



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Krizová komunikace

## Distanční studijní text

**Hanne-Lore Bobáková a Janusz Karpeta**

**Karviná 2019**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Obor:** Komunikace.  
**Klíčová slova:** Komunikace, krizová komunikace.  
**Anotace:** V této studijní opoře se studenti seznámí se sedmi tematickými obsahy, a to v úvodní kapitole s krizovou komunikací, dále s potřebami a reakcemi lidí v krizových situacích, s krizovou komunikací zaměstnanců, asertivní komunikací a vyjednáváním v krizových situacích, mediální komunikací v krizových situacích, krizovou komunikací v sociální oblasti a nakonec s přípravou konkrétního mediálního výstupu.

**Autoři:** **PhDr. Hanne-Lore Bobáková, Ph.D.**  
**PhDr. Janusz Karpeta**

**Recenzenti:** **doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.**  
**Mgr. Irena Orszulik, Ph.D.**

**ISBN** **978-80-7510-378-9**



Toto dílo podléhá licenci:

**Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0**

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

## Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE, KRIZE A JEJÍ NÁSLEDKY .....	8
1.1 Komunikace a krizová komunikace .....	8
1.2 Krizová komunikace .....	9
1.3 Psychologie mimořádných událostí jako nová vědní disciplína .....	11
1.4 Fáze krize .....	12
1.5 Druhy mimořádných událostí.....	13
1.6 Traumatický stres a jeho průběh .....	13
1.7 Následky krizí .....	15
1.8 Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí.....	16
1.9 Psychologie krizových situací .....	18
1.10 Krizová komunikace a jiné vědní disciplíny .....	24
1.11 Klíč .....	25
2 POTŘEBY A REAKCE LIDÍ V KRIZOVÝCH SITUACÍCH.....	27
2.1 Prožitky lidí v mimořádných situacích.....	27
2.2 Motivační pole a potřeby.....	29
2.3 Umění naslouchat.....	30
2.4 Fáze komunikace s přihlédnutím ke krizovým situacím .....	33
2.5 Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnými událostmi .....	38
2.6 Komunikace s lidmi z různých kultur .....	43
2.7 Klíč.....	45
3 ZAMĚŠTNANCI V KRIZOVÉ KOMUNIKACI.....	48
3.1 Konfliktní situace .....	49
3.2 Manipulativní jednání v konfliktech .....	50
3.3 Reakce na manipulace.....	52
3.4 Jak se účinně bránit podlým manipulativním postupům .....	55
3.5 Úloha médií.....	57
3.6 Mediální produkty .....	57
3.7 Správné nastavení krizové komunikace .....	60
3.8 Krizová webová stránka, úloha sociálních médií.....	61

3.9	Klíč.....	62
4	ASERTIVNÍ KOMUNIKACE, VYJEDNÁVÁNÍ V KRIZOVÝCH SITUACÍCH	65
4.1	Asertivita - asertivní komunikace .....	65
4.2	Agresivita - agresivní komunikace.....	66
4.3	Pasivita – pasivní komunikace .....	67
4.4	Asertivita ve verbální komunikaci .....	67
4.5	Asertivita v neverbální komunikaci .....	68
4.6	Asertivní techniky .....	69
4.7	Vyjednávání v krizových situacích .....	71
4.8	Druhy vyjednávání .....	73
4.9	Fáze vyjednávání.....	74
4.10	Strategie, taktika, trik.....	75
4.11	Taktiky a jejich druhy .....	77
4.12	Triky a jejich druhy .....	77
4.13	Klíč .....	82
5	MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE V KRIZOVÝCH SITUACÍCH, KRIZOVÁ KOMUNIKACE V NÁTĚKOVÝCH SITUACÍCH .....	85
5.1	Zásady krizové komunikace s médií .....	86
5.2	Rozpoznání rizika v krizové komunikaci .....	88
5.3	Proces krizové komunikace.....	89
5.4	Běžné prostředky krizové komunikace s médií.....	89
5.5	Reagování na nejběžnější mediální problémy.....	91
5.6	Reagujeme na otázky a poskytujeme odpovědi .....	93
5.7	Klíč .....	95
6	KRIZOVÁ KOMUNIKACE V SOCIÁLNÍ OBLASTI, KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE SLOŽITÝCH ŽIVOTNÍCH SITUACÍCH.....	99
6.1	Pojetí a vymezení konfliktu v krizové komunikaci.....	100
6.2	Příčiny vzniku konfliktu.....	101
6.3	Průběh a vývoj sociálního konfliktu .....	102
6.4	Metody pro zvrácení nepříznivého vývoje konfliktu .....	104
6.5	Metody řešení konfliktu .....	105
6.6	Zásah třetích stran .....	106
6.7	Základní styly řešení konfliktu.....	113
6.8	Klíč .....	115

7	PŘÍPRAVA KONKRÉTNÍHO MEDIÁLNÍHO VÝSTUPU.....	119
7.1	Nácvik mediálního prohlášení a vystoupení v různých médiích.....	120
7.2	Klíč.....	125
	LITERATURA .....	127
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	129
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	130

## ÚVODEM

Tento text je určen k výuce předmětu Krizová komunikace v bakalářském studiu na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné, Slezské univerzity v Opavě pro studijní obor Sociální management.

Předmět Krizová komunikace je určen pro studenty prezenční a zejména distanční formy studia. Text je opatřen širokými okraji, obsahujícími marginálie: hesla a ikony. Volné místo slouží k tomu, aby bylo zaplněno vlastními poznámkami studenta, eventuálně vlastními značkami k lepšímu pochopení studované látky.

Při studiu distanční opory doporučujeme seznámit se nejprve se značkami, zkratkami a symboly používanými ve studijní opoře. Komplexní seznam naleznete na konci této opory.

Informativní, navigační a orientační symboly Vám pomohou při rychlém nahlédnutí do dané problematiky. Všimněte si i poznámek, eventuálně odkazů na publikace, učebnice apod., kde si podrobněji můžete nastudovat např. příslušné gramatické pasáže.

Nezapomeňte na to, že opora obsahuje korespondenční úkoly, které vypracováváte doma a posíláte svému tutorovi. Vedle těchto úkolů najdete v tzv. tutoriálu náměty k práci s Vaším tutorem. Při práci s oporou Vám přejeme hodně úspěchu.

Úvodem k této studijní opoře nám dovolte ještě jednu poznámku. Pojem krizová komunikace používáme pro veškeré komunikační situace stresujícího, traumatizujícího, konfliktního a mimořádného charakteru, neboť tyto typy situací představují pro zúčastněné osoby krizi v komunikaci, jež může být způsobena nejen mimořádnými událostmi (požáry, dopravními nehodami, teroristickými činy apod.), ale také tíživou sociální či životní situací či při komunikaci s problémovými jedinci.

V tomto pojetí krizové komunikace se lišíme od Vymětala (2009, 10), jenž chápe krizovou komunikaci v rozsahu mimořádných událostí zahrnujících komunikaci interní (uvnitř organizace), externí (mimo organizaci) a komunikaci zasahujících složek s jednotlivci a skupinami.

Závěrem bychom rádi připojili poděkování p. Bc. Piechowicz za poskytnutí námětů a rad při tvorbě obsahové náplně předmětu Krizová komunikace.

Naše poděkování rovněž patří našim recenzentům, a to p. doc. Ing. Halině Starzyczné, Ph.D. a p. Mgr. Ireně Orszulik, Ph.D. za podněty a připomínky ke zpracování této studijní opory.

Autoři

## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

V první kapitole této studijní opory se seznámíte s pojmem komunikace a podstatou krizové komunikace. Obeznámíte se s psychologii krizových situací a se souvislostí krizové komunikace s jinými vědními disciplínami. Úvodní kapitola rovněž naznačí vývoj krizové situace, rozčlení typy krizí a okolnosti jejich vzniku.

V druhé části opory *Krizová komunikace* se seznámíte s prožitky lidí v mimořádných situacích, obeznámíte se s motivačním polem a potřebami a proniknete do technik tzv. „aktivního naslouchání“. Zároveň se seznámíte s fázemi komunikace, jež budou aplikovány na krizovou komunikaci.

Třetí kapitola je věnována komunikaci a chování lidí v krizových situacích. Seznámíte se se situacemi, které vyvolávají konflikt, a ujasníte si chování lidí v konfliktních situacích. Seznámíte se s manipulativními technikami a reakcemi na ně. V další části této kapitoly nahlédnete do základů mediální komunikace a ujasníte si úlohu médií v krizové komunikaci.

Ve čtvrté kapitole této studijní opory se seznámíte s pojmem asertivní komunikace a její podstatou. Dále se zaměříte na tři klíčové pojmy – agresivita, pasivita a asertivita a posléze na základní asertivní techniky. Obeznámíte se také s vyjednáváním v krizových situacích.

V páté části opory *Krizová komunikace* se seznámíte s principy krizové komunikace s médií, dále se naučíte detekovat rizika v krizové komunikaci, podíváte se na její průběh, zaměříte se na využití běžných prostředků krizové komunikace s médií, způsoby, jak nejlépe reagovat na nejběžnější problémy s médií, a v neposlední řadě, si ukážeme, jak nejlépe odpovídat na dotazy ze stran médií v krizové komunikaci.

V šesté části opory *Krizové komunikace* se seznámíte se specifiky krizové komunikace z hlediska konfliktu, jeho příčin, průběhu, způsobů, jak jej zvrátit, a v neposlední řadě, také metodami, jak jej vyřešit včetně doporučených stylů řešení konfliktu. V závěru kapitoly se sami otestujete a ověříte si osobně na základě provedeného dotazníku, který styl řešení konfliktu odpovídá Vaší osobnosti.

V sedmé, tedy poslední kapitole, se budete aktivně věnovat několika konkrétním mediálním výstupům. Formou stručného shrnutí klíčových znalostí či dovedností, které jsou nezbytné pro jejich zvládnutí, budete mít možnost ještě jednou si vyzkoušet jednotlivé výstupy v krizové komunikaci zaměřené na sdělení, veřejné setkání, sdělení se sdělovacími prostředky formou TV rozhovoru a rozhovoru do tisku a tiskovou konferenci. Seznámíte se s modelovými situacemi, které jsou součástí krizové komunikace a pomocí zpětné vazby budete schopni správně vyhodnotit Vaše chování, reakce či techniky, se kterými se v průběhu studia v této opoře budete zabývat.

# 1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE, KRIZE A JEJÍ NÁSLEDKY



## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V první kapitole této studijní opory se seznámíte s pojmem komunikace a podstatou krizové komunikace. Obeznámíte se s psychologíí krizových situací a se souvislostí krizové komunikace s jinými vědními disciplínami. Úvodní kapitola naznačí vývoj krizové situace, rozčlení typy krizí a okolnosti jejich vzniku.

---



## CÍLE KAPITOLY

V této kapitole se naučíte:

- rozlišovat obsah a vztah v komunikaci,
  - odhadnout riziko rozvoje traumatického procesu,
  - komunikovat s lidmi zasaženými rozvojem traumatického procesu, podle různých druhů obtíží (fyzické, kognitivní, emocionální, behaviorální)
  - lépe pochopit význam psychologie při řešení krizových situací,
  - porozumět významu vztahové dovednosti při komunikaci,
  - chápat postavení „vlastního já“ v komunikaci“,
  - přistupovat ke krizové komunikaci komplexněji z pohledu různých vědeckých disciplín.
- 



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Komunikace, krizová komunikace, krize.

---

### 1.1 Komunikace a krizová komunikace

Komunikace existuje již od doby existence naší planety, její formy však podléhají svému vývoji. Komunikace je dána lidské bytosti jako dar, neboť je bytostí sociální projevující se při rozhovoru, hádkách, diskusích, při vzájemné výměně zkušeností, v konfliktních situacích apod.



Pro rozvoj komunikace je důležitý pojem socializace. Člověk vstupuje do vzájemné interakce s druhým člověkem a vytváří si sociální vazby.

Pojem komunikace pochází z latinského slova „communicatio“, což znamená spojení nebo sdělení. Dalo by se s jistou dávkou nadsázky říci, že slovo komunikace se v dnešní době stává slovem módním, jež zasahuje do mnoha vědních disciplín. Mluví se o cizojazyčné komunikaci, interkulturní komunikaci, pragmatické komunikaci, marketingové komunikaci, politické komunikaci, mediální komunikaci apod.

Jak jsme si ukázali, pojem „komunikace“ je v dnešní společnosti 21. století používán velmi často, aniž by byl přesněji oddělen od pojmu „interakce“. V čem spočívá rozdíl mezi komunikací a interakcí? V běžné komunikaci se jen stěží rozlišuje mezi sociální komunikací a sociální interakcí.

**Komunikace a krizová komunikace**

Zjednodušeně lze říci, že komunikace je jistý druh interakce. Interakce jako nadřazený pojem k pojmu komunikace se chápe jako proces, při němž se lidé vzájemně ovlivňují. Vlastní ovlivňování je konečný produkt tohoto vzájemného působení.

Podle Watzlavika (1967) je naopak nadřazeným pojmem komunikace. Jinak vyjádřeno, komunikace je to, co se při interakci stává a samotný akt výměny informací při komunikaci zahrnuje interakci. Nelze nepřipustit, že by oba pojmy neměly společné rysy.

## 1.2 Krizová komunikace

Slovo krize pochází z řeckého slova “krísis“ a původně znamenalo rozhodnutí, rozhodující obrat. Ve spojení se slovem komunikace představuje určitý druh komunikace odvíjející se v obtížné a kritické situaci. Krizová situace může nastat v osobním i profesním životě, zahrnuje tudíž rozsáhlé spektrum zátěžových situací jako např. propouštění v práci, nehody, úrazy, slovní útoky frustrovaných jedinců apod.

### **DEFINICE - KRIZOVÉ KOMUNIKACE**



Krizovou komunikací rozumíme takový druh komunikace, která lidem hrozí v důsledku interních a externích okolností.

Z tohoto důvodu zahrnuje krizová komunikace veškeré komunikační postupy vedoucí

- k předcházení krizových situací,
- k včasnému rozpoznání potenciálních rizik,
- k efektivnímu zdolávání a překonávání krizových stavů.

Výše uvedené poznámky ke krizové komunikaci dávají tušit, že krizové komunikační situace mohou být zapříčiněny

- obtížným psychickým rozpoložením jedince,
- obtížnou situací, v níž se komunikační partneři momentálně nacházejí,
- problematickou dobou či okamžikem, kdy ke komunikaci dochází.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Nyní bude následovat konkrétní příklad krizové komunikace. Přečtěte si pozorně mediální výstup této komunikace a vyřešte následující úkoly:

1. Které tematické celky obsahuje tato zpráva?
2. Jak je v ukázce vyjádřen vztah mediálního mluvčího k dané situaci?
3. Jakou úlohu hraje čas při řešení krizové komunikace?

Při dnešním výbuchu v naší firmě přišlo podle dnešního stavu věci pět našich pracovníků o život. Tři další byli zraněni těžce a šest je zraněno lehce. Všichni zranění byli převezeni do okolních nemocnic a podstoupili lékařská vyšetření s následnou lékařskou péčí. Velice litujeme, že k této politováníhodné situaci došlo. Naši nejhlubší spoluúčast vyslovujeme všem zúčastněným, zraněným a pozůstalým. Při opravách plynového potrubí v hale pět došlo dnes krátce po desáté hodině k nečekanému náhlému výbuchu a následnému požáru okolních hal. Hascí a záchranné akce nadále pokračují. V místě havárie dochází k úniku kouře do okolí. Hodnoty aktuálního měření v místě havárie a blízkém okolí nevykazují zvýšené hodnoty škodlivých látek v ovzduší. Přesto doporučujeme obyvatelům v okolí zbytečně nevycházet z budov, pobývat v okolí havárie a otevírat okna.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Přečtěte si následující mediální zprávu a vyslovte se k funkcím této zprávy.

Další oběti na železničním přejezdu

Již 15 obětí si vyžádal nechráněný železniční přejezd u obce ... na Rokycansku. Příčinou je nejspíš nepozornost řidičů zejména v horkých letních měsících. Podle některých názorů jde i o chybějící světelnou signalizaci před zmiňovaným přejezdem.

## OTÁZKY



Přečtěte si ještě jednou předcházející mediální zprávu ze samostatného úkolu. Jak byste vy formulovali její mediální obsah?

---

### 1.3 Psychologie mimořádných událostí jako nová vědní disciplína

Psychologie mimořádných událostí je poměrně mladá vědní disciplína s psychologickým zaměřením. Její vznik a narůstající význam souvisí s množícími se živelnými pohromami, katastrofami nejrůznějšího druhu a mimořádnými událostmi hromadného charakteru ale také častými mimořádnými situacemi jedinců zapříčiněnými nejrůznějšími faktory, zejména sociálními, politickými, ekonomickými a potřebou vzniklou situaci efektivně řešit, aby nedospěla do komunikační krize.

Komunikační krize může způsobit ohrožení image zúčastněných aktérů, např. jednotlivců (pracovníků organizací, institucí a podniků) a také celé organizace, instituce a podniku.

*Psychologie mimořádných událostí*

V našem pojetí představuje krizová komunikace obtížnou situaci v komunikaci mezi dvěma stranami, jež může přejít až v konflikt. Z tohoto důvodu je cílem krizové komunikace využívat takové formy komunikace včetně jednání a chování, které povedou k efektivnímu vyřešení vzniklé situace.

Z výše uvedeného vyplývá, že krizová komunikace aplikuje poznatky z oblasti psychologie mimořádných událostí s cílem minimalizovat dopady krize na jednotlivce či celek.

Vedle označení psychologie mimořádných událostí se používá i synonymického označení „psychologie krizí, katastrof a traumatu“ (Dlouhý, 2014, 6). Při aplikaci psychologie do krizové komunikace se využívá některých poznatků z oblasti

- sociální psychologie,
- klinické psychologie,
- forenzní psychologie.

## 1.4 Fáze krize

### Fáze krize

Krizová komunikace využívá znalostí aplikované psychologie všude tam, kde v průběhu mimořádných událostí dojde k vytvoření krize. Poznatky z psychologie se mohou úspěšně využívat v následujících případech:

- u hromadných psychických jevů,
- při zajištění potřeb lidí zasažených povodněmi, požáry, teroristickými činy, zemětřesením, meteorologickými vlivy,
- u jedinců, jejichž psychika vykazuje známky stresu z nejrůznějších důvodů (rodinných, sociálních, profesních),
- při používání individuální psychosociální intervence,
- při používání skupinové psychosociální intervence.

Krize představuje vždy pro jedince mimořádně zátěžovou situaci.



### DEFINICE - KRIZE

Krize vyjadřuje narušení či ztrátu rovnováhy nějakého systému nebo i postoj okolního prostředí k němu (Dlouhý 2014, 7).

Krize má svůj životní cyklus. Podle Vymětala (2009, 2013) můžeme rozlišovat 4 fáze krize:

1. Elevace.
2. Eskalace.
3. Kulminace.
4. Konsolidace.

V průběhu elevace se objevují prvotní signály krize a dochází ke vzniku nerovnováhy, jež se může projevit i postojem okolí k němu. Ve fázi eskalace narůstá nestabilita systému a tím dochází k vytvoření mimořádné události. Bod, v němž dochází ke kulminaci události, je označován pojmem kulminace. Představuje bod, v němž krize vrcholí. Konsolidace představuje poslední fázi krize. V této fázi se odstraňují následky krize a vytváří se stabilnější prostředí.

## 1.5 Druhy mimořádných událostí

Existuje mnoho dělení mimořádných událostí. Pro potřeby našeho předmětu Krizová komunikace používáme dělení mimořádných událostí takto:

**Druhy mimořádných událostí**

1. Externí.
2. Interní.

Mimořádné události externího charakteru nejsou způsobeny člověkem a jeho jednáním. Vznikají náhle a neočekávaně. Patří k nim povodně, zemětřesení, sesuvy půdy, tornáda, hurikány, požáry, epidemie, pandemie.

Mimořádné události interního charakteru vznikají působením člověka. Zahrnují celou škálu událostí, jako např. teroristický útok, dopravní nehoda, nehody v průmyslu způsobené lidským faktorem, agresivní útoky psychicky nemocných lidí, důsledky válečných konfliktů, důsledky migrace apod.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad následujícím dotazem. Co si myslíte o následujících tvrzeních?

- Lidé zasažení mimořádnou událostí jednají panicky.
- Lidé zasažení mimořádnou událostí nejsou schopni se o sebe postarat.
- Lidé zasažení mimořádnou událostí nejsou zasažení stejně intenzivně.
- Reakce médií na mimořádné události jsou škodlivé.
- Lidé zasažení mimořádnou událostí jsou vystaveni posttraumatickému šoku.

## 1.6 Traumatický stres a jeho průběh

Dojde-li k traumatické události, reaguje na ni každý člověk jinak. Je to způsobeno tím, že člověk v okamžiku vzniku traumatizující události již s ní má životní zkušenosti, nebo se s ní ještě nesešel. Zároveň si každý člověk v sobě nese svůj životní příběh, „svou historii“, která zvyšuje jeho odolnost vůči traumatům, jež se v jeho životě vyskytly.

**Traumatický stres**

V úvahu je třeba vzít celou řadu dalších okolností subjektivního a objektivního charakteru. Ze subjektivních okolností majících vliv na reakci na tyto události zmiňme např. charakterové a volní složky jednání a chování, sociální status (sociální začlenění ve společnosti, rodinný stav apod.). K subjektivním faktorům patří i momentální zdravotní stav a celkové emocionální naladění.

Objektivní okolnosti ovlivňující reakci na traumatizující událost vycházejí z druhu události (požár, úmrtí, ztráta zaměstnání apod.). Každá událost je specifická svou příčinou a

následkem. V praxi to znamená, že charakter události implikuje specifické potřeby osob, jež jsou touto událostí traumatizovány.

Od těchto proměnných se odvíjí subjektivní prožívání události jako další proměnná. Míra prožívání je různá. Převládá pocit bezbrannosti, neschopnosti. Součástí těchto událostí se může stát i tzv. „disociativní chování“

Disociativní chování znamená způsob desorganizace vnímání zahrnující především změny v časové a prostorové orientaci, změny paměti, změny emocí.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Co si myslíte vy? Co může průběh reakce na traumatizující událost negativně ovlivnit?

---



### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Přečtěte si pozorně následující životní příběh a rozhodněte, zda reakce této osoby jsou normální:

Paní Alena přišla v důsledku leteckého neštěstí o svou jedinou dceru. Je to již třetí týden po letecké katastrofě a paní Alena stále špatně spí. Z ničeho nemá radost, na vše reaguje negativně a apaticky. Stav vzteku a vznětlivosti se střídají s úzkostnými stavy a poruchami spánku. Navíc se u ní dostavuje tendence k sebeobviňování za to, co se stalo.

---

Existuje tzv. odhad rizika rozvoje traumatického procesu. Osoby vystavené tomuto riziku se dají zařadit do tří skupin.

1. Jedinci, kteří se mohou z tohoto stavu dostat sami. Vyrovnávají se s traumatem, nemají trvalé následky, při zotavení hledají vnitřní sílu v sobě.
2. Jedinci, u nichž existuje riziko rozvoje traumatického procesu, jestliže se objeví další stresové faktory např. v práci, v rodině, v sociálním okolí.
3. Jedinci s vysokým rizikem rozvoje traumatického procesu. U těchto osob je riziko vzniku stresových poruch poměrně vysoké. Může jít o posttraumatickou stresovou poruchu, nebo o komorbidní poruchy.

Chronické traumatické procesy mohou trvat i několik let. Může se z nich léty vytvořit různé závislosti, na lécích, alkoholu, mohou se zhoršovat vlivem dalších životních událostí.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zejména pracovníci v sociální sféře přicházejí do styku s osobami, které procházejí životními a traumatizujícími změnami. Některé z nich jsou závažné, jiné méně. Soupis nejfrekventovanějších z nich uvádíme níže. Nyní se zamyslete nad tím, které z nich jsou podle vás nejzávažnější. Své rozhodnutí zdůvodněte:

- svatba,
- narození potomka,
- znásilnění,
- rozvod,
- rodinné hádky,
- ztráta bydliště,
- stárnutí,
- špatné mezilidské vztahy,
- těžké úrazy nebo zranění,
- klimakterium,
- odchod dětí od rodičů,
- vysoké zadlužení,
- přepadení,
- domácí násilí,
- ztráta zaměstnání,
- neopětovaný milostný vztah,
- ztráta věcí,
- přírodní katastrofy,
- těžká nemoc,
- odchod do penze,
- ztráta domova,
- nucená rekvalifikace,
- invalidita,
- těžká nemoc.

---

## 1.7 Následky krizí

Již jsme zmínili různé druhy mimořádných událostí, jejich větší či menší závažnost z hlediska dalších možných následků, zdůraznili jsme, že odolnost člověka vůči nim není u všech lidí stejná.

**Následky  
krizí**

Větší procento lidí nepocítuje dlouhodobější posttraumatické obtíže. U lidí s menší mírou odolnosti vzrůstá nebezpečí, že mimořádná událost se stane spouštěčem dalších, závažnějších

onemocnění. Prvotním příznakem může být snížení imunity a propuknutí závažných onemocnění.

- infekce,
- neurotické poruchy,
- somatické obtíže,
- kardiovaskulární onemocnění,
- onkologické diagnózy,
- fobické stavy,
- deprese,
- rozvoj závislostí nejrůznějšího druhu.

Je vždy třeba správně rozlišovat mezi akutní reakcí na stres a posttraumatickou stresovou poruchou. Rozdíl mezi nimi je v době trvání příznaků. U posttraumatické stresové poruchy trvají stresové příznaky déle než jeden měsíc.

## 1.8 Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí



### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Představte si následující situaci. Váš klient přišel v důsledku požáru o střechu nad hlavou, při požáru mu zahynulo pětileté dítě, které se nadýchalo jedovatých zplodin kouře, manželka leží ve vážném stavu v nemocnici a je napojena na umělou ventilaci.

**Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí**

U vašeho klienta se projevuje akutní stresová reakce po prodělané události. Vnímáte, že váš klient je roztěkaný, nesoustředěný, projevují se u něj negativní myšlenky, stěžuje si na nejrůznější somatické a psychické obtíže.

Které reakce na popsanou situaci jsou vhodné? Svou volbu zdůvodněte. Vybírejte z následujících reakcí:

- Chápu, jak na tom nyní jste.
- Musíte mluvit o štěstí, že jste zázrakem přežil.
- Uklidněte se, prosím.
- Musíte se vzchopit.
- Mrzí mě, co se stalo.
- Nejlepším lékem je čas.
- Musí to být pro vás těžké.

*Raději budete mlčet a už jen svou přítomností a neverbálními neverbálními signály, např. haptickými, mu pomůžete.*



**OTÁZKY**



Co může člověk udělat sám při fyzických, kognitivních, emocionálních a behaviorálních obtížích? Následují tabulky podle jednotlivých druhů výše zmíněných obtíží, запиšte si do nich vaše navrhovaná řešení a pod každou tabulkou doplňte druh těchto obtíží.

<b>Druhy obtíží</b>	<b>Navrhovaná řešení</b>
zaživací potíže	
pocit vyčerpání organismu	
bolest na hrudi	
bolest hlavy	

Obtíže tohoto typu jsou .....

<b>Druhy obtíží</b>	<b>Navrhovaná řešení</b>
neklid, roztěkanost	
zloba, hněv	
úzkostné stavy	
deprese	

Obtíže tohoto typu jsou .....

