů, infografik či obrázků. Pro každý z uvedených nástrojů je možné stanovit doporučené postupy pro jejich využití v krizové komunikaci.

Bednář (2012) doplňuje, že žádný jednotlivý nástroj není účinný samotný, ale důležitá je vhodná kombinace různých nástrojů. Přestože lze jednotlivé nástroje v praxi používat intuitivně, nedoporučuje se to. Autor dělí nástroje krizové komunikace do dvou skupin: přímé a nepřímé. Přímé nástroje slouží k bezprostřední komunikaci s médii, jedná se o tiskové zprávy a tisková prohlášení, snahu získat přímý prostor v médiích, intervenci a podobně. Nepřímé nástroje krizové komunikace se zakládají na tom, že nekomunikujeme přímo s médii, ale činíme kroky, které mohou média ovlivnit.

Tiskové zprávy mají poskytovat důležité informace a rady veřejnosti, přičemž při jejich tvorbě je nutno zohlednit nejen cílovou skupinu, ale i její vztah k mimořádné události, stejně jako její úroveň zájmu a vzdělání, týkající se události. Tisková zpráva musí být srozumitelná, krátká a snadno zapamatovatelná, ideálně například s přehlednou mapou. Komunikace prostřednictvím sociálních sítí dosud není v České republice dostatečně doceněna. Grafické prvky pak mohou v infografickém sdělení sehrát klíčovou roli (Šmída a kol., 2022).

Tato kapitola shrnula zásady krizové komunikace, její cíle a nástroje. Následující kapitola je zaměřena na strategie krizové komunikace a její plánování. Bude také uveden příklad efektivní krizové komunikace.

3 OSVĚDČENÉ STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Třetí kapitola hovoří o strategiích krizové komunikace a uvádí příklady efektivních přístupů. Na závěr zmíní charakteristiku plánování krizové komunikace.

3.1 Popis strategií krizové komunikace používaných v různých typech situací

Aby bylo možné krizi zvládnout, je nutno bez prodlevy definovat, jakému typu krize čelíme. Příkrylová (2019) uvádí tři typy strategií: defenzivní, ofenzivní, a takzvaný „mrtvý brouk“.

Defenzivní strategie může být tehdy, když firma pouze sdělí, že nebude komentovat do vyšetření příčin. Firma může předpokládat, že každé vyjádření by vedlo k vyostření tématu, a proto se nevyjadřuje (Příkrylová, 2019).

Ofenzivní strategie je opakem defenzivní. Při ofenzivní strategii firma chápe krizovou situaci jako proces, o jehož příčinách a souvislostech je nutno komunikovat se všemi relevantními skupinami a veřejností. Firma tak chápe krizovou situaci jako nutnost vysvětlit opatření, které zabrání dalším škodám, informovat o odškodném a podobně (Příkrylová, 2019).

Třetí zmíněná strategie, takzvaný „mrtvý brouk“ je podle Příkrylové (2019) typickou reakcí nepřipravené firmy či subjektu. Krizová situace v takovém případě nevyvolá žádnou komunikační aktivitu. Výsledkem však zpravidla bývá negativní ohlas.

Zahraniční zdroje ale doplňují jiná dělení strategií krizové komunikace.

3.2 Příklady efektivních přístupů ke krizové komunikaci

Nástroje krizové komunikace odpovídají prostředí, ve kterém žijeme. Současné prostředí pro krizovou komunikaci předurčuje globalizace a její široké souvislosti ekonomické, politické, zdravotní, ekologické i bezpečnostní. Elektronická média umožňují kontakt s kýmkoliv, kdekoliv a kdykoliv. Na počátku 21. století však existují faktory, které ovlivňují veřejné postoje, a se kterými je nutno počítat. Jedná se o závislost na vyspělých technologiích, nedůvěru občanů vůči institucím, vzájemnou celosvětovou propojenost aktivit, nedůvěru v hodnocení rizik a nárůst využívání technologií v každodenním životě. Efektivní komunikace by tak měla zahrnovat zvyšování povědomí o základech hodnocení rizik, systematické zvyšování důvěry v instituce, a také rozdíly v komunikaci s ohledem na

kulturní odlišnosti a diverzitu zájmů. Krizová komunikace je oboustranný proces (Vymětal, 2009).

Efektivní krizová komunikace musí být včasná. Hned v úvodu je vhodné zodpovědět a vyhodnotit řadu otázek. Zásadní je, kdo a v jakém rozsahu je krizí postižen, zda existuje spojitost s jinými předchozími krizemi, zda je daná organizace skutečným zdrojem krize, jak se krize projevuje, jaká byla první reakce médií, nebo jakou strategii zvolíme (Vymětal, 2008).

Konkrétním efektivním příkladem dobré krizové komunikace byla komunikace Karlovarské Becherovky v průběhu inhibice. Cílem komunikace byla minimalizace dopadu na image firmy a souvisejících produktů v průběhu metanolové aféry a následující inhibice. Krizový tým měl minimalizovat dopady krizové situace na jméno společnosti, pomoci státním orgánům v řešení situace a informovanosti veřejnosti. Krizová komunikace byla zahájena neprodleně, následující den po vyhlášení prohibice. Tisková prohlášení byla vydávána každodenně, stejně jako rozhovory médiím a rychlé odpovědi novinářům. Po ukončení prohibice se produkty Becherovky vrátily na trh mezi prvními, což bylo mimo jiné dáno aktivitou vůči médiím, nezatajováním informací, transparentností, vlastní aktivitou (Hejlová, 2015).

Thompson (2024) označuje efektivní přístup ke krizové komunikaci jako takový, který zahrnuje několik strategií. Prvním krokem je příprava plánu krizové komunikace. Krize přichází nečekaně, ale příprava krizového komunikačního plánu může ušetřit čas, až nastane problém. Druhou strategií je zaměřit se na transparentní komunikaci. I když je přirozené snažit se zaujmout defenzivní postoj, je nutné postavit se k dané situaci. I když odpovědi firma zatím nezná, je důležité to vyjádřit. Další strategií je řešit krizi otevřeně a rychle. Ovládnutí příběhu již od začátku může firmě pomoci získat důvěru. O čtvrté strategii hovoří autorka jako o využití všech vhodných komunikačních kanálů, včetně sociálních sítí. Dalším významným krokem je realizace vyhodnocení, kdy by si firma měla položit otázky, jaké byly silné a slabé stránky, co by šlo příště udělat jinak.

O sedmi prvcích efektivní krizové komunikace pak hovoří organizace American Society of Safety Professionals (2020). Těchto sedm prvků efektivní krizové komunikace jsou následující. Prvním prvkem je partnerství s veřejností. Zaměstnanci vždy musí vědět, jak reagovat, jak se mohou zapojovat do komunikace, je nutno je zapojit zpočátku, aby měli všechny důležité informace. Druhý důležitý krok je plánování a vyhodnocování, což pomůže s důvěrou publika. Zásadní je také naslouchat případným obavám a reagovat na ně. Lidé musí cítit empatii. Dále je klíčové, aby byl mluvčí upřímný a otevřený.

Efektivní přístupy ke krizové komunikaci zahrnují také koordinaci a spolupráci s dalšími důvěryhodnými zdroji. Důležité může být i navazování vztahu s médii. Mluvčí by měl hovořit jasně, se soucitem.

Klíčová je příprava a plánování krizové komunikace, což bude předmětem následující podkapitoly. Jak doplňuje Joubert (2018), vždy by měla být připravována a používána základní pravidla při krizové komunikaci a těmi jsou následující: rychlá odpověď, využit své podporovatele, dát oběti na první místo, nehrát hru na „obviňování“, transparentnost, realizovat „Co kdyby“, a na závěr ujištění o konzistentnosti sdělení.

Jako první byla zmíněna rychlá odpověď. Zejména s rozmachem internetu a sociálních médií očekává společnost okamžitou reakci na jakýkoliv problém, a pokud v prvních několika hodinách po události není tato situace komentována, velmi často velký podíl společnosti zaujme postoj a dojde k závěru, že je daná firma vinna nebo že nemá kontrolu nad svou činností. „Pokud svůj příběh neřeknete Vy, řekne ho někdo jiný“. Za druhé je doporučováno využívat své podporovatele. Je tedy nutno budovat komunitu dlouhodobě, vytvořit silný vztah s publikem, aby poté mohla mít firma jejich podporu v případě krize. Dále je doporučováno dát oběti na první místo, uznat jejich bolest a frustraci. Výchozí bod pro reakci musí být o lidech a tom, co zažívají (Joubert, 2018). Klíčové je uznat oběti a omluvit se. Neupřímná omluva nebo odmítnutí převzít zodpovědnost může poškodit firmu a vyvolat nedůvěru veřejnosti (Karlíček, 2016).

Dále bylo zmíněno doporučení nehrát hru na obviňování, zajistit transparentnost a provést „Co kdyby“. Aby bylo možno krizím efektivněji předcházet nebo je lépe zvládat, je vhodné jakési cvičení „Co kdyby“. Jedná se o určitý brainstorming s týmem, mapování různých scénářů a jak by na ně firma reagovala. A jako poslední byl zmíněn klíčový význam konzistentnosti. Zprávy mohou vycházet z marketingového oddělení, od mluvčího, další komunikace probíhá mezi prodejci a zákazníky, určitá je také firemní komunikace a podobně. Všichni by měli mít shodné informace a vědět, jak reagovat (Joubert, 2018).

