

VIII. KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace patří mezi klíčové disciplíny public relations a je nedílnou součástí krizového managementu. Její úspěšné zvládnutí má zásadní význam pro ochranu a zachování dobrého jména podniku, instituce, neziskové organizace nebo veřejně exponované osoby v jejíž prospěch je vykonávána.

Krizová komunikace představuje speciální komunikaci firmy nebo instituce ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu – minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační krize způsobí.

Pro mluvčího pak nastává nejtěžší situace v momentě, kdy jej kontaktují média za účelem získání stanoviska k události, o které není sám dostatečně informován, tedy událost je pro něj neznámá či nová. V tomto případě se většina mluvčích uchýlí k jisté míře pasivity či se snaží získat čas k doplnění informací a zaujetí jednoznačného stanoviska, případně informování vedení o nově vzniklé situaci. A to není dobře.

Úkol krizové komunikace

Podstata krizové komunikace spočívá v prevenci vypuknutí krize její včasnou identifikací – prostřednictvím analýzy informačních toků uvnitř i vně subjektu (firmy, instituce, neziskové organizace), respektive v komunikačním zvládnutí krize poté, co se rozhořela. A to především s cílem omezit nebo úplně vyloučit negativní vliv krizové situace na dobrou pověst a následné fungování subjektu a na jeho schopnost dostát smluvním závazkům a stanoveným cílům. Proto má krizová komunikace mimořádný význam pro omezení ztrát, respektive zachování další existence subjektů postižených krizovou situací (např. imageové krize, zlomyslné útoky, krize spojené s působením přírodních živlů, podnikové krize). Stejně významná je také pro celou řadu zájmových skupin krizí postiženého subjektu (zaměstnance – z hlediska zachování pracovních míst, místní komunity – pro zachování stability v regionu, ve kterém je subjekt aktivní, dodavatele – kterým hrozí nebezpečí ztráty významného odběratele apod.).

Zaměření krizové komunikace

Za účelem splnění stanoveného zadání se krizová komunikace zaměřuje na pozitivní práci s pověstí firmy, instituce, neziskové organizace nebo veřejně exponované osoby, stejně jako s náladami a postoji jejich klíčových zájmových skupin. Vychází z toho, že bez ohledu na skutečný stav nelze krizi považovat za překonanou, pokud o tom nebudou přesvědčeny také všechny klíčové zájmové skupiny.

Nejčastějším omylem týkajícím se krizové komunikace to, že je obecně chápána jako diametrálně odlišná a oddělená od komunikace běžné a příliš často je stavěna na pole ryze defenzivní či ofenzivní báze komunikace. Základem kvalitního přístupu mluvčích k PR, respektive krizové komunikaci, jsou preventivně připravené postupy pro případ výjimečné situace, například pro korigování negativní publicity či ztráty reputace. V momentě, kdy nastane krize, je třeba, aby mluvčí na vzniklou situaci reagoval co nejrychleji a snažil se tak minimalizovat poškození subjektu, který zastupuje. Ne každá krize se musí dostat prostřednictvím médií na veřejnost, v některých případech může mluvčí zvládnout řešení situace do té míry, že se krize odehraje v rovině nikoliv externí, ale interní, tedy je zažehnána ještě před jejím zmedializováním. K tomu je však nutná výborná znalost interního PR i obratná komunikace s médii.

Nejlépe zvládnutá krize je bezesporu ta, které se mluvčím podařilo zabránit. To je ovšem možné pouze v případě existence preventivních opatření a důkladné přípravy mluvčích na možné konfliktní situace, a posléze i vhodně zvolený krizový scénář.