<b>Druhy obtíží</b>	<b>Navrhovaná řešení</b>
neschopnost usnout	
neschopnost odpočívat	

Obtíže tohoto typu jsou .....



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Na sociální odbor přišla žena, která na první pohled působí dojmem, že utrpěla šok po nějaké vážné události. Přečtěte si rozhovor sociální pracovnice s touto ženou. Je tento rozhovor správný?

- Sociální pracovnice (dále jen SP)
- Klientka (dále jen K)

K: *(Cestou od dveří se přibližuje k SP.)* Dobrý den. Co já teď budu dělat? To je strašné. To já nezvládnou.

SP: *(Sedí na židli ve své kanceláři, očima sleduje monitor PC a přitom říká:)* Paní, uklidněte se, to určitě nebude nic hrozného, ...

K: *(Skočí jí do řeči.)* Vy to nechápete, já jsem naprosto vyřízená.

SP: Nepřehánějte paní, to bude v pořádku *(a pokračuje dále v zápisu do PC)*.

K: Přišla jsem o všechny úspory a ...

SP: *(Skočí jí do řeči.)* Uklidněte se.

K: Vy to stále nechápete. Manžela mi zabili. Před mýma očima. Pak se dali na útěk. Byli dva, víte.

SP: *(Vstane, několik metrů před klientkou se zastaví a racionálně pronáší rychlým tempem.)* Buďte ráda, že jste přežila, mohlo to dopadnout mnohem hůře. Všechno bude zase v pořádku.

K: Proč se to přihodilo zrovna nám?

SP: Paní, posaďte se. *(Podává jí židli, vnitřně se zastydí a pokouší se pokračovat v rozhovoru.)*

Výše uvedený příběh nyní ve dvojicích předved'te správně. Pečlivě volte slova, zaměřte se na paraverbální komunikaci (intenzita vašeho hlasu, jeho zabarvení, rychlost mluvení) a na neverbální složku komunikace (mimiku, gesta, haptiku).

---

## 1.9 Psychologie krizových situací

*Psychologie krizových situací*

V krizových situacích nejrůznějšího druhu se projevuje lidská emocionalita. Podle Nakonečného (2000, 185) se emocionalita dá popsat jako:

- výraz prožívání,
- hloubka prožívání,
- obsah prožitku.

Nejelementárnější dělení emocí je na emoce kladné a záporné. Toto dělení vychází z povahy emocionálního vzrušení. Formace emocionálního vzrušení má dopad na aktivitu člověka a jeho vztah k předmětu či kontaktu, jež jsou zodpovědné za vzniklý emoční projev.

Záporné emoce se projevují tak, že člověk má tendenci přerušit kontakt s původcem vyvolávajícím daný emoční projev. U kladných emocí je snaha člověka opačná. Člověk se snaží setrvat ve vztahu s kontaktem, který mu vyvolává kladné emoce.

Podíváme-li se blíže na formy emocí, můžeme konstatovat, že se projevují na nejrozličnějších úrovních. Nejjednodušší formou emoce je pocit (chlad, únava, vyčerpanost).

Vedle pocitů rozlišujeme i emoce (láska, nenávist) a jiné citové vztahy.

Paralelu v členění emocí na kladné a záporné emoce můžeme spatřovat v kantovském dělení emocí na stenické a astenické. Stenické emoce mají za úkol člověka stimulovat, astenické emoce mají oproti stenickým emocím tlumivý charakter.

V této souvislosti zmíníme některé důležité aspekty, které ovlivňují charakter emočního prožitku. Počítáme k nim zejména:

- intenzitu a
- časový průběh emocí.

Intenzita a časový průběh ovlivňují prožívání emocí. Podle intenzity a časového průběhu se většinou rozlišují následující emoce:

- afekty,
- city trvalejšího charakteru,
- nálady,
- vášně.

## **K ZAPAMATOVÁNÍ**



V odborné literatuře se o náladách hovoří v různých synonymických spojeních. Zajímavé na tom je zejména to, že se přitom používají výrazy z různých vědních disciplín:

- durové, molové ladění (hudba),
- duševní počasí (meteorologie).



## **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

K následujícím náladám přiřaďte konkrétní situaci v rámci krizové komunikace, která podle vás odpovídá obsahu a charakteru této nálady:

- životní únava,
- skleslost, sklíčenost,
- rozmrzelost,
- útočnost,
- podrážděnost.



## **NÁMĚT NA TUTORIÁL**

Nastudujte si sami nejprve emoční vývoj jedince od prenatální etapy, raného dětství, batolecího a předškolního věku, středního a pozdního dětství, dospívání, dospělosti a stáří. Poté si přečtete následující situaci a popište emoce, které jste v tomto případě zaznamenali.

Paní Alenu zastaví na ulici před obchodem studentka sociálního managementu provádějící terénní výzkum ke své bakalářské práci s názvem Postavení seniorů v Moravskoslezském kraji.

S: Dobrý den, mohla bych Vás na několik málo minut zdržet? Provádím výzkumné šetření k mé bakalářské práci. Mohla byste mi prosím věnovat několik minut?

A: Ale jistě, jen se ptejte.

S: Kolik je vám let?

A: 86.

S: Bydlíte sama?

A: Ano. Ano můj manžel už bohužel 5 let nežije.

S: Jak velký máte byt?

A: Mám dvoupokojový byt. Malou kuchyňku, obývací pokoj a ložnici.

S: Ve které kategorii se pohybuje Váš měsíční příjem?

- 6-8 tisíc měsíčně,
- 8- 10 tisíc měsíčně,
- 10 až 12 tisíc měsíčně

- od 12 tisíc výše.

S: Stačí Vám Váš měsíční příjem?

A: Musí, co mi jiného zbývá?

S: Máte problémy s úhradou plateb?

A: Ne. Vždy si každý měsíc rozložím svůj příjem na výdaje na domácnost, potraviny a bydlení.

S: Kupujete si pravidelně ovoce a zeleninu?

A: To si při svém příjmu bohužel nemohu dovolit.

S: Co kupujete v obchodech?

A: Spíše kupuji v obchodech základní potraviny. Z nich vyrábím různé pokrmy. Víte, abych nemusela poprosit syna o finanční podporu.

S: Navštěvujete kulturní akce?

A: Ne, ne, dívkenko.

Zamyslete se nad tím, které druhy „vyloučení“ je možné na základě výše uvedeného rozhovoru mezi studentkou a seniorkou rozpoznat. Které další druhy „vyloučení“ znáte?

---

## **K ZAPAMATOVÁNÍ**



Při řešení krizových situací je často opomíjena skutečnost, že vztahová dovednost je jednou z nejdůležitějších dovedností, neboť prostřednictvím ní se vytvářejí a udržují přátelské mezilidské vazby. Vztahová dovednost souvisí se schopností vcítit se do psychického rozpoložení našeho komunikačního partnera. Abychom lépe porozuměli podstatě empatického chování, vysvětlíme si nejprve pojem „emoční inteligence“.

---

## **DEFINICE EMOČNÍ INTELIGENCE**



Emoční inteligence je způsob chápání vlastních pocitů i pocitů druhých lidí. Představuje dovednost ovládat své pocity tak, že se vědomě volí slova a činy, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku (Wilding 2010, 14).

Emoční inteligence zahrnuje celou škálu vlastností jednotlivce, podílejících se na výsledku komunikace. Patří k ní sebeuvědomění, samoregulace, motivace, empatie, sociální dovednost.

Umět pojmenovat právě pociťované emoce a zdůvodnit si, z jakého důvodu jsou tyto emoce pociťovány, je podstatou sebeuvědomění. Samoregulací se rozumí zvládání různých druhů emocí v obtížných životních situacích.

Výše zmíněná vlastnost empatie založená na schopnosti vcítění se do pocitů druhých společně s dalšími vlastnostmi zejména se sociální dovedností představuje jen jednu z více vlastností tzv. emoční inteligence.



### ŘEŠENÁ ÚLOHA

Přečtěte si ještě jednou případovou studii, v níž jsou vylíčeny emoční stavy seniorky. Zamyslete se nad následujícími dotazy (řešení naleznete v klíči):

- Které druhy „vyloučení“ je možné na základě tohoto krátkého rozhovoru rozpoznat.
- Které další druhy vyloučení znáte?



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Nyní si znovu připomeňte obsahy jednotlivých druhů vyloučení (politické vyloučení, ekonomické vyloučení, sociální vyloučení, kulturní vyloučení) V tabulce spojte jednotlivé druhy vyloučení s jejím obsahem:

	zamezení užívání sociálních statusů
	odepření práva jedince na kulturním životě ve společnosti
	vyloučení jedince ze životního standardu
	upření politických a občanských, lidských práv

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Uvažovali jste někdy nad „vlastním já“ v komunikaci, jak vás ovlivňuje, jak se cítíte apod.? K zodpovězení úlohy vlastního já v komunikaci vám mohou posloužit následující dotazy:

1. Jak hodnotíte své „vlastní já“ v komunikaci?
2. Umíte být v rovnováze se sebou samým?
3. Pochybujete o sobě (často, někdy, vůbec)?
4. Máte problémy se sebou samým? Jak se to projevuje?
5. Hledáte cesty k vlastní seberealizaci?
6. Přemýšlíte o sobě? Jakým způsobem?
7. Přisuzujete svému jednání určité vlastnosti? Které?

---

## PRŮVODCE TEXTEM



Nyní si můžete ověřit, jak jste na tom s emoční inteligencí. Seznámíte se s konkrétní situací a zamyslíte se nad otázkami, které budou následovat.

---

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



Podívejme se nyní na následující situaci, která se může přihodit zaměstnancům státní správy při vyplácení dávek hmotné nouze.

Před kanceláří zaměstnankyně se shromažďuje zástup lidí čekajících na vyplácení své dávky. Zaměstnankyně vychází ze dveří a všem přítomným oznamuje, že došlo k výpadku proudu, a proto se vyplácení dávek nemůže realizovat. Žádá přítomné o pochopení a dodává, že jakmile bude dodávka proudu obnovena, bude se ve vyplácení dávek pokračovat. Z řady čekajících se začínají ozývat hlasy nespokojených klientů plné nadávek a pokřiků o neschopnosti, nehoráznosti a tuposti tamního personálu.

Vaším úkolem je zhodnotit, do jaké míry byste v této situaci zůstali nad věcí, emočně odolní, čili využili svých vlastností k tomu, abyste touto vzniklou situací nebyli ovlivněni a uměli ji sami regulovat. K tomuto zhodnocení vám poslouží těchto několik otázek:

- Jak na vás působí kritika ostatních?
- Jak reagujete na kritiku?
- Jak ovlivňuje kritika váš další pracovní výkon?



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jak byste popsali člověka, který nemá dostatek empatie a emoční inteligence?

---



### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Do krizového centra se dostal chlapec, který se trápil tím, že měl údajně způsobit smrt svých rodičů. Jeho rodiče odjeli na návštěvu příbuzných na Slovensko, chlapec trval na tom, že zůstane u své babičky v místě svého bydliště. Rodiče odjeli po práci na Slovensko a stali se oběťmi dopravní nehody. Při předjíždění v protisměru do nich narazil kamion. Oba rodiče byli na místě mrtví, řidič, jenž nehodu způsobil, byl s vážnými poraněními převezen do blízké nemocnice.

Jak byste reagovali v tomto případě?

---

## 1.10 Krizová komunikace a jiné vědní disciplíny

*Krizová komunikace a jiné vědní disciplíny*

V tomto prvním oddílu jste byli uvedeni do problematiky krizové komunikace, objasnili jsme si pojem krizové komunikace a ukázali důležitost emocí v krizových zátěžových situacích., neboť ovlivňují lidská jednání i komunikaci. Nahlédli jsme rovněž do psychologie krizových situací. Témat psychologického charakteru z oblasti krizové komunikace je však mnohem více. Patří k nim bezesporu i otázka odolnosti a zatížitelnosti jedince, psychologie lidí zasažených mimořádnou situací apod.

Zdaleka však nestačí znalost psychologie krizových situací. Stále častěji se v dnešní době prosazuje ve vědních disciplínách interdisciplinární přístup, krizová komunikace v tom není žádnou výjimkou.

V krizové komunikaci se uplatňují i další vědní disciplíny jako sociologie, lingvistika, politologie. Z psychologických disciplín se přihlíží zejména k poznatkům z oblasti klinické psychologie, sociální psychologie a psychologie mimořádných událostí.

---



## OTÁZKY



1. Co rozumíte pod pojmem socializace?
2. Co je cílem krizové komunikace?
3. Jmenujte některé krizové komunikační situace.
4. Objasněte podstatu disciplíny Psychologie mimořádných událostí.
5. Kolik fází má krize, které to jsou?
6. Které druhy mimořádných událostí znáte?
7. Jak se projevuje traumatický stres a jak probíhá?
8. Jaké posttraumatické obtíže může způsobit mimořádná událost?
9. Jak budete komunikovat s lidmi zasaženými mimořádnou událostí?
10. Co se projevuje v krizových situacích?

## PRŮVODCE TEXTEM



Podrobnější informace hledejte v následujících publikacích.

## DALŠÍ ZDROJE



LEŠKO, L., 2008. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU s.r.o. ISBN 978-80-7399-466-2.

VYMĚTAL, Š., 2009. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-2510-9.

WILDIG, CH., 2010., *Emoční inteligence*. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2754-7.

### 1.11 Klíč

Řešená úloha

Ekonomické vyloučení způsobuje vyloučení jedince ze životního standardu.

Sociální vyloučení zamezuje užívání sociálních statusů.

Politické vyloučení vede k upření politických a občanských a lidských práv.

Kulturní vyloučení je odeřnění práva jedinice podílet se na kulturním životě ve společnosti.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole jste se seznámili s úvodem do krizové komunikace. Uvědomili jste si obsah tohoto předmětu a důležitost krizové komunikace ve složitých a obtížných situacích.

Zároveň vás studium této opory mělo vést k přesvědčení, že znalosti lidské emocionality na úrovni obsahu, výrazu a hloubky prožívání jsou důležité ke zvládnutí krizové komunikace.

Jednotlivá cvičení vám měla blíže ukázat způsoby komunikace lidí v krizových situacích, jejich emoce v prožívání komunikační události.

---

## 2 POTŘEBY A REAKCE LIDÍ V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V druhé části opory Krizová komunikace se seznámíte s prožitky lidí v mimořádných situacích, obeznámíte se s motivačním polem a potřebami a proniknete do technik tzv. „aktivního naslouchání“. Zároveň se seznámíte s fázemi komunikace, jež budou aplikovány na krizovou komunikaci.

### CÍLE KAPITOLY



V této kapitole se naučíte:

- reagovat na prožitky lidí v mimořádných situacích,
- rozpoznat motivační pole a potřeby lidí v obtížných situacích,
- aplikovat techniku „aktivního naslouchání“ v těchto situacích,
- podstatu posttraumatického růstu.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování této kapitoly potřebujete cca 180 minut.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Posttraumatický růst, prožitky, potřeby

### 2.1 Prožitky lidí v mimořádných situacích

Již v úvodu jsme zmínili, že krize představuje obtížný stav, problematickou situaci, v níž se komunikace nachází na pomyslném vrcholu, eventuálně v bodě zvratu. Z tohoto důvodu představuje krize nebezpečnou situaci přinášející těžkosti a ohrožení dalšího průběhu komunikace.

*Prožitky lidí v mimořádných situacích*

Navázání slovního kontaktu s lidmi v těchto mimořádných situacích je mnohdy velmi obtížné. V každém případě je třeba si uvědomit, že reakce lidí na podněty jsou rozdílné, neboť jsou ovlivněny geneticky i sociálně a společně s osobnostní charakteristikou utvářejí ucelený obraz chování a jednání.

Lidé se musí v těžkých situacích vypořádat s mnoha prožitky, ne vždy však jen negativně. Jak uvádí Preiss (2009, 12), vyrovnání se s následky traumatu může vyvolat různé prožitky:

- negativní,
- pozitivní,
- směs negativních a pozitivních prožitků.

Směsice pozitivních a negativních prožitků bývá u těchto osob nejčastější. V této souvislosti se v odborné literatuře hovoří o tzv. „posttraumatickém růstu“.



### **DEFINICE POSTTRAUMATICKÉHO RŮSTU**

Pod pojmem „posttraumatický růst“ si představme takový druh prožitku, který člověka vede k pozitivní změně v životě.

---



### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**

Zamyslete se nyní nad tím, které traumatické události postihly vaši rodinu, přátele a známé a jak tyto události dále utvářely jejich život.

---



### **OTÁZKY**

Jakým způsobem budete komunikovat s klientem v následujících situacích:

- Který potřebuje zabezpečit základní tělesné a fyziologické potřeby.
  - Který potřebuje mít pocit bezpečí a jistoty.
  - Který touží po lásce a uznání.
-

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Které zásady komunikace považujete za zásadní při styku s klienty v sociální oblasti? Vybírejte z níže uváděných příkladů a své rozhodnutí zdůvodněte.

- profesionalita,
- empatie,
- úcta,
- soucit,
- lítost,
- diskrétnost,
- spolehlivost,
- nestrannost,
- respekt,
- přezíravost,
- povrchnost,
- nezávislost.

---

## 2.2 Motivační pole a potřeby

Chceme-li se podívat na mezilidskou komunikaci poněkud hlouběji, musíme vzít v úvahu strukturu motivačního pole konkrétního člověka.

**Motivační  
pole a po-  
třeby**

Motivační pole je tvořeno třemi složkami:

1. Motivační založení.
2. Motivační poloha.
3. Motivační ladění.

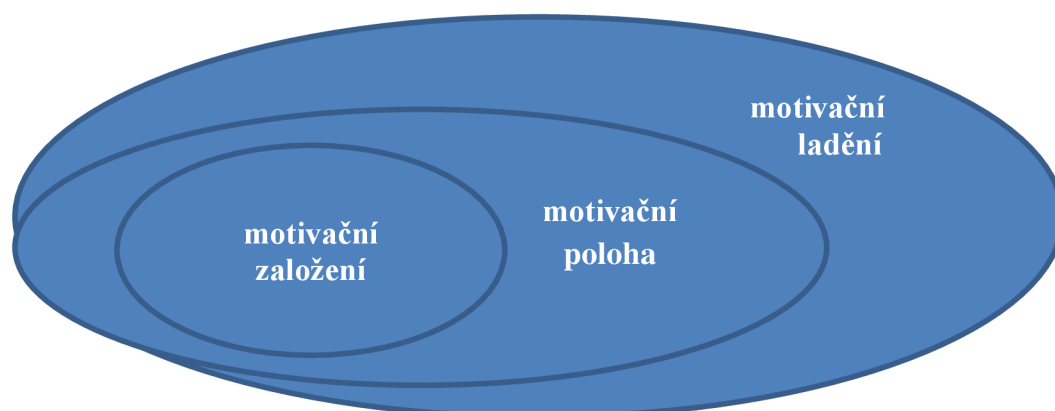
Motivační založení je dáno osobností člověka, jež je částečně podmíněna geneticky a nepodléhá téměř žádnému vývoji v jednotlivých etapách lidského života. Podle Plamínka (2007, 23) dochází k aktivaci motivačního založení při zátěžových situacích, stresujících situacích, při níž musí člověk uplatnit nové vzorce chování, které doposud neznal.

Motivační poloha je utvářena sociálními podmínkami odpovídá naučeným vzorcům chování. Plamínek v této souvislosti zmiňuje, že motivační poloha souvisí především s tím, do jaké míry jsou naplněny životní potřeby jedince a kolik pozornosti k jejich naplnění vyžaduje.

Motivační naladění se mění podle toho, jak se mění podmínky života jedince.

Strukturu motivačního pole znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 1: Struktura motivačního pole



Zdroj 1: Struktura motivačního pole podle Plamínka (2007, 24)

## 2.3 Umění naslouchat

### *Umění naslouchat*

I když je základním komunikačním prostředkem k dorozumívání jazyk, samotné používání jazyka v komunikačních situacích zdaleka nestačí, neboť lidská komunikace prostřednictvím jazyka umožňuje spojení mezi komunikačními partnery. O tom, zda toto spojení mezi komunikačními partnery bude úspěšné, rozhoduje mnoho dalších faktorů, které by si každý při vlastní komunikaci měl uvědomit.

Jedním z nejdůležitějších faktorů je, jaký zájem umíme vyvolat u svého komunikačního partnera. V praxi to znamená, že sledujeme, jaké verbální a neverbální projevy náš partner vysílá. Sleduje nás pozorně, či nám dává najevo svůj nezájem a jeho pozornost je soustředěna na zcela jinou činnost.

Sledování chování komunikačního partnera je pro mluvčího důležité. Na jeho zájem, nezájem popř. kolísající pozornost musíme reagovat tzv. zpětnou vazbou, což znamená, že přizpůsobujeme obsah a formu komunikace momentální situaci a našemu komunikačnímu partnerovi.

V krizových situacích zejména pod vlivem mimořádných událostí jako je ztráta blízkého, ztráta domova aj. se můžeme setkat s tím, že lidé jsou většinou v šoku. Můžeme mít pocit, že druhý nám nevěnuje pozornost, je apatický apod.

Správně komunikovat neznamená pouze mluvit, předávat informace. Tyto rétorické schopnosti nám zdaleka nevystačují.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Co je podle vás pro lidi zasažené mimořádnými událostmi důležité?

---

Umění naslouchat a umění mlčet patří k nejdůležitějším dovednostem při komunikaci s lidmi zasaženými mimořádnými událostmi. Pod označením „umění naslouchat“ si představte dovednost aktivně věnovat pozornost druhé straně. Dovednost „umění mlčet“ představuje dovednost člověka efektivně selektovat a filtrovat sdělení protistrany a využívat schopnosti situačního odhadu.

Na první pohled se může zdát, že tyto dovednosti jsou příliš jednoduché. Ve skutečnosti tomu tak není, neboť mnoho lidí poslouchá rádo sebe. Důvodů pro toto tvrzení je více (nezájem poslouchat, nízká koncentrace soustředit se na obsah mluvy dalšího člověka, pocit, že není třeba naslouchat apod.).

Umění naslouchat a umění mlčet je náročnější než umění krásně hovořit, neboť lidé většinou nejsou ochotni a schopni naslouchat a věnovat svou pozornost druhým.

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Jistě jste již zažili, že jste v některých situacích vyřkli něco v nesprávný čas a na nesprávném místě. Často jste pak měli výčitky svědomí a litovali toho. Z těchto důvodů věnujte pozornost výběru slov. Již nikdy nemůžete vyslovená sdělení vzít zpátky. Navíc se vám může stát, že přijdete o vytvořené vazby, přátelství, důvěru apod.

Otestujte se nyní, zda dovedete sami aktivně naslouchat:

1. Správně rozlišuji mezi otevřeností (popř. upřímností) na jedné straně a netaktností na straně druhé.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
2. Všímám si obsahu i formy hovoru (čili co se říká, jak se to říká, např. tónu, zbarvení hlasu, intonace, neverbálních projevů).  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
3. Dovedu detailně popsat protistranu hovoru i po skončení hovoru.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
4. Pozoruji i gesta, pohyby a výraz obličeje protistrany.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
5. Sám používám v hovoru mimiku i gesta a poznámkami dávám při řeči partnera viditelně najevo, že naslouchám.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne

6. Zasahuji do hovoru poznámkami a tím dávám protistraně viditelně najevo, že naslouchám.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
  7. Nezám o hovor nedávám protistraně znát.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
  8. Zám o protistranu dávám najevo otázkami.  
no - spíše ano – spíše ne – ne
  9. Po ukončení hovoru jsem schopen podat objektivní, celistvý záznam jeho průběhu, klíčových momentů a závěrů akceptovaných oběma stranami.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
  10. Hovor s protistranou nenarušuji telefonováním nebo dalšími jinými aktivitami a nejsem ovlivněn momentálním psychickým rozpoložením jako nudou, nervozitou apod.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
  11. Z hovoru mívám většinou dobrý pocit, jenž je ovlivněn tím, že jsem se obohatil o něco přínosného, že jsem se setkal se zajímavou osobností apod.  
ano - spíše ano – spíše na – ne
  12. V průběhu hovoru navazuji na pozitivní zkušenosti s protistranou.  
ano - spíše ano – spíše na – ne
  13. Při hovoru oslovuji protistranu jménem.  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
- 

Umění mlčet předpokládá, že se dovedete ovládat, umíte odhadnout situaci, disponujete darem posoudit, kdy je vhodné promluvit, co můžete říci, co ne, jak nejlépe formulovat problematický obsah apod.

V neposlední řadě musíte často zvážit, kdy, ve který okamžik vyjádřit určitý obsah. Vhodné časové načasování sdělení mnohdy rozhoduje o efektivitě další komunikace. Některé informace je třeba sdělovat ve správnou dobu a na správném místě. Jiné informace je vhodné si lépe nechat pro sebe. Zároveň je dobré vědět, že ne každému můžete cokoliv sdělit. Ke všem dovednostem zmiňovaným výše potřebujete především dobrý odhad.

Projev nedostatku mlčenlivosti se může projevat různě. Níže uvádíme výčet některých z nich:

- nedostatkem taktu,
- snahou se ke všemu a za každé situace vyjadřovat, ať se jedná o lidi, události, okolnosti apod.,
- potřebou vždy sdělovat každému vlastní názor na věc.



Všechny projevy nedostatku mlčenlivosti vážným způsobem narušují mezilidské vztahy a ovlivňují atmosféru další komunikace. Zejména tendence jedinců sdělovat vlastní názor na věc může mít negativní dopad na vývoj mezilidských vztahů.

## OTÁZKY



Nyní se sami přesvědčte, zda disponujete schopností mlčet:

1. Dostáváte se do potíží kvůli otevřenosti a upřímnosti?
2. Přihodilo se Vám, že jste někde a někomu něco řekli a vzápětí toho litovali?.
3. Domníváte se, že problémy se mají řešit otevřeně?
4. Dotkl se váš neuvážený výrok někoho?
5. Domníváte se, že problémy mezi lidmi je třeba řešit hned?
6. Vyradíte někdy tajemství nebo důvěrnou informaci?
7. Vydrželi byste 24 hodin nepromluvit ani slovo?

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamysleli jste se někdy nad tím, co se děje, když jednáme tvrdě nebo když jednáme citlivě? Všeobecně lze doporučit tzv. Harvardský koncept, který zastává tvrdost k tématu a citlivost k lidem.

## 2.4 Fáze komunikace s přihlédnutím ke krizovým situacím

Podle de Vita (2001) má konverzace pět fází skládajících se z úvodu, předběžné informace, vlastní záležitosti, zpětné vazby a závěru. Nelze ovšem opomenout, že se v tomto případě se jedná o ideální model konverzace. V žádném případě to však neznamená, že jakákoliv konverzace tento naznačený průběh musí mít.

*Fáze komunikace s přihlédnutím ke krizovým situacím*

V další části si ukážeme, jak se jednotlivé fáze konverzace projevují a jaký dopad mají na samotnou komunikaci. Navíc přihlédneme k podmínkám krizové komunikace.

Komunikace začíná pozdravy. Bývá doprovázena neverbálními projevy. Již přístup k úvodu konverzace může ovlivnit její další vývoj. Pozitivně naladěnou větou signalizujeme přístupnost, což v praxi znamená, že ukážeme vstřícnost a otevřenost k další interakci.

V odborné literatuře je tento přístup označován jako fatická komunikace. Vedle otevřenosti a přístupnosti je tímto úvodem signalizován náš vztah k druhému. Někteří lidé se tváří zamračeně, nezdraví a na pozdrav ani neodpoví.