3.3 Plánování krizové komunikace

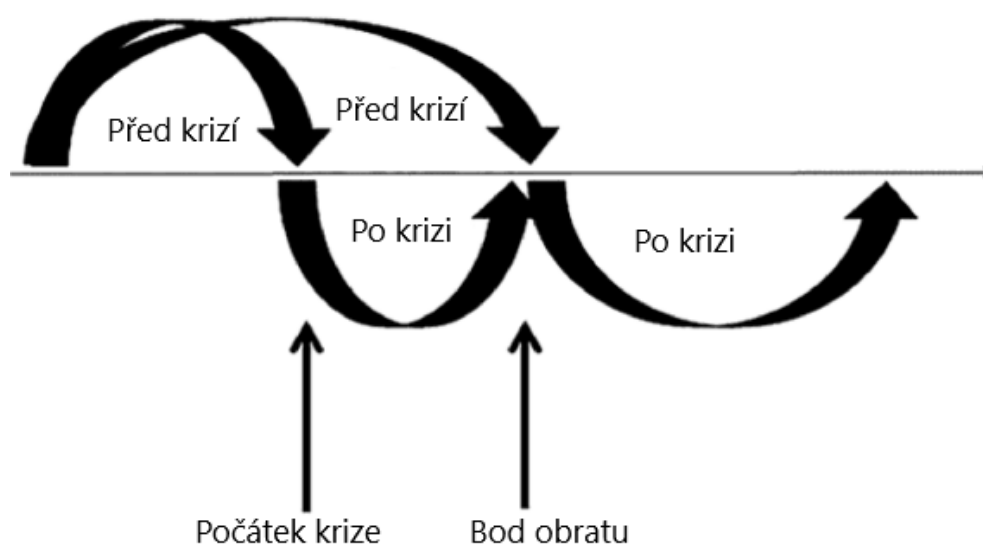
Plánování krizové komunikace je také označováno jako krizové plánování. Jedná se o ucelený soubor postupů, opatření a metod, které jsou využívány v přípravě na činnost v krizových situacích a k minimalizaci škodlivých následků (Vymětal, 2009).

Kádárová a kol. (2015) uvádí, že krizová komunikace je vysoce specifická oblast, která by vždy měla být předem pečlivě plánována. Každá krize má svůj cyklus, který lze kvalitní přípravou ovlivnit.

Při plánování krizové komunikace se doporučuje vycházet ze zásad psychologie krize. Skutečnou krizí není objektivní událost, ale to, co si lidé myslí, že se stalo. Největší důvěru získá ten, který přinese informaci jako první. Krizovou komunikaci je možno využít v pozitivním smyslu, kdy s veřejností bude komunikovat nejvíce jedna osoba, bude hovořit jedním jazykem, nicméně bude také patrná týmová spolupráce a vysoká flexibilita. Plánování krizové komunikace zahrnuje několik kroků, mezi které patří stanovení cílových skupin, sestavení krizového týmu, příprava potřebných zdrojů, zpracování krizového manuálu a postupu komunikace s médii. Doporučuje se také pravidelná simulace možné krize (Vymětal, 2008).

Příprava krizového plánu bývá obvykle uváděna v rámci šesti stádií. Prvním krokem je analýza možných potíží, s identifikací toho, co je a není veřejností přijatelné. Druhým krokem je příprava detailního plánu. Třetí krok zahrnuje stanovení okolností a personálu krizového plánu. Čtvrtý krok souvisí s komunikačními prostředky. Stanoví se, jaké cílové skupině budou určeny jaké prostředky a jak se s nimi bude komunikovat. Předposledním krokem je trénink a jako poslední simulační cvičení, která by měla být vyhodnocovaná (Svoboda, 2009).

Plánování by mělo zohledňovat všechny skutečnosti, které jsou o průběhu krize a krizové komunikaci známé. Zahraniční autoři Gephart a kol. (2019) hovoří o takzvaném modelu regenerativní krize, viz obrázek č. 1.



Obrázek č. 1 – Model regenerativní krize

Zdroj: (Vlastní zpracováno podle Gephart a kol., 2019)

Autoři uvádí, že krize není jedna věc či jedna událost, ale má fáze odrážející celý krizový proces. Na obrázku č. 1 je uveden dvoustupňový proces krize známý jako regenerativní model krizové komunikace. Krize tedy má dvě fáze, předkrizovou a pokrizovou. Mezi nimi je spouštěcí událost. A v celém procesu jsou chvíle a okamžiky, kdy dochází k významným posunům v pohledu lidí na krizi. Důvodem mohou být výsledky vyšetřování a mnoho dalších faktorů. Může tak nastat, že celý předchozí stav se stane předkrizovým a je definována nová pokrizová fáze. Tedy to, co bylo původně pokrizovou fází, se nově definuje jako fáze předkrizová. A na základě tohoto modelu je důležité doplnit, že i komunikační požadavky se v celém průběhu krize mohou měnit (Gephart a kol., 2019).

Tato kapitola se věnovala několika podtématům, která se týkala plánování krizové komunikace a osvědčených strategií a plánování. Popsány byly různé strategie krizové komunikace, jako byly defenzivní, ofenzivní a takzvaný „mrtvý brouk“. Dále byl zmíněn i konkrétní příklad efektivní krizové komunikace. Konkrétně jde o komunikaci Karlovarské Becherovky v průběhu inhibice. Byly popsány výsledky dobře zvolené komunikace a její působení na cílové publikum. Dále byly zmiňovány klíčové aspekty krizové komunikace a fáze plánování, která je v celém procesu krizové komunikace klíčová. Na závěr byl představen také model regenerativní krize.

Následující kapitola se zaměří na chyby a rizika, která vznikají v krizové komunikaci.

4 TYPICKÉ CHYBY A RIZIKA SPOJENÁ S KRIZOVOU KOMUNIKACÍ

Tato kapitola je poslední kapitolou teoretické části práce. Zmíníme zde typické chyby, které se v krizové komunikaci dle odborníků objevují nejčastěji, a tyto chyby budou blíže popsány a charakterizovány, včetně toho, co mohou u cílového publika způsobit. Dále budou popsána rizika spojená s krizovou komunikací.

4.1 Analýza nejčastějších chyb při krizové komunikaci

Chyby se v krizové komunikaci mohou objevovat. Ostatně podle Heide a Simonssona (2019) jsou chyby běžnou součástí lidských životů. Bez chyb by organizace neexistovaly, a když člověk dělá chyby, vyvíjí se. Veškerý vývoj je produktem lidské chyby. Některým chybám, které se v minulosti opakovaly, a vedly k negativnímu vývoji, je nicméně možno se vyhýbat.

Tomandl a kol. (2020) uvádí, že v krizové komunikaci se opakují stejné chyby. Jednou z častých chyb je nepřesné, neopatrné a nepřiměřené vyjadřování. Proto je nutno, aby jedinec pověřený krizovou komunikací přesně věděl, co chce sdělit, aby byl srozumitelný, vřelý a přímočarý. Příčinou skandálu může být neopatrné nebo neobratné vyjádření. Další chybou jsou pak přímo polopravdy nebo rovnou lži, popírání očividného. Neméně častou chybou jsou sebestřednost, arogance komunikujícího, agresivita, nekoordinovaný postup nebo podceňování situace.

Karlíček (2016) doplňuje, že jakákoliv neotevřená a netransparentní komunikace je nevhodná. Nejen lež, ale také nepřípravenost, neopatrnost, snaha zastírat některé skutečnosti jsou velkou chybou.

Zaremba (2015) upozorňuje na to, že chybou nemusí být „pouze“ nevhodná komunikace, ale také slabý lídr nebo dokonce urážlivá komunikace, která je velice nevhodná.

Tomandl a kol. (2020) doplňuje, že být usvědčený z účelové lži je obvykle horší, s horšími následky, než přiznat pochybení. Za chybu označují autoři i sebestřednost a aroganci. V krizové komunikaci se mnohdy v centru pozornosti ocitají vrcholoví manažeři, kteří nejsou zvyklí na krizovou komunikaci, nejsou ani zvyklí na zpochybňování jejich názorů, na otázky a kritiku. Někteří tak mohou na dotazy reagovat arogantně. Sebestřednost se také může vyznačovat zlehčováním situace a nevhodnými vtipy.

Eno (2021) označuje za nejčastější chyby takové, které vznikají v důsledku nepochopení publika. Obrovský incident s mezinárodními dopady může na sociálních sítích získat

komentáře zhruba od 150 milionů lidí. Cílové publikum, kterému skutečně na dané události záleží, je ale mnohem menší. A toto hlavní cílové publikum musí být správně identifikováno a jejich potřeby správně pochopeny. Další chybou je častý pohled zpět do minulosti. Nejlepší strategií je minulost a krizovou situaci přijmout, postavit se k ní čelem, ale dále se již zaměřovat na současnost a na to, co se dělá nyní. K chybám patří také příliš pomalé postupy, čekání. Úspěch či neúspěch většiny krizových komunikačních strategií se určuje v prvních hodinách. Jako poslední chybu podle Ena (2021) zmíníme stanovení nerealistických cílů. Cíl krizové komunikace musí být realistický, nesmí být například stanoven tak, aby komunikace něco skrývala.

Lze tedy shrnout, že chyby v krizové komunikaci jsou mnohdy výsledkem lidského faktoru či nedostatečné přípravy. Klíčovým prvkem prevence těchto chyb je důkladná příprava, promyšlené plánování a školení zástupců organizace v oblasti komunikace. Důraz by měl být kladen na empatii, autenticitu a schopnost přiznat chybu bez ztráty důvěryhodnosti. Včasná, transparentní komunikace může výrazně přispět k tomu, že i velmi složitá krizová situace bude zvládnuta. Naopak chybná komunikace může negativní důsledky prohloubit a oslabit důvěru veřejnosti.