Preventivní opatření

Preventivní opatření mají smysl pouze tehdy, mají-li charakter komplexního přístupu ke krizové problematice a jsou-li důkladně promyšlena. Výchozím bodem pro tvorbu krizové strategie je analýza ohnisek potenciálních konfliktů, kdy je úkolem mluvčího určit, kde spočívá krizový potenciál, jak vysoká je pravděpodobnost, že ke konfliktu skutečně dojde, a v neposlední řadě také to, jaké následky by případná krize měla. Dalším krokem by poté měla být instalace systému takzvané včasné výstrahy právě na základě vyhodnocení potenciálních konfliktů. Mluvčí by měl mít určeny signály upozorňující na případné krize či možná napětí a problémy a být na ně připraven formou určitých strategií jejich řešení. Tyto strategie jsou přímo závislé na povaze toho, co by případně měly řešit, jejich společným jmenovatelem by ovšem v ideálním případě měla být otevřenost a pravdivost mluvčího směrem k médiím. Účinnou strategií může být například vyvolání nového zájmu, tedy upozornění na jinou skutečnost, která má potenciál odvést pozornost médií od negativní situace, krize, problému. Vnášení nových témat je ovšem možné pouze v případě, že má daná problematika potenciál média skutečně zaujmout.

Preventivní opatření více než cokoliv jiného ovlivňuje povaha a typ instituce, pro kterou jsou utvářeny. Jinak budou pravděpodobně vypadat preventivní opatření, která bude mít vypracován mluvčí v soukromém a jinak ve státním sektoru, jelikož možnosti obou sfér se značně liší.

Krizový scénář

Příprava krizového scénáře by měla být pro mluvčího samozřejmou součástí práce. Právě podle krizového scénáře je v případě náhlého problému možno postupovat a okamžitě reagovat na nečekanou situaci.

Krizový scénář není nijak obecně definovatelný, vychází z povahy každé instituce i komunikačních schopností konkrétního mluvčího. Neexistuje jeho ideální předepsaná forma, je však jasné, že musí odrážet veškeré okolnosti a zahrnovat určité neopomenutelné složky, kterými jsou například seznamy osob pracujících v dané instituci, které by měly být v případě Od povahy problému je pak možné odvodit možné strategie, které může mluvčí zaujmout ve vztahu komunikace s médii. Nejčastějšími krizovými strategiemi jsou ignorování problému, zamlčování problému, diskreditace protivníka, protiopatření ve smyslu PR, lobby nebo doznání nutných změn a postojů. Pokud mluvčí zvolí aktivní přístup k problému, je třeba vhodně určit způsob argumentace, přičemž je potvrzeno, že veřejnost se dá v případě, že došlo k nějakému pochybení či problému, ovlivnit pouze věcnými argumenty podávanými v koncentrované podobě tak, aby mohly být veřejností skutečně vnímány.

Samotný krizový plán či scénář však ještě neimplikuje zdárné zvládnutí krizové komunikace, a tím pádem i celé krizové situace. Pokud to povaha instituce, v níž mluvčí působí, dovoluje, měli by být její zaměstnanci informováni, jak v případě krize postupovat, případně jak s médii jednat, například odkazovat novináře na tiskové oddělení, mluvčího apod.

Nastane-li nějaká extrémní situace či závažný problém, je úkolem mluvčího zajistit adekvátní komunikaci po celou dobu krize. Mluvčí by měl dodržovat zásadu nezamlčování důležitých okolností, ovšem to je pouze ideální případ. Co je bezesporu pro mluvčího nejvíce problematické, je rychlost, respektive schopnost rychle na nově nastalou situaci reagovat.

Většina odborníků na krizovou komunikaci se shoduje v tom, že ať už se jedná o jakýkoliv problém, je třeba být v komunikaci s médii vždy jasný a konkrétní, a zamezit tak možným spekulacím, které by na danou situaci mohly vrhnout ještě více negativní náhled. Jasný a stručný výklad se těžko dezinterpretuje i mediálními odborníky. V případě závažného problému, který může mít ve své podstatě dalekosáhlé důsledky, mluvčí často přistupují k tomu, že by za instituci či organizaci, již zastupují, měl promluvit sám její vedoucí či ředitel. Mluvčí ve většině případů jeho komunikaci či projev předem připraví, ovšem to, že jej přednese osoba ve vedoucí pozici, hraje v očích médií i veřejnosti významnou roli a může působit pozitivněji, než kdyby identický projev nebo vyjádření oznámil médiím mluvčí. V případě prokazatelného pochybení pak například upřímná omluva z úst ředitele organizace má větší váhu a efekt než její tlumočení mluvčím.