V situacích ovlivněných tragickými událostmi, mimořádnými okolnostmi nebo tíživou rodinnou situací se budete často setkávat s lidmi zmitajícími se pod vlivem nejrůznějších druhů emocí. Pro ně jsou verbální a neverbální signály důležité.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Vzpomeňte si, jak jste vnímali osoby, které se tváří zamračeně, nezdraví a na pozdrav ani neodpoví. Uvědomili jste si někdy, že jejich apatičnost a nezáměr o konverzaci může souviset s mimořádnými situacemi v rodině, na pracovišti, s nemocí apod.?

---



### ŘEŠENÁ ÚLOHA

Přemýšlejte nad tím, jak pozitivně může traumatizující životní situace ovlivnit život jedince. Příklady hledejte ve svém okolí i ve společnosti (řešení naleznete v klíči).

---



### OTÁZKY

Někteří mají obavy projevit se. Nemusí jít ani o projev na veřejnosti, jakákoli konverzace způsobuje těmto lidem psychosomatické problémy. Zda patříte k těmto osobám, vám odkryjí odpovědi na následující otázky. Otázky si přečtěte, jednotlivé komunikační situace si nejprve představte a pak odpovězte:

- Jste většinou nervózní, když máte konverzovat s někým, koho neznáte?
  - Obáváte se hlasité konverzace?
  - Jste při hovoru většinou velmi nervózní?
  - Jste při konverzaci klidní a uvolnění?
  - Cítíte se příjemně při hovoru s někým, koho neznáte?
- 

V druhé části konverzace sledujeme zejména splnění tří důležitých funkcí:

- zda došlo k otevření komunikačního kanálu,
- popis sdělení, které bude následovat,
- přidělení rolí adresátovi,
- popírání.

Otevření komunikačního kanálu se děje např. sdělení typu „dnes ale svítí krásně sluníčko“. Je to fatické sdělení, které nepřináší žádnou informaci, naznačuje však naši ochotu

konverzovat. Často začíná druhá fáze konverzace popisem informace, která bude následovat, např. „Mám dnes pro Vás dobrou zprávu“.

I v případě negativních poselství je vhodnější adresáta krátce upozornit na negativní obsah, neboť adresát se tak může alespoň částečně psychicky připravit či se naladit na špatnou zprávu. Předběžnou informací přidělujeme adresátovi určitou roli a očekáváme od něj, že bude reagovat tak, jak si představujeme. Např.:

- Obracím se na Vás jako na spolehlivého pracovníka.
- Ty jsi můj nejlepší přítel, očekávám tvou pomoc.
- Jako člověk zodpovědný za řízení tohoto úseku přebíráte veškerou zodpovědnost.

I v případě negativních poselství je vhodnější adresáta krátce upozornit na negativní obsah, neboť adresát se tak může alespoň částečně psychicky připravit či se naladit na špatnou zprávu.

- Mám pro Vás bohužel špatnou zprávu.
- Přináším Vám nepříjemnou informaci.

V předběžné konverzaci je častým prostředkem popírání. Popírání v předběžné konverzaci znamená, že se snažíme adresáta přesvědčit o tom, co formulujeme záporně:

- Nepřipisujte mi žádné nekalé úmysly.
- Nesnažte se mě přerušovat, dokud si nevyslechnete celou informaci.
- Neříkejte prozatím nic, dokud si mě zcela nevyslechnete.

V mimořádných situacích popírání není příliš vhodné použít. Výjimku tvoří sdělení typu:

- Nemusíte nic říkat.
- Nemějte obavy.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Proč není příliš vhodné v mimořádných situacích používat popírání? Zdůvodněte:

---

Vlastní záležitost představuje třetí fáze konverzace. Chceme-li navodit příjemnou konverzaci, měli bychom mít na paměti, že by během konverzace mělo docházet ke střídání rolí. Popisujeme-li konverzaci pomocí transakční analýzy, je konverzace vztah mezi posluchačem a mluvčím. Transakční analýza považuje každou osobu za mluvčího i posluchače zároveň. Komunikace mluvčího se odvíjí od komunikace posluchače a naopak. Mezi nimi je vztah závislosti (Watzlavick, 1977, 1978).

Důležité přitom je vtáhnout posluchače do konverzace tak, abychom lépe pochopili jeho pocity, pohnutky apod. Čili parafrázujte vlastními slovy to, co jste právě slyšeli. Je to důležitý akt, neboť takto předejdete mnoha omylům, dáváte tak partnerovi příležitost změnit či doplnit svou výpověď:

- Znamená to tedy, že jste podal výpověď?
- Rozumím tomu správně, že již dále nemáte zájem s námi spolupracovat?
- Chápu to správně, že jste již podnikl všechny kroky?

Ve třetí fázi konverzace se lidé dopouštějí časté chyby, že odbíhají od vlastního tématu. Někaké slovo nebo poznámka partnera pak způsobí, že se zcela odběhne od tématu a podstata sdělení bývá skryta.

Měli bychom zároveň zachovávat při konverzaci pravidlo, že nepřerušujeme mluvčího. Přerušování je vnímáno negativně, způsobuje, že mluvčímu není dána možnost vyjádřit.

Také signály zpětné vazby (verbální i neverbální) dávají mluvčímu obraz o vnitřních pochodech člověka při komunikaci:

- úsměv,
- zamračený výraz obličeje,
- krátké poznámky při hovoru (jako např. tak, správně, vůbec ne, právě naopak),
- soustředěný výraz,
- žádný oční kontakt,
- zvednutí ruky k uchu
- předklon těla k posluchači,
- zmatený výraz.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Dovedli byste popsat, co vystihují níže uvedené reakce?

- úsměv,
  - zamračený výraz obličeje,
  - krátké poznámky při hovoru jako např. tak, správně, vůbec ne, právě naopak,
  - soustředěný výraz,
  - žádný oční kontakt,
  - zvednutí ruky k uchu
  - předklon těla k posluchači,
  - zmatený výraz.
-

Zpětnou vazbou vysíláme signál o tom, že vlastní záležitost je u konce:

- To snad byl nejhroznější okamžik mého života.
- Dozvěděl ses od něho něco?
- To jsem dnes nečekal.

De Vito rozlišuje pět významných dimenzí ve zpětné vazbě:

1. Pozitivní.....negativní
2. soustředěná na osobu.....soustředěná na sdělení
3. okamžitá.....zpožděná
4. málo monitorovaná.....vysoce monitorovaná
5. podporující.....kritická.

Levá strana sloupečku představuje komunikaci mezi osobami blízkými. Je zaměřena na osobu, je pozitivní, okamžitá, málo monitorována a podporující. Hodnoty mezi známými by se mohly pohybovat uprostřed sloupce, při komunikaci s nepříjemnými lidmi by se komunikace vyznačovala negativností, soustřeďovala by se na sdělení, byla by zpožděná, vysoce monitorovaná a kritická.

Pozitivní zpětná vazba bývá vyjádřena potleskem, přikyvováním, úsměvem, negativní zpětná vazba je signalizována nezájmem, kritickými slovními projevy apod.

Zpětná vazba na sdělení nebo na osobu má svá specifika. Při vyjádření kritiky se doporučuje dát raději zpětnou vazbu na sdělení, abychom se vyvarovali kritických slov na osobu. Uvedme příklady zpětné vazby na osobu:

- Vy jste tak laskavý.
- Vám to tak slušelo.

Příklady zpětné vazby na sdělení:

- Můžete mi teze Vaši přednášky poslat na mail?
- Kde bychom mohli nalézt další informace k danému tématu?

U osobní komunikace je zpětná vazba bezprostřední. U ostatních druhů komunikace může mít zpětná vazba časovou prodlevu (reakce na reklamu, politická kampaň, mediální ohlas, vystoupení známého moderátora apod.).

Pod označením málo monitorovaná zpětná vazba se rozumí spontánní a poctivá reakce, opakem je vysoce monitorovaná zpětná vazba, při níž se klade důraz na promyšlenost a určitou míru vykonstruovanosti.

U kritické zpětné vazby je pozornost zaměřena na hodnocení mluvčího nebo sdělení. Podporující zpětná vazba podněcuje mluvčího k hovoru, zvedá sebevědomí mluvčího a je příkladem pozitivního přístupu ke komunikaci.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Ve kterých dimenzích má komunikovat sociální pracovník se svými klienty?

---

## 2.5 Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnými událostmi

*Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnými událostmi*

Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnými událostmi představuje jednu z nejnáročnějších komunikačních událostí, a proto si takové situace vyžadují speciální přístupy a zásady. Vedle toho musíme brát v úvahu různé lidské typy a specifikum situací, zároveň projevy emocí hrají při komunikaci s těmito lidmi důležitou roli.

Zásady komunikace s člověkem v mimořádné situaci se dají shrnout následovně:

- Empatie
- Optimálnost komunikace
- Jasnost, strukturovanost
- Asertivita
- Zaměření na potřeby člověka v nouzi
- Aktivní naslouchání

Empatie znamená vcítění se do osoby, která prožívá vypjatou situaci. S tím souvisí projevení zájmu o osobu, pochopení a soucit. Důležité je vzít si pro člověka čas, nespěchat na něho a nenaléhat na něj. Znakem takového druhu komunikace by měla být validace, uznání pocitů druhých. V takových případech se doporučuje nepotlačovat emocionální projevy postižené osoby, neboť projevy pláče, smutku, truchlení pomáhají dotyčnému k překonání náhle zátěžové situace.

Uplatnění metod aktivního naslouchání shrnuje následující výčet:

- trpělivost při naslouchání,
- povzbuzování k hovoru,
- parafrázování,
- otevřené otázky,
- verbalizování emocionálních prožitků,
- vyjadřování pochopení a soucitu,
- používání přestávek v hovoru.

## PRŮVODCE TEXTEM



V další části si ukážeme, jak bychom se měli správně v krizových situacích tázat, abychom docílili nejlepšího účinku. Zároveň poukážeme na nevhodnost některých dotazových technik.

## ŘEŠENÁ ÚLOHA 1



Přečtěte si následující otázky a pokuste se tyto otázky rozčlenit podle následujícího schématu (řešení naleznete v klíči):

Typy otázek v mimořádných situacích:

1. Otevřené otázky
2. Uzavřené otázky
3. Sugestivní otázky
4. Řetězové otázky
5. Alternativní otázky
6. Záludné otázky

Na výběr máte z následujících otázek. Vaše řešení si zaznamenejte do následující tabulky:

Otevřené otázky	Uzavřené otázky	Sugestivní otázky	Řetězové otázky	Alternativní otázky	Záludné otázky

Tenkrát jste říkala, že ..... a nyní tvrdíte, že .....

Kdo byl na místě neštěstí jako první?

Byla na místě dřív záchranka, nebo policie?

## Potřeby a reakce lidí v krizových situacích

Co dělali ostatní?

Určitě víte, že ...

Také si to přece myslíte.

Poskytla jste první pomoc?

Byl zraněn Váš manžel, nebo Vaše dcera?

Kdo byl na místě neštěstí jako první?

Zavolala jste záchranku?

Co jste v té chvíli prožíval?

Co dělali ostatní?

Co jste pozorovala?

Co jste slyšela?

Jak to bylo ve skutečnosti?



## ODPOVĚDI

### Otevřené otázky

Co jste v té chvíli prožíval?

Kdo byl na místě neštěstí jako první?

### Uzavřené otázky

Poskytla jste první pomoc?

Zavolala jste záchranku?

### Řetězová otázka

Co jste pozorovala?

Co dělali ostatní?

Co jste slyšela?

### Alternativní otázka



Byla na místě dřív záchranka, nebo policie?

Byl zraněn Váš manžel, nebo Vaše dcera?

### **Záludná otázka**

Tenkrát jste říkala, že ..... a nyní tvrdíte, že .....

Jak to bylo ve skutečnosti?

### **Sugestivní otázka**

Také si to přece myslíte.

Určitě víte, že ...

### **Řečnická otázka**

Další postup vidím v tom, že ...

Jak budeme dále postupovat? Uděláme ....

---

## **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Vraťte se k jednotlivým typům otázek, které se mohou vyskytovat v mimořádných situacích, a zamyslete se nad tím, jaký význam, respektive účinek mají tyto otázky na další průběh komunikační situace. Odpovědi si zaznamenejte níže:

Otevřené otázky

.....  
.....  
.....

Uzavřené otázky

.....  
.....  
.....

Sugestivní otázky

.....  
.....  
.....

Řetězové otázky

.....  
.....  
.....

Alternativní otázky

.....  
.....  
.....

Záludné otázky

.....  
.....  
.....

---

Význam správného kladení otázek v krizových a mimořádných situacích je obrovský. Správně kladenou otázkou je možné stávající rozhovor podpořit, projevit zájem o komunikačního partnera a nasměrovat hovor k navázání užšího partnerství. Z tohoto důvodu je pro mimořádné situace vhodnější klást většinou otázky otevřené než uzavřené.

Je ovšem třeba podotknout, že i některé typy otevřených otázek k navození uvolnění v komunikaci při krizových situacích nepřispívají. Máme na mysli např. „řetězové reakce“, jejichž účinek může být pro člověka zasaženého mimořádnou událostí stresující a vyvolávat v něm pocit, jakoby se nacházel u výslechu, což může vést k iritaci.

Uzavřené otázky poskytují tazateli nedostatečné informace, navíc způsobují, že komunikace není dále podporována a odpověď bývá omezena na jednoznačnou odpověď.



**K ZAPAMATOVÁNÍ**

Mimořádně stresující situace vyžadují často duševní trénink, a to především před mimořádně stresujícími situacemi. Za velmi účinné se osvědčuje metoda duševního tréninku formou simulace stresové situace.

---

Uvědomte si několik aspektů této situace:

- co je mým úkolem,
- co mám sdělit,
- jak přesvědčivě působit,
- které neverbální prvky komunikace jsou pro tuto komunikaci vhodné,

- připusťte i nepřátelské a agresivní chování protějšku a pro tuto variantu se připravte.

Tomuto postupu se říká „vytvoření vnitřní vizualizace“. Vytvoření vnitřní vizualizace můžete podpořit výkonem činností, které vám přinášejí radost, vedou vás k odpočinku a vnitřnímu uvolnění.

Pokuste si váš projev vizualizovat. Důležité je, nepřipouštět si, že můžete být neúspěšní, proto si připomeňte všechny úspěchy, kterými se můžete pochlubit.

Může vás uklidnit i skutečnost, že stres, strach a obavy, které pociťujete vy, nejsou běžnému člověku, který neprošel komunikačními tréninky, na první pohled patrné. Okolí vnímá jen malou část vašich emocionálních projevů.

## 2.6 Komunikace s lidmi z různých kultur

I v rámci krizové komunikace je důležitá znalost interkulturní komunikace, neboť prostřednictvím ní lze různým okolnostem předcházet nebo dopady krizí a mimořádných událostí zmírnit.

*Komunikace  
s lidmi  
z různých  
kultur*

### ŘEŠENÁ ÚLOHA 2



Přečtete si následující tvrzení o komunikaci s cizí kulturou a rozhodněte, zda tato tvrzení jsou správná S/správné, CH/chybné, (řešení naleznete v klíči).

Ve všech kulturách je oční kontakt projevem úcty.

S/CH

Osobní prostor je v latinsko-amerických kulturách výrazně menší než v západoevropských a severoamerických kulturách.

S/CH

Postavení mužů a žen je ve všech kulturách stejné.

S/CH

Ve styku s lidmi z latinsko-americké kultury se musí počítat s nedodržováním stanovených časů.

S/CH

## Potřeby a reakce lidí v krizových situacích

V jihovýchodní Asii se starší lidé těší větší úctě než např. lidé žijící v evropských zemích.

S/CH

Číňané se mohou rychle urazit.

S/CH

V západní Africe se přistupuje k lépe sociálně postaveným lidem s daleko větší úctou než k lidem s nižším sociálním statutem.

S/CH

Při ubytování lidí z různých kultur se nemusí brát zřetel na potřebu oddělovat muže od žen.

S/CH

Dodržování času není obvyklé pro všechny kultury.

S/CH

Alkohol není běžně konzumován v některých kulturách.

S/CH



### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

V následujících tvrzeních chybí název země, popř. kultury, pro niž je popisovaná zvyklost typická. Doplňte ji.

V ..... není slušné smrkat na veřejnosti.

..... nedávají najevo emoce.

Košer jídlo konzumují .....

Ukazujeme-li palcem a ukazováčkem OK, je to v ..... považováno za hrubost.

V ..... se lidé necítí dobře, když zavládne při konverzaci ticho.

Když se lidem v ..... nedívá do očí, mohou si myslet, že se nudíte nebo neprojevíte o ně zájem.

- V ..... stojí na prvním místě rodina.
- V ..... je považováno za hrubost, když se na někoho ukazuje botou.
- S ..... nemůžete jednat přímo.
- V ..... se nepoužívají při konverzaci osobní jména.
- V ..... není slušné zívát na veřejnosti.
- Nesouhlas se v ..... nedává přímo najevo.
- V ..... se berou dárky do ruky oběma rukama.
- Osobní prostor je v ..... malý.
- V ..... není vhodné sedět se zkříženými nohama.
- V ..... kultuře je pes považován za nečisté zvíře.
- 

## **2.7 Klíč**

### Řešená úloha 1

1. Změna životních priorit.
2. Objevení nového smyslu života.
3. Ocenění významu vlastního života a jeho důležitosti.
4. Větší soucit s druhými lidmi.
5. Lepší ohodnocení vlastní osoby, neboť zvládla čelit životním překážkám.
6. Zvýšení sebedůvěry.
7. Zrod nových zájmů.

### Řešená úloha 2

Ve všech kulturách je oční kontakt projevem úcty.

### **S/CH**

Osobní prostor je v latinsko-amerických kulturách výrazně menší než v západoevropských a severoamerických kulturách.

### **S/CH**

## Potřeby a reakce lidí v krizových situacích

Postavení mužů a žen je ve všech kulturách stejné.

**S/CH**

Ve styku s lidmi z latinsko-americké kultury se musí počítat s nedodržováním stanovených časů.

**S/CH**

V jihovýchodní Asii se starší lidé těší větší úctě než např. lidé žijící v evropských zemích.

**S/CH**

Číňané se mohou rychle urazit.

**S/CH**

V západní Africe se přistupuje k lépe sociálně postaveným lidem s daleko větší úctou než k lidem s nižším sociálním statutem.

**S/CH**

Při ubytování lidí z různých kultur se nemusí brát zřetel na potřebu oddělovat muže od žen.

**S/CH**

Dodržování času není obvyklé pro všechny kultury.

**S/CH**

Alkohol není běžně konzumován v některých kulturách.

**S/CH**



## OTÁZKY

1. Jak se lidé vyrovnávají s následky traumat?
2. Charakterizujte posttraumatický růst.
3. Jmenujte některé zásady komunikace při styku s klienty v sociální oblasti.
4. Co je motivační pole?
5. Proč je důležité umění naslouchat?
6. Jak chápete dovednost umět mlčet?

7. Jak se projevuje nedostatek mlčenlivosti?
8. Co způsobuje nedostatek mlčenlivosti?
9. Jaké jsou ideální fáze komunikace?
10. Shrňte nejdůležitější zásady komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí.

---

## PRŮVODCE TEXTEM



Další podrobnější informace naleznete v následujících publikacích.

---

## DALŠÍ ZDROJE



LEŠKO, L., 2008. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU s.r.o. ISBN 978-80-7399-466-2.

VYMĚTAL, Š., 2009. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-2510-9.

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V druhé části opory Krizová komunikace jste se seznámili s prožitky lidí v mimořádných situacích, obeznámili jste se s motivačním polem a potřebami a pronikli jste do technik tzv. „aktivního naslouchání“. Rovněž jste se seznámili s fázemi komunikace, jež byly aplikovány na krizovou komunikaci.

---

### 3 ZAMĚŠTNANCI V KRIZOVÉ KOMUNIKACI



#### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Tato kapitoly je věnována komunikaci a chování lidí v krizových situacích. Seznámíte se se situacemi, které vyvolávají konflikt, a ujasníte si chování lidí v konfliktních situacích. Seznámíte se s manipulativními technikami a reakcemi na ně.

V další části této kapitoly nahlédnete do základů mediální komunikace a ujasníte si úlohu médií v krizové komunikaci.

---



#### **CÍLE KAPITOLY**

Cílem této kapitoly je pochopit chování lidí v krizových situacích a uvědomit si, že spor vzniklý z různých podnětů je třeba co nejrychleji vyřešit.

V této kapitole se naučíte:

- rozpoznat citové rozpoložení lidí v konfliktních situacích,
  - rozpoznat postupy, které lidé v konfliktních situacích používají,
  - vhodně používat receptivní a expresivní prvky komunikace,
  - rozpoznat manipulativní techniky,
  - bránit manipulativním technikám,
  - rozpoznáte míru zajímavosti mediálního produktu,
  - nastavit správnou krizovou mediální komunikaci.
- 



#### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

K nastudování této kapitoly potřebujete cca 240 minut.

---



#### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Konflikt, média, mediální produkt

---



### 3.1 Konfliktní situace

**Konfliktní  
situace**

U sociálních pracovníků se předpokládá, že je jim vlastní schopnost zvládat konflikty. Konflikty jsou nedílnou součástí života a zcela se jim vyhnout nelze. Lze však jejich dopady na lidskou komunikaci zmírnit anebo zcela eliminovat.

Hned v úvodu této kapitoly zmiňme, že lidé vstupující do konfliktu mají nejrůznější osobnostní charakteristiku, různě dobře snášejí konfliktní situace a jejich motivace konstruktivně konflikt řešit je rozdílná. Z tohoto důvodu doporučujeme zamyslet se nad následujícími aspekty:

1. S jakým osobnostním typem člověka komunikuji?
2. Jak tento osobnostní typ člověka snáší spor s ostatními?
3. Má tento osobnostní typ člověka zájem konstruktivně spor řešit?

Lidé se v konfliktních situacích chovají po staletí stejně. Jedni dávají přednost útěku před konfliktem, druzí v konfliktních situacích útočí. V obou případech se u zúčastněných osob hromadí negativní emoce, ironie, sklíčenost, hněv, zoufalství, posměch, arogance apod. Tyto emoce se časem stupňují.

Na konfliktní situace se můžeme dívat z různého úhlu pohledu:

- z hlediska vítězství a prohry,
- z hlediska odlišných zájmů, cílů, potřeb lidí, jež se stávají aktéry konfliktu.

Konflikty mohou být vyvolány nejrůznějšími podněty. Pro jednoho je spouštěčem konfliktu prosazovaná výrazná změna systému, jiného může ke konfliktnímu jednání přivést emocionální způsob argumentace.

Pro lepší pochopení příčin konfliktů uvádíme výčet nejrůznějších spouštěčů konfliktu:

- spontánní chování jedince,
- nedostatečná fundovanost pracovníků v sociální oblasti,
- nedodržování úředních hodin,
- nedochvilnost,
- detailní popis skutečnosti,
- nedostatečná flexibilita při řešení krizových situací,
- znuřenost pracovníků při vyřizování pracovní agendy,
- nadřazené, povýšené chování,
- apelativní způsob komunikace,
- nedostatek projevované úcty,
- nespolehlivost při vyřizování sociální agendy,
- povrchnost,
- nedostatek ocenění,
- nepřipravenost

Chování v těchto situacích sklouzává k manipulativním taktikám. Patří k nim např. setrvání na vlastní pozici, neústupnost, odpor k cizím argumentům, vzdorovitost a vztek, mlžení, citové výbuchy, účelová argumentace, otevřený odpor, agrese, protiútoky, cynické poznámky, odměřené reakce, pocity oběti, popírání konfliktu, neochota otevřené komunikace, vytváření skrytých koalic apod.



### OTÁZKY

Zhodnoťte následující situaci

Paní Jánská, šéfka sociálního odboru se zlobí, že nemůže najít hodnocení oddělení za poslední půlrok a obrací se na svou referentku, která měla za úkol jí hodnocení dodat:

Paní Jánská: Jak je možné, že nemám k dispozici hodnocení oddělení za poslední půlrok?

Referentka prodeje: Nejspíš se po něm budete muset podívat ve své kanceláři. Položila jsem vám materiály přímo na stůl.

Paní Jánská: Potřebuji je teď. Udělejte vše proto, abych je na tom stole měla (odejde z kanceláře).

---



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Jaké ponaučení vyplývá z předchozí situace? Subjektivně je každý pohled na věc správný. Proč? Mínění a pocity nemohou být chybné, jen rozdílné.

---

## 3.2 Manipulativní jednání v konfliktech

*Manipulativní jednání v konfliktech*

Lidé si při komunikaci nemusí uvědomovat, že způsob vedené komunikace může být zdrojem konfliktu. Neznalost komunikačních strategií či neuvědomění si vlastních nesprávných zažitých forem chování komplikují proto lidskou komunikaci.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Přečtěte si následující způsoby reakcí na komunikaci a rozhodněte, jak v těchto situacích reagujete.

- Oplácíte? Ano/Ne
- Manipulujete? Ano/Ne
- Dáváte se ve složitých situacích na ústup? Ano/Ne
- Necháváte se zastrašit? Ano/Ne
- Cítíte se poraženě? Ano/Ne

Odpověděli-li jste na předchozí dotazy kladně, měli byste se hlouběji zabývat manipulativními technikami. Nesprávné reakce na manipulaci v podobě oplácení, další manipulace, ústup, zastrašování či pocíťování negativních poráženeckých emocí konfliktní situaci neřeší.

Prvním krokem ke zlepšení celkové situace je schopnost rozpoznat, kdy s vámi někdo manipuluje.

---

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Přečtěte si následující situace a rozpoznajte druhy manipulace:

Příklad 1:

Pane Hambálku, zrovna jsem včera říkala panu Vondrákovi, že jen můžeme být šťastní, že Vás tu máme. O to více mě překvapuje, že ...

Příklad 2:

Já mám řešení, uděláme to takto: Já se postarám o řešení Vašeho problému na pracovišti a té druhé záležitosti dáme volný průběh.

Příklad 3:

Doporučoval bych Vám na Vašem místě, abyste si to důkladně rozmyslel. Existují i jiné cesty, jak Vám zabránit ...

Příklad 4:

Mám na Vás bohužel jen málo času, proto si pospěšte, za pět minut mám důležitou obchodní schůzku a tu nesmím propásnout.

### 3.3 Reakce na manipulace

**Reakce na  
manipulace**

Reakce na manipulaci je složitá. Nelze se na všechny druhy manipulace dopředu připravit. Často nevíme, co manipulátor svým jednáním sleduje. Nejsložitější je poznat, že jsme někým manipulováni, a jaká technika přitom byla použita. Podle toho se zvolí správné prostředky.

Při reakci na manipulaci bychom měli zůstat věcní a féroví, měli bychom zachovat klid, neoplácet a situaci řešit. Znamená to jít si vytrvale za svým a soustředit se na konkrétní chování a udělat vše pro vzájemně výhodnou dohodu.

Typickými manipulativními strategiemi jsou např. blokáda, prosazování se, sabotáž rozhovoru, sabotáž po rozhovoru.

Blokáda zahrnuje defenzivně pasivní postupy a ofenzivně aktivní postupy. K defenzivně pasivním postupům patří setrvání na svém stanovisku, odmítání vysvětlení, blokování informací, neodpovídání na otázky, neochota pochopit druhého, vyhýbání, schovávání za předstírané zájmy.