4.2 Rizika, která mohou vést k selhání komunikace

Karlíček (2016) uvádí, že společnost většinou dokáže pochopit, že daná organizace nebo její pracovník udělal chybu. Pokud ovšem organizace zatajuje skutečnosti nebo přímo lže, to již veřejnost tak snadno nezapomene a neodpustí. Neříkat pravdu v krizové komunikaci je jedním z největších rizik, kvůli kterým komunikace selže, a následky krize mohou být mnohem větší a mnohem ničivější, než by tomu bylo u otevřené a transparentní komunikace. Organizace by neměla shazovat vinu na někoho jiného, naopak by se k celé události měla postavit čelem, což bývá více oceňováno. Stejně tak může být velkou chybou bagatelizace. Konkrétním příkladem nevhodné bagatelizace byla komunikace pražského dopravního podniku. Řidič nezajistil tramvaj, a ta ujela asi jeden kilometr nezajištěná. Vyjádření tiskové mluvčí o „banální situaci“, kdy nikdo nebyl zraněn, způsobila negativní mediální kauzu.

Rizika selhání komunikace existují v každé krizi. Každý chybný krok, ať už ve formě zamlčení, zlehčování nebo přenášení viny, může krizi zhoršit a ovlivnit vnímání organizace nejen v dané krizi, ale i z dlouhodobějšího hlediska. Organizace by měly mít

jasně definovaný plán krizové komunikace, ve kterém budou zohledněna právě rizika, která mohou způsobit komunikační selhání.

Teoretická část práce byla uvedením do zkoumané problematiky a krizové komunikace. Ve čtyřech kapitolách byla představena základní terminologie, charakterizována krizová komunikace a její principy, nástroje, cíle a zásady. Pozornost byla věnována i různým strategiím a plánování krizové komunikace, i typickým chybám, které se v praxi objevují. Následující část je praktickou částí této práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA A CÍL PRÁCE

Praktická část je zaměřena na analýzu krizové komunikace při vybraných mimořádných událostech. Tato část má za cíl zhodnotit, jakým způsobem byla krizová komunikace ve vybraných případech realizována, jaké strategie byly využity, a zda byly tyto přístupy efektivní. Práce si klade za úkol identifikovat klíčové faktory úspěchu i selhání v oblasti krizové komunikace a následně na základě zjištěných poznatků formulovat doporučení pro budoucí praxi.

Hlavním cílem práce je analýza krizové komunikace při vybraných mimořádných událostech, dále následné zpracování doporučení a návrhů pro efektivní krizovou komunikaci.

Pro dosažení cíle byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda, kterou je případová studie. Ta je podle Chrastiny (2019) velmi vhodnou metodou při zkoumání procesů a subjektů opravdu do hloubky. Tato metoda umožňuje na jednom či více vybraných případech pochopit různé souvislosti zkoumaného jevu z komplexního pohledu.

V rámci praktické části byly vybrány konkrétní příklady mimořádných událostí, které se odehrály v České republice. Každá událost byla analyzována z hlediska využívané krizové komunikace, a to jak po stránce obsahové, tak z pohledu formy a načasování jednotlivých sdělení. Důraz byl kladen na identifikaci použitých komunikačních nástrojů, vhodnosti zvoleného mluvčího, jednotnosti sdělení a také reakce veřejnosti a médií. Součástí metodického postupu je i srovnání jednotlivých případů a následné formulování doporučení pro praxi.

Na závěr je realizována SWOT analýza společně s What-if analýzou a formulována doporučení pro praxi.

5.1 Výzkumné otázky

Pro dosažení cíle práce byly sestaveny výzkumné otázky.

VO1: Jaké komunikační strategie byly využity v konkrétních příkladech krizové komunikace a s jakým výsledkem?

VO2: Jaké byly identifikovány silné stránky krizových komunikací?

VO3: Jaké byly identifikovány slabé stránky, chyby v krizových komunikacích?

VO4: Jaká ponaučení a doporučení pro praxi vyplývají z analýzy?

Tyto otázky budou zodpovězeny po realizaci SWOT analýzy a What – if analýzy.

Následující kapitola představí vybrané mimořádné události a v nich využitou krizovou komunikaci.

6 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE PŘI VYBRANÝCH MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTECH

Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní příklady krizové komunikace při mimořádných událostech, které zasáhly Českou republiku v posledních letech. Cílem je analyzovat, jakým způsobem byla komunikace vedena, jaké nástroje a strategie byly využity a s jakým výsledkem. Následující podkapitola představí výběr těchto událostí, které budou následně podrobně analyzovány.

6.1 Výběr konkrétních mimořádných událostí

Pro účely analýzy byly vybrány rozmanité mimořádné události, aby byl výběr případů vyvážený. Vybrána byla krizová komunikace při pandemii Covid-19 (zejména 2020-2022), což byla bezprecedentní zdravotní krize globálního charakteru. Dále byla zvolena náhlá přírodní katastrofa, kterou bylo tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku (červen 2021) a povodně v České republice v roce 2024 jako opakující se typ krize. Jako čtvrtá byla zvolena krizová komunikace týkající se požáru v Národním parku České Švýcarsko (červenec 2022), který byl nejrozsáhlejším požárem v moderní historii České republiky. Tyto 4 případy zahrnují jak zdravotní krize týkající se zejména dopadu na obyvatele, tak krize poškozující přírodu.

6.2 Analýza jednotlivých případů

V této části budou představeny čtyři vybrané mimořádné události a související krizová komunikace. Každá jedna událost bude analyzována v rámci jedné podkapitoly, a to vždy se stejnou strukturou. Nejprve bude stručně popsána a charakterizována samotná událost, následně průběh krizové komunikace. Dále budou analyzovány využívané komunikační strategie a identifikovány silné a slabé stránky krizové komunikace.

6.2.1 Pandemie Covid-19 v letech 2020-2022

Nejprve bude analyzována pandemie Covid-19, a to v jednotné struktuře. Vždy bude nejprve popsána samotná událost, následně průběh krizové komunikace a použité strategie, včetně identifikace silných a slabých stránek zvoleného postupu.

POPIS UDÁLOSTI:

Na přelomu roku 2019 a 2020 se velmi rychle začal z čínského města Wu-chan šířit koronavirus SARS-CoV-2, který způsoboval respirační onemocnění Covid-19. Toto onemocnění se velmi rychle šířilo do mnoha zemí po celém světě. V České republice začala vláda zavádět protipandemická opatření v březnu 2020, přičemž se toto téma stalo klíčovým předmětem mnoha diskusí, jak odborných, tak v širší veřejnosti, a zejména předmětem zájmu médií. Po prvotní vlně solidarity a vzájemné pomoci následovaly různé vlny pandemie s oběťmi onemocnění, proběhla vakcinační kampaň, která rozdělila společnost na příznivce a odpůrce (ať již příznivce a odpůrce roušek nebo vakcín) a v průběhu pandemie se ve vládě vystřídal celkem 5 ministrů zdravotnictví. Pandemie neznamenal pouze zdravotní problémy, ale měla i následky ekonomické i politické a společenské (Diviák a kol., 2023).

PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Krizová komunikace probíhala v souvislosti s Covid-19 několik let, tedy od konce roku 2019 až do roku 2023. Jednalo se o velmi dlouhé období, které není snadné shrnout v rámci rozsahu této práce. Nicméně se pokusíme s ohledem na stanovené výzkumné otázky stručně charakterizovat průběh krizové komunikace.

Pokud čtenář zadá vyhledávání na Google.com s dotazem „komunikace pandemie“, dostane jako odpověď celou řadu článků s velmi negativním nadpisem, jako jsou „největší chybou byla špatná komunikace“, „komunikace byla hodnocena jako velmi problematická“ nebo „krizová komunikace nebo politická propaganda“ a podobně. Mediálně je krizová komunikace vlády chápána spíše jako chaotická a problematická.

Abychom se ale podívali na komunikaci z pohledu odborných zdrojů, výzkum FSV UK a AMI Communications k tématu uvedl následující. Výzkum ukázal, že téma pandemie zvýšilo všeobecný zájem občanů o média. Zpočátku byly výrazněji zprostředkovávány pouze informace z úřadů, ale poté začaly přibývat i skandály vládních představitelů. V průběhu nouzového stavu například došlo k tomu, že měl ministr Prymula setkání v restauraci, přičemž ale nařízením vlády měly být všechny uzavřené, a byl také vyfocen bez roušky v doprovodu jiné osoby, což také vládní opatření zakazovala. Komunikace byla mnohdy podceňována, občané se nebyli schopni orientovat v opatřeních, která se často měnila a nebyla jasně formulována včetně data počátku. Chyběly plány postupu, vnímána byla i politizace krizové komunikace. Chyběl jeden klíčový mluvčí, a komunikace zástupců vlády tak nebyla sjednocená (Hájková, 2023).

V počáteční fázi pandemie byla krizová komunikace charakteristická včasnou komunikací a častými tiskovými konferencemi. Zpočátku byla komunikace hodnocena jako efektivní, kdy se vláda k dané situaci postavila čelem a oznámila jasně a transparentně přijatá opatření. Využívány byly také různé komunikační kanály. S přibývajícím dobou trvání pandemie ale docházelo k rozdělování společnosti, komunikace vlády začala být nejednotná, nebyla koordinovaná, časté a nejasné změny v opatřeních začaly být kritizovány. V některých případech se dokonce stávalo, že jeden z politiků ve svém vyjádření uváděl jiné skutečnosti, než jiný politik. Komunikace tedy nebyla konzistentní. Krizová komunikace během pandemie tedy prošla různými fázemi s odlišnou úrovní efektivnosti. Z počáteční jednotné a efektivní komunikace došlo k problémům s konzistencí a důvěryhodností.