Mluvčí se při své práci mohou teoreticky setkat s několika mediálními problémy. První lze označit jako exponovaný mediální problém, který spočívá v soustředění médií na část problému. Ideálním řešením je pak doplnění chybějících informací a formulace jasného a konzistentního názoru mluvčím s cílem problém nikoliv z mediální agendy odstranit, ale vyřešit jej. Mnohem obtížněji se řeší druhý typ problému, kterým je vyhoceně negativní mediální obraz. V tomto případě se jedná o dlouhodobou záležitost, kterou by mluvčí měl řešit dvoufázově. Nejprve vyřešit příčinu negativního obrazu a následně se snažit vylepšit reputaci společnosti vyzdvižením pozitivních informací či počinů, které patřičně zmedializuje. Velmi nepříjemná je pro mluvčího situace, kdy určité médium vede řízenou kampaň proti jeho domovské instituci. Pokud důkladná analýza tuto záměrnou antikampaň skutečně prokáže, je třeba na ni reagovat, mluvčí by však teoreticky neměl reagovat ofenzivně. Trochu jiná situace nastává v případě, když se prokáže, že mluvčí nemusí čelit řízené kampani, ale takzvanému negativnímu solitérovi. Jedná se o sobu konkrétního novináře, který se soustavně a bez zjevné příčiny vyjadřuje v médiích o dané společnosti v negativním smyslu.

Více o krizové komunikaci:

- https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/formy-PR/krizova-komunikace_s316x351.html
- https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/krizova-komunikace/uvod-do-krizove-komunikace_s386x490.html
- <https://www.advisio.cz/blog/5-pravidel-krizove-komunikace/>

Útoky v médiích

Na útoky v médiích jsme si už dávno zvykli. Pomalu není dne, aby se média v jednom šiku nevrhla na nějakého politika nebo veřejně známou osobu. Někdy je důvodem korupce či opravdový skandál, jindy se zdá, že si média vyberou náhodnou oběť a ukřižují ji na první stránce jen proto, aby v době okurkové sezóny nepoklesl náklad. Zvláště rafinovaně si při tom vedou bulvární média.

Na neziskové organizace média útočí jen zřídka. Příčiny mohou být různé. Pokud jste však organizací typu "watchdog", tzn. šlapete někomu na paty (politikům, obchodním společnostem aj.), nesmíte se divit, pokud na vás jednoho dne dopadne takový útok plnou silou.

Většinou to však nejsou média samotná, kdo na vás útočí, ale někdo třetí, kdo média použije jen jako prostředek, aby se vás pokusil očernit a zdiskreditovat.

Nejvíce zkušeností mají v tomto směru velké mezinárodní organizace bojující za lidská práva a životní prostředí. V PR mašinérii se koncem 80. let dokonce zrodil celý nový směr s řadou taktik a postupů, jak zdiskreditovat ekologické hnutí.

Na toto téma vyšla již celá řada knih a studií (jednou z nejznámějších je například Green Backlash od Andrewa Rowella (viz Doporučená literatura). Nečestným praktikami PR průmyslu se zabývá též Center for Media and Democracy.

Mediální útoky mají většinou podobný charakter. Nejčastěji se nesou ve znamení následujících bodů:

- Kdo vás platí
- Kdo za tím stojí
- Čí zájem sledujete

Co dělat, dopadne-li útok na vás, objeví-li se v médiích křivé obvinění

Co tedy dělat, dopadne-li útok na vás? Jste-li organizací ze své podstaty "nepohodlnou" a pracujete-li zrovna na nějaké klíčové kauze, nevěšete hlavu. To, že se někdo rozhodl na vás zaútočit právě nyní, znamená pravděpodobně pouze to, že pracujete dobře a že vaše práce začala někomu vadit.