K ofenzivně aktivním postupům patří odvádění pozornosti, rozměňování témat, záměrné nepochopení, mnoho nic neříkajících slov, mlčení, uvádění scestných argumentů, zveličování.



#### PRŮVODCE STUDIEM

Také v profesním životě se setkáte s pracovníky s manipulativními sklony.

---



#### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Přečtěte si pozorně následující dvě ukázky. Byly v ukázkách použity manipulativní techniky? Které? Svá tvrzení zdůvodněte.

Ukázka 1

Nadřízený (N) a podřízený (P) řeší konflikt, ve kterém jde o přesné vymezení kompetencí.

N: Musím říci, že odvádíte vynikající práci, ve firmě se vážně uvažuje o tom, že je s Vámi třeba počítat při příštím povyšování. Zejména od zákazníků je slyšet, že jste nejlepší. Teď úplně nechápu, proč Vás tak zajímá otázka rozdělení kompetencí.“

## Ukázka 2

Ve firmě se řeší projekt. Nadřízený chce po podřízeném informace o projektu. Informace byly poskytnuty, ale ne tak, jak měly:

P: Vycházel jsem z toho, že informace mají být co nejstručnější.

N: Ale takové informace jsou k ničemu.

P: Tak to jsem Vás špatně pochopil.

---

## ŘEŠENÁ ÚLOHA 1



Přečtěte si výčet následujících postupů, kterými se lidé snaží přesvědčit druhé. Jsou typy způsoby pro vás přijatelné? Jak na vás působí? Vysvětlete blíže svůj postoj k těmto postupům. Máte s nimi osobní zkušenosti? Jaké? (Řešení naleznete v klíči).

- Hrozby/lži/vydírání
- Selektivní informování
- Osobní útoky
- Vyvolávání emocí
- Zdánlivé ustupování
- To je má poslední nabídka
- Odmítání tématu
- Vyvolávání špatného svědomí
- Postupy, které přesvědčují
- Lichocení
- Apelování na ješitnost a prestiž
- Zneužívání autority
- Zavádějící informace

---

Zvlášť obtížné a stresující jsou situace, kdy se manipulátor snaží sabotovat cokoli, co říkáte nebo děláte. Jde mu o to, aby pro vás hovor nebyl úspěšný. Využívá k tomu nepřeborné množství postupů, které níže uvádíme ve výčtu:

- záměrně nechápe,
- provokuje,
- uráží,
- podsouvá nepravdivé výroky,
- skáče do řeči,

- lže,
- náhle ukončí hovor,
- odmítá vysvětlení,
- nepodává informace.

Proti těmto postupům existuje mnoho způsobů, jak se úspěšně bránit. Jednou z možností obrany je útočnicka pozorně poslouchat a ptát se, co ho vede k takovému jednání, proč takovým způsobem reaguje.

Další možností je tyto manipulace přehlížet, ignorovat urážlivé chování, nedat na sobě znát emoce a pokračovat v hovoru. Další podobnou taktikou je hrát si na hloupého, nechápajícího.

Účinným postupem je tzv. „přeskakující gramofonová deska“. Při použití tohoto postupu neustále opakujete svá stanoviska, a to bez ohledu na to, co na to říká váš útočník.

Další možné postupy představují:

- změnu úhlu pohledu na věc,
- vystoupení ze situace,
- odmítnutí blokády,
- přerušení, popř. ukončení hovoru.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Přečtěte si začátek hovoru mezi sociálním pracovníkem a klientem. Čeho jste si v této ukázce všimli? Jak by měl vypadat rozhovor podle Vás?

Sociální pracovník: Jak Vám mohu pomoci?

Klient: Jsem v obtížné finanční situaci, .....

Sociální pracovník: Ano. Chápu. Máte jen dvě možnosti .....

Jak by měl rozhovor vypadat podle Vás?

---



### ŘEŠENÁ ÚLOHA 2

Jaký je rozdíl mezi následujícími otázkami? Vysvětlete (řešení naleznete v klíči):

Jak by se to podle Vás mělo udělat?

Chcete si to ještě rozmyslet?

Už jste se rozhodl?

Souhlasíte s tímto řešením?

O co se nejvíce zajímáte?

---

### 3.4 Jak se účinně bránit podlým manipulativním postupům

Každý, kdo reaguje na ožehavá témata a emocionální útoky příliš rychle, je zpravidla v taktické nevýhodě. Může se dostat pod vliv emocí, vypadne z rovnováhy a ztratí kontrolu nad situací. Spory v pracovním i soukromém životě dokládají, že stačí často jen drobnost, třeba ironická poznámka, „zabijácká“ fráze nebo nevhodné téma, zkrátka kapka, a pohár přeteče.

***Jak se účinně bránit podlým manipulativním postupům***

Snažíte-li se dosáhnout klidu a sebejistoty, musíte hledat cesty, jak na sebe tyto neférové útoky okolí nenechat působit. Může vám přitom pomoci, když si okolo sebe vytvoříte virtuální (mentální) ochranný štít v podobě prostorové vzdálenosti zhruba na délku paže.. Náklady a útoky ostatních se vás příliš nedotknou. Máte osobní prostor, v jehož rámci můžete jednat klidně, přátelsky a sebejistě.

Ochranný štít působí jako psychologická brzda, která vám umožňuje reagovat promyšleně. Oddělíte se od okolního světa podle hesla „nenechám svůj nervový systém narušovat agresory a nedám se vyprovokovat k neuváženým reakcím“. Nesmíte dopustit, aby vás nevěcně jednajícím člověkem okrádal o energii a navozoval vám negativní náladu.

#### Přijetí vnitřního neklidu

Tréma je v podstatě nežádoucí, samozřejmě pokud se drží v určitých mezích, protože aktivuje potřebnou energii a motivaci. Ví to každý vrcholový sportovec, herec před premiérou, moderátor před živým vysíláním v televizi, řečník před důležitou debatou. Jen ten, kdo je vnitřně nabitý, má potřebnou dynamiku a vytrvalost nezbytnou k tomu, aby zvládl komunikační výzvu.

Nebojujte proti vnitřnímu napětí a trémě. Tělesné reakce jako tlukot srdce a zpcené ruce signalizují, že celý organismus spolupracuje a připravuje potřebnou energii. Vnímejte napětí jako něco pozitivního a mějte z toho radost.

### Překonání strachu cvičením a jednáním

Říká se, že cvičení dělá mistra. Platí to pro lyžování, tanec, herectví, ale stejně tak i pro řečnictví či umění argumentace. Každá příležitost v našem každodenním životě je tou nejlepší šancí k procvičování. Jednat ve stresových situacích je snazší, jestliže ovládáte know-how pro obtížné podmínky. S pomocí širokého repertoáru komunikačního chování můžete většinu obav odbourat, protože budete vědět, že jste vyzbrojeni k boji s kritickými otázkami, věcnými námitkami a otevřenými či skrytými neférovými útoky.

Aplikace doporučení je podle mých zkušeností obtížná pro ty, kdo sami sebe stresují tím, že by chtěli dělat všechno perfektně, mají strach, že se přereknou, a bojí se podpásových útoků. Následující tipy jsou zvláště vhodné pro odstranění takových obav.

Máte-li na své argumentační schopnosti příliš vysoké nároky, může to v mnoha případech způsobit zablokování. Myslete stále na to, že máte k danému tématu co říci a že si stojíte za svými argumenty. Vše, co působí příliš uhlazeně a přímě, může vést k odmítnutí a snižuje to sympatie, které k vám ostatní chovají. Přetrhne-li se vám jednou nit nebo nastanou jakékoliv problémy, jsou úsměv a humor nejlepší strategií pro přežití. Přereknutí je lidské a může se stát každému. Důležité je, abyste stáli za tím, co říkáte, abyste mluvili srozumitelně a působili kompetentně a přirozeně.

Nezapomínejte, že díky přípravě a cvičení můžete minimalizovat pravděpodobnost rozpačité prodlevy. S ohledem na náš cíl dosáhnout klidu je důležité zaměřit se také na obsahovou stránku argumentace. Nezdržujte se ve svých projevech příliš dlouho u nějakého přereknutí nebo rozpačité chvílky. Mluvte jednoduše dál. Pomohou vám přitom tato doporučení:

Znovu vyslovte poslední myšlenku.

Shrňte to nejdůležitější, co bylo doposud řečeno.

Položte komunikačnímu partnerovi nějakou otázku.

Přejděte k následujícímu bodu. Řekněte, že se později v průběhu diskuse k dané myšlence vrátíte.

Často pomohou věty typu „zformuluji to jinak...“, „lépe řečeno...“, „jinými slovy...“.

Berte útočníka jako „trenéra“

Předpokladem je, abyste změnili perspektivu svého vnímání. U slovních útoků můžete prožívaný stres odstranit tím, že budete útok vnímat jako příležitost k procvičování. S nadšátkou bychom mohli říci, že ten nejtvrďší kritik je pro vás tím nejlepším trenérem, protože vám zdarma dává příležitost procvičovat obranu před nevěcnými námitkami a zlými útoky.



### 3.5 Úloha médií

Média a zvláště sociální média hrají v dnešním světě významnou roli. Vymezit přesný vliv sociálních médií však není možné. Sklouzlo by se při konstatování o úlohách a vlivech médií k dogmatům a to by jistě nebylo korektní, neboť faktorů ovlivňujících účinek médií je více.

Úloha médií

Bednář (2012, 37) např. hovoří o tom, že vliv médií je prokazatelný, ne však bezprostřední. Dále upozorňuje na skutečnost, že média rozhodují o tom, o čem společnost bude diskutovat.

Souhlasíme s jeho tvrzením, že vliv médií na společnost není přímočarý, v žádném případě ne simplexní, ale značný. Je to oblíbený prostředek komunikace a zároveň nástroj ovlivňování lidí.

Někdo by se mohl chybně domnívat, že úkolem médií je ve společnosti získat uznání, prestiž a morální status. Podle Bednářika, Jiráka a Köpplové (2012, 382) jde médiím v první řadě o následující:

1. Rentabilitu produkce.
2. Generování zisku.

Výše zmiňovaní autoři v tomto kontextu proto hovoří jako o komerčních médiích.

### 3.6 Mediální produkty

V další části si objasníme některé důležité pojmy, které byste měli znát a měli umět vysvětlit a nejlépe umět aplikovat na konkrétní situaci.

Mediální produkty

#### DEFINICE POJMŮ MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE



**Krizová mediální komunikace** představuje specifický druh komunikace s médií, neboť tento druh komunikace je realizován v době, kdy jde organizaci či instituci o mnoho. V sázce bývá její dobré jméno, prestiž, zvuk apod., v době, kdy sebemenší zaváhání či špatné rozhodnutí nebo nevhodně volený druh mediálního produktu může vážně ohrozit její další chod.

**Mediální obraz** je způsob prezentování problému nebo osoby či organizace v médiích. Je-li jednou prezentován určitým způsobem, je pravděpodobné, že se tento způsob prezentace bude opakovat.

**Mediální problém** je stav, který svou skutečností ohrožuje jednotlivce nebo firmy, organizace tím, že poškozují jejich image, pověst a dobré jméno.

**Mediální atak** je dojem zainteresovaného člověka, že média na něho útočí. Ve skutečnosti jde médiím o zájem publika, čili o zisk a rentabilitu mediální produkce.

**Mediální efekt** je dopad mediální komunikace na zúčastněný subjekt či objekt.

---



## OTÁZKY

Jak by měl podle vás vypadat člověk, jenž zodpovídá za komunikaci s médií?

Jakým způsobem by měl komunikovat?

Měl by se komunikaci s médií vyhýbat?

---



## K ZAPAMATOVÁNÍ

krizová mediální komunikace

mediální atak

mediální obraz

mediální problém

mediální efekt

---



## DALŠÍ ZDROJE

Podrobnější informace o médiích naleznete např. v této publikaci:

McLuhan, M. Jak rozumět médiím. Praha: Odeon, 1991. ISBN: 80-207-0296-2.

---



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Úkol 1: Zamyslete se nad tím, kdy byla podle vás společnost vystavena ovlivňováním médií. Za jakým účelem? O co se jednalo?

Úkol 2: Jak byste interpretovali Bednářův výrok (2012, 37): „Špatný mediální obraz vede k nežádoucím efektům v reálném světě bez ohledu na to, jaká je skutečnost a co jej způsobilo.“

Při interpretaci se zaměřte na konkrétní mediální obraz situace prezentovaný médií a na konkrétní dopady tohoto mediálního obrazu na společnost.

Úkol 3: Na čem podle vás závisí míra ovlivnitelnosti publika? Při formulování odpovědi přihlédněte k dlouhodobým i krátkodobým aspektům mediálního působení.

Úkol 4: Jaký je podle vás poměr mezi získanými informacemi, zpracovanými informacemi a výsledným mediálním produktem?

### ŘEŠENÁ ÚLOHA 3



Nyní si přečtěte následující mediální produkty umístěné v tabulce a doplňte podle vás míru zajímavosti pro publikum. Míru zajímavosti označte číslicemi 1, 2, 3. (1 odpovídá nízké míře zajímavosti, 2 odpovídá střední míře zajímavosti a 3 představuje vysokou míru zajímavosti (řešení naleznete v klíči).

Druh mediálního produktu	Míra zajímavosti
tajné odposlechy	
tisková zpráva	
rozhovory svědků tragických nehod	
tiskové prohlášení	
krizová komunikace podniku prostřednictvím médií	
rozhovory s vedením podniku	
odtajněné dokumenty	

### 3.7 Správné nastavení krizové komunikace

**Správné nastavení krizové komunikace**

Nastavení správné komunikace s médií je nedílnou součástí jakékoliv organizace. V případě krizové komunikace platí toto obzvláště. Ke správně fungující mediální komunikaci patří vhodné využívání nástrojů mediální komunikace.



#### PRŮVODCE STUDIEM

Než budete pokračovat ve studiu této studijní opory, přemýšlejte o postavení masových médií v dnešním světě a o tom, komu média slouží.

---



#### DALŠÍ ZDROJE

Důležité informace naleznete v následující publikaci:

Bednář, V. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada 2011. ISBN 978-80-247-3629-7.

Informace získáte v těchto kapitolách: Masová média v moderním světě a Komu slouží média.

---

Nástroje mediální komunikace formují postoj k mediálnímu problému. Formování tohoto postoje je možné docílit dvěma způsoby, a to nepřímou, nebo přímo.

Při nepřímé komunikaci se organizace neobrací přímo na média. Nekomunikuje s nimi tedy přímo. Využívá k tomu různých aktivit, jež mají vést k ovlivňování mínění v její prospěch. Volba nepřímé komunikace je vhodná tehdy, kdy z různých příčin se nedaří vytvořit přímý kontakt s médií.

Přímá komunikace s médií využívá nejrůznější mediální nástroje. Bednář (2011, 67) uvádí např.:

- regulující tiskové zprávy a tisková prohlášení,
- tiskové konference,
- mediální lobbying,
- mediální zaštiťování se autoritami,
- koncentrace a rozptylování zdroje problému,
- externalizace zdroje problému.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad následujícími dotazy:

1. Proč se mediálně lobbuje?
2. Proč se zaštiťuje autoritami?
3. Proč se koncentruje zdroj problému?
4. Proč se rozptyluje zdroj problému?

Ke všem výše uvedeným ukázkám zvolte příklady, které jsou vám známy z minulosti, o kterých sami víte nebo jste o nich slyšeli.

---

### 3.8 Krizová webová stránka, úloha sociálních médií.

#### OTÁZKY



Krizová  
webová  
stránka,  
úloha soci-  
álních mé-  
dií

Nastudujte si v odborné literatuře odpovědi k následujícím dotazům:

- Co jsou fake news?
- Kým jsou vypouštěna? Za jakým účelem?
- Existuje proti nim obrana? Jaká?

K tomu vám poslouží tato publikace:

VEJVODOVÁ, PETRA A MILOŠ GREGOR. *Nejlepší kniha o fake news dezinformacích a manipulacích*. Brno: Computer Press, 2018. ISBN 978-80-264-1805-4.

---

#### PŘÍPADOVÁ STUDIE



Nastudujte si v odborné literatuře odpovědi k následujícím dotazům?

- Jakým hrozbám jsou uživatelé sociálních sítí vystaveni?
- Jak se bránit rizikům při používání sociálních sítí?

K tomu vám poslouží tato publikace:

PETROWSKI, THORSEN. *Bezpečnost na internetu pro všechny*. Liberec: Dialog, 2014. ISBN 978-80-7424-066-9.

---



## KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Na základě publikací uvedených níže zhodnoťte nyní sami rizika a přínosy sociálních médií při řešení složitých krizových situací prostřednictvím médií. Rozšiřující informace naleznete v těchto publikacích:

LUHMANN, NIKLAS. *Realita masmédií*. Praha Academia, 2014. ISBN 978-80-200-2333-9.

MUSIL, JOSEF. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

JAN JIRÁK, BARBORA KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Praha: Portál 2009. ISBN 978-80-7367-287-4.

JAN JIRÁK, BARBORA KÖPPLOVÁ. *Média a společnost*. Praha: Portál 2003. ISBN 978-80-7367-287-4.

---

### 3.9 Klíč

#### Řešená úloha 1

V řešené úloze 1 byly uvedeny postupy, které nepřesvědčují, mají za cíl vámi manipulovat.

#### Řešená úloha 2

Otevřené otázky klademe tehdy, chceme-li získat podrobnější informace, když chceme podnítit k přemýšlení nebo když chceme podpořit vyjádření vlastního názoru.

Uzavřené otázky používáme tehdy, když chceme slyšet pochopení a souhlas, získat potvrzení, vést rozhovor co nejrázněji, získat ujištění, jež se shodujeme s naším názorem, když chceme získat jasnou odpověď.

#### Řešená úloha 3

Druh mediálního produktu

tajné odposlechy /3

tisková zpráva /1

rozhovory svědků tragických nehod /3

tiskové prohlášení /1

krizová komunikace podniku prostřednictvím médií / 3

rozhovory s vedením podniku /2

odtajněné dokumenty /3

---

## OTÁZKY



1. Nad čím se budete muset zamyslet, když budete muset komunikovat s člověkem v konfliktní situaci?
2. Jmenujte příčiny konfliktů.
3. Jak nesprávně reagují lidé na manipulaci?
4. Uveďte některé příklady blokády komunikace.
5. Jak manipulativně lidé přesvědčují druhé?
6. Jak je možné se bránit proti manipulativním technikám?
7. Vysvětlíte pojem „přeskakující gramofonová deska“
8. Jakou roli hrají média v dnešní době a jak manipulují?
9. Co je pro média rozhodující?
10. Které mediální produkty znáte?

---

## PRŮVODCE TEXTEM



Obsáhlejší a komplexnější informace k probírané tematice k této kapitole naleznete níže.

---

## DALŠÍ ZDROJE



BEDNAŘ, V., 2011. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3629-7.

JIRÁK, J., KÖPPLOVÁ, B., 2009. *Masová média*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-287-4.

JIRÁK, J., KÖPPLOVÁ, B., 2003. *Média a společnost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-287-4.

LUHMANN, N., 2014. *Realita masmédií*. Praha: Academica. ISBN 978-80-200-2333-9.

MUSIL, J., 2010. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-002-0.

PETROWSKI, T., 2014. *Bezpečnost na internetu pro všechny*. Liberec: Dialog. ISBN 978-80-7424-066-9.

VEJVODOVÁ, P., MILOŠ, G., 2018. *Nejlepší kniha o fake news dezinformacích a manipulacích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-264-1805-4.

---



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitoly se věnovala komunikaci a chování lidí v krizových situacích. Seznámili jste se se situacemi, které vyvolávají konflikt, a ujasnili si chování lidí v konfliktních situacích.

Seznámili jste se s manipulací. Ojasnili jste si manipulativní techniky, kterými můžete být ovlivňováni. Zároveň jste se naučili, jak na ně reagovat. Na konkrétních příkladech jste se mohli naučit rozpoznávat jednotlivé manipulační techniky.

Také jste nahlédli do základů mediální komunikace a ujasnili si úlohu médií v krizové komunikaci. Také vám byly vysvětleny nejdůležitější mediální produkty a bylo zdůrazněno, o co jde médiím především.

---



## 4 ASERTIVNÍ KOMUNIKACE, VYJEDNÁVÁNÍ V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Ve čtvrté kapitole této studijní opory se seznámíte s pojmem asertivní komunikace a její podstatou. Dále se zaměříte na tři klíčové pojmy – agresivita, pasivita a asertivita a posléze na základní asertivní techniky. Obeznámíte se také s vyjednáváním v krizových situacích.

---

### CÍLE KAPITOLY



V této kapitole se naučíte:

- rozlišovat mezi pojmy asertivita, agresivita a pasivita,
  - základním asertivním technikám,
  - pochopit základy vyjednávání,
  - druhy vyjednávání,
  - fáze vyjednávání,
  - základním strategiím, taktikám a trikům.
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Agresivita, asertivita, asertivní komunikace, pasivita, strategie, taktiky, triky, vyjednávání v krizových situacích.

---

### 4.1 Asertivita - asertivní komunikace

V úvodu si pojdme vysvětlit původ slova asertivita. Svůj původ má v latině a odkazuje na následující konotace: osvojovat si něco, tvrdit, ujišťovat, zdůrazňovat. Další význam nabývá ve středověku ve francouzštině a přidává další konotace, jako je tvrdit, domáhat se. Samotné slovo asertivita vzniklo v Anglii kolem roku 1880 a rozšiřuje jeho význam o dnešní prosazovat se. V češtině se dnes nejčastěji setkáváme s pojmy sebejisté jednání či sebejisté prosazování.

### Asertivní komunikace

Najít jednoznačnou definici, která by nejlépe postihovala vše, co asertivní komunikace zahrnuje, není vůbec snadné. Odborná literatura se nicméně shoduje na následujícím.

Asertivita představuje souhrn verbálních i neverbálních komunikativních dovedností založených na sebevědomí. Tyto slouží k prosazování svých zájmů, požadavků, potřeb. Zároveň pomocí těchto dovedností jsme schopni vyjádřit naše postoje a pocity a brát v úvahu to, co ostatní potřebují a o co mají zájem. Současně nikomu neubližujeme a maximálně respektujeme nejenom svá práva, ale hlavně těch druhých.

Tato slova potvrzuje Praško, který doplňuje: „Asertivita dnes představuje ucelený komunikační styl, který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za svá rozhodnutí nesl odpovědnost.“ (Praško, J. 1996). V rámci krizové komunikace bychom tedy měli primárně vnímat asertivní komunikaci jako oblast komunikace zaměřenou na spolupráci.

Jak jsme si vysvětlili výše, asertivní jednání bychom neměli chápat jako určitou formu agrese či nepřátelství. Spíše opačně, jedná se o jednání založené na snaze být vstřícný, schopen pochopit toho druhého, a maximálně najít porozumění ohledně jeho názorů, postojů, potřeb a respektovat je. Současně asertivní jednání zahrnuje oboustranný respekt v komunikaci vůči protistraně i sobě samému. V krizové situaci si asertivita klade za cíl pomáhat při hledání řešení různých sporů či konfliktů. V neposlední řadě se snaží najít nejoptimálnější řešení.



### DEFINICE

Asertivní komunikace je komunikační dovednost založena na sebejistém prosazování svého názoru a zároveň a respektování práva toho druhého.

Asertivní komunikace pomáhá při řešení sporů či konfliktů a snaží se najít nejlepší řešení pro obě strany jednání.

## 4.2 Agresivita - agresivní komunikace

Agresivní  
komuni-  
kace

Obecně lze přijmout názor, že agresivita se pojí s takovým chováním, které si klade za cíl ublížit protistraně a donutit ji, aby vyhověla či ustoupila. Oproti asertivitě zde není prostor pro žádný respekt či uznání protistrany. Dochází velice často ke slovním útokům, urážkám či napadení. Současně práva protistrany jsou maximálně porušena, čili nejsou respektována. U protistrany toto jednání může nejčastěji vést ke stejnému chování, nebo opačně nedochází k žádné reakci – čili přichází pak pasivita, ale je zřejmé, že prostor pro úspěšné

jednání je v koncích. Agresivní jednání doprovází hlasitý projev, hrubá slova či moralizování, zastrašování, ironie a znehodnocování.

#### DEFINICE

Df

Agresivní komunikací rozumíme takový druh komunikace, kde dochází k nerespektování názorů ostatních, hrubosti, ponižování, agresor nebere ohledy na protistranu, snaží se za všech okolností vyhrát a k tomu používá často zvýšený hlas, v neposlední řadě není schopen uznat svou chybu.

### 4.3 Pasivita – pasivní komunikace

Během pasivní komunikace dochází v případě jedné strany k ústupu mluvčího. Ten se velice často také cítí podřízeně a závislé. Chybí mu jednoznačně sebeúcta či vlastní hodnoty. Současně se pasuje do pozice, ze které dává ostatním takový prostor pro jednání, aby došlo prioritně k naplnění jejich přání a potřeb a ne vlastních. Sám ale je pasivní a nereaguje. Takové jednání během komunikace může vyvolat u protistrany právě agresivní či podrážděné chování, což ve svém důsledku vede ke stížené komunikaci všech zúčastněných.

Pasivní komunikace

#### DEFINICE

Df

Pasivní komunikací rozumíme takový druh komunikace, kde dochází na jedné straně k ústupu mluvčího, podřízenosti a závislosti. Ustupuje konfliktům a neumí se správně prosadit. Mluvčí nechává protistranu splnit si své potřeby a přání a vlastní nechává stranou. Celkově se jeho vystupování vyznačuje vysokým stupněm neangažovanosti a nezapojování se aktivně do řešení určité komunikační situace.

### 4.4 Asertivita ve verbální komunikaci

Aby mohla úspěšně proběhnout jakákoli komunikační situace, doporučuje odborná literatura použít volné informace a sebeotevření.

Asertivita ve verbální a neverbální komunikaci

Volné informace tvoří základ pro kontinuální komunikaci, kdy sdělujeme určité údaje protistraně, tak aby tyto posloužily k pokračování hovoru. Tímto způsobem se zbavíme částečně strachu a naopak nám poskytnou námět pro další pokračování konverzace.

Sebeotevření lze chápat jako základní předpoklad pro správnou realizaci komunikace. Tato komunikační technika spočívá v pochopení všeho, co se týká sdělování osobního vztahu k protistraně ohledně našich dojmů, úsudků či idejí. Současně je důležité si patřičně osvojit volbu vhodných slov či spojení, stylu a tónu během jednání.

## 4.5 Asertivita v neverbální komunikaci

Pro zvládnutí asertivního vystupování nesmíme také zapomenout na neverbální prvky komunikace. Jak dobře víme, představují již od samého začátku velice efektivní komunikační nástroj, pomocí kterého dochází ke sdělování dalších podstatných informací. Neverbální prvky mají být sladěné s verbální komunikací a maximálně ji podpořit či doplnit. Jedná se hlavně o oční kontakt a postoj a držení těla.

Oční kontakt představuje v sociální interakci silné emoční prožitky, kde jeho udržení maximálně přispívá k podpoře asertivního jednání a opačně, když jej neudržíme, pak dochází automaticky k poklesu autentičnosti naší výpovědi a tímto se stáváme méně věrohodní a vysíláme tak spíše negativní signály a naše asertivní složka může být evidentně poškozena.