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE:

- Strategie transparentní komunikace v počáteční fázi, otevřená komunikace, četné tiskové konference, silně pozitivně vnímaná jednotnost vlády. Tato strategie byla úspěšná, budovala důvěru veřejnosti, byla prevencí paniky, motivovala k dodržování opatření.
- Strategie příkazovací, kdy například Andrej Babiš opakoval „bud'te doma, noste roušky“ nepodněcovala k diskusi a nepřispívala k chápání smyslu opatření ze strany obyvatel. Neúčinná strategie se ukázala jako neudržitelná, naopak vedla k odporu mnoha obyvatel k dodržování autoritativních příkazů bez vysvětlení smyslu.
- Strategie vyhýbání se odpovědností se objevila jako reakce na stále větší kritiku ze strany médií i obyvatel, zahrnovala nejasnou odpovědnost, časté změny v rozhodování a nejednotná vyjadřování. Právě tato fáze je označována za komunikační chaos.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Za silné stránky lze označit pořádání pravidelných tiskových konferencí a využívání více komunikačních kanálů, mezinárodní spolupráci a transparentnost zejména v počátcích komunikace. Silnými stránkami bylo také zapojování odborníků, například zdravotníků. Jistou dobou se jako velmi silnou stránkou ukazovalo zvolení předsedy Hamáčka jako klíčového mluvčího (Bernáth, 2020). Jeho červený svetr, který si oblékal na konference,

byl určitým symbolem. Stal se zapamatovatelným vizuálním prvkem, kdy představoval zástupce empatického lídra, rozhodného a s transparentní komunikací, který byl v tomto oblečení současně jedním z občanů.



Obrázek č. 2 – Symbol lídra komunikace: Hamáčkův červený svetr

Zdroj: (Stoniš, 2020).

Tím lze ale navázat na slabé stránky komunikace, kdy velmi slabou stránkou byl chybějící jednoznačný lídr. Hamáček byl symbolem komunikace pouze po určitou dobu, po většinu času nebyl mluvčí zřejmý. To způsobilo i skutečnost, že byly jednotlivými vládními představiteli poskytovány informace velmi různorodé, které si mnohdy i odporovaly. Občanům chyběl jasný přehled pravidel a opatření, chyběla transparentnost, chyběly plány krizové komunikace na další vlny pandemie, což způsobilo klesající důvěru veřejnosti.

6.2.2 Tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku 2021

POPIS UDÁLOSTI: Ze čtvrtka 24. června 2021 na pátek 25. června 2021 se v noci jižní Moravou přehnala velmi silná bouře s krupobitím a tornádem. Způsobila rozsáhlé škody na majetku, stovky zraněných osob a dokonce lidské oběti. Byly zničeny stovky domů, poškozená infrastruktura. Bezprostředně po události se o ní šířily informace prostřednictvím médií a zvedla se vlna solidarity (Charita Česká republika, 2021)



Obrázek č. 3 – Následky tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku

Zdroj: (Charita Česká republika, 2021)

PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Komunikace dané události probíhala v médiích téměř okamžitě, o rozsahu škod a probíhajících záchranných pracích informoval ihned mimo jiné i Hasičský záchranný sbor (dále jen „HZS“). Klíčové bylo ve zprávě okamžité informování veřejnosti. Byla vydána kompletní písemná zpráva, která popisovala rozsah škod, nasazení sil i průběh záchranných prací. Kromě tiskových zpráv a webových stránek probíhala komunikace také prostřednictvím sociálních sítí. Byly uváděny zcela přesné, transparentní informace, kolik personálu bylo nasazeno, jaké činnosti vykonávali. Transparentnost napomohla s vlnou solidarity mezi občany. Ve zprávě lze identifikovat také lidský faktor, uznání a projevení emoce, poděkování všem za pomoc. Informace přitom byly pravidelně aktualizovány, veřejnost měla od odborníků potvrzené jasné a aktuální informace (Hasičský záchranný sbor, 2021).

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE:

- Strategie včasného poskytnutí informací: HZS vydal informace velmi rychle, byly jasné a přesné, a neustále aktualizované.
- Strategie transparentní komunikace: Vydávané zprávy obsahovaly faktické údaje a přesné informace, které občanům dávaly zcela jasný přehled o poskytované pomoci a ničení následků tornáda. Občanům byla předána jasná zpráva, že je vše pod kontrolou. Pravidelné informování a využívání celé řady kanálů napomohly vysoké důvěře mezi obyvateli.

- Strategie empatie: zástupci kraje i HZS děkovali za pomoc, vyjadřovali soustrast obětem, vystupovali klidně, s vděčností za solidaritu, ukazovali lidskost a situaci nezlehčovali.
- Strategie využití crowdfundingu: Vzhledem k vysoké solidaritě a jasné komunikaci mohly být zakládány různé sbírky, které pomáhaly obětem a poškozeným.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Silné stránky spočívali v okamžité reakci na událost, aktivní a pravidelné podávání informací, detailní, jasné, transparentní sdělování důležitých informací bez jakýchkoliv rozporů, vyjadřovaná lidskost a empatie, koordinace záchranných prací a koordinace efektivní komunikace s veřejností.

Slabé stránky mohou spočívat v tom, že poskytnuté informace nejsou umístěny na jedné centrální webové platformě pro snadnou orientaci. Takto byli zapojeni jak hasiči, tak správa kraje, později se k informování veřejnosti přidaly i neziskové organizace a jednotlivci. Chyběl také stanovený jediný mluvčí.

6.2.3 Povodně 2024

POPIS UDÁLOSTI:

V září roku 2024 zasáhly Českou republiku silné povodně. Ty zasáhly celé území. Na mnoha místech byla dokonce naměřena „stoletá voda“. Povodně měly na svědomí i několik lidských obětí. Obrovské byly škody na majetku (Český statistický úřad, 2024).



Obrázek č. 4 – Zaplavený Bohumín

Zdroj: (Český statistický úřad, 2024).

PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Již před samotnými povodněmi vydali meteorologové varování před výraznými srážkami s možností povodní. Integrovaný záchranný systém byl preventivně v pohotovosti, kdy se Ústřední krizový štáb sešel se zástupci Českého hydrometeorologického ústavu. Docházelo také k vytváření prostoru ve vodních nádržích (Ministerstvo vnitra ČR (a), 2024).

V průběhu povodní řešily IZS více než 25 tisíc událostí, Ministerstvo pro místní rozvoj spouštělo programy na podporu obnovy infrastruktury (Ministerstvo vnitra ČR (b), 2024).

Analýza Krizového informačního týmu Ministerstva vnitra ukázala, jak probíhala krizová komunikace. V průzkumu nadpoloviční většina osob ocenila rychlou reakci státu a rychlé poskytování informací, mnozí neměli ale důvěru v zajištění náhradního ubytování, proto neopouštěli své domy. Poskytované informace se ministerstvo snažilo zjednodušovat, ale chyběly některé časové údaje, aby byly informace skutečně kompletní, jak tomu bylo u předchozí analyzované události tornáda (iDnes, 2024).

Podle Předsednictva Asociace soukromého zemědělství ČR (2024) vláda nejen reagovala včas a rychle, ale nepodcenila situaci a adekvátně nasazovala složky IZS. S dostatečným předstihem byly k dispozici informace, které byly validní a dezinformace tak neměly příliš velký prostor.

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE:

- Strategie včasného poskytnutí informací: Informace byly poskytovány dostatečně rychle, dokonce již s varováním a přípravou na předpokládanou mimořádnou událost.
- Strategie pravidelného poskytování informací: Pravidelné aktualizace, např. o stavu řek a evakuacích pravidelně poskytovaly jak úřady, tak média.
- Využití moderních technologií a různých kanálů: Byly využívány různé mobilní aplikace, Smart Info, rozesílané SMS zprávy, místní rozhlas, sirény.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Silnými stránkami byly včasné informace, efektivní příprava, kdy byli občané varováni před samotnou událostí. Složky IZS a úřady společně efektivně spolupracovaly, docházelo ke koordinaci pomoci. Moderní komunikační nástroje napomohly dostupnosti

a transparentnosti informací. Klíčové bylo zapojení médií, byla poskytována jasná data, např. informace o stavu řek.

Slabé stránky zahrnovaly technické problémy, kdy v některých oblastech právě v důsledku povodní docházelo k výpadkům mobilního signálu, či dokonce výpadkům elektriny. Nebyla jasně a transparentně komunikována informace o dostatku náhradních ubytovacích kapacit, proto někteří občané své domy neopouštěli.

6.2.4 Požár v Národním parku České Švýcarsko 2022

POPIS UDÁLOSTI:

V červenci 2022 zasáhl Národní park České Švýcarsko rozsáhlý požár, který vypukl v noci z 23. na 24. července u obce Hřensko. O rozsahu požáru svědčí i skutečnost, že se jej podařilo zdolat až za 20 dnů od vypuknutí. Oheň se totiž rozšiřoval kvůli větru, až nakonec bylo spáleno více než 1000 hektarů národního parku (Ekolist, 2022).

Ze založení požáru byl obžalovaný Jiří Lobotka, který byl dříve potrestán za založení několika menších požárů, a který byl bývalým dobrovolným strážcem parku. Lobotka se v psychiatrické léčebně k činu přiznal, ale později výpověď odvolal. Pro dokázání jeho viny neexistuje dostatek důkazů (iRozhlas, 2022).