Objeví-li se v médiích dehonestující článek či pořad nebo konkrétní křivé obvinění, máte **několik možností, jak se bránit:**

Dementí a tisková konference

Jde-li o zcela falešné obvinění, které by mohlo vážně poškodit pověst vaší organizace, je většinou potřeba jednat rychle, než se lež rozběhne po světě. V takovém případě je nejlepší okamžitě **poslat ČTK krátké dementí** a svolat na nejbližší možný termín **tiskovou konferenci** (vyjde-li zpráva jeden den v novinách, tisková konference musí následovat druhý den ráno). Na tuto TK pozveme všechny důležité osoby, které mohou podat novinářům vysvětlení nebo potřebnou informaci. Můžeme otevřeně vyzvat autora křivého obvinění, aby přišel a své vývody dokázal. Takové otevřené a čestné jednání nám pravděpodobně získá respekt u ostatních médií a celou kauzu můžeme nakonec obrátit ve svůj prospěch. V ideálním případě se může dokonce stát, že i sám autor-novinář uzná, že se mylil nebo měl nepřesné informace, a rozhodne se napsat či natočit opravný materiál.

Tisková oprava, omluva

Jde-li o méně významnou věc, můžeme požádat redakci o nápravu ve formě tiskové opravy či omluvy. Podle **zákona 46/2000 Sb.** o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku (**tiskový zákon**) je za obsah periodika odpovědný vydavatel. Tato nesmírně důležitá věta v praxi znamená, že pokud médium zveřejní nepravdivý materiál, je třeba se obrátit se žádostí o opravu přímo na vydavatele.

V paragrafu 10 tiskového zákona se doslova praví: *"Jestliže bylo v periodickém tisku uveřejněno sdělení obsahující skutkové tvrzení, které se dotýká cti, důstojnosti nebo soukromí určité fyzické osoby, anebo jména nebo dobré pověsti určité právnické osoby, má tato osoba právo požadovat na vydavateli uveřejnění odpovědi. Vydavatel je povinen na žádost této osoby odpověď uveřejnit."*

Taková žádost však musí být vydavateli doručena nejpozději do 30 dnů ode dne uveřejnění pomluvy, jinak právo na uveřejnění omluvy zaniká. Požadovanou odpověď (omluvu) můžeme naformulovat sami a můžeme žádat, aby byla uveřejněna na stejném místě a v přiměřeně stejném rozsahu, jako byl původní článek / pořad. Pokud vydavatel odpověď nezveřejní, můžeme se do 15 dnů obrátit na soud, který může vydavateli uveřejnění omluvy nařídit.

Interview

Máte-li vážné podezření nebo indicie, že vás chce někdo z médií poškodit, a médium vás požádá o interview, můžete se držet následujících doporučení:

- Než dáte někomu interview, snažte se zjistit si toho pokud možno co nejvíce o médiu, rubrice, pořadu a autorovi, který po vás interview žádá. V době internetu je většinou otázkou několika málo minut zjistit, zda autor nevystupuje ve prospěch subjektu, který by vás mohl chtít poškodit, nebo zda jeho novinářská práce podezřele nepřipomíná PR.
- V případě, že se vaše podezření potvrdí, můžete interview odmítnout s tím, že pochybujete o profesní etice a novinářské nezávislosti autora. (Někdy je to opravdu nejlepší řešení.)
- Pokud žádosti o interview vyhovíte, mluvíte pokud možno co nejméně - tak, aby vaše výpovědi nemohly být zfalšovány, překrouceny, nebo vytrženy ze souvislostí. Mějte neustále na paměti, že cokoli řeknete, může (a pravděpodobně bude) použito proti vám. Celý rozhovor si přitom nahrajte na diktafon, abyste byli schopni případné porušení novinářské etiky doložit. Je dobré vzít si k interview svědka.
- Vyhybejte se střihaným pořadům, kde se smysl toho, co říkáte, dá pomocí stříhu libovolně posunout.

Negativní reklama aneb útok v médiích jako nahrávka na smeč

Jsme-li dostatečně šikovní, můžeme útok v médiích využít dokonce ve svůj prospěch.

Využijeme při tom faktu, že média milují konflikt. V zásadě jim nevádí, když se na jejich stránkách objevují ostře vyhraněné nebo dokonce protichůdné názory. Hlavně když to zvyšuje čtenost (poslechovost, sledovanost).