V průběhu jednání jsme často vystavováni různým tlakům či napětí. Tyto se automaticky přenášejí také do našeho postoje a držení těla. Pokud sledujeme bedlivě naši protistranu, určitě si můžeme všimnout, kdy postoj a držení těla jsou v souladu s tím, co tvrdí, a naopak, kdy je tomu naopak a okamžitě detekujeme skutečný postoj, což vede k oslabení celkového asertivního jednání.



### ŘEŠENÁ ÚLOHA 1

Nyní budou následovat konkrétní příklady asertivní, agresivní a pasivní komunikace. Přečtěte si pozorně jednotlivé příklady A, B, C a přiřaďte je ke třem výše uvedeným kategoriím (řešení naleznete v klíči):

Asertivita = Příklad ...

Agresivita = Příklad ...

Pasivita = Příklad ...

Příklad A

Eva slíbila, že pojedje do Ostravy svým služebním vozem Škoda Superb Combi a svezde svého kamaráda, který potřeboval z Ostravy odvézt nově zakoupenou 165 cm 4K televizi, která je trochu velká, ale do kombíku se bez problémů vejde. Mezitím se situace změnila. Eva do Ostravy nejede, má služební cestu jinam. Kamarád i nadále chce, aby ho Eva svezla, přece mu to slíbila.

Eva jasně a slušně kamarádovi sdělí, že ne její vinou se situace změnila a nemůže mu vyhovět. Nabídne mu, zda by odvoz počkal. Je ochotna mu zakoupenou televizi odvézt, až bude mít služební cestu zase do Ostravy. Pokud odvoz spěchá, musí si kamarád zajistit náhradní odvoz.

#### Příklad B

Eva slíbila, že pojedje do Brna svým služebním vozem Škoda Superb Combi a svezve svého kamaráda, který potřeboval z Ostravy odvézt nově zakoupenou 165 cm 4K televizi, která je trochu velká, ale do kombíku se bez problémů vejde. Mezitím se situace změnila. Eva do Brna nejede, má služební cestu jinam. Kamarád i nadále chce, aby ho Eva svezla, přece mu to slíbila.

Eva je okamžitě hotova. Oznámi kamarádovi, že se nikam nejede. Když si kamarád posteskne, rovnou ho seřve. Už má zneužívání svojí dobroty dost. Vždyť to není tak daleko, aby nebyl schopen si zaplatit DHL. A vůbec, když má na takovou velkou televizi, musí mít i na dopravu.

#### Příklad C

Eva slíbila, že pojedje do Ostravy svým služebním vozem Škoda Superb Combi a svezve svého kamaráda, který potřeboval z Ostravy odvézt nově zakoupenou 165 cm 4K televizi. Mezitím se situace změnila. Eva do Ostravy nejede, má služební cestu jinam. Kamarád i nadále chce, aby ho Eva svezla, přece mu to slíbila.

Eva trpí, má výčitky svědomí, přece to slíbila. Cítí povinnost kamaráda svézt, přestože se jí to nehodí. Naznačí to, ale nedokáže přímo říci ne. Nakonec si vezme dovolenou, aby dostála slibu. Nazlobí tím přítele, který s ní chtěl jít do kina, a je sama našťvaná na sebe, má pocit, že ji kamarád využívá.

Výše uvedené příklady byly upraveny na základě odborné literatury autorů Praško a Prašková – viz Další zdroje.

---

## **4.6 Asertivní techniky**

V další části se budeme věnovat asertivním technikám. Odborná literatura se podrobně věnuje této problematice, přičemž zde uvádíme sestavu následujících technik, navržených Lahnerovou, konkrétně se jedná o následující:

**Asertivní  
techniky**

1) Technika pokazené gramofonové desky – spočívá v klidném opakování našeho požadavku, dokud nám není vyhověno v takové míře, kterou jsme ochotni přijmout. Nejčastěji se jedná o oprávněný nárok, jako je zákon, předpisy, právní normy, dohody, smlouva apod.

2) Technika sebeotevření a volných informací – se zakládá na umění mluvit o sobě a svých pocitech a tím nám usnadní pozdější komunikaci s okolím. Pomáhá odbourat pocit strachu a úzkosti při rozhovoru. Tato technika učí v komunikaci rozpoznávat prvky, které ukazují, co je pro protistranu důležité a zajímavé, a současně nabízet „volné“, nevyžádané informace o sobě, čímž snižuje plachost při zahajování rozhovoru a rozhovor oběma účastníky usnadňuje. Volné informace dávají možnost protějšku připravit se na rozhovor a dodávají mu o druhé osobě neoficiální informace.

3) Technika přijatelného kompromisu – naučí nás jak ustoupit v zájmu dohody druhé straně, aniž by se to dotklo naší sebeúcty. Zahrnuje schopnost nabídnout i přijmout kompromis. Využití této techniky předpokládá opakované zdůraznění požadavků a uznání argumentů partnera. Asertivita pak znamená jak schopnost kompromis nabídnout, tak schopnost ho přijmout. Rozdíl mezi asertivním a normálním kompromisem spočívá zejména v odpoutání se od pasivity a nevzdání se požadavku.

4) Technika negativního dotazování – používá se hlavně v případě kritiky. Je založena na aktivním vyžadování dalších (negativních) informací. Následnou fází asertivní obrany proti slovnímu útoku je dotazování se na podrobnosti. Kritizovaný jedinec sám převezme iniciativu v hovoru, a požaduje více podrobností, ale nepodává žádná vysvětlení, aby druhou stranu nepopudil. Cílem je, aby se slovní útočník zklidnil a vypovídal. Po té co kritikou vyčerpá své argumenty, je možné se posunout k řešení problému. Díky této technice je možné se propracovat k přesné formulaci případných nedostatků a případnou neoprávněnou kritiku převést na kritiku konstruktivní.

5) Technika otevřené dveře – používá se především při kontaktu s agresorem a neoprávněné kritice. Jde o to naučit se přijímat kritiku klidně, bez protiútoku a obrany, a zároveň neposkytovat kritikovi žádné posílení jeho kritického přístupu.

6) Technika selektivní ignorování – je založena na tom, že nerozumný či nevhodný požadavek nebo postoj ignorujeme a přejdeme ho bez povšimnutí. Takto může vzniknout prostor pro věcnou komunikaci.

7) Technika negativní aserce - V této technice se člověk učí přijímat vlastní chyby a omyly, aniž by se musel omlouvat. Přijímá bez námitek a souhlasí s kritikou jeho skutečných negativních kvalit, ať již je konstruktivní, nebo agresivní. Negativní aserce umožňuje posouzení vlastního chování bez úzkosti, obrany, nebo popírání chyby, přičemž zároveň redukuje zlost a agresivitu kritika.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA 2

Přečtěte si následující výpovědi a rozhodněte se, které výše zmíněné techniky jsou v nich uplatněny.

1. „Je to moje chyba, příště to zkusím jinak“. – ...”

2. „Prosím tě tati nekuř. Když máš astma a kouříš, tak mám o tebe strach.“ – ...
3. „Je pravda, že nemám na sobě nejnovější model, ale cítím se v něm dobře...“ – ...
4. „Vyměňte mi, prosím, ty boty, praskly už po 7 dnech nošení.“ – ...
5. „Myslím, že Vám rozumím.“ – ...
6. „To je všechno, co se Vám na tom nelíbí?“ – ...

---

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Nyní si pojdme prakticky procvičit následující prvky krizové komunikace v sociální komunikaci v oblasti asertivity, agresivity a pasivity, pracujte ve dvojicích.

#### Úkol 1

Uplatněte asertivitu, agresivitu a pasivitu.

1. Situace A – reklamace obuvi.
2. Situace B – Odmítnutí návrhu kamarádky
3. Situace C - Žádost o zvýšení platu

#### Úkol 2

Ve dvojicích zkuste následující výroky vyjádřit asertivně.

1. Dělán tady všechno a nikdo to neocení! – ...
2. Nemám čas. - ...
3. Chováš se strašně! Kdo to má vydržet? - ...

---

## **4.7 Vyjednávání v krizových situacích**

Další klíčovou dovedností, kterou v sociální oblasti by měli mít pracovníci dobře zvládnutou, se týká vyjednávání v krizových situacích. Začneme definicí vyjednávání. Jak je obecně známo, vyjednávání se vztahuje ke komunikační aktivitě. Jinými slovy, platí zde

**Vyjednávání v krizových situacích**

stejná pravidla a zákonitosti, jako obecně pro komunikaci. Každý účastník se během vyjednávání snaží dosáhnout svých cílů. Vyjednávání zahrnuje v sobě také veškeré aspekty jednání.

Samotné vyjednávání tedy probíhá v rovině verbální (slova, věty aj.), neverbální (mimika, gestikulace, aj.) a paralingvistické (intonace, hlasitost, pauzy aj.). Nyní můžeme jmenovat další roviny vyjednávání:

- symetrická rovina (komunikace na stejné úrovni),
- asymetrická rovina (komunikace na různé hierarchické úrovni),
- obsahová rovina (předávání informací),
- vztahová rovina (vytváření vztahů mezi účastníky komunikace).

Vyjednávání z hlediska zájmů zahrnuje následující zájmy:

- konvergentní zájmy (shody),
- divergentní zájmy (neshody).

Klíčové prvky úspěšného vyjednávání jsou následující:

- flexibilita (se realizuje hledáním alternativ, řešení, návrhů aj.),
- aktivní naslouchání (slyšet a analyzovat slyšené),
- komunikační schopnosti,
- vyhýbání se emocím (být neemoční, sebekontrola, trénink.)

Mezi klíčové vlastnosti, které by měl vyjednávač mít, patří:

- příjemnost, zdvořilost, taktnost,
- rozumnost, realističnost,
- vnímavost, pružnost,
- schopnost rozlišit mezi důležitým a podružným,
- sebevědomí,
- schopnost se ovládat,
- schopnost převzít zodpovědnost a iniciativu.



Naopak, pokud se chceme vyhnout neúspěchu ve vyjednání, neměli bychom dělat následující:

za každou cenu vyhovět protistraně,

být nejistý,

být agresivní, temperamentní,

- být vznětlivý, útočný,
- být naivní a důvěřivý,
- být nepřipraven na jednání.

Pro dosažení úspěchu během vyjednávání v krizové situaci platí všechna výše uvedená doporučení a hlavně jejich pravidelný trénink a schopnost si je maximálně osvojit a aplikovat v praxi.

## DEFINICE



Vyjednávání je komunikační aktivita a představuje vyšší stupeň komunikace, kde každý účastník se snaží v průběhu jednání dosáhnout svých cílů.

## 4.8 Druhy vyjednávání

V odborné literatuře se nejčastěji setkáváme se třemi druhy vyjednávání, které lze uplatnit rovněž během krizové komunikace v sociální oblasti.

*Druhy vyjednávání*

1. Výhra – výhra (win – win)
2. Výhra – prohra (win – lose)
3. Prohra – prohra (lose – lose)

Cílem vyjednávání výhra – výhra (win – win) je evidentně dosáhnout svého, ale ne na úkor druhé strany. Dohoda tedy má být oboustranně výhodná. Vyjednávání tohoto typu je založeno na respektu, spolupráci, kultivování a upevňování vztahů. Během jednání se nepoužívá ani nátlak či moc.

V případě vyjednávání výhra – prohra (win – lose) jedna strana nutí druhou k určitým ústupkům. Často dochází k tomuto typu jednání v případě, že komunikace probíhá asymetricky, tedy nejčastěji z pozice vedoucího pracovníka a podřízeného. Součástí takového

jednání je také používání nátlaku a zastrašování. Zmíněné použité nástroje vedou často k negativnímu ovlivnění možného dalšího jednání.

Vyjednávání prohra – prohra (lose –lose) se vyznačuje tím, že nikdo nechce ustoupit ze svých cílů. Následkem toho nedochází také k uzavření jakékoli dohody. Obecně platí, že ve vyjednávání je lepší neuzavřít žádnou dohodu než takovou, která je pro nás nevýhodná.

## 4.9 Fáze vyjednávání

### Fáze vy- jednávání

Téměř každý pracovník v sociální oblasti musí často čelit jednomu z výše uvedených druhů vyjednávání. Jak je známo, v krizové komunikaci nezbytnou součástí každého vyjednávání je v první řadě příprava a s ní související fáze vyjednávání. Pojďme je nyní podrobně prozkoumat.

V první fázi bychom se měli zaměřit na fatickou komunikaci, čili na komunikaci, během které nedochází k předávání obsahu, ale k posílení vztahové složky komunikace. Velice často se můžeme setkat s frázemi typu: „Jaká byla Vaše cesta?“, „Rád Vás konečně poznávám.“ apod. Všechny další podobné fráze mají za cíl vytvořit přívětivou atmosféru pro další jednání.

Po úvodní fázi následuje fáze hlavní. Ta se již zaměřuje na věcné otázky a hledání řešení. Doporučuje se vyhnout hned na začátku jednání konfliktním bodům, spíše se soustředíme na hlavní téma. Aktivně nasloucháme a necháme protistraně představit jejich první nabídku. Samozřejmě tu nepřijímáme, ale umožňujeme nám opačně aktualizovat tu naši.

V průběhu vyjednávání bychom neměli zapomínat na průběžné vyhodnocování celého jednání a porovnávat ho s naším původním plánem či přípravou. Toto nám umožňuje velice rychle a flexibilně reagovat a posléze upravovat naši taktiku či strategii. Průběžně tak můžeme monitorovat a vyhodnocovat náš dosažený výsledek ve vztahu k našemu minimálnímu cíli. Na jeho základě volíme ty nejučinnější nástroje, které nám pomohou úspěšně dosáhnout našich stanovených cílů.

V neposlední řadě se doporučuje vypracovat si protokol týkající se hodnocení vyjednávání. Zde bychom mohli zahrnout následující body, které uvádí Sobčíková:

1. Téma vyjednávání
2. Jméno oponenta
3. Stručný popis vyjednávání
4. Příprava na vyjednávání – dostačující – nedostačující (proč)
5. Ústupky
6. Strategie, taktiky a triky (a jejich úspěšnost)
7. Specifické situace a jejich řešení (konflikt apod.)
8. Výsledek vyjednávání (dohoda-nedohoda)
9. Poznámky
10. Datum

V poslední fázi dochází k uzavření vyjednávání. Diskutují se podrobnosti realizace dohody. Stanovuje se také další postup jednání včetně hodnocení vyjednávání a opět nastupuje fatická komunikace, která si klade zde za cíl uvolnit napětí a zlepšit atmosféru jednání v samém konci. Odborníci doporučují žádnou ze tří fází nevynechávat. Opačně by tak protistrana mohla nabýt negativního dojmu, že něco chystáme, s čímž můžou hned v úvodu nesouhlasit a co samozřejmě může vést ke vzniku konfliktu hned na samém začátku jednání.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad posledním vyjednáváním, které jste absolvovali. Na základě výše uvedeného protokolu zkuste svým kolegům představit hodnocení jednotlivých bodů a zkuste se navzájem pobavit a porovnat Vaše poznatky či zkušenosti.

## 4.10 Strategie, taktika, trik

Pracovníci v sociální oblasti se můžou nejčastěji také setkat v rámci vyjednávání během krizové komunikace s následujícími pojmy, jako jsou strategie, taktika a trik. V této části se pojdme na ně podrobněji podívat.

**Strategie,  
taktika, trik**

Pod pojmem strategie chápeme globální přístup k vyjednávání.

Taktika zase představuje dílčí postup.

Trik můžeme definovat jako specifický manévr ve vyjednávání.

Pokud se podíváme konkrétně na strategii, tak odborná literatura rozlišuje následující:

1. kooperativní
2. kompetitivní
3. koexistenční

Kooperativní strategie spočívá na ochotě spolupracovat a podílet se maximálně na úspěšném výsledku vyjednávání. Tuto strategii volíme v případě dlouhodobých vyjednávání. Tato strategie nejčastěji směřuje k výsledku jednání win - win.

V případě kompetitivní strategie se nejčastěji jedná o výhru (win) v oblasti obsahové. Dochází v tomto případě k výsledku win – lose. Jedná se o strategii, během které se objevují konflikty, námítky, ústupky či nesouhlas. Obě strany přistupují k jednání s menší ochotou udělat ústupky, jsou bojovnější až nepřátelské. Jinými slovy, oproti předchozí kooperativní strategii, kde se přistupuje k protistraně jako k přátelům, zde máme do činění spíše s přístupem jako k nepřátelům. Obě strany si vymění pouze ty nejnnutnější informace a jsou mnohem víc uzavřeny ve svém jednání.

Koexistenční strategie se nachází mezi kooperativní a kompetitivní. Převládá zde snaha dosáhnout win v oblasti obsahové při zachování vztahové roviny. Cílem není vybudovat vztahy, spíše převládá chladná a nedůvěřivá atmosféra včetně uzavřenosti v jednání.



### **DEFINICE**

Strategie představuje globální přístup k vyjednávání. Můžeme rozlišit tři základní typy:

1. kooperativní, 2. kompetitivní, 3. koexistenční.
- 



### **KONTROLNÍ OTÁZKA**

Co si myslíte vy? Kterou z výše uvedených strategií používáte Vy? Vysvětlete svým kolegům, proč jste zvolili právě tu a ne jinou?

---



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Přečtěte si pozorně následující příklad a zamyslete se ve dvojicích:

Představme si jednu modelovou komunikační situaci dvou vedoucích pracovníků, Adama a Evy. Mají za úkol navrhnout dvoudenní oslavu, nejlépe o víkendu pro svůj pracovní tým jako odměnu za skvělé výsledky, které oba týmy dosáhly v minulém měsíci.

Adam zastupuje ty zaměstnance, kteří spíše dávají přednost aktivnějšímu způsobu strávení společného času a jsou pro akci na horách.

Eva zastupuje ty zaměstnance, kteří jsou spíše pro pasivnější způsob strávení společného času a navrhuji pobyt nejlépe někde ve wellness hotelu.

1. Jakou strategii zvolí každá ze stran?
  2. Jakého výsledku je schopna dosáhnout?
  3. Prodiskutujte ostatní možné varianty vyjednávání, a jakého výsledku mohou dosáhnout.
-

## 4.11 Taktiky a jejich druhy

Taktiky, jak bylo uvedeno výše, pomáhají realizovat strategie. Pojďme se společně podívat detailněji na nejpoužívanější taktiky během vyjednávání v krizové komunikaci v sociální oblasti:

*Taktiky a jejich druhy*

1. Taktika jít vlastní cestou – vyjednávač je aktivní a přebírá iniciativu. Vede v podstatě celé jednání, vytváří plány, návrhy a aktivně pracuje během jednání. Jinými slovy řídí jednání a protistrana musí reagovat na jeho podněty.
2. Taktika následovat – znamená, že vyjednávač vyčkává iniciativy protistrany.
3. Taktika neustoupit ani o krok – se vyznačuje tím, že vyjednávač pouze diktuje podmínky, nehledá kompromis.
4. Taktika ultimativní – vyjednávač uplatňuje ultimáta. Tímto se stěžuje prostor pro domluvení se či další jednání.
5. Taktika uhnout jinam – vyjednávač se vyhýbá tématům, které jsou pro něj konfliktní.
6. Taktika záměrné zdržování – vyjednávač zdržováním chce záměrně dostat protistranu do časové nepohody, což jej samozřejmě negativně ovlivňuje, včetně úspěšného výsledku jednání.
7. Salámová taktika – je obrazně založena na kolečku salámu, má za cíl klást požadavky postupně a získávat tak prostor pro dosažení úspěšného výsledku.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Rozdělte se do dvojic. V rámci dvojice si zvolte jednu z výše uvedených taktik. Připravte si krátkou komunikační situaci, ve které použijete Vámi zvolenou taktiku. Vaším úkolem je Vámi připravenou komunikační situaci předvést před ostatními kolegy, a jejich úkolem je správně uhádnout o jakou taktiku se jedná.

## 4.12 Triky a jejich druhy

Triky jsou nedílnou součástí vyjednávání a jsou využívány během jednání v krizové komunikaci v sociální oblasti. Pojďme se podívat na ty nejfrekventovanější.

*Triky a jejich druhy*

1. Trik snow job – spočívá v odhalení příliš mnoho informací či faktů, a současně si klade za cíl zmást protistranu nebo odvést její pozornost tak, aby vyjednávač dosáhl svého cíle.

2. Trik gazump – spočívá v tom, že jeden z účastníků vznese malý požadavek těsně před koncem vyjednávání. Standardně po delším jednání tak protistrana nemá sílu oponovat a přistoupí tak na malý požadavek.

3. Trik progresivní sčítání – vyjednávač se snaží průběžně přidávat další a další položky, o kterých potom vyjednává, např. u pojišťoven pojištění pro ostatní členy rodiny či známé apod.

4. Trik blesk z čistého nebe – představuje situaci, kdy vyjednávač má po ruce takovou novou skutečnost, která okamžitě změní pozici ve vyjednávání jak pro něj tak i pro protistranu.

5. Trik hloupá 1. nabídka – jedná se o nabídku, která se může jevit na první pohled jako zajímavá, ale ve skutečnosti je nevýhodná a skrývá v sobě nevýhodné podmínky.

6. Trik ruská fronta – zahrnuje takové jednání, které se soustředí na vtažení protistrany do jednání pomocí různých lákavých nabídek, které již sama protistrana může začít využívat a také pociťovat určité benefity. Cílem takového jednání je maximálně si naklonit protistranu na svou stranu a získat si její přízeň a úspěšně dokončit jednání.

7. Trik časový nátlak - vyjednávač se snaží protistranu přesvědčit o tom, že celé jednání musí proběhnout rychle a také se musí podepsat dohoda v co nejkratším čase.

8. Trik vyšší autorita – vyjednávač během jednání o nějakém konkrétním požadavku sdělí, že bez svého nadřízeného či vedení nebude schopen jej splnit, až do té doby, co jej prodiskutuje se svým šéfem či managementem.

9. Trik strážce brány - spočívá v tom, že během jednání je vyjednávač přizván např. k telefonátu, na kterém se domluvil se svým kolegou, aby záměrně opustil na chvíli jednání a mohl si vše ověřit či promyslet.

10. Trik tajná zpráva – má za cíl znervóznit protistranu tím, že během jednání vyjednávač obdrží nějakou zprávu či informaci, kterou si ale nemůže protistrana ověřit a může vyvolat nervozitu.

11. Trik mrtvá ryba – se týká požadavku, který protistrana nemůže splnit, a poté vyjednávač vznese další požadavek, se kterým už může souhlasit.

12. Trik prodej levně, staň se slavným – vyjednávač požaduje po protistraně výhodné podmínky a na oplátku slibuje, že bude propagovat jeho služby či zboží ve svém profesním prostředí.

13. Trik porušení míry – spočívá v tom, že jedna ze stran vyzdvihuje a zveličuje své ústupky a nabídky a zlehčuje ty protistrany.

14. Trik mlžení a lež – znamená, že jedna ze stran se uchýlí k použití nepravdivých faktů či informací.

15. Trik dobrý a zlý – týká se spíše týmového vyjednávání a spočívá v rozdělení si rolí, kde jeden z nich bude hrát roli dobrého, tedy snaží se vyjít maximálně vstříc, a druhý je zlý a snaží se být maximálně neústupný a tvrdý ve vyjednávání. Cílem je vyjednat co nejlepší podmínky pro svůj tým.

16. Trik semeno sváru – spočívá v záměrném lhaní či mlžení, pomocí kterého se u týmového jednání snaží protistrana narušit dobré vztahy v druhém vyjednávacím týmu.

Ze zkušeností však víme, že někdy samotný přehled výše popsanych strategií, taktik či triků nemusí být dostačující pro to, abychom byli úspěšní v našem jednání. Z tohoto důvodu odborníci doporučují být v těchto situacích obzvlášť všímavý a sledovat veškeré ostatní signály protistrany, či jakékoli jiné uplatňované komunikační nástroje během krizové komunikace. V neposlední řadě vsaďme také na selský rozum a naše předchozí zkušenosti v rámci různých interakcí s nejrůznějšími protistranami. Zachovejme klid a sledujme hlavně náš cíl.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Rozdělte se do dvojic. V rámci dvojice si zvolte jeden z výše uvedených triků. Připravte si krátkou komunikační situaci, ve které použijete Vámi zvolený trik. Vaším úkolem je Vámi připravenou komunikační situaci předvést před ostatními kolegy, a jejich úkolem je správně uhádnout o jaký trik se jedná.

---

### **ŘEŠENÁ ÚLOHA 3**



Přiřaďte následující výpovědi 1 až 5 ke vhodným doporučením A až E pro úspěšnou komunikaci během vyjednávání (řešení naleznete v klíči).

A Ovládněte své pocity a nenechte se vyprovokovat

B Respektujte pohled protistrany na věc a souhlase s ním všude, kde to bude jen trochu možné.

C Zaměřte pozornost na způsob, jak uspokojit potřeby obou stran.

D Zabraňte protistraně říci ne.

E Navrhněte několik variant a nechte protistranu vybrat jednu z nich.

Výpověď	Vhodné doporučení
1. „To, co říkáte pane řediteli, je pro mne nové, potřebuji o tom chvíli přemýšlet.“	...
2. „Rozumím tomu, co říkáte vážená paní Nováková... a kdyby se něco podobného stalo mně, asi bych byl také znepokojen.“	...
3. „Nyní pojďme najít společné řešení, které je pro nás oba výhodné.“	...
4. Souhlasíte se mnou paní Nováková, že nyní bychom měli zkusit s tím vším něco udělat a už se nevracet k minulosti.“	...
5. Pane Nováku, chcete se sejít zítra nebo až příští týden?“	...



**OTÁZKY**



Zamyslete se ve dvojicích nad následujícími otázkami. Vypracujte si odpovědi a ty potom veřejně prezentujte svým kolegům. Diskutujte společně a zkuste najít společné odpovědi pro jednotlivé situace.

Otázka	Navrhovaná řešení
1. Jaké existují strategie, které si můžeme volit při vyjednávání?	
2. Co ovlivňuje výběr strategie ve vyjednávání?	
3. Jmenujte výhody a nevýhody taktiky – jít vlastní cestou?	
4. Co je podstatou salámové taktiky?	
5. Co je to trik ve vyjednávání?	
6. Co je podstatou gazumpu?	
7. Co je podstatou triku vyšší autorita a jak se můžeme proti němu bránit?	
8. Co je podstatou mrtvá ryba?	
9. Vysvětlete podstatu triku dobrý a zlý.	



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Pracujte ve dvojicích. Vaším úkolem je přeformulovat ultimáta tak, aby nebyly ultimáty:

1. Náš odbor se s Vámi nebude bavit o jiných než navržených bodech.
2. Buď nám objednané zboží dodejte do týdne, nebo si jej můžete nechat.
3. Požaduji minimálně 10 vyřízených žádostí za den, ne méně.

### 4.13 Klíč

4.5

Nyní budou následovat konkrétní příklady asertivní, agresivní a pasivní komunikace. Přečtěte si pozorně jednotlivé příklady A, B, C a přiřaďte je ke třem výše uvedeným kategoriím:

1. Asertivita = **Příklad A**
2. Agresivita = **Příklad B**
3. Pasivita = **Příklad C**

4.6

Přečtěte si následující výpovědi a rozhodněte se, které výše uvedené techniky jsou v nich uplatněny.