Obrázek č. 5 – Požár v Národním parku České Švýcarsko

Zdroj: (Ekolist, 2022).

PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Krizová komunikace začala probíhat bezprostředně po vypuknutí požáru. Oheň potvrdil sbor dobrovolných hasičů (dále jen „SDH“) Hřensko, následně HZS pravidelně informoval veřejnost o průběhu zásahu a nasazení lidí a techniky. O opatřeních informovala také Správa Národního parku České Švýcarsko. Problematické bylo vyjádření o zvládnutí ohně následující den po jeho vypuknutí, přičemž tentýž den bylo uvedeno, že z důvodu větru se oheň opět rozšiřuje a poté trval ještě téměř 3 týdny (Ekolist, 2022).

Ministryně Hubáčková odvolala ředitele Správy národního parku České Švýcarsko, Pavla Bendu. Uvedla, že nezvládl krizové řízení a nekomunikoval dostatečně s obcemi (Ekolist, 2022).

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE:

- Strategie včasného poskytnutí informací: Informace byly poskytovány dostatečně rychle a byly aktualizovány.
- Strategie pravidelného poskytování informací.
- Využití moderních technologií a různých kanálů.
- Strategie přenášení viny (odvolání ředitele Správy národního parku České Švýcarsko, údajně nezvládl krizové řízení, nicméně neměl by být za něj zodpovědný pouze on).

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE:

Krizová komunikace vykazovala známky dobré spolupráce mezi zapojenými subjekty (správou parku, místní samosprávou, HZS) a důležitá byla transparentnost informací. Využití technologií, jako dronů pro monitorování požáru, zvýšilo důvěru obyvatel. Využívány byly různé komunikační kanály, například na Facebooku byla zveřejňována videa ze zásahu.

Slabými stránkami byla nedostatečná informovanost pro turisty. Byly uzavírány různé trasy národního parku, ale tyto informace nebyly nijak hromadně sdělovány a nebylo na ně výrazně upozorňováno. Tyto informace byly sice dohledatelné, ale na jejich rozšíření do širší veřejnosti nebyl kladen důraz. Nesoulad mezi některými informacemi vedl k panice a zmatku, když například dopoledne bylo oznámeno, že požár je pod kontrolou

a již se nerozšiřuje, a odpoledne se opět výrazně rozšířil a trval následně téměř 3 týdny, než se povedlo jej uhasit.

6.3 Porovnání přístupů ke krizové komunikaci v rámci zvolených událostí

Na základě analýzy čtyř vybraných mimořádných událostí a související krizové komunikace lze pozorovat výrazné rozdíly v efektivitě i nástrojích krizové komunikace. Každá událost si vyžádala specifický přístup v oblasti informování veřejnosti, přičemž byly zaznamenány jak příklady velmi dobře zvládnuté komunikace, tak i případy, kde se objevily chyby v komunikaci, a to dokonce chyby zcela klíčové.

V případě první popisované události, pandemie Covid-19, byla počáteční fáze krize komunikována velmi dobře, s důrazem na transparentnost, pravidelné tiskové konference a aktivní informování obyvatel. S přibývajícím časem však došlo ke ztrátě konzistence, časté změny pravidel a neexistence jediného mluvčího způsobily komunikační chaos, který oslabil důvěru veřejnosti. Naopak události, jako bylo tornádo na jižní Moravě nebo požár v Českém Švýcarsku, ukázaly sílu dobře koordinované komunikace v reálném čase. V těchto případech sehrály důležitou roli složky IZS, které podávaly jasné, srozumitelné a včasné informace prostřednictvím více kanálů – od sociálních sítí až po tiskové zprávy.

Stejně tak povodně v roce 2024 ukázaly na schopnost státu efektivně reagovat na mimořádné události. Zaznamenány byly nejen včasné varovné systémy, ale i proaktivní kroky v oblasti krizové komunikace, jako bylo využívání moderních technologií a zapojení regionálních médií. Přesto se v některých případech objevily slabé stránky, například výpadky komunikační infrastruktury nebo nedostatečné pokrytí určitých skupin obyvatel.

Rozbor ukazuje, že mezi faktory, které se nejčastěji podílejí na úspěšnosti krizové komunikace, patří rychlost reakce, jasné stanovení mluvčí, koordinace mezi institucemi, použití různorodých komunikačních nástrojů a také empatie a autenticita v projevech. Naopak za nejvýznamnější příčiny selhání lze považovat nejednotnost sdělení, zlehčování situace, ignorování potřeb specifických skupin obyvatel nebo nedostatečné plánování. Tyto poznatky budou dále systematicky zpracovány v následujících částech formou SWOT analýzy a analýzy What - if.

6.4 Srovnání různých přístupů, výhod a nedostatků jednotlivých komunikačních strategií

Identifikovány byly jak efektivní a úspěšné strategie, tak i zvolené strategie, které k úspěchu nevedly. Nyní budou shrnuty.

ÚSPĚŠNÉ STRATEGIE:

- Strategie transparentní komunikace (v počáteční fázi při pandemii Covid-19, dále u povodní, požáru i tornáda), otevřená komunikace, četné tiskové konference, silně pozitivně vnímaná jednotnost a konzistentnost informací, budovala důvěru veřejnosti.
- Strategie včasného poskytnutí informací (tornádo, povodně, požár): HZS vydal informace velmi rychle, byly jasné, přesné a neustále aktualizované.
- Strategie empatie (zejména u tornáda, povodní): zástupci kraje i HZS děkovali za pomoc, vyjadřovali soustrast obětem, vystupovali klidně, s vděčností za solidaritu, ukazovali lidskost a situaci nezlehčovali.
- Využití moderních technologií a různých kanálů (povodně, požár): byly využívány různé mobilní aplikace, Smart Info, rozesílané SMS zprávy, místní rozhlas, sirény.

NEÚSPĚŠNÉ STRATEGIE:

- Strategie příkazovací (Covid-19), „buďte doma, noste roušky“ nepřispívala k chápání smyslu opatření, byla neudržitelná, vedla k odporu obyvatel k dodržování autoritativních příkazů.
- Strategie vyhýbání se odpovědnosti (Covid-19) jako reakce na stále větší kritiku ze strany médií i obyvatel, zahrnovala nejasnou odpovědnost, časté změny v rozhodování a nejednotná vyjadřování, způsobila nedůvěru a komunikační chaos.
- Strategie přenášení viny (požár): selhání komunikace ze strany vedení, přenáší odpověď na jednoho člověka.

6.5 SWOT analýza a What-if analýza

6.5.1 Pandemie Covid-19 v letech 2020-2022

SWOT analýzu krizové komunikace české vlády v průběhu pandemie Covid-19 zobrazuje níže přiložená tabulka č. 1

Tabulka č. 1 – SWOT analýza krizové komunikace Covid-19

SILNÉ STRÁNKY - rychlá reakce a informovanost v počátku pandemie - pravidelné tiskové konference - symbol Hamáčkova svetrů - využití zapojení odborníků	SLABÉ STRÁNKY - nejasná komunikace v dalších vlnách - nepřípravenost na další vlny - nejednotný mluvčí - nejasnost a netransparentnost opatření - politizace komunikace
PŘÍLEŽITOSTI - přípravenost na podobné pandemie - vytvoření jednotné komunikační platformy pro pandemie - zajištění školení krizové komunikace - volba jednotného mluvčího	HROZBY - snížení důvěryhodnosti v autority - šíření dezinformací v důsledku nejasných a protichůdných informací od politiků - únava veřejnosti z chaotické a dlouhotrvající komunikace

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Následně je zpracována What-if analýza.

Tabulka č. 2 – What-if analýza krizové komunikace vlády v průběhu Covid-19

Způsob krizové komunikace české vlády v průběhu Covid-19			
P.č.	Příčina	Důsledek	Opatření
1.	Komunikace vlády nejednotná a chybějící hlavní mluvčí.	Veřejnost se špatně orientovala v opatřeních, snížila se důvěra v autority, vznikl prostor pro dezinformace.	Určení jednoho kompetentního mluvčího, sjednocení informačních kanálů.
2.	Vláda se vyhýbala přiznání vlastních komunikačních chyb.	Ve veřejnosti došlo ke snížení důvěry, chyběla ochota k dodržování pravidel.	Zavedení efektivní komunikace, kdy jsou představitelé školeni ve schopnosti sebereflexe.

3.	Změny opatření nebyly dostatečně vysvětlovány.	Snižování ochoty společnosti ke spolupráci a dodržování opatření, které nechápali.	Vytvoření komunikační kampaně, které systematicky, srozumitelně a empaticky vysvětlují důvody opatření.
4.	Autoritativní styl komunikace některých politických představitelů.	Veřejnost reagovala odmítavě, objevovala se frustrace a nespokojenost.	Školení mluvčích na efektivní komunikaci, změna komunikace na empatický styl, vnímání klíčového významu empatie.
5.	Příliš časté změny opatření bez známek systematickosti.	Vytváření zmatku, nepřesné informace, rezignace veřejnosti.	Jasně zavedení přehledného a jednotného oznamování změn s jasným důvodem i datem účinnosti.
6.	Nedostatek vizuálně přehledných informací o opatření.	Lidé si informace vyhledávali sami v různých zdrojích a vznikala větší prostor pro šíření dezinformací.	Vytvoření přehledné infografiky a určení jednotného místa, kam budou infografiky umístěny.
7.	Vystupování některých představitelů bylo emočně nevyrovnané.	Ztráta autority, veřejnost byla v nejistotě.	Školení pro osoby účastnící se krizové komunikace, týkající se vystupování a komunikace v médiích.
8.	Opakovaná porušení opatření ze strany politiků.	Vnímání nespravedlnosti a snížení ochoty společnosti dodržovat pravidla.	Veřejně vyvozovat odpovědnost za porušování pravidel.
9.	Omezená spolupráce s odborníky mimo politické prostředí.	Zvyšování nedůvěry ve společnost.	Zapojovat odborníky z různých oblastí, komunikovat efektivně a věcně.
10.	Nedostatečná pozornost věnovaná empatickým výstupům a psychologickým dopadům na občany.	Vyšší pocity frustrace a bezmoci u obyvatel, rozdělení společnosti, která neměla jasné informace a důvody opatření.	Začlenění psychologických aspektů do krizové komunikace.