Někdy se dokonce stává, že i jednotliví redaktori ve stejném médiu píšou jakoby proti sobě. Jeden proti nějakému jevu bojuje, jiný se jej zastává. Jestliže to přinese vlnu rozhořčených čtenářských dopisů, má šéfredaktor většinou pocit, že se dotýká důležitého tématu, o kterém stojí za to psát. Objeví-li se proto v nějakém médiu útok či pomluva plná prokazatelně falešných informací, nejlepší je spojit se s šéfredaktorem a přátelsky se s ním domluvit na otištění materiálu, který nepravdivé informace uvede na pravou míru a přinese také jiný pohled na věc. Měli bychom trvat na tom, že námi dodaný materiál bude stejného rozsahu a bude zveřejněn ve stejné rubrice, jako byl původní útok na nás. Šéfredaktor nám pravděpodobně bude nabízet otištění názoru na dopisové stránce.

Pokud médium zveřejnilo prokazatelně nepravdivé či hrubě dehonestující informace, je lepší takovou nabídku odmítnout a trvat na větším materiálu. Můžeme se přitom odkázat na paragraf tiskového zákona a dát najevo, že jsme připraveni vymoci si nápravu soudní cestou.

Pokud šéfredaktora přesvědčíme, že jejich materiál skutečně obsahoval chyby, bude mít pravděpodobně pro naši snahu pochopení. Nikdy však nesmíme bojovat se samotným médiem nebo si stěžovat na kmenového redaktora – dobří novináři jsou totiž prakticky neustále v konfliktu. Redakce se přitom chová jako jedna velká rodina – vždy má tendenci své vlastní reportéry chránit.

A nyní pozor. Materiál, který pro médium napíšeme, musí být napsán "lehkým perem", vtipně a pokud možno skoro vesele. Místo útoku na svého odpůrce proto raději využijme laskavý humor a ironii. Jen tak totiž dosáhneme kýženého, účinku, že se čtenářovi sympatie přikloní spíše na naši stranu. Materiál plný ukřivděného vysvětlování, vyvolávající pocit, že se proti nám spikl celý svět, nikoho nepřesvědčí. Naopak, takový článek čtenáře spíše odradí.

Pokud jde o delší materiál (polemika s reportáží nebo publicistickým materiálem), měl by náš článek vypadat, jakoby jej psal přímo jeden z reportérů média. Ideální je, když jsme schopni podívat se na problém z odstupů, pohledem čtenáře nebo veřejnosti. Dobrý způsob je poctivě předložit argumenty obou stran s tím, že ty, jež svědčí v náš prospěch, budou lepší, brilantnější, logičtější a nějak blízké čtenáři.

Názorová polemika aneb co je a co není útok v médiích

Psát polemiku s něčím názorem je svého druhu umění. Názorové a dopisové stránky se takovými polemikami jen hemží. Média mají polemiku rády a někdy ji dokonce uměle vyvolávají otištěním kontroverzních nebo hodně vyhraněných názorů.

Jestliže tedy deník na své názorové stránce otiskne glosu, poznámku, fejeton či dokonce komentář od externího autora, který se do nás pustí, až z nás chlupy létají, neberme to jako útok média. Vezměme to jako výzvu. Jako možnost obhájit naše stanovisko a přiblížit je veřejnosti.

Možná, že nám útočník dokonce posloužil, aniž to sám tuší. Třeba bychom se k napsání inteligentní polemiky s nějakým názorem sami nikdy neodhodlali.

Jak se píše polemika, jaké triky, hmaty, rány pod pás a další finesy se při tom používají, to se můžeme nejlépe dozvědět od Karla Čapka, který tomuto tématu věnoval celou jednu kapitolu ve své knize Marsyas (viz Doporučená literatura). Stačí si přečíst tento Čapkův "návod" (nebo spíše analýzu) a dojde nám, že polemický útok v novinách, který nás vyděsil svou krvežíznivostí a množstvím demagogických triků, je třeba jen slabým odvarem toho, co se vlastně používá již od pradávna.