1. „Je to moje chyba, příště to zkusím jinak.“ – **NEGATIVNÍ ASERCE**
2. „Prosím tě tati nekuř. Když máš astma a kouříš, tak mám o tebe strach.“ – **SEBEO  
TEVŘENÍ**
3. „Je pravda, že nemám na sobě nejnovější model, ale cítím se v něm dobře...“ – **OTE  
VŘENÉ DVEŘE**
4. „Vyměňte mi, prosím, ty boty, praskly už po 7 dnech nošení.“ – **GRAMOFONOVÁ  
DESKA**
5. „Myslím, že Vám rozumím.“ – **SELEKTIVNÍ IGNOROVÁNÍ**

6. „To je všechno, co se Vám na tom nelíbí?“ – **NEGATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ**

Úkol 2

Ve dvojíčkách zkuste následující výroky vyjádřit asertivně.

1. Dělán tady všechno a nikdo to neocení! – **Potřebuji více tvé pomoci.**
2. Nemám čas. - **Nyní jsem bohužel zaneprázdněná, ale podívejme se do mého diáře, kdy mám volno, a já si ráda čas udělám.**
3. Chováš se strašně! Kdo to má vydržet? - **Tvé chování se mi nelíbí a budu ráda, když ho změníš.**

4.12

Přřadte následující výpovědi 1 až 5 ke vhodným doporučením A až E pro úspěšnou komunikaci během vyjednávání.

**1 ... A Ovládněte své pocity a nenechte se vyprovokovat**

**2 ... B Respektujte pohled protistrany na věc a souhlasme s ním všude, kde to bude jen trochu možné.**

**3 ... C Zaměřte pozornost na způsob, jak uspokojit potřeby obou stran.**

**4 .... D Zabraňte protistraně říci ne.**

**5 ... E Navrhněte několik variant a nechte protistranu vybrat jednu z nich.**

**OTÁZKY**



1. Co je asertivní komunikace?
2. Co je agresivní komunikace?
3. Co je pasivní komunikace?
4. Jak se projevuje asertivita ve verbální komunikaci?
5. Jak se projevuje asertivita v neverbální komunikaci?
6. Jaké jsou základní asertivní techniky?
7. Jaká jsou specifika vyjednávání v krizových situacích?

8. Jaké druhy vyjednávání rozlišujeme?
  9. Co je strategie ve vyjednávání?
  10. Co je taktika ve vyjednávání?
  11. Co je trik ve vyjednávání?
- 



### **PRŮVODCE TEXTEM**

Podrobnější informace hledejte v následujících publikacích.

---



### **DALŠÍ ZDROJE**

LAHNEROVÁ, D., 2009. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-7169-334-5.

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H., 1996., *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1697-8.

SOBČÍKOVÁ, J., 2005., *Vyjednávání*. Karviná: SLU OPF. ISBN 80-7248-297-1.



### **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole jste se seznámili s asertivním, agresivním a pasivním typem komunikace. Vysvětlili jsme si základní rozdíly a podstatu, jak správně na jednotlivý typ komunikace nejlépe reagovat.

Uvědomili jste si, jaké asertivní techniky lze uplatnit. Dozvěděli jsme se také o základních principech vyjednávání, jeho fázích, druzích a také, jaké strategie, taktiky a triku k němu patří.

Jednotlivá cvičení Vám měla blíže ukázat způsoby komunikace lidí v krizových situacích z hlediska asertivity, agresivity, pasivity a také vyjednávání.

---

## 5 MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE V KRIZOVÝCH SITUACÍCH, KRIZOVÁ KOMUNIKACE V NÁTĚLAKOVÝCH SITUACÍCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V páté části opory Krizová komunikace se seznámíte s principy krizové komunikace s médií, dále budeme detekovat rizika v krizové komunikaci, podíváme se na její průběh, zamíříme se na využití běžných prostředků krizové komunikace s médií, způsoby, jak nejlépe reagovat na nejběžnější problémy s médií, a v neposlední řadě, si ukážeme, jak nejlépe odpovídat na dotazy ze stran médií v krizové komunikaci.

### CÍLE KAPITOLY



V této kapitole se naučíte:

- zásadám krizové komunikace s médií,
- rozpoznat rizika v krizové komunikaci,
- aplikovat běžné prostředky krizové komunikace s médií,
- reagovat na dotazy ze strany médií a patřičně poskytnout vhodné odpovědi.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování této kapitoly potřebujete cca 180 minut.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



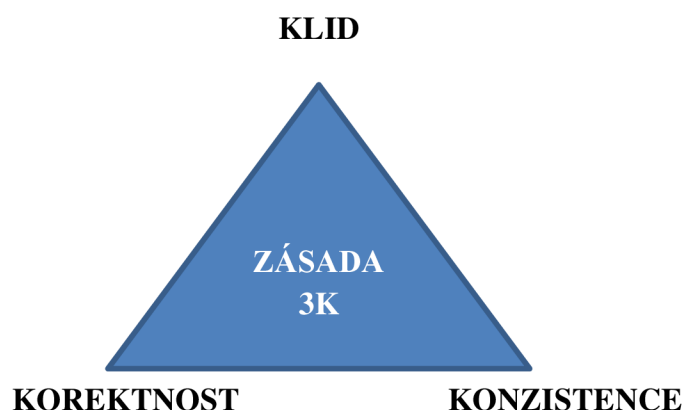
Interakce s médií, krizová komunikace s médií, prostředky krizové komunikace s médií

## 5.1 Zásady krizové komunikace s médií

### Zásady krizové komunikace s médií

V první části opory, jsme si již vysvětlili podstatu krizové komunikace. Nyní se ji pokusíme zasadit do kontextu médií. Jak uvádí odborná literatura, krizová komunikace je podmnožinou komunikace mediální (Bednář, 2011, 107). Jinými slovy, jedná se tedy o komunikaci mezi naší organizací (společnosti, firmou, apod.) a médií čili novináři či jinými zástupci.

Tento specifický druh komunikace musí respektovat tři základní principy: klid, korektnost a konzistence (Bednář, 2012, 101). Klid znamená, že naše vystupování navenek by mělo být hlavně založeno na racionalitě a klidu. Kromě těchto dvou veličin, bychom neměli zapomínat na korektnost, která v sobě zahrnuje slušné a zdvořilé jednání. Konzistencí chápeme naši důslednost v našem jednání či činech. Tu bychom měli maximálně dodržovat a myslet na ni.



Zdroj: Bednář, 2012, 101

Další důležitou součástí našeho vystupování v médiích je respekt protistrany. Ať se stane cokoli, nikdy bychom neměli ukazovat obavu či despekt vůči médiím. Jak je obecně známo, vstřícnost je klíčovou zásadou v krizové komunikaci. Ta zase přispívá k důvěře, která je klíčová v krizové situaci.

Dále je vhodné si nastavit určité mantinely v komunikaci s médií, za které nechceme jít. To znamená, že v případě, kdy chceme určité fakta nesdělovat, musíme si asertivně na tom trvat a sdělit médiím, že o této specifické záležitosti nebudete podávat žádné informace. Můžeme spíše naopak si připravit určité sdělení jako alternativu, a tím přispět k nastolení kooperativní atmosféry.

Nedílnou součástí našeho vystupování stanoví jazyk. Ten by měl být maximálně srozumitelný. Komunikace s médií vyžaduje zjednodušení komunikace z hlediska používání termínů či odborných výrazů. Volíme raději jednoduchost a srozumitelnost, kterou v jazyce podpoříme krátkými větami obsahujícími maximum informací v minimální formě. Ověřme srozumitelnost pomocí krátkých otázek, typu: Bylo to srozumitelné? Je nutné něco dovysvětlit? Rozuměli jste mi? apod.

Současně bychom se měli vyvarovat následujícím situacím. V případě krize obecně organizace či společnost chce maximálně vyjít vstříc médiím a organizuje různá neformální setkání s médii, kde se chce „kamarádit“. Buďme velice obezřetní, neboť každá taková příležitost může být použita proti nám, a naše dobré záměry si neformálně popovídat s médii nás mohou ještě více oslabit či poškodit v konkurenčním prostředí. Naopak média vycítí, že je chceme nějakým způsobem ovlivňovat či naklonit na svou stranu. Dávejme si pozor, okamžitě námi zamýšlená výhoda se může rychle obrátit v nevýhodu. Jinými slovy, musíme oddělit osobní rovinu od jádra problému. Média v období krize nechtějí cítit nějaké náznaky ovlivňování apod.

Pro správnost v komunikaci s médii si musíme si přesně pořádit záznam s kým a kde jsme komunikovali.

### DEFINICE



Klíč k úspěšné komunikaci v krizi představují zásady 3K. Jedná se konkrétně o klid, korektnost a konzistenci v našem vystupování vůči médii.

---

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nyní nad tím, které aktuální mediální problémy se nyní řeší v médiích, a poté si připravte krátkou prezentaci, ve které popíšete stav věcí, a následně vysvětlíte, zda či do jaké míry se obě strany řídily výše zmíněnými zásady v kontextu krizové komunikace.

---

### OTÁZKY



Jakých chyb bychom se měli vyvarovat v následujících mediálních situacích? Popište problém a navrhněte vhodnější řešení.

#### Příklad 1

Top manažerka jedné nejmenované společnosti, kterou vlastní stát a která je již delší dobu ve ztrátě, nabídne rozhovor médiím. Během rozhovoru si novináři nemohou nevšimnout její luxusní zasedací místnosti, kde probíhá rozhovor, a drahých obrazů na stěnách v místnosti.

#### Příklad 2

Mediální komunikace v krizových situacích, krizová komunikace v nátlakových situacích

V jedné firmě došlo k nehodě, při které několik dělníků bylo zraněno. Následně byla svolána tisková konference, na které se zástupci vedení začnou veřejně přít, kdo za to může a koho mají propustit.

### Příklad 3

Nový vedoucí pracovník, který vyhrál konkurz a obsadil místo ředitele, otevřeně prohlásí na intranetu vlastní firmy, že vše co před konkurzem slíbil, bylo jenom proto, aby toto místo získal, následně všem sdělí, že se chystá provést rozsáhlé změny ve firmě, které patrně povedou k propouštění zaměstnanců.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Které zásady komunikace považujete za zásadní při styku s médií v případě mediálního problému? Vyberte z níže uváděných příkladů a své rozhodnutí zdůvodněte.

- slušnost,
- sebejistota,
- chlapácká sebejistota,
- soucit,
- lítost,
- diskrétnost,
- objektivnost,
- respekt,
- nezávislost.

## 5.2 Rozpoznání rizika v krizové komunikaci

*Rozpoznání rizika v krizové komunikaci*

Pro úspěšnou komunikaci v krizových situacích je klíčové pro naši organizaci či firmu rozpoznat krizi či její náznaky již s dostatečným časovým předstihem a ne, když je naše organizace či firma negativně ukazována veřejně v médiích.

Finančně nenáročná metoda, pomocí které můžeme možnou krizi průběžně monitorovat a později rychleji rozpoznat, spočívá v průběžném vyhodnocování obrazu naší organizace či společnosti v médiích.

Dále by nám neměla uniknout žádná událost v životě organizace či firmy, která přímo souvisí s okolím, veřejností a která by mohla potenciálně představovat riziko a vznik krize. Může se jednat např. o plány výstavby další továrny či pobočky, nebo naopak její uzavření



apod. Tedy všeobecně situace, jako jsou nejrůznější projekty, plány, investice, sociální politika apod., které organizace či firma musí řešit, a zároveň by měla být připravena na možné reakce ze strany médií.

V tomto případě musí být naše organizace či firma mediálně citlivá, to znamená, že musí sledovat vlastní obraz a včas reagovat. Dále pokud nastane taková situace, která by naši organizaci či firmu dala do popředí v médiích, musíme pamatovat na ochotu vyjít médiím maximálně vstříc. Obecně platí, že již na samém počátku, kdy vycítíme v médiích negativní obraz naší organizace či firmy, může být již pozdě. Musíme reagovat mnohem dřív a rychleji. Jak se obecně traduje, z maličkosti se může stát v čase velký problém, proto nepodceňujeme žádné z výše zmíněných doporučení.

### 5.3 Proces krizové komunikace

Jak uvádí odborníci z praxe, krizová komunikace představuje systematický proces, který by měl být zakomponován přímo do oblasti řízení vztahů s médií.

*Proces krizové komunikace*

Dále samotný proces krizové komunikace zahrnuje zpravidla následující:

1. zvládnutí nenadálé situace (rychlé a krátkodobé hledisko)
2. náprava následků (střednědobé hledisko)
3. předcházení podobným situacím v budoucnu (dlouhodobé hledisko).

Společným jmenovatelem na straně organizace či firmy je vysoká míra angažovanosti, iniciativy a aktivity. Čas zde hraje také významnou roli. Zpravidla čím déle se problém nechá jen tak, tím déle obvykle trvá sjednání nápravy a o to více může dojít k poškození obrazu organizace či firmy. Převedeno do jazyka firmy, vznikají další náklady.

Pokud chceme zachovat profesionalitu, musíme pak být schopni rozlišit dle slov Bednaře: příčinu problému – původce – média – výstupy (Bednař, 2011, 109).

Jinými slovy, máme být schopni rozlišit mezi opravdovým problémem a jeho mediální podobou.

### 5.4 Běžné prostředky krizové komunikace s médií

V této části se zaměříme na běžné prostředky krizové komunikace s médií. Odborníci z praxe uvádí nejběžnější prostředky krizové komunikace s médií (Bednař 2011, 112-113):

*Prostředky krizové komunikace s médií*

1. Tiskové zprávy a tisková prohlášení – patří k základním nástrojům.
2. Tiskové konference k problémům v médiích – účinnější prostředek, je nutné se připravit a čelit nejrůznějším a také nepříjemným otázkám.

Mediální komunikace v krizových situacích, krizová komunikace v nátlakových situacích

3. Získání prostoru v médiích – představuje formu mediálního lobbingu.
4. Krizová inzerce – určena na publikum a má za cíl jej ovlivnit, je placena.
5. Mediální lobbing – osobní komunikace s novináři, snaha předat médiím nové informace.
6. Mediální zaštiťování se autoritami – nám pomáhají v období krize podpořit naši organizaci či firmu.
7. Koncentrace nebo rozptýlení problému – metoda, jak vytvoříme mediální obraz, který poukazuje na jeden zdroj problému, nebo opačně, rozptýlíme problém na menší části.
8. Přesunutí zdroje problému – přesuneme vinu na někoho jiného.

Pojďme se nyní věnovat tiskové konferenci. Z praxe víme, že společnosti musí co v nejkratší době čelit odpovědím ze strany médií v případě krizové komunikace. Jak víme, jedná se o mediálně velice exponovanou akci, kterou může široká veřejnost či hlavně ta odborná sledovat v různých médiích. Přináší s sebou spoustu interaktivity, a hlavně je na živo. V případě, že je profesionálně provedena, nám může přinést maximální klady a vylepšit náš obraz v médiích, v opačném případě, můžeme spíše počítat s devastujícími dopady, o kterých se všichni velice rychle dovědí v době sociálních či jiných sítí.

O svolání tiskové konference oznamujeme nejčastěji formou tiskového oznámení, ve kterém se musí objevit název naší organizace, která celou akci plánuje. Dále pak co se konkrétně plánuje, kde, kdy. Hlavně musí zahrnovat kontakt na kontaktní osobu naší organizace. Před samotným zahájením je dobré si naplánovat následující:

1. Připravte si časový rámec – obecně platí 30 minut, přičemž 20 minut je určeno pro tiskovou konferenci, 10 minut na dotazy.
2. Zahajte tiskovou konferenci – uvítejte, představte a oslovte jednotlivé vystupující.
3. Vysvětlete, proč se tisková konference koná – stačí pouze jedná věta.
4. Představte všechny vystupující či hosty – nezapomeňme na formální stránku oslovení, tedy pozice, tituly, funkce, apod.
5. Představte program tiskové konference – jak dlouho jednotlivé části budou trvat.
6. Konkrétně uveďte jednotlivé úvodní řeči.
7. Vyhradte si prostor pro dotazy – jak bylo uvedeno výše max. 10 minut.
8. Poděkujte za účast, upozorněte na další plánované akce a předejte další materiály.

Po jejím skončení se doporučuje provést krátkou analýzu. V té bychom se měli zaměřit na tyto jednotlivé body:

1. Formální aspekty hodnocení – jaké bylo téma tiskové konference, kdy se tisková konference konala, kdo byl hlavní mluvčí, kdo ji moderoval, kolik osob se jí zúčastnilo, jak celkově probíhala, kolik otázek bylo položených, kolik otázek bylo zodpovězených a kolik nezodpovězených, kdo se konkrétně ptal, jaká odpověď zazněla, kdo na otázku odpovídal.

2. Analýza otázek – jednalo se o pozitivní, negativní či nežádoucí otázky, dále proveďte celkovou bilanci otázek (nejlépe slovně).

3. Závěrečné hodnocení – zkusme si odpovědět na otázku, co se podařilo, co se naopak nepodařilo, jaká opatření lze přijmout k aktuálnímu tématu, jaká opatření bychom mohli podniknout pro příští tiskovou konferenci, kdo ze zástupců médií byl přítomen.

4. Jaká byla činnost médií – byla schopna reagovat, objevily se snad nežádoucí či jiné jevy, apod.

5. Ostatní poznámky – zapište klidně, co jiného Vás zaujalo nebo cokoli, co si myslíte, že by se mělo prozkoumat.

V další části se zaměříme na praktickou aplikaci výše popsaných doporučení.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Na základě výše uvedených prostředků krizové komunikace s médií, se nyní rozdělte do dvojic. Každá dvojice si připraví krátkou ukázkou jednoho z výše popsaných prostředků krizové komunikace s médií. Představte před ostatními svůj výstup a zároveň proveďte krátké vyhodnocení.

## 5.5 Reagování na nejběžnější mediální problémy

V běžném životě každé organizace či firmy nastane jednou situace, kdy se stane bodem zájmu médií v negativním světle, nebo naopak, nikdo se o naši organizaci či firmě nikde nezmíní, spíše vídáme častěji a více informací o našich konkurentech, nebo dokonce čelíme konfliktu s médií.

*Reagování  
na mediální  
problémy*

### ŘEŠENÁ ÚLOHA



Pojďme se podívat konkrétně na první příklad. Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté předněte ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení (řešení naleznete v klíči).

#### Příklad 1

Vaše firma přistavěla bez stavebního povolení malý sklad hned za hlavní budovou v blízkosti řeky a lesa. O všem se dověděla média a argumentují, že vše dělají v zájmu životního prostředí. V návaznosti na tuto skutečnost, se o vše začínají současně zajímat místní úřady životního prostředí.

Ve druhém příkladu se podíváme modelově na mediální situaci, kdy dojde k určité akumulaci více problémů dohromady. Určité organizaci či firmě se přisuzuje negativní podíl či spoluúčast ve vícero případech a celkově tak je pod neustálým tlakem. Pojdme si prostudovat druhý příklad:

#### Příklad 2

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednete ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Vaše společnost, kde pracujete, se zabývá akvizicí jiných firem a nabízí jim tímto způsobem finanční pomoc či záchranu před očividným uzavřením či bankrotem. Nicméně obraz Vaší společnosti v médiích je vnímán spíše opačně a je spojován se spekulativním jednáním či záměrem si levně firmu koupit a následně ji prodat se ziskem.

Nyní můžeme přistoupit k analýze dalšího příkladu.

#### Příklad 3

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednete ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Představte si, že Vaše organizace či firma je často spojována s negativními informacemi v médiích, které mají navíc vzestupnou tendenci na škále negativity. Faktem ale zůstává, že víte, že tomu tak ve skutečnosti není a celkově se tak dostáváte stále do větších a větších komplikací v kontextu předkládaného obrazu Vaší firmy v médiích.

V této chvíli můžeme přikročit k analýze dalšího příkladu.

#### Příklad 4

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednete ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Zkuste si představit situaci, kdy dochází k vytváření negativního obrazu v médiích pouze jednou osobou z médií, např. novinářem. Systematicky píše proti Vaší organizaci či firmě.

V této chvíli můžeme přikročit k analýze dalšího příkladu.

#### Příklad 5

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednese ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Představte si, že byl vydán článek o Vaší společnosti či firmě, který není korektní. Obsahuje informace, které lze označit za lež, a v celém kontextu působí naše organizace velice negativně v médiích. Dokonce i titulky už sám o sobě evokuje negativní emoce.

Nyní v části Klíč 5.7 si prostudujte možná řešení a porovnejte je s Vašimi návrhy.

---

## 5.6 Reagujeme na otázky a poskytujeme odpovědi

V rámci zlepšení našich komunikačních dovedností bychom neměli zapomenout na základní zásady, jak zvládnout otázky a odpovědi v krizové komunikaci.

*Reagujeme na otázky a poskytujeme odpovědi*

Projdeme si nyní společně několik klíčových zásad. Začneme doporučením, jak odpovídat na otázky.

Za prvé měli bychom slušně reagovat, nezapomeňte na to, abyste byli struční a hlavně srozumitelní. Nikdy bychom se neměli vyťahovat, kolik odborných termínů známe v přímé interakci s novináři. Takto to bohužel nefunguje.

Za druhé pokud nechceme na nějakou nepříjemnou otázku odpovídat, tak jednoduše to novináři sdělte. V případě, že se stejná otázka objeví ještě jednou, ale tentokrát v pozměněně podobě, tak se pokuste stejným způsobem odpovědět a sdělíte Váš jasný postoj ještě jednou, ale trochu jinak.

Za třetí, přesto, že se na určité otázky jsme schopni připravit, očekávejme otázky i jiného typu, které si kladou za cíl nás dostat z pohody. Jedná se především o otázky, kde se novináři ptají na jiné souvislosti mimo právě diskutované téma nebo jsou si jisti, že neznáte odpověď, jsou emocionálně zaměřené, podbíživé, nebo takové, kde se očekává odpověď apod. Obecně platí pravidlo, že pokud se necítíte, tak na tyto otázky raději neodpovídejte.

Dále bychom neměli v takovém případě měnit schéma dotazovaný – tazatel. Nechme vždy novináře dělat jejich práci. Co se však jeví jako vhodná technika je, že se můžeme ptát sami sebe, a tak nabízet prostor pro další otázky pro novináře. Můžeme se klidně zeptat:

Příklad: „Zajisté Vás bude, pane redaktore zajímat, jak se k tomuto problému stavíme. Naše společnost má následující názor a to, že...“

Současně platí, že tuto techniku bychom měli volit spíše příležitostně a to hlavně v případě, že chceme posílit dojem, že jsme dobře připraveni a vystupuje maximálně profesionálně. A to i v souvislosti, že se chceme držet námi připraveného scénáře v situacích, kdy cítíme, že nás novinář chce přesměrovat jinam, pak můžeme zareagovat např.:

Příklad: „Paní redaktorko, nechtěla byste se raději dozvědět, proč konkrétně k tomu problému došlo?“

Platí, že bychom měli novináře tuto otázku nechat zopakovat a pak na ni začít odpovídat, a ujistit, se že projevuje o ní zájem. V opačném případě bychom na ni neměli pak reagovat.

Jak jsme si uvedli výše, platí zásada stručně a srozumitelně formulovat odpovědi. Dejme si tu práci a připravme si body či témata, které bychom chtěli probrat v případě, že opět nás novinář chce posunout jiným směrem. Jinými slovy, měli bychom tak zabránit nesouvislému přeskakování z tématu na téma či vracení se k již nezodpovězeným otázkám apod. Můžeme klidně říct:

Příklad: „Dovolte, abych opět zopakoval, paní redaktorko, že za tuto vzniklou krizi jako celek naše společnost nenese žádnou vinu.“

V případě, že narazíte na neústupného novináře, který Vás pořád tlačí jeho směrem, a zjevně nemáte šanci tuto situaci zvrátit, pak musíte jasně novinářovi sdělit, že tímto směrem nechcete pokračovat. Je potom pouze na Vás na místě rychle vyhodnotit a reagovat, jak postupovat dál. Vyhodnotíte rychle možná rizika či ztráty a rozhodujete se následně podle uvážení, co je nejméně bolestné pro náš obraz společnosti a chránit její dobré jméno.

V případě krizové komunikace, je záhodno, pokud je to možné, požádat o otázky či okruhy. Trvejte na upřesnění okruhů, v případě, že jsou příliš obecná. Je to jedna z technik, jak můžeme pak zamezit nedorozuměním a případným konfliktům. S tím souvisí také ujasnění si určitých pojmů či termínů, aby opět nedošlo později k nedorozumění. Pokud se například bavíme o počtech, můžeme klidně zareagovat následovně:

Příklad: „V Česku je biliarda tisíc miliard. V Americe naopak se jedná o jednu miliardu. Jak vidíte, v tom je rozdíl...“

Poslední situace, které se nyní budeme věnovat, souvisí s klamným použitím stejného jazyka na straně novináře, s tím, který používáte Vy nebo Vaše společnost. Dávejme si obzvlášť na to pozor, protože se jedná o velice rafinovanou techniku ze strany médií, jak z nás vylákat další nové, či utajované informace.

Nezapomeňme ani v kontextu médií na interakce v komunikaci mezi mužem a ženou, kde jak víme, ženy obecně a hlavně v médiích, jsou maximálně schopny projevit empatii a vcítit se do Vaší situace. Jde o velice běžnou techniku a jejím cílem je opět vylákat další informace.

A nakonec, platí jednoduché pravidlo, a to je poptat se ještě jednou v případě, že jsme otázce nepochopili. Není to ostuda, nýbrž nutnost, jak předejít veřejné blamáži.

## 5.7 Klíč

Pojďme se podívat konkrétně na první příklad. Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté předneste ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

### Příklad 1

Vaše firma přistavěla bez stavebního povolení malý sklad hned za hlavní budovou v blízkosti řeky a lesa. O všem se dověděla média a argumentují, že vše dělají v zájmu životního prostředí. V návaznosti na tuto skutečnost se o vše začínají současně zajímat místní úřady životního prostředí.

**Nyní si porovnejme navrhované řešení z praxe. Za prvé, Vaše firma by se měla postavit k celé záležitosti korektně. Tedy musíme zformulovat jednoznačné stanovisko ke vzniklému problému. Za druhé, musíme být otevřeni komunikaci a dodat veškeré potřebné informace, které jsou zapotřebí. Za třetí, musíme médiím sdělit náš jasný názor. V závěru bychom taky neměli zapomínat na ujištění médií, že na daném problému maximálně pracujeme a budeme jej chtít co nejdříve odstranit, a také přislíbit, že nic takového se již nebude opakovat a dotyčná zodpovědná osoba ponese pak právní následky. V samém závěru je ještě jednou můžeme ujistit, že je budeme neprodleně informovat o kladném vyřešení celého problému. Cílem veškerého jednání je uspokojivě vyřešit tento mediální problém a mediálně uzavřít. Platí ještě jedno poslední a zásadní pravidlo a to, že pokud nastane nějaká podobná situace, je velice neprofesionální veřejně prohlašovat, že někdo vede proti nám kampaň v médiích.**

Ve druhém příkladu se podíváme modelově na mediální situaci, kdy dojde k určité akumulaci více problémů dohromady. Určité organizaci či firmě se přisuzuje negativní podíl či spoluúčast ve vícero případech a celkově tak je pod neustálým tlakem. Pojďme si prostudovat druhý příklad:

### Příklad 2

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté předneste ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Vaše společnost, kde pracujete, se zabývá akvizicí jiných firem a nabízí jim tímto způsobem finanční pomoc či záchranu před očividným uzavřením či bankrotem. Nicméně obraz Vaší společnosti v médiích je vnímán spíše opačně, a je spojován se spekulativním jednáním či záměrem si levně firmu koupit a následně ji prodat se ziskem.

**Nyní si porovnejme navrhované řešení z praxe. V první fázi bychom měli rozlišit a oddělit od sebe řešení jednotlivých problémů a od celkového obrazu naší společnosti. Jak jsme uvedli v prvním příkladu, měli bychom nasadit podobné techniky pro posílení našeho obrazu v médiích. V druhé fázi bychom měli okamžitě udělat vše pro nastolení aktivního přístupu v komunikaci vůči médiím a maximálně se snažit předat nejvíc informací médiím, které nesou v sobě pozitivní náboj. Vše se odvíjí od stupně**

Mediální komunikace v krizových situacích, krizová komunikace v nátlakových situacích

**vážnosti poškození našeho obrazu v médiích, nicméně můžeme použít krizovou inzerci. Dále pokud se pořád nedaří zvrátit negativní obraz, pak se nebojme zaangažovat známou osobnost či profesionála, který se vyzná v džungli médií. Ještě jednou, ale tentokrát celkově, bychom se měli snažit provázat veškeré mediální kontakty s pozitivní komunikací.**

Nyní můžeme přistoupit k analýze dalšího příkladu.

#### Příklad 3

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednete ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Představte si, že Vaše organizace či firma je často spojována s negativními informacemi v médiích, které mají navíc vzestupnou tendenci na škále negativity. Faktem ale zůstává, že víte, že tomu tak ve skutečnosti není a celkově se tak dostáváte stále do větších a větších komplikací v kontextu předkládaného obrazu Vaší firmy v médiích.

**Nyní si porovnejme navrhované řešení z praxe. Hned v úvodu se shodneme, že musíme začít u analýzy všech mediálních výstupů. Dále je vhodné si upřesnit, zda představený obraz v médiích je skutečný či spíše fikcí. Pokud je smyšlený, pak se musíme okamžitě zaměřit na zdroj, který tyto nepravdy šíří. V ideálním případě, pokud by se nám podařilo vypátrat zmíněný zdroj, následujícím našim úkolem je upozornit na něj a okamžitě otevřeně a mediálně proklamovat, že informace pocházející z tohoto zdroje nejsou pravdivé. Dále můžeme kontaktovat příslušná média a požádat je do budoucna o verifikaci zdroje tak, abychom nebyli ustavičně vystaveni negativnímu obrazu v médiích. Pokud se nám i nadále nedaří vymanit naši firmu z negativního obrazu, pak jistě se musí jednat o profesionálně vedenou kampaň nějakou PR agenturou, a tedy se již musíme obrátit na obdobné profesionály.**

V této chvíli můžeme přikročit k analýze dalšího příkladu.

#### Příklad 4

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednete ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Zkuste si představit situaci, kdy dochází k vytváření negativního obrazu v médiích pouze jednou osobou z médií, např. novinářem. Systematicky píše proti Vaší organizaci či firmě.

**Nyní si porovnejme navrhované řešení z praxe. Nabízí se velice přímočaré řešení. Promluvte si, pokud víte, o koho jde, s daným novinářem přímo neformálně. Zkuste se co nejrychleji, jak to půjde, dozvědět jeho důvody či objasněte si také jeho motivaci. Nabídněte mu maximální korektnost a zároveň jej slušně požádejte o korektní chování z jeho strany. Vše záleží na typu novináře, cesta se k němu dostat může být ovšem i mnohem složitější. Selže-li i tato komunikace, pak už nám nezbyvá nic jiného, než se**



**obrátit na vedení médií, popřípadě s šéfredaktorem či jinou vysoce postavenou osobou. Absolvujte jednání, doložte své argumenty konkrétními příklady a hlavně si prozkoumejte zájmy či vazby jednotlivých subjektů. Pokud vše selže, pak se můžete obrátit na jiná konkurenční média a upozornit je na tuto skutečnost.**

V této chvíli můžeme přikročit k analýze dalšího příkladu.

#### Příklad 5

Zamyslete se nad možným řešením. Váš návrh poté přednese ostatním a proberte veškeré kladné a záporné aspekty Vašeho řešení.

Představte si, že byl vydán článek o Vaší společnosti či firmě, který není korektní. Obsahuje informace, které lze označit za lež, a v celém kontextu působí naše organizace velice negativně v médiích. Dokonce i titulěk už sám o sobě evokuje negativní emoce.

**Nyní si porovnejme navrhované řešení z praxe. Zaprvé měli bychom zvážit závažnost daného článku v kontextu výhry a ztráty. Zeptejme se společně, zda opravdu naše úsilí stojí za to, abychom se pustili do boje? Pokud ano, kontaktujme autora, nabídněte mu doplnění chybějících či upřesňujících informací, klidně se s ním setkejte, uveďte věci na pravou míru. Promluvte si o nápravě, zjistěte, kdo je opravdu viníkem. Byl to úmysl nebo neznalost faktů či možná manipulace? Na základě zjištění se pokuste zajistit nápravu a zamezit, aby se toto mediální faux pas v budoucnu nepakovalo.**

---

## OTÁZKY



1. Jaké jsou základní zásady komunikace s médií?
2. Jak rozpoznáte riziko v krizové komunikaci?
3. Jak vypadá proces krizové komunikace?
4. Jaké prostředky použijete v krizové komunikaci?
5. Jak budete reagovat na mediální problémy?
6. Jak budete reagovat na otázky ze strany médií?
7. Jakým způsobem budete poskytovat odpovědi médiím?



## **PRŮVODCE TEXTEM**

Další podrobnější informace naleznete v následujících publikacích.

---



## **DALŠÍ ZDROJE**

BEDNÁŘ, V., 2012. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3780-5.

BEDNÁŘ, V., 2011. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3629-7.

---



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V páté části opory *Krizová komunikace* jste se seznámili s principy krizové komunikace s médii.

Obeznámili jste se s rozpoznáváním rizika při krizové komunikaci s médii.

Dále jsme si vysvětlili, jak celkově probíhá krizová komunikace.

Zaměřili jsme se na použití nejvhodnějších prostředků v krizové komunikaci.

A v neposlední řadě jsme věnovali pozornost způsobům reakce na dotazy ze strany médií a také poskytování odpovědi médiím.

---

## 6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE V SOCIÁLNÍ OBLASTI, KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE SLOŽITÝCH ŽIVOTNÍCH SITUACÍCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V šesté části opory Krizové komunikace se seznámíte se specifiky krizové komunikace z hlediska konfliktu, jeho příčin, průběhu, způsobů, jak jej zvrátit, a v neposlední řadě také metodami, jak jej vyřešit včetně doporučených stylů řešení konfliktu. V závěru kapitoly se sami otestujete a ověříte si osobně na základě provedeného dotazníku, který styl řešení konfliktu odpovídá Vaší osobnosti.

### CÍLE KAPITOLY



V této kapitole se naučíte:

- porozumět konfliktu v krizové komunikaci,
- rozpoznat příčiny vzniku konfliktu,
- pochopit jeho průběh,
- aplikovat vhodné metody řešení,
- vyhodnotit styly řešení konfliktu.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování této kapitoly potřebujete cca 180 minut.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Konflikt, metody řešení konfliktu, styly řešení konfliktu, vznik konfliktu

## 6.1 Pojetí a vymezení konfliktu v krizové komunikaci

*Pojetí a vymezení konfliktu v krizové komunikaci*

V této části se budeme podrobněji věnovat konfliktu, který je nedílnou součástí krizové komunikace. Původ slova konflikt najdeme v latině a odkazuje na srážku, úder či náraz. Podobný význam lze najít i u dnešních konotací tohoto slova. Konflikt jako takový je velice komplexní fenomén, a vyžaduje širší zohlednění různých faktorů z oblasti sociální, psychologické či kulturní. Sociální konflikt představuje obecně stres. Dále se týká nesnadné, nemilé, napnuté ohrožující, nestálé, nestabilní situace. Tedy konflikt je sociální situací a patří k našemu životu a zahrnuje v sobě interakce jedince s okolím. Týká se vesměs, jako ve vyjednávání, dvou stran, kde jedna je ovlivněna tou druhou.

Nicméně zahrnuje současně aspekty pozitivní tak i negativní. Pokud se podíváme na ty první, tak i když se to na první pohled nemusí zdát, konflikt nás nutí se podívat na problém z různých stran a také musíme pracovat na jeho řešení. V určitých případech, když použijeme správné strategie, posílíme dokonce vztahy, projevíme naše potřeby a také dáváme najevo zájem o druhou stranu. Negativní aspekty jsou velice často spojovány s bolestí, zraněním, uzavřením se či odchodem.

V odborné literatuře najdeme další aspekty konfliktu. Rozhodně bychom neměli vynechat roli genderu. Odborníci, jak uvádí De Vito 2008 a další (Gottman, Carrere 1994, Canyr, Cupach, Messman, 1995, Goleman 1995) uvádějí, že muži mají spíše tendenci z konfliktní situace ustoupit, dále prožívají ve větší míře psychické či jiné rozrušení během konfliktu, které trvá déle, než u žen, a snaží se pojmout konflikt logicky. Naopak ženy v konfliktu se chovají opačně, vyvíjejí snahu konflikt řešit a aktivně se o něm baví. Je zde více emocionality, častěji než muži dávají své negativní pocity najevo.

R.S. Lulofs a D.D. Cahn (2000) vysvětlují konflikt jako narušení normálního fungování systému. Konflikt je součástí všech vztahů a patří k našemu životu.

Stejně je tomu i v sociální sféře. Pro lepší zmapování výskytu různých konfliktů se můžeme nejčastěji setkat s následujícími:

1. Intrapersonální konflikty – jedinec pociťuje vnitřní osobní konflikt, nejčastěji mezi vlastními cíli, hodnotami a potřebami.
2. Sociální konflikty – týká se 2 nebo více osob, jedná se hlavně o střet protichůdných sil v oblasti cílů, hodnot a potřeb.
3. Interpersonální konflikty – se týkají konfliktů mezi dvěma nebo více osobami.
4. Skupinové konflikty - se týkají konfliktů mezi jedincem a skupinou, jedincem a skupinou, dvou členů skupiny, více členů skupiny.
5. Meziskupinové konflikty – se odvíjejí od velikostí sociálních skupin a probíhají mezi skupinami. Vedou buď k posílení skupinové soudržnosti, nebo ke změnám ve vedení skupin. Dále mohou přispívat ke změnám priorit dané skupiny a postavení jejich členů.

## DEFINICE



Pod pojmem „konflikt“ si představme určitý střet, který se týká snah, potřeb, zájmů, či hodnot, které se vzájemně vylučují a jsou protikladné.

---

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nyní nad tím, s jakým druhem konfliktu jste se již měli možnost setkat, popište, co bylo jeho příčinou, jak jste během něj postupovali a v neposlední řadě, jak se Vám podařil vyřešit.

---

## 6.2 Příčiny vzniku konfliktu

Existuje řada důvodů, proč vzniká konflikt. V následující části si jednotlivé příčiny představíme a vysvětlíme.

*Příčiny  
vzniku  
konfliktu*

Za prvé, jak tomu může být v jakékoli komunikační situaci, setkají se dvě či vícero osobnostních charakteristik, které jsou neslučitelné, a to hlavně v oblasti zájmů, potřeb či hodnot.

Za druhé, komunikace mezi jednotlivými subjekty nefunguje, je tedy nefunkční.

Za třetí, standardní příčinou bývají finance, omezené zdroje či materiál.

Za čtvrté, se jedná o nejasná pravidla, normy, politiky, apod.

Za páté, časový nátlak.

Za šesté, očekávání, která nebyla splněná.

Za sedmé, konflikty, které nebyly řešeny a byly umlčeny.

Za osmé, šíření dezinformací během jednání.

Za deváté, způsob jednání a řešení určité komunikační situace, např. založen na jiných představách, názorech, postojích či zájmech účastníků jednání.

---



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nyní nad možnými příčinami vzniku konfliktů v sociální sféře. Proberte je ve dvojicích a zapojte ostatní dvojice do diskuse a vyměňte si příklady.

---

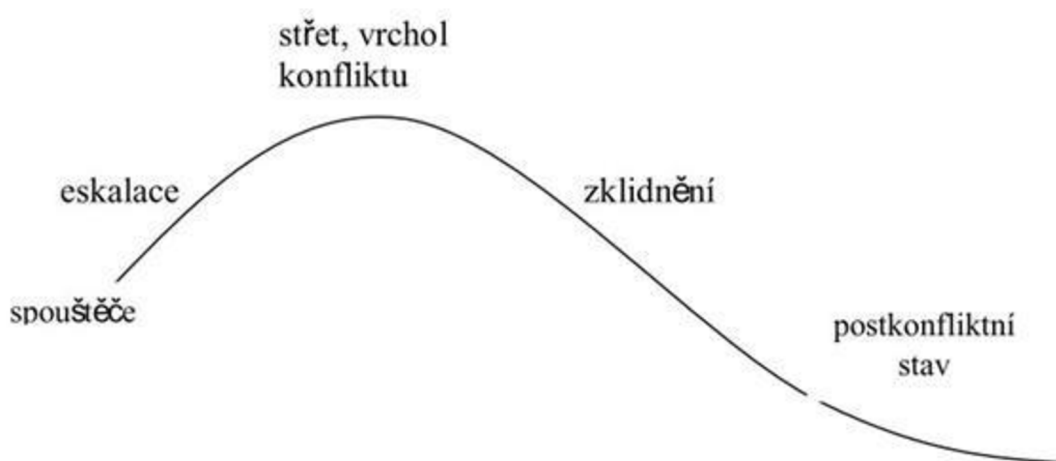
### 6.3 Průběh a vývoj sociálního konfliktu

*Průběh a vývoj sociálního konfliktu*

Pro snadnější orientaci během vývoje konfliktů si nyní podrobněji prostudujeme jeho jednotlivé fáze.

Olga Medlíková ve své publikaci *Jak řešit konflikty s podřízenými* (2007) uvádí následující fáze konfliktu:

1. Spouštěč
2. Eskalace
3. Vrchol
4. Zklidnění
5. Postkonfliktní stav



Zdroj: Medlíková, 2007, s.23

Jak je patrné z grafu, na samém začátku konfliktu se objeví nějaká konkrétní situace, ve které je Vám určitý jedinec nějakým způsobem nesympatický, cítíme určitou aroganci

apod. Jinými slovy zmíněné podněty v nás vyvolávají pocit, kdy musíme zkratka zareagovat. Jedná se tedy o fázi spouštěče. V této fázi je stále možné, pokud rychle zasáhneme, odvrátit možný konflikt.

Druhá fáze se vyznačuje tím, že se najednou nahromadí více spouštěčů, což v nás vyvolává napětí, a takto se konflikt dostává do eskalační fáze. V této fázi jsme již vznětlivější, cítíme vzrušení, ale stále se nabízí rozumový či racionální přístup v chápání. Pokud bychom chtěli v této fázi zasáhnout, obecně platí, že toto je mnohem obtížnější. Musíme brát v úvahu i to, že budeme potřebovat více času, a hlavně záleží také na druhé straně, jak rychle se zklidní. Jako jednu z možných technik můžeme klidně použít takovou, která pomocí objasnění či třetí strany odvede konflikt jiným směrem.

Třetí fáze vrchol, jak už sám název napovídá, se vyznačuje tím, že celé jednání se již odehrává v rovině emocionální a obě strany přestávají používat rozum. Jako jednu z možných technik můžeme klidně použít takovou, která spočívá v přerušení a odchodu z místa konfliktu, jednání odložíme na jiný čas nebo den apod., nebo pokud je to možné, přizveme třetí stranu, která není přímo do konfliktu vtažena.

Následuje pak čtvrtá fáze zklidnění, během které se již samotný konflikt zklidní, stejně jako aktéři konfliktu pocítí fyzicky určité uvolnění. Bavíme se zde ale spíše o krátkodobém stadiu, během kterého v nás ještě stres pulzuje a jsme pořád popuzení. Jako jednu z možných technik můžeme klidně použít takovou, která spočívá ve využití prostého jazyka, střídání chování i komunikace, anebo lze jednání zase posunout na jiný čas či den.

Poslední fáze, tedy postkonfliktní fáze, je etapou, kdy zúčastněné strany se ptají hypoteticky „kdybychom byli ... udělali, řekli, věděli něco, apod.“. Obecně se tedy jedná o určitý feedback, který nám má pomoci při budoucích podobných situacích. Můžeme jinými slovy provést určitou analýzu týkající se celkového jednání, nebo nabídnout další, efektivnější formy řešení. Můžeme v této fázi pozvat i třetí osobu.

## OTÁZKY



Pracujte ve dvojicích. Zkuste se nyní zamyslet a uveďte, jaký konflikt může vzniknout a jakým způsobem se bude pak vyvíjet v následujících situacích:

- Vaše kolegyně na oddělení dlouhodobě necítí uznání za svou dobře odvedenou práci.
- Vašemu spolupracovníkovi se nelíbí opožděné začátky schůzek a cítí se nespokojeně.
- V rámci týmu jeden z Vašich kolegů má jiný názor na řešení problému a nesouhlasí s ním.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Které zásady komunikace považujete za zásadní při konfliktu s klienty v sociální oblasti? Vybírejte z níže uváděných příkladů a své rozhodnutí zdůvodněte.

- profesionalita,
- respekt,
- vcítění,
- soucit,
- diskretnost,
- jistota,
- objektivnost,
- pohrdání,
- ledabylost,
- samostatnost.

---

## 6.4 Metody pro zvrácení nepříznivého vývoje konfliktu

*Metody pro zvrácení nepříznivého vývoje konfliktu*

Chceme-li, a předpokládejme, že ano, zvrátit nepříznivý směr konfliktu, můžeme se rozhodnout a zvolit jednu z následujících metod. Podle Frankovského a Kentoše (2008, 303-308) můžeme zvolit následující metody či techniky.

Pokud nám to situace umožňuje, můžeme konflikt deescalovat. Předpokladem této metody, je, že obě strany mají zájem a jsou motivovány konflikt ukončit. Obě strany si uvědomují např. nebezpečí možných ztrát, investic či dalších propojených problémů. Toto jednání je založeno na důvěře, že obě strany si navzájem věří.

Mezi další metody patří ty, které si kladou za cíl překonat rozpor zájmů na obou stranách. V tomto případě se doporučuje využít maximálně kooperativní metody u cílů, které jim jsou nadřazeny. Efektivita spočívá hlavně v rozdělení úloh u nadřazených cílů mezi obě strany, čímž se také přispěje ke zmírnění či zastavení konfliktu.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zkuste se zamyslet nad tím, jaké nadřazené cíle můžete najít v případě konfliktů v sociální sféře.

---



## 6.5 Metody řešení konfliktu

Podle Frankovského, Kentoše, (2008) lze uplatnit tři základní metody, jak konflikt můžeme řešit. Jedná se o následující:

*Metody řešení konfliktu*

- Autoritativní
- Alternativní
- Intervence třetích stran

Autoritativní metoda se zakládá na využití síly, vlivu či moci. Autoritou v tomto případě může být např., matka, otec, soudce, apod. Autorita může být vynucená a také strany s ní nemusí souhlasit. Strana, která nesouhlasí, se jí snaží vyhnout a zároveň prosazovat vlastní práva. V tomto stadiu, komunikace mezi stranami probíhá bezprostředně. Ta ze stran, která má větší sílu, moc, autoritu přirozeně rozhodne konflikt ke svému užitku. Extrémním příkladem, nicméně k němu v praxi velice často může dojít, může být soudní spor. Ten, jak si dokážeme představit, probíhá přes právníky, kteří reprezentují a hájí práva právě té své strany, kterou zastupují. V případě, že soud vydá rozhodnutí, je nutné jej maximálně respektovat a řídit se ním.

Alternativní metoda spočívá ve svobodě se rozhodnout. Jinými slovy, sporné strany se dohodnou na řešení konfliktu v rámci svých kompetencí. Mohou se dokonce dohodnout na soudci, který celou konfliktní situaci vyřeší. U této alternativní metody se dle Frankovské, Kentoše (2008) můžeme setkat s následujícími řešeními:

1. Soutěžení (dominance) – funguje na principu „já vyhrávám, ty prohráváš“. Do popředí se dostávají vlastní zájmy či priority. Setkáváme se zde i s verbální agresivitou. Hodí se v případě, že se chystáme přijmout či realizovat nepopulární opatření. Nicméně můžeme zde taky očekávat následný odpor k vynucenému řešení.

2. Vyhýbání – funguje na principu „já prohrávám, ty prohráváš.“ Jinými slovy pasivně se postavíme k řešení problému. Neprojevujeme žádné zájmy o vlastní či potřeby a přání protistrany. Znamená to, že fakticky ustupujeme ze scény a konflikt zůstává nadále nevyřešen.

3. Přizpůsobení (akomodace) – funguje na principu „já prohrávám, ty vyhráváš.“ Jedna ze stran obětuje vlastní potřeby potřebám druhé strany. Sledujeme tím jediný cíl, a to je udržení klidu a harmonie ve vztahu, zdůrazňujeme společné body a snažíme se tak odstranit rozdíly mezi oběma stranami. Dočasně tak konflikt zastavíme, ale bohužel nedosáhneme jeho řešení. Potřeby také zůstanou neuspokojeny.

4. Spolupráce (integrace) - funguje na principu „já vyhrávám, ty vyhráváš.“. V tomto případě, se obě strany zaměřují na potřeby jich obou. Obě strany musí maximálně vyvinout snahu ve všech komunikačních dovednostech, např. nasloucháním a pochopením potřeb druhé strany. Tato metoda se již přímo zaměřuje na řešení jádra problému.

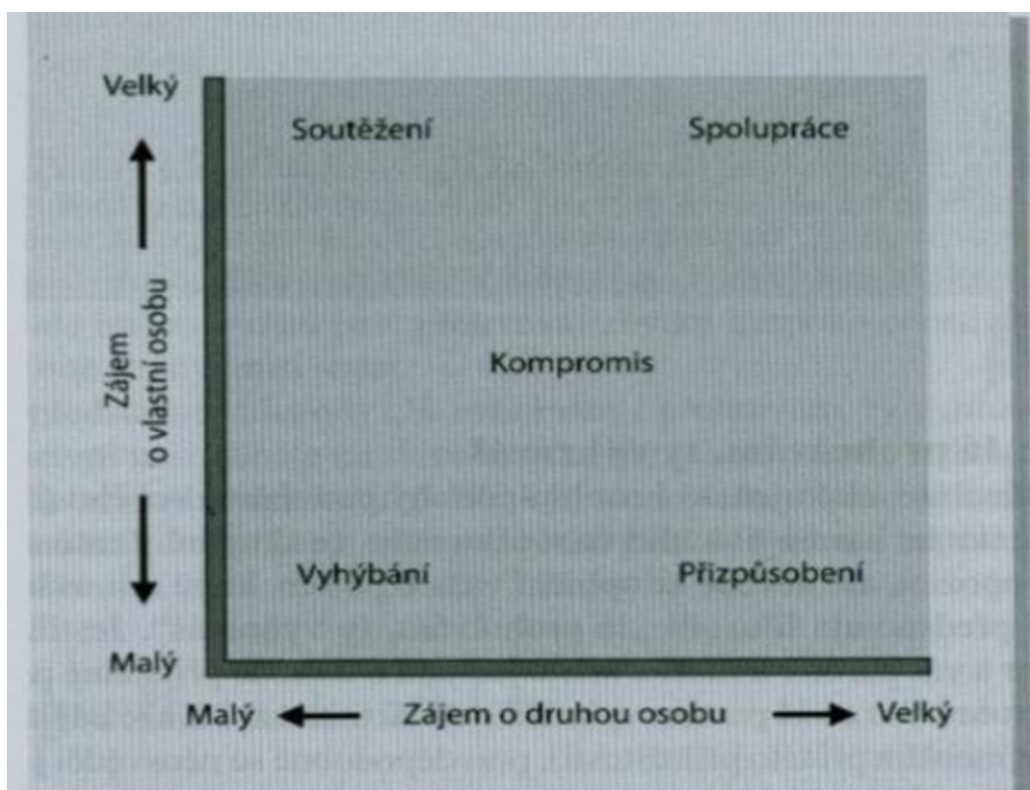
Krizová komunikace v sociální oblasti, krizová komunikace ve složitých životních situacích

5. Kompromis – funguje na principu „já vyhrávám i prohrávám, ty vyhráváš i prohráváš.“ Zde opět strany projevují pouze částečný zájem o uspokojení potřeb té druhé strany. Stává se, že si vycházejí vstříc, ale pouze na půl cesty, např. může se jednat o nápad spojený s vybavením novým nábytkem stávající kanceláře, přičemž finance se použijí následně na jiné účely.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Prostudujte si pozorně následující obrázek. Pokuste se v něm najít Váš obvyklý styl konfliktu. Popište ostatním kolegům, do jaké míry se Vám osvědčuje, a pokud ne, jaký jiný byste zvažovali?



Zdroj: De Vito, A. J., *Základy mezilidské komunikace*, str. 231

## 6.6 Zásah třetích stran

**Zásah třetích stran**

Další možnosti, jak konflikt urovnat vychází ze zásahu třetích stran. Principem intervence třetích stran je založen na mediaci, tedy na jednání, kdy dochází k zprostředkování dohody za asistence třetí strany.

Důležitý je výběr osoby mediátora, který aktivně napomáhá k hledání nejvhodnějších řešení vzniklého konfliktu. Klíčem k úspěchu je hlavně na straně mediátora si získat u obou sporných stran důvěru.

Mediátor se aktivně zapojuje do podpory mezi oběma stranami.

Dále napomáhá v komunikaci a maximálně se snaží odstraňovat vzniklé překážky či bariéry v komunikaci. V případě, že nadále se mu nedaří obě strany přiblížit k urovnání konfliktu, může zvolit oddělená jednání, tím dochází ke snížení emocionální hladiny během společných jednání a může se o to lépe soustředit na vyřešení problému. Mediátor si při takovém jednání musí dávat pozor na to, aby nepodlehł zavádějícím informacím jedné ze stran a nedošlo tak k dalším komplikacím.

Mediátoři přistupují komplexněji k řešení problémů. Musí přehodnocovat, stanovit si jasné priority v dalším jednání, maximálně přispívat k vytváření nejschůdnějších řešení apod. Mezi další metody, které mediátor může uplatnit, patří nátlak na obě strany, stanovení jasných deadlinů pro uzavření dohody apod.

Jako další možnost se nabízí arbitráž. Jedná se o nezávislou instanci, která má pravomoc rozhodnout spor dvou stran, které jsou v konfliktu, nejčastěji se jedná např. o soudce, otce, matku apod. či jinou autoritu.

Odborníci z praxe doporučují další možnou variantu, jak konflikt řešit, a to pomocí facilitate. Jedná se o metodu, která spočívá v konstruktivním usměrňování obou stran v konfliktu. Cílem je opět dosáhnout takovou dohodu, která je pro obě strany akceptovatelná a umožní uzavřít dohodu. Příkladem mohou být manželské terapie apod.

Metoda zmírňování je vhodná v takových situacích, když obě strany nemohou komunikovat vzájemně. Hlavním úkolem je pak navazovat, stabilizovat a hlavně hledat schůdné řešení konfliktu.

Rozhodcovská komise představuje metodu, pomocí které se sejde skupina expertů ve sporné oblasti, a vyslechnou si obě strany, které jsou přímo zasaženy konfliktem. Komise v závislosti na předem domluvených pravidlech může buď rozhodnout, nebo vyjádřit své doporučení, jak dál postupovat a konflikt řešit.

Obecně lze ještě do seznamu přidat další instanci, a to ve formě ombudsmana, který je formální autoritou a jeho úkolem je chránit v první řadě práva.

## **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Zkuste se nyní vžít do postavení mediátora a navrhněte vhodné formulace, způsoby řešení či jiné nápady vhodné pro následující jednotlivé fáze mediace:

1. situace – chcete dojednat termín prvního mediačního jednání s oběma spornými stranami.
2. situace – chcete přesvědčit obě strany sporu o řešení konfliktu a chcete také navrhnout zasedací pořádek během jednání.

Krizová komunikace v sociální oblasti, krizová komunikace ve složitých životních situacích

3. situace – chcete posunout jednání o kousek dál, zároveň po vyslechnutí si jedné ze stran chcete její sdělení:

- a) parafrázovat
- b) shrnout
- c) ptát se
- d) upřesnit
- e) zrcadlit její pocity
- f) přeformulovat neutralizovat ostré výroky

4. situace – navrhněte oddělené jednání a najděte k tomu vhodné argumenty.

5. situace – dostali jste se úspěšně do fáze, kdy se zdá, že je možné se dohodnout, navrhněte dohodu v nejsnáze řešitelném sporném bodě tak, aby obě sporné strany nabyly dojmu, že je možné nakonec najít celkově dohodu.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA 1

Nyní bude Vaším úkolem vybrat tu nejvhodnější odpověď na následující otázky označené A nebo B, které jsou součástí testu konfliktů, vytvořeného Thomasem-Kilmannem. Nejprve zakroužkujte písmeno vybrané varianty odpovědi „A“ nebo „B“ ve sloupcích vlevo. Pak teprve pro vyhodnocení přeneste své odpovědi (opět zakroužkováním varianty A nebo B) do sloupců označených čísly 1 až 5. V posledním řádku CELKEM uveďte celkový počet zakroužkovaných odpovědí v daném sloupci (řešení naleznete v záznamovém protokolu).

Otázka č. 1

A) Existují situace, ve kterých nechávám druhé, aby na sebe vzali odpovědnost při řešení daného problému.

B) Místo toho, abych jednal/a o věcech, s kterými nesouhlasím, snažím se zdůraznit takové záležitosti, s nimiž oba/obě souhlasíme.

Otázka č. 2

A) Snažím se najít kompromis.

B) Snažím se vzít v potaz všechny jeho/její nejistoty, včetně těch vlastních.

Otázka č. 3

- A) Běžně jsem důsledný/á v dosažení vlastních cílů.
- B) Snažím se zklidnit pocity druhých a zachovat tak vztah mezi námi.

Otázka č. 4

- A) Snažím se najít kompromis.
- B) Někdy obětuji vlastní přání ve prospěch přání druhých.

Otázka č. 5.

- A) Neustále hledám pomoc u druhých, abych našel/našla řešení.
- B) Snažím se udělat vše potřebné, abych se vyvaroval/a zbytečného napětí.

Otázka č. 6

- A) Snažím se vyhnout situacím, které mi nejsou příjemné, a ani je nevytvářet.
- B) Snažím se získat si svou pozici.

Otázka č. 7

- A) Snažím se oddálit daný problém, dokud nebudu mít dostatek času, abych o něm mohl/a přemýšlet.
- B) U některých zájmů ustoupím ve prospěch jiných zájmů.

Otázka č. 8

- A) Většinou jsem vytrvalý/á v dosažení svých cílů.
- B) Snažím se otevřeně a okamžitě postavit všem nepokojům a problémům.

Otázka č. 9

- A) Domnívám se, že ne vždy je nutno se zabývat rozdíly.
- B) Vynaložím určité úsilí, abych dosáhl/a toho, co chci.

Otázka č. 10

- A) Jsem vytrvalý/á v dosažení svých cílů.
- B) Snažím se najít kompromis.

Krizová komunikace v sociální oblasti, krizová komunikace ve složitých životních situacích

Otázka č. 11

A) Snažím se otevřeně a okamžitě postavit všem nepokojům a problémům.

B) Snažím se zklidnit pocity ostatních a zachovat tak vztah mezi námi.

Otázka č. 12

A) Příležitostně se snažím nezaujímat taková stanoviska, která by mohla vytvářet spory.

B) Nechám ho/ji, aby zaujal/a některá ze svých stanovisek, pokud mě on/a nechá zaujmout některá z těch mých.

Otázka č. 13

A) Navrhnu neutrální půdu.

B) Vytvářím nátlak, abych dosáhl/a svých zájmů.

Otázka č. 14

A) Představím své nápady a zeptám se na jeho/její.

B) Snažím se ukázat logiku a výhody svého stanoviska.

Otázka č. 15

A) Snažím se zklidnit pocity ostatních a zachovat tak vztah mezi námi.

B) Snažím se udělat vše potřebné, abych se vyvaroval/a zbytečného napětí.

Otázka č. 16

A) Snažím se nezranit city ostatních.

B) Snažím se druhou osobu přesvědčit o výhodách svého stanoviska.

Otázka č. 17

A) Většinou jsem vytrvalý/á v dosažení svých cílů.

B) Snažím se udělat vše potřebné, abych se vyvaroval/a zbytečného napětí.

Otázka č. 18

A) Pokud z toho bude mít druhá osoba radost, dovolím jí, aby si zachovala své stanovisko.

B) Nechám ho/ji, aby zaujal/a některá ze svých stanovisek, pokud mě on/a nechá zaujmout některá z těch mých.

Otázka č. 19

- A) Snažím se otevřeně a okamžitě postavit všem nepokojům a problémům.
- B) Snažím se oddálit daný problém, dokud nebudu mít dostatek času, abych o něm mohl/a přemýšlet.

Otázka č. 20

- A) Snažím se okamžitě vyřešit naše rozdíly.
- B) Snažím se najít kompromis mezi výhrami a ztrátami nás obou.

Otázka č. 21

- A) Při vyjednávání se snažím zvážit přání druhé osoby.
- B) Vždy se přikláním k přímé diskuzi o daném problému.

Otázka č. 22

- A) Snažím se najít takové řešení, které bude kompromisem mezi mnou a druhou osobou.
- B) Hájím svá přání.

Otázka č. 23

- A) Velmi často se zabývám tím, jak uspokojit přání nás obou.
- B) Existují situace, ve kterých nechávám druhé, aby na sebe vzali odpovědnost při řešení daného problému.

Otázka č. 24

- A) Pokud je stanovisko druhé osoby pro ni důležité, snažím se splnit její přání.
- B) Snažím se, aby druhá osoba přišla s návrhem kompromisu.

Otázka č. 25

- A) Snažím se ukázat logiku a výhody svého stanoviska.
- B) Při vyjednávání se snažím zvážit přání druhé osoby.

Otázka č. 26

- A) Navrhnu neutrální půdu.

Krizová komunikace v sociální oblasti, krizová komunikace ve složitých životních situacích

B) Velmi často se zabývám tím, jak uspokojit přání nás obou.

Otázka č. 27

A) Příležitostně se snažím nezaujímat taková stanoviska, která by mohla vytvářet spory.

B) Pokud z toho bude mít druhá osoba radost, dovolím jí, aby si zachovala své stanovisko.

Otázka č. 28

A) Většinou jsem vytrvalý/á v dosažení svých cílů.

B) Neustále hledám pomoc u ostatních, abych našel/našla řešení.

Otázka č. 29

A) Navrhnu neutrální půdu.

B) Domnívám se, že ne vždy je nutno se zabývat rozdíly.

Otázka č. 30

A) Snažím se nezranit city ostatních.

B) Vždy se snažím rozebírat problém s další osobou, abychom jej mohli vyřešit společně.



Nyní můžete přenést vaše odpovědi do následující tabulky označené **Záznamový protokol**.

	ODPOVĚDI		VYHODNOCENÍ (styl řešení konfliktů)				
	„A“	„B“	1 soubor (ná- silí) žralok	2 spolupráce (vyřešení pro- blémů) sova	3 kompro- mis (sdí- lení) liška	4 vyhýbaní se (stažení) želva	5 přizpůsobení se (uklidnění) med- vídek
1	A	B				A	B
2	A	B		B	A		
3	A	B	A				B
4	A	B			A		B
5	A	B		A		B	
6	A	B	B			A	
7	A	B			B	A	
8	A	B	A	B			
9	A	B	B			A	
10	A	B	A		B		
11	A	B		A			B
12	A	B			B	A	
13	A	B	B		A		
14	A	B	B	A			
15	A	B				B	
16	A	B	B				A
17	A	B	A			B	
18	A	B			B		A
19	A	B		A		B	
20	A	B		A	B		
21	A	B		B			A
22	A	B	B		A		
23	A	B		A		B	
24	A	B			B		A
25	A	B	A				B
26	A	B		B	A		
27	A	B				A	B
28	A	B	A	B			
29	A	B			A	B	
30	A	B		B			A
CELKEM							

Zdroj: Upraveno z publikace Strategie řešení konfliktu, Kilmann, 1974 a také z Workshop k mez.konferenci i interkulturní mediaci, Praha, Česká Republika, 2013, Clara Yuste.

## 6.7 Základní styly řešení konfliktu

Na základě výše uvedeného, lze uplatnit různé **styly jak řešit konflikty**, jaké navrhl Gillernová (2001). Podle ní můžeme najít pět stylů, jak můžeme zvládnout konflikt. Klíčové kritérium jejího dělení je, do jaké míry se zaměřujeme na sebe a na svůj výkon a také

*Styly ře-  
šení kon-  
fliktu*

Krizová komunikace v sociální oblasti, krizová komunikace ve složitých životních situacích

na druhé a na vztahy s nimi. Popsané styly obecně popisují charakteristické chování určitých lidí ve sporech. Měli bychom v nich hledat určitou inspiraci a ne zcela stoprocentní pravidla, protože jak víme z praxe, mohou se pak individuálně lišit.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA 2

### Úkol 1

Zkuste se zamyslet a doplňte do následující tabulky chybějící styly řešení konfliktů. Použijte následující A, B, C, D, a E (řešení naleznete v klíči):

A sova

B liška

C želva

D medvěd

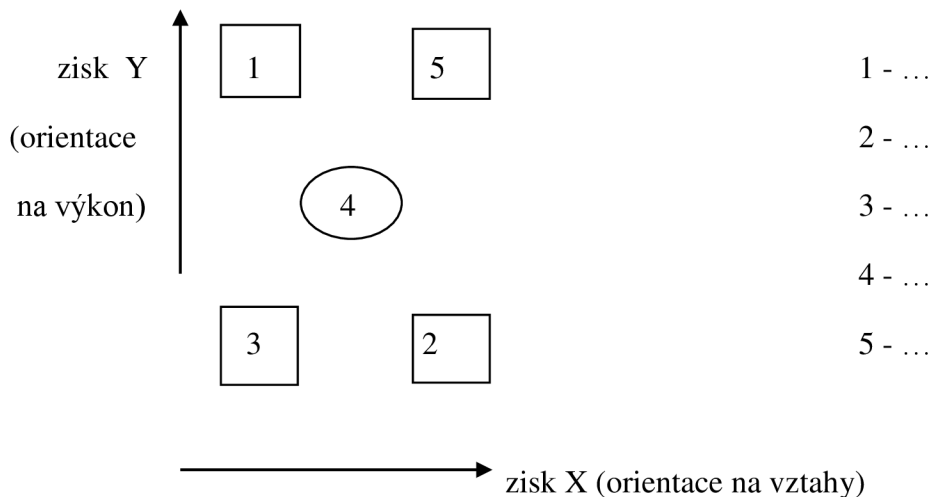
E žralok

styl řeš.	V Ý H O D Y	N E V Ý H O D Y
1- ...	rychlé řešení, dobrý výkon, lze použít při malých a velkých problémech	velký výdej energie, nelze dlouho udržet, samota, problémy ve vztazích
2- ...	dobré mezilidské vztahy	potlačení sebe, nízké výsledky
3- ...	klid, pohoda, získává čas, šetří energii	konflikty se neřeší, pod krunýřem to vše
4- ...	je nejčastější řešení, obvykle když je málo času na vyjednávání	bohužel účastníci více vnímají svou ztrátu (chápáno mnohdy jako prohra)
5- ...	maximální zisky, dlouhodobě se vyplácí, je nejlepším řešením konfliktů	více času, práce, námahy, bývá složité, vyjednávání vyžaduje trpělivost

Zdroj: Gillnerová, 2001.

Úkol 2

Pokuste se nyní doplnit k následujícím číslicím patřičné označení stylů řešení konfliktů do následujícího diagramu:



Zdroj: Gillnerová, 2001.

## 6.8 Klíč

Úkol 1

Zkuste se zamyslet a doplňte do následující tabulky chybějící styly řešení konfliktů. Použijte následující A, B, C, D, a E:

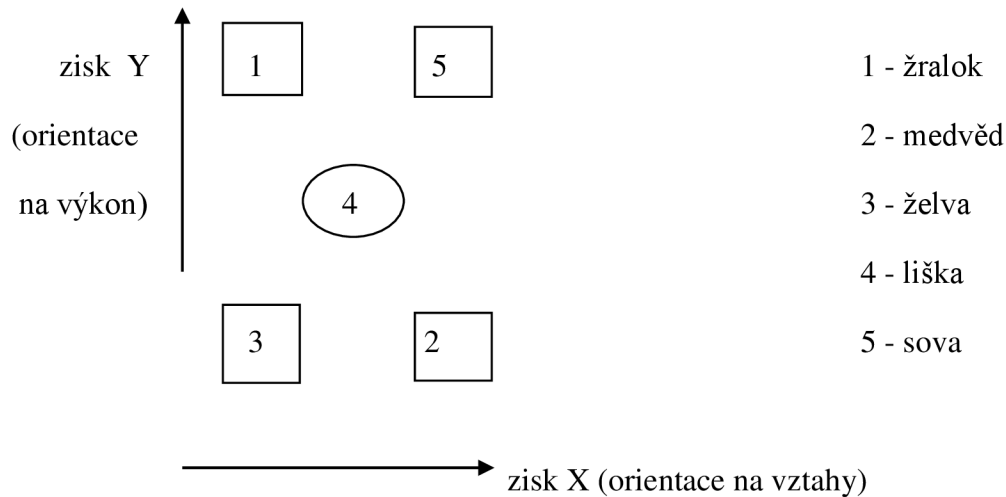
styl řeš.	V Ý H O D Y	N E V Ý H O D Y
1- E	rychlé řešení, dobrý výkon, lze použít při malých a velkých problémech	velký výdej energie, nelze dlouho udržet, samota, problémy ve vztazích
2- D	dobré mezilidské vztahy	potlačení sebe, nízké výsledky
3- C	klid, pohoda, získává čas, šetří energii	konflikty se neřeší, pod krunýřem to vše
4- B	je nejčastější řešení, obvykle když je málo času na vyjednávání	bohužel účastníci více vnímají svou ztrátu (chápáno mnohdy jako prohra)
5- A	maximální zisky, dlouhodobě se vyplácí, je nejlepším řešení konfliktů	více času, práce, námahy, bývá složité, vyjednávání vyžaduje trpělivost

Zdroj: Gillnerová, 2001.

Krizová komunikace v sociální oblasti, krizová komunikace ve složitých životních situacích

## Úkol 2

Pokuste se nyní doplnit k následujícím číslíčkům patřičné označení stylů řešení konfliktů do následujícího diagramu:



Zdroj: Gillnerová, 2001.



## OTÁZKY

1. Co je konflikt?
2. Proč dochází ke vzniku konfliktu?
3. Jak se vyvíjí konflikt?
4. Jak probíhá konflikt?
5. Jaké metody uplatníte pro zvrácení nepříznivého vývoje konfliktu?
6. Jak budete konflikt nejlépe řešit?
7. Vysvětlete, proč je zapotřebí požádat o zásah třetích stran?
8. Vysvětlete konkrétně základní styly řešení konfliktu?

## PRŮVODCE TEXTEM



Další podrobnější informace naleznete v následujících publikacích.

---

## DALŠÍ ZDROJE



DE VITO A., J., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2018-0.

FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M., 2008. Sociální konflikty. In Výrost, J., Slaměník, I. (Ed. Ivan Slaměník), *Sociální psychologie* (2., přeprac. a rozš. vyd., str. 303- 316). Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1428-8.

GILLNEROVÁ, I., 2001. Konflikty a jejich zvládání. In KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie III*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0180-4.

LULOFS, R. S., CAHN, D. D., 2000. *Conflict from theory to action*. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 978-0205290307.

MEDLÍKOVÁ, O., 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-1732-6.

THOMAS, K.W., KILMANN, R. H., 1974. *The Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo NY:Xicom. Bez ISBN.

YUSTE, C., 2013. Workshop k mez.konferenci i interkulturní mediaci, Praha, Česká Republika. Bez ISBN.

---



## SHRNUTÍ KAPITOLY

V šesté části opory Krizová komunikace jste se seznámili s konfliktem v krizové komunikaci.

Vysvětlili jste si podstatu vzniku konfliktu.

Dále jste se seznámili průběhem a vznikem konfliktu.

Také jste věnovali pozornost metodám, které lze uplatnit pro jeho zvrácení konfliktu, pokud se nepříznivě vyvíjí.

Nastudovali jste si základní metody řešení konfliktu.

Navíc jste si vysvětlili situace, kdy je nutné přizvat třetí strany.

A nakonec jste se seznámili se základními styly řešení konfliktu.

---

## 7 PŘÍPRAVA KONKRÉTNÍHO MEDIÁLNÍHO VÝSTUPU

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato poslední kapitola je věnována několika konkrétním mediálním výstupům. Formou stručného shrnutí klíčových znalostí či dovedností, které jsou nezbytné pro jejich zvládnutí, studenti ještě jednou mají možnost vyzkoušet si jednotlivé výstupy v krizové komunikaci zaměřené na sdělení, veřejné setkání, sdělení se sdělovacími prostředky formou TV rozhovoru a rozhovoru do tisku a tiskovou konferenci. Seznámíte s modelovými situacemi, které jsou součástí krizové komunikace a pomocí zpětné vazby budete schopni správně vyhodnotit Vaše chování, reakce či techniky, se kterými jsme se v průběhu studia v této opoře zabývali.

### CÍLE KAPITOLY



Cílem této kapitoly je pochopit základní principy správného a adekvátního chování, veřejného vystupování a reakce při řešení krizové situace tváří tvář s médii a najít rychle optimální nástroje vhodné pro řešení vzniklé krize či problémů organizace, lidí či jiných subjektů zapojených do krize.

V této kapitole se naučíte:

- aplikovat konkrétně získané znalosti v oblasti komunikace v krizových situacích s publikem a médii,
- trénovat techniky či postupy, které je nutné použít v konfliktních situacích v kontaktu s médii,
- vhodně používat jednotlivá doporučení v komunikaci s vybranými médii,
- formou zpětné vazby se vyvarovat některým chybám,
- analyzovat výstupy jednotlivých týmů,
- navrhnout optimální řešení pro vzniklé krizové situace,
- nastavit správnou krizovou mediální komunikaci.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování této kapitoly potřebujete cca 180 minut.



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Konflikt, média, mediální výstup, sdělení, TV rozhovor, rozhovor do tisku, tisková konference

---

### 7.1 Nácvik mediálního prohlášení a vystoupení v různých médiích

*Nácvik mediálního prohlášení a vystoupení v různých médiích*

V poslední, tedy praktické části naší opory, se prakticky zaměříme na konkrétní situace, ve kterých si procvičíme praktické aspekty krizové komunikace.

V rámci krátkého shrnutí klíčových cílů krizové komunikace pojdme se podívat a shrnout si, co uvádí odborná literatura včetně řady světových odborníků (Covello, Fischhoff, Chess, Sandman, Hance). Ti formulovali čtyři hlavní cíle krizové komunikace (Vymětal, 2009, 121):

1. zlepšit vědomosti a pochopení,
2. zvýšit důvěryhodnost a důvěru,
3. minimalizovat negativní dopad strachu a znepokojení,
4. vyřešit spor.

Dále, než začneme trénovat konkrétní situace, využijme doporučení tří „M“ krizové komunikace (Vymětal, 2009, 121). Jedná se o:

1. Message – co sdělujeme a jakým způsobem to sdělujeme
2. Messenger – kdo to sděluje
3. Media - jak vše mediálně náležitě představit

Neměli bychom také zapomínat na další důležité aspekty krizové komunikace. Patří k nim, také:

1. přesně si vymezit cílovou skupinu,
2. připravit si nejvhodnější prostředky pro účinnou krizovou komunikaci,
3. v rámci naší organizace vytvořit si účinnou strategii pro krizovou komunikaci,
4. dlouhodobě vytvářet a pracovat na důvěře a pochopení.



Nyní se podíváme na konkrétní situace, ve kterých Vaším úkolem bude si pozorně přečíst jednotlivé situace spojené s krizovou komunikací, zamyslet se nad konkrétní situací, zvolit tu nejefektivnější formu komunikace a poté ji představit ostatním týmům v rámci tutoriálu.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Zvolte si nejdřív příklad krizové komunikace v sociální oblasti. Vaším úkolem je připravit sdělení v rámci krizové situace, nezapomeňte se řídit následujícími doporučeními:

- Vaše sdělení má mít jasnou strukturu a organizaci.
- Redukujte Vaše informace a vyberte pouze tři klíčová sdělení.
- Mějte na paměti stručnost, prezentujte každé Vaše sdělení v rozsahu 7-12 slov a podpořte je 2-4 podporujícími fakty.
- Délka sdělení by neměla přesahovat 20 minut.
- Počítejte s 2 minutami, vyhrazenými pro odpověď.
- Na otázku ze strany médií reagujte a odpovídejte v rozsahu 8-10 vteřin.

A na konec bývá pravidlem, že při setkání s publikem na každou minutu projevu, bychom měli počítat s 3 minutami pro komunikaci.

---

### **ŘEŠENÁ ÚLOHA**



Zvolte si nejdřív příklad krizové komunikace v sociální oblasti. Vaším úkolem je (řešení naleznete v klíči):

#### Úkol 1

1. Přiřadit jednotlivé typy komunikace s prostředky krizové komunikace dle doporučení Vymětala (Vymětal, 2009, 127) přímo do tabulky uvedené níže.

A) Hlášení, SMS zprávy, letáky, komunitní setkání, novinové články, webové články, telefonní informační linky, návštěvy v bydlišti, rádio a TV, billboardy, souhrny faktů, příručky, instruktážní filmy a video, dopisy apod.

B) Tiskové zprávy, zaměřené na klíčová sdělení, tiskové konference, jasné informační souhrny faktů, osobní návštěvy, webové stránky, e-mail apod.

## Příprava konkrétního mediálního výstupu

C) Hlášení, tiskové zprávy, souhrny faktů, internetové stránky, setkání se zaměstnanci, telefonní informační linky, intranet, e-mail, články ve vnitřním tisku apod.

D) Telefonní kontakty, souhrny faktů, e-mail, webové stránky, osobní návštěvy, pozvání na komunitní mítinky, tiskové zprávy, upozornění o postupu apod.

Typ komunikace	Prostředek
1. Komunikace pracovníků řízení dovnitř organizace	...
2. Komunikace pracovníků krizového řízení s vybranými úředníky, lídry mínění, aktivisty	...
3. Komunikace pracovníků krizového řízení s vybranými úředníky, aktivisty	...
4. Komunikace pracovníků krizového řízení a veřejnosti přes média	...

Zdroj: Vymětal, 2009, str.127

### Úkol 2

2. Připravit si konkrétní výstup k jednomu ze čtyř typů krizové komunikace.



## **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

Zvolte si nejdřív příklad krizové komunikace v sociální oblasti. Vaším úkolem je připravit sdělení při veřejném setkání v rámci krizové situace, nezapomeňte se řídit následujícími doporučeními, jak uvádí Vymětal ve svém modelu (Vymětal, 2009, 128-129):

- Vyjádřete empatii či zájem.
- Poskytněte klíčové sdělení.
- Poskytněte první podporující fakt.
- Poskytněte druhý podporující fakt.

- Zopakujte přesné klíčové sdělení.
- Popište budoucí akci (závazek, cesta ke zlepšení, sdělit, jak získat více informací).

## **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Zvolte si nejdřív příklad krizové komunikace v sociální oblasti. Vaším úkolem je připravit sdělení se sdělovacími prostředky (s novináři apod.) v rámci krizové komunikace, nezapomeňte se řídit následujícími doporučeními, jak uvádí Vymětal ve svých doporučeních (Vymětal, 2009, 130), můžete volit mezi variantou A, B nebo C:

A) Uveďte stanovisko, ve kterém vyjádříte empatii a zájem, připravte si sdělení, ve kterém jasně sdělíte další kroky ve Vašem jednání,

B) Uveďte jedno klíčové sdělení a poté jej podpořte dvěma fakty,

C) Uveďte pouze tři klíčová sdělení,

- Zvažte, ke komu budete mluvit?
- Koho budete zastupovat?
- Jaký má být formát rozhovoru?
- Jaké téma budete probírat?
- Jaký je termín uzávěrky?

Nyní se rozhodněte pro situaci A nebo B, a na základě zmíněných doporučení, proveďte následující nácvik krizové komunikace:

A) televizní rozhovor

- Stanovte si délku klíčového sdělení v rozmezí 8-12 vteřin.
- Podpořte Vaše klíčové sdělení podporujícími fakty, přičemž nemělo by se jednat časově o delší než 8-12 vteřin.
- Zopakujte klíčové sdělení.

B) rozhovor do tisku

- Snažte se být maximálně přichystáni vést diskusi o problému a buďte dopodrobna na ni připraveni.

## Příprava konkrétního mediálního výstupu

- Nabídněte klíčové sdělení brzy a opětovaně je opakujte.
  - Neváhejte opravit chyby, a to co nejdříve to půjde.
  - Nenechte se odvést od Vašich klíčových sdělení, a to v případě, že se Vás novinář snaží svou otázkou odvést někam jiným směrem.
- 



### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

Zvolte si nejdřív příklad krizové komunikace v sociální oblasti. Vaším úkolem je uspořádat, provést a následně vyhodnotit tiskovou konferenci.

- Připravte si časový rámec – obecně platí 30 minut, přičemž 20 minut je určeno pro tiskovou konferenci, 10 minut na dotazy.
  - Zahajte tiskovou konferenci – uvítejte, představte a oslovte jednotlivé vystupující.
  - Vysvětlete, proč se tisková konference koná – stačí pouze jedná věta.
  - Představte všechny vystupující či hosty – nezapomeňte na formální stránku oslovení, tedy pozice, tituly, funkce, apod.
  - Představte program tiskové konference – jak dlouho jednotlivé části budou trvat.
  - Konkrétně uveďte jednotlivé úvodní řeči.
  - Vyhradte si prostor pro dotazy – jak bylo uvedeno výše max. 10 minut.
  - Poděkujte za účast, upozorněte na další plánované akce a předejte další materiály.
-

## 7.2 Klíč

Typ komunikace	Prostředek
1. Komunikace pracovníků řízení dovnitř organizace	C) Hlášení, tiskové zprávy, souhrny faktů, internetové stránky, setkání se zaměstnanci, telefonní informační linky, intranet, e-mail, články ve vnitřním tisku apod.
2. Komunikace pracovníků krizového řízení s vybranými úředníky, lídry mínění, aktivisty	D) Telefonní kontakty, souhrny faktů, e-mail, webové stránky, osobní návštěvy