Zdroj: (Vlastní zpracování)

6.5.2 Tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku 2021

Níže přiložená tabulka č. 3 zobrazuje SWOT analýzu. Analýza shrnuje klíčové silné stránky, jako byla rychlost informování a transparentnost komunikace ze strany záchranných složek. Mezi slabé stránky patří například omezená koordinace mezi některými organizacemi v prvních hodinách po události. Příležitosti se týkají zejména zvyšování důvěry veřejnosti v krizové složky, například volbou jednotného mluvčího, zatímco hrozby představuje závislost na individuálním empatickém přístupu.

Tabulka č. 3 – SWOT analýza krizové komunikace tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku

SILNÉ STRÁNKY • okamžitá reakce IZS a informovanost veřejnosti • komunikace veřejnosti koordinovaná • empatie, projevovaná lidskost • projevy vděčnosti, mobilizace veřejnosti • transparentnost a jasné informace	SLABÉ STRÁNKY • chyběla centrální webová platforma • nejednotný mluvčí
PŘÍLEŽITOSTI • posílení koordinace regionální krizové komunikace • volba jednotného mluvčího	HROZBY • závislost na individuálním empatickém přístupu konkrétních osob

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Následuje What-if analýza.

Tabulka č. 4 – What-if analýza krizové komunikace tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku

Způsob krizové komunikace tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku			
P.č.	Příčina	Důsledek	Opatření
1.	Chybějící centrální webová stránka s aktuálními informacemi a odkazy na pomoc.	Lidé museli informace složitě dohledávat, často se obraceli na různé neoficiální zdroje.	Zřídit včas přehledný centrální webový portál s informacemi pro občany i organizace.

2.	Komunikace stála na osobní empatii konkrétních mluvčích (např. hejtmana nebo HZS).	Důvěra obyvatel byla vysoká díky lidskému přístupu, ale systém byl závislý na jednotlivcích.	Vybrat a proškolit empatického mluvčího pro krizové situace, připravit vzorový komunikační rámec.
3.	Neexistovala jednotná komunikační strategie mezi jednotlivými organizacemi.	Vznikaly drobné nesoulady v informacích, v počáteční fázi ztížená koordinace pomoci.	Zajistit lepší součinnost mezi složkami IZS, samosprávami a neziskovým sektorem včetně jednotné tiskové strategie.
4.	Nebyla předem připravena struktura pro distribuci informací směrem k občanům.	Lidé často nevěděli, na koho se obracet, a informace se šířily nesystematicky.	Připravit krizový komunikační plán obcí, který bude obsahovat seznam informačních kanálů a kontaktních osob.
5.	Spontánní pomoc občanů nebyla vždy řízená.	Hrozící přehlčení některých míst a neefektivní využití lidských zdrojů.	Zajistit koordinaci dobrovolníků prostřednictvím místních center řízení pomoci.
6.	Absence krizového manuálu pro podobné typy událostí v menších obcích.	Místní úřady improvizovaly a byly závislé na vnějším vedení.	Vypracovat základní šablonu krizového plánu pro obce včetně komunikační části.
7.	Nedostatečné využití profesionálních vizuálních materiálů pro orientaci dobrovolníků.	Zmatky a ztráta času při rozdělování úkolů, část pomoci nebyla efektivně řízená.	Připravit šablony letáků a map s instrukcemi, které lze při katastrofě okamžitě upravit a distribuovat.
8.	Chybějící souhrnný přehled možností dobrovolnické pomoci.	Někteří lidé chtěli pomoci, ale nevěděli jak.	Včas zveřejnit přehled dobrovolnických možností s koordinací (např. platforma s nabídkou a dotazy).

Zdroj: (Vlastní zpracování)

6.5.3 Povodně 2024

Tabulka č. 5 zobrazuje realizovanou SWOT analýzu.

Tabulka č. 5 – SWOT analýza krizové komunikace povodní 2024

SILNÉ STRÁNKY - včasné informace, varování předem, aktivizace - efektivní využití technologií - spolupráce s médii	SLABÉ STRÁNKY - nedůvěra obyvatel vůči náhradnímu ubytování (nedostatečně komunikováno) - technické výpadky snižovaly efektivní komunikaci
PŘÍLEŽITOSTI - rozvoj a školení „lokálních“ mluvčích, kteří zajistí informovanost v jednotlivých obcích - možnost informovanosti i v případě výpadků elektriky	HROZBY - opakované povodně mohou zvyšovat nároky na komunikaci - riziko dezinformací

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Následuje What-if analýza.

Tabulka č. 6 – What-if analýza krizové komunikace povodní 2024

Způsob krizové komunikace povodní 2024			
P.č.	Příčina	Důsledek	Opatření
1.	V obcích chybějící vyškolený místní krizový mluvčí.	Někteří obyvatelé nevěděli, na koho se obrátit.	V každé obci vyškolit a určit krizového mluvčího a zajistit pravidelné školení.
2.	Nedůvěra některých obyvatel vůči náhradnímu ubytování.	Lidé odmítali evakuaci, zdráhali se opustit své domovy, zvyšovalo se riziko ohrožení života.	Předem připravit informační kampaně o možnostech náhradního ubytování, jasně a lidsky komunikovat podmínky a bezpečnost.
3.	Spoléhání na techniku a online informační kanály.	Obyvatelé byli odkázáni na neoficiální zprávy, pokud neměli přístup k internetu.	Připravit krizové informační plány obsahující fyzické nástěnky, místní hlášení a pravidelné schůzky s občany.

4.	Nebyla by vytvořena dostatečná strategie pro informování zranitelných skupin obyvatel (senioři, osoby se zdravotním postižením).	Tyto skupiny byly nejvíce ohrožené.	Vytvořit seznam zranitelných osob v obcích a nastavit zvláštní komunikační kanály a zodpovědné osoby pro jejich informování.
5.	Slabší spolupráce s regionálními médii.	Nedostatečná, nekoordinovaná komunikace směrem k veřejnosti.	Předem nastavit síť komunikačních partnerů a pravidla krizové komunikace.
6.	Nedostatek vizuálně přehledných informací o opatření.	Lidé si informace vyhledávali sami v různých zdrojích a vznikal větší prostor pro šíření dezinformací.	Vytvoření přehledné infografiky a určení jednotného místa, kam budou infografiky umístovány.
7.	Nedostatečná příprava na prevenci dezinformací.	Některé dezinformace byly šířeny.	Dlouhodobě se zaměřit na prevenci dezinformací, osvěta společnosti.

Zdroj: (Vlastní zpracování)

6.5.4 Požár v Národním parku České Švýcarsko 2022

V poslední části je SWOT analýza zobrazena v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7 – SWOT analýza krizové komunikace požáru v Národním parku České Švýcarsko

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- rychlá mobilizace IZS a včasné informování - pravidelná aktualizace informací - transparentní a přesné informace a údaje - využití moderních technologií a sdílení informací	- nejasná komunikace vůči turistům o uzavření tras - chybějící jednotná komunikace mezi Ministerstvem životního prostředí (dále „MŽP“) a Správou parku - výsledné odvolání ředitele Správy (dále „NP“) působilo jako přenesení viny (samo MŽP nevystupovalo aktivně)

PŘÍLEŽITOSTI • posílení připravenosti • vytvoření jasné a detailní metodiky pro další události • vyjasnění odpovědnosti v krizové komunikaci • ustanovení jednotného mluvčího	HROZBY • ztráta důvěry veřejnosti • politizace krizové komunikace • riziko dezinformací
---	--

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Následuje What-if analýza.

Tabulka č. 8 – What-if analýza krizové komunikace požáru NP České Švýcarsko

Způsob krizové komunikace požáru NP České Švýcarsko			
P.č.	Příčina	Důsledek	Opatření
1.	Nejasná komunikace o uzavření turistických tras.	Zmatení návštěvníků a turistů, vystavování riziku, narušení evakuace.	Zajistit včasné a srozumitelné informování o omezeních prostřednictvím všech dostupných kanálů.
2.	Absence jednotného mluvčího Správy NP a MŽP.	Rozporuplné informace, pokles důvěry veřejnosti v kompetentnost správy parku.	Ustanovit oficiálního mluvčího odpovědného za krizovou komunikaci obou institucí.
3.	Nedostatečná aktivita Ministerstva životního prostředí při řízení komunikace.	Vznikla představa, že se ministerstvo distancovalo od řešení situace.	Aktivně zapojit MŽP do veřejné komunikace od počátku krize a posílit jeho roli jako garanta.
4.	Přenášení viny na ředitele Správy NP v průběhu krize.	Vznik negativního obrazu o řízení parku a oslabení důvěry veřejnosti.	Komunikovat odpovědnost systémově a transparentně, vyhýbat se osobním útokům během krizí.
5.	Chyběla jednotná krizová strategie mezi Správou NP a ministerstvem.	Oslabená efektivita komunikace a zvýšené riziko dezinterpretací v médiích.	Připravit společnou metodiku krizové komunikace mezi správou parku a MŽP.