Dopisy čtenářů

Dopisy čtenářů jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů, kterým můžeme komunikovat s médii. Nejsou-li naše ambice při práci s médii velké nebo jsme-li organizací maličkou a nevýznamnou, mohou se dopisy čtenářů stát druhým nejčastějším způsobem, jak komunikovat s médii, hned po tiskových zprávách.

V krizové komunikaci nabízejí dopisy čtenářů velmi účinný podpůrný nástroj. "Vox populi, vox Dei," říká se. Dopisy čtenářů (pokud nejsou manipulovány) jsou totiž společně se čtenářskými anketami jedním z legitimních demokratických nástrojů, jak prosazovat nějaký názor.

Bohužel, právě PR průmysl vynalezl způsoby, jak čtenářské dopisy manipulovat. Před časem například vyšlo najevo, že komunikační oddělení jedné z největších softwarových firem na světě připravovalo rozsáhlé kampaně k soudním procesům, během nichž firma čelila obvinění ze zneužívání monopolního postavení na trhu. Jedním ze způsobů, jak se firma snažila ovlivnit rozhodnutí soudců, bylo "psaní" dopisů čtenářů médiím. Ve skutečnosti to nebylo psaní skutečných názorů, ale spíše posílání hotových či prefabrikovaných článků a názorů do specializovaných IT rubrik nejrůznějších novin, časopisů a odborných periodik.

Posuzovat takovou činnost z hlediska etiky není úplně jednoduché. Vždyť zdánlivě to samé může dělat například místní sdružení, které se snaží zabránit kácení parku ve městě.

Před rozhodováním vlády, zda spustit Temelín, se mobilizovali jaderní inženýři a zaměstnanci jaderných elektráren a bombardovali dopisové stránky novin svými názory ve prospěch jádra, jimiž se snažili ovlivnit mínění veřejnosti. Vyšlo při tom najevo, že jsou velmi dobře organizovaní.

Ekologické organizace zase používají e-maily posílané politikům a manažerům (decision makerům) jako nástroje k ovlivňování jejich rozhodnutí. Stejně tak například Amnesty International vyzývá k posílání tzv. urgentních apelů (a často znění těchto dopisů navrhuje) prezidentům, ministrům vnitra a velitelům věznic. Výše uvedené způsoby jsou však v demokratickém systému zcela legitimní. Vzhledem k tomu, že podporují zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů, demokracii spíše pomáhají.

Pokud vás tedy nějaký útok v médiích poškodí, neváhejte o tom informovat své příznivce a podporovatele a nabídněte jim možnost, aby médiu napsali dopis se svým názorem. Takový postup je velmi účinný, čestný a zcela legitimní.

Média na stopě špatnosti a neřádu

Může se ale stát, že jste **opravdu udělali nějakou chybu** a média se na vás vrhnou plným právem. Nebo se do vás pustí kvůli něčemu, co s vaší prací souvisí jen nepřímo. Představte si, že jste třeba vedoucí dívčího oddílu a váš kolega měl poměr s nezletilou členkou, která to prozradila policii a médiím. Co uděláte?

Jako první věc byste si měli připravit **krizové komuniké**. To jest vaše prohlášení k věci. Slova napsaná na papír člověk vždy formuluje přesněji a rozvážněji, než to, co říká spatra. Z vašeho prohlášení by mělo být zřejmé, že o věci víte, že se ji nesnažíte zakrýt, nýbrž že se snažíte problém vyřešit (a to samozřejmě také dělejte). Dále, že se snažíte učinit taková opatření, která by podobné problémy do budoucna vyloučila, nebo alespoň omezila.

Chce-li od vás vyjádření televize nebo rozhlas, odříkejte je pokud možno tak nezáživně a nudně, aby je editor nakonec sám raději vystříhl. Vyhněte se jakýmkoliv komentářům. Prostě jen stále dokola odkazujte na prohlášení, které jste už vydali. S novináři nicméně spolupracujte co nejotevřeněji. Ukažte, že máte dobrou vůli.

Zdroj: <https://press-servis.ecn.cz/manual/utoky-v-mediich-krizova-komunikace/>