6.	Nedostatečné vysvětlování opatření směrem k veřejnosti.	Lidé nechápali význam některých zákazů, objevila se kritika opatření.	Součástí každého oznámení by mělo být vysvětlení důvodů a přínosů opatření pro ochranu veřejnosti a přírody.
7.	Nízké využití vizuálních materiálů a infografiky.	Snížená přehlednost informací, lidé museli informace vyhledávat.	Využívat infografiku, mapy a stručná sdělení vhodná pro sociální sítě i tištěná média.
8.	Nedostatečné zapojení místních samospráv do komunikace.	Místní obce nebyly vždy plně informovány, což omezilo možnosti jejich vlastních varování a opatření.	Propojit krizovou komunikaci parku s informačními kanály měst a obcí v regionu.
9.	Slabá příprava obyvatel a turistů na možnost evakuace.	Zpoždění a komplikace při evakuaci, vyšší riziko zranění.	Vypracovat a komunikovat evakuační plány v předstihu, například v rámci turistických center a hotelů.
10.	Nedostatečné využití možností rychlého varování přes mobilní aplikace a sociální sítě.	Pomalejší šíření aktuálních pokynů, zejména k turistům v terénu.	Rozšířit využívání mobilních notifikací a krizových SMS v turistických oblastech.

Zdroj: (Vlastní zpracování)

7 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole budou představeny klíčové faktory úspěšné krizové komunikace a doporučení pro efektivní krizovou komunikaci.

7.1 Klíčové faktory úspěšné krizové komunikace

Na základě případové studie a analýzy krizové komunikace čtyř vybraných lze identifikovat klíčové faktory, které se opakovaně ukazují jako zásadní pro úspěšnou krizovou komunikaci.

Rychlost a včasnost komunikace je jednou z priorit. Ve všech analyzovaných případech se potvrdilo, že první hodiny krize rozhodují o dalším vývoji vnímání události veřejností. Pokud organizace dokáže komunikovat včas a jasně, má šanci získat větší důvěru veřejnosti.

Dalším faktorem je **autenticita a empatie**. Obzvláště u krizí, které zasahují přímo obyvatele (jako např. tornádo nebo požár), je důležité, aby byl v komunikaci přítomen lidský přístup, včetně poděkování a projevu solidarity.

Dalším klíčovým prvkem je **jednotnost sdělení**. Pokud více představitelů organizace vystupuje s různými, nebo dokonce protichůdnými výroky, dochází k chaosu, poklesu důvěry a většímu prostoru pro šíření dezinformací, jako v případě pandemie Covid-19.

Dále se jako zásadní ukázalo **určení kompetentního mluvčího** – ideálně jednoho, jasně identifikovaného, který se stane symbolem klidné, věcné a spolehlivé komunikace (např. hejtman Grolich během tornáda, nebo v určitém období ministr Hamáček při pandemii Covid-19).

A konečně, nezanedbatelná je **transparentnost** – tedy schopnost přiznat chybu, vysvětlit nejasnosti a mluvit pravdivě, i když to může být nepohodlné.

7.2 Doporučení pro efektivní krizovou komunikaci při různých typech mimořádných událostí

Na základě čtyř analyzovaných událostí (pandemie, tornádo, povodeň a požár) lze formulovat několik doporučení, která mohou být užitečná pro krizovou komunikaci nejen v budoucnosti, ale i v rámci přípravy krizových plánů.

Pandemie: Je třeba mít připravený scénář pro komunikaci v jednotlivých fázích krize (počáteční opatření, rozvolňování, návrat k běžnému režimu). Mělo by být určeno, kdo je hlavním dlouhodobým mluvčím a jaké budou hlavní komunikační kanály.

Náhlé přírodní katastrofy (tornádo, povodně): Zde je klíčová především rychlá aktivace komunikačního týmu, propojení s krizovým štábem a okamžité využití sociálních sítí i tradičních médií. Místní autority by měly být připraveny komunikovat samostatně a být viditelné pro veřejnost.

Ekologické a technické havárie (požáry, úniky látek): Důraz by měl být kladen na odbornost a věcnost. Komunikace by měla zahrnovat přesná fakta, rizika a kroky ke zmírnění dopadů. Při ekologických událostech je důležité, aby veřejnost měla pocit, že se instituce staví k situaci zodpovědně. Ukázalo se, že důležité je mít připravený komunikační plán pro veřejnost. Občané chtějí vědět, jak se mohou zapojit, jak pomoci, jak se orientovat.

7.3 Obecné zásady a postupy pro posílení schopnosti komunikovat během krizových situací

Co bylo na této praktické části poměrně překvapivé, byla skutečnost, že i když je například zvolení jednoho empatického mluvčího klíčové a je doporučováno ve všech odborných publikacích, které byly v této práci využity, v případě analýzy čtyř vybraných událostí nebylo toto základní doporučení v praxi implementováno.

Na základě výsledků analýzy a realizace celé praktické části práce tedy doporučujeme následující obecná opatření, která by měla být součástí přípravy každé organizace, kraje nebo úřadu na mimořádné situace:

- Zřídit a pravidelně školit krizový komunikační tým, včetně mediálního školní mluvčích.
- Vytvořit krizový komunikační plán, včetně konkrétních scénářů, klíčových sdělení, seznamu kontaktů a kanálů.
- Zajistit technickou připravenost pro informování veřejnosti, zahrnující centrální web, sociální sítě, informační aplikace.
- Vytvořit jednoduchý manuál pro obce a místní lídry, např. starosty, mluvčí, školy, zdravotníky.

- Podporovat kulturu otevřenosti a důvěry, nejen uvnitř institucí, ale i navenek vůči veřejnosti a médiím.
- Zavádět zpětnou vazbu a hodnocení po každé mimořádné události, včetně reflexe silných a slabých stránek komunikace.

8 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na to, jak byly v konkrétních případech mimořádných událostí implementovány či naopak nevyužity principy krizové komunikace, jako jsou srozumitelnost, transparentnost, nebo včasná reakce. Čtyři analyzované události (pandemie Covid-19, tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku, povodně v roce 2024 a požár v Národním parku České Švýcarsko) ukázaly, že komunikace není pouze technickým prostředkem, ale její důsledky jsou mnohem širší pro celou společnost a v mnoha oblastech života.

Z provedené analýzy vyplývá, že mezi nejčastější příčiny selhání krizové komunikace patří nedostatek koordinace mezi jednotlivými subjekty, nejasné kompetence, absence jednotného mluvčího a nevhodná volba komunikačních kanálů. Obzvláště patrné to bylo u pandemie Covid-19, kde nepřehlednost informací, časté změny a nejednotnost sdělení vedly ke ztrátě důvěry veřejnosti. Naopak při tornádu se ukázalo, že lidský přístup, věcná sdělení a rychlá reakce dokážou výrazně zmírnit dopad krize a posílit solidaritu.

Významným zjištěním je také to, že opakování chyb není výjimkou. I v případě povodní, přestože se jedná o událost, se kterou má Česká republika dlouholeté zkušenosti, se objevily nedostatky v oblasti varování, komunikace s ohroženými skupinami i organizace informací. Požár v Českém Švýcarsku pak ukázal na rizika spojená s politizací komunikace a vnitřními rozpory mezi institucemi.

What-if analýzy přinesly pohled na to, jaké komunikační přístupy by bylo možné v budoucnu zvolit jinak a lépe. Nabízí konkrétní doporučení, od stanovení hlavního mluvčího, přes vytváření srozumitelných infografik a příběhů až po digitální platformy pro koordinaci pomoci. Na základě této práce je možné formulovat jedno zásadní doporučení: krizová komunikace nesmí být podceňována a odkládána „až se něco stane“. Měla by být nedílnou součástí přípravy na krizové situace, včetně pravidelného školení, simulací a plánování. Krizová komunikace není pouze prostředkem řízení krizí, ale může budovat a posilovat důvěru. Kvalitní krizová komunikace není vždy jen o odborném přístupu, ale zejména o přístupu lidském a empatickém.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné publikace

- ANTUŠÁK, Emil a KOPECKÝ, Zdeněk, 2003. *Základy teorie krizového managementu II.: mezinárodní aspekty krizového managementu*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0552-5.
- BAŠTECKÁ, Bohumila, 2005. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0708-X.
- BAŠTECKÁ, Bohumila, 2013. *Psychosociální krizová spolupráce*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4195-6.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2012. *Krizová komunikace s médii*. Žurnalistika a komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3780-5.
- BOUKALOVÁ, Hedvika a kol., 2023. *Psychologie komunikace*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1388-0.
- COOMBS, W. Timothy a HOLLADAY, Sherry J. (ed.), 2012. *The handbook of crisis communication*. Handbooks in communication and media. Chichester: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-4443-6190-2.
- DIVIÁK, Tomáš; ŠLERKA, Josef; ŠMÍD, Martin a ZAJÍČEK, Milan, 2023. *Rok s pandemií covid-19: Reflexe v poločase*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-4217-8.
- GEPHART, Robert P.; MILLER, C. Chet a SVEDBERG HELGESSON, Karin (ed.), 2019. *The Routledge companion to risk, crisis and emergency management*. Routledge companions in business, management and accounting. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-20886-5.
- HADDOW, George D.; BULLOCK, Janne A. a COPPOLA, Damon P., 2020. *Introduction to emergency management*. 7th edition. Elsevier - Health Sciences Division. ISBN 978-0-12-817139-4.
- HANUŠKA, Zdeněk; ADAMEC, Vilém; ŠENOVSKÝ, Michail a BREJZOVÁ, Iva, 2022. *Integrovaný záchranný systém*. 2. vydání. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 978-80-7385-262-7.
- HEIDE, Mats a SIMONSSON, Charlotte, 2019. *Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkers*. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-35407-4.
- HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9876-9.

- CHRASTINA, Jan, 2019. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Monografie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5373-6.
- JANOUSEK, Jaromír, 2015. *Psychologické základy verbální komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9850-9.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5.
- KOPECKÝ, Kamil a KREJČÍ, Veronika, 2023. *Sociální sítě: úvod do problematiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-6369-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Miroslava, 2020. *Krizové situace ve škole: bezpečnostní problematika ve školní praxi*. Pedagogika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2731-8.
- MCQUAIL, Denis, 2016. *Žurnalistika a společnost*. 1. vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3093-9.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- PTÁČEK, Radek a BARTŮNĚK, Petr, 2011. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7267-7.
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7.
- ŠMÍDA, Jiří a kol., 2022. *Jak přistupovat ke komunikaci epidemických a mimořádných událostí a získávat nejen prostorová data od občanů*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-601-1.
- ŠPATENKOVÁ, Naděžda a kol., 2017. *Krize a krizová intervence*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9951-8.
- ŠTĚTINA, Jiří a kol., 2014. *Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4578-7.
- TOMANDL, Jan a kol., 2020. *Krizová komunikace Principy – zkušenosti – postupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9638-7.
- ULMER, Robert R. a kol., 2007. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. UK: Sage. ISBN 9781412914192.
- VILÁŠEK, Josef a FUS, Jan, 2023. *Krizové řízení v ČR na počátku 21. století*. 2. vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-5498-0.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Komunikace. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.

ZAREMBA, Alan Jay, 2015. *Crisis Communication: Theory and Practice*. UK: Taylor & Francis Group. ISBN 9780765628312.

ZUZÁK, Roman a FEJFAROVÁ, Martina, 2009. *Krizové řízení podniku: jak poznat první příznaky krize, zabránit jejímu vzniku a prohloubení: jak se efektivně vypořádat s krizí: jak vytvořit úspěšný krizový scénář a plán: jak připravit a realizovat krizovou komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje a odborné články

BERNÁTH, Michal, 2020. *Hamáčkova „červená“ zaplavila krizový štáb. Oblékla ji většina přítomných úředníků*. Online. In: Lidové noviny. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/hamackuv-cerveny-svetr-inspiruje-na-krizovy-stab-vnitra-si-ho-oblekla-vetsina-ministerskych-uredniku.A200319_113256_ln_domov_rkj. [cit. 14.3.2025].

ENO, Dustin, 2021. *Five Reasons Crisis Communications Fail*. Online. In: Navigate response. Dostupné z: <https://navigateresponse.com/newsletter/newsletter-august-2021/five-reasons-crisis-communications-fail/>. [cit. 8.1.2025].

HÁJKOVÁ, Karolína, 2023. *Strategická komunikace vlády během pandemie byla problematická, ukázal výzkum*. Online. In: EJO. Dostupné z: <https://cz.ejo-online.eu/7383/top-prispevky/strategicka-komunikace-vlady-behem-pandemie-byla-problematicka-ukazal-vyzkum>. [cit. 8.3.2025].

Historical 7 Elements of Effective Risk and Crisis Communication, 2020. Online. In: American Society of Safety Professionals. Dostupné z: <https://www.assp.org/news-and-articles/seven-elements-of-effective-risk-and-crisis-communication>. [cit. 9.1.2025].

Historical Development of Crisis Management, 2024. Online. In: Library Fiveable. Dostupné z: <https://library.fiveable.me/crisis-management-and-communication/unit-1/historical-development-crisis-management/study-guide/Yx692Qbgni6x0rAu>. [cit. 1.1.2025].

JOUBERT, Shayna, 2018. *7 Crisis Communication Tips Every Organization Should Master*. Online. In: Northeastern University Graduate Programs. Dostupné z:

<https://graduate.northeastern.edu/knowledge-hub/crisis-communication-tips/>. [cit. 8.3.2025].

KÁDÁROVÁ, Jaroslava; MIHALČOVÁ, Bohuslava; KÁDÁR, Gabriel a VIDA, Marek, 2015. *Strategy Map for the Crisis Communication*. Procedia Economics and Finance. Online. Roč. 23, s. 1119-1124. ISSN 22125671. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00518-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00518-3). [cit. 2025-01-09].

Muž podezřelý ze založení požáru v Českém Švýcarsku zůstane na svobodě. Soud odmítl stížnost žalobce, 2025. Online. In: iRozhlas. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/muz-podezrely-ze-zalozeni-pozaru-v-ceskem-svycarsku-zustane-na-svobode-soud_2503200740_mst. [cit. 8.3.2025].

Povodně 2024 očima statistiky, 2024. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://geodata.csu.gov.cz/portal/apps/storymaps/stories/cafl30c4e3354d47b35bb4f8860378fd>. [cit. 4.3.2025].

Preventivní jednání Ústředního krizového štábu kvůli srážkám a povodním: Složky integrovaného záchranného systému jsou připravené, 2024. Online. In: Ministerstvo vnitra ČR (a). Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/preventivni-jednani-ustredniho-krizoveho-stabu-kvuli-srazkam-a-povodnim-slozky-integrovaneho-zachranneho-systemu-jsou-pripravene.aspx>. [cit. 8.3.2025].

Rok 2022 v datech: Požár v Českém Švýcarsku vypukl koncem července, zdolan byl po 20 dnech, 2022. Online. In: Ekolist. Dostupné z: <https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/pozar-v-ceskem-svycarsku-vypukl-koncem-cervence-zdolan-byl-po-20-dnech>. [cit. 8.1.2025].

SENFT, Lukáš, 2024. *Vláda dobře zvládla povodňovou krizi a nyní je třeba pomoci zasaženým*. Online. In: Asociace soukromého zemědělství ČR. Dostupné z: <https://www.asz.cz/clanek/13353/vlada-dobre-zvladla-povodnovou-krizi-a-nyni-je-treba-pomoci-zasazenym/>. [cit. 29.1.2025].

Slabinou při povodních byly sirény i ochota se evakuovat, ukázala analýza, 2024. Online. In: iDnes. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ministerstvo-vnitra-krizova-komunikace-povodne-analyza-nazor-verejnosti.A241205_103404_domaci_vank. [cit. 8.3.2025].

STONIŠ, Marek, 2020. *Předseda socialistů Hamáček: Jak oranžové tsunami vystřídal červený svetr*. Online. In: Reflex. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/clanek/komentare/100320/predseda-socialistu-hamacek-jak-oranzove-tsunami-vystridal-cervený-svetr.html>. [cit. 8.1.2025].

THOMPSON, Julie, 2024. *6 Effective Strategies for Communication in a Crisis*. Online. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/effective-crisis-communication-strategies/>. [cit. 8.1.2025].

Tornádo na Břeclavsku a Hodonínsku 2021, 2021. Online. In: Charita Česká republika. Dostupné z: <https://www.charita.cz/jak-pomahame/mimoradne-udalosti/tornado-breclavsko-a-hodoninsko-2021/>. [cit. 8.3.2025].

Tornádo na Moravě 2021, 2021. Online. In: Hasičský záchranný sbor. Dostupné z: <http://hzscr.gov.cz › tornado-na-morave-pdf>. [cit. 8.3.2025].

Ústřední krizový štáb k povodním: Úsilí se přesouvá k likvidaci následků a obnově, volby se podařilo zajistit ve všech obcích, 2024. Online. In: Ministerstvo vnitra ČR (b). Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/ustredni-krizovy-stab-k-povodnim-usili-se-presouva-k-likvidaci-nasledku-a-obnove-volby-se-podarilo-zajistit-ve-vsech-obcich.aspx>. [cit. 8.3.2025].

Zákony

ČESKO, 2000. Zákon č. 240 ze dne 28. června 2000 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Online. In: *Zákony pro lidi*. Částka 73. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>. [cit. 2025-01-09].

ČESKO, 2000. Zákon č. 239 ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. Online. In: *Zákony pro lidi*. Částka 73. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>. [cit. 2025-01-09].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Model regenerativní krize	24
Obrázek č. 2 – Symbol lídra komunikace: Hamáčkův červený svetr	35
Obrázek č. 3 – Následky tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku	36
Obrázek č. 4 – Zaplavený Bohumín.....	37
Obrázek č. 5 – Požár v Národním parku České Švýcarsko	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – SWOT analýza krizové komunikace Covid-19	43
Tabulka č. 2 – What-if analýza krizové komunikace vlády v průběhu Covid-19	43
Tabulka č. 3 – SWOT analýza krizové komunikace tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku	45
Tabulka č. 4 – What-if analýza krizové komunikace tornáda na Břeclavsku a Hodonínsku	45
Tabulka č. 5 – SWOT analýza krizové komunikace povodní 2024	47
Tabulka č. 6 – What-if analýza krizové komunikace povodní 2024	47
Tabulka č. 7 – SWOT analýza krizové komunikace požáru v Národním parku České Švýcarsko	48
Tabulka č. 8 – What-if analýza krizové komunikace požáru NP České Švýcarsko	49

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NP	Národní park
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public relations
SMS	Short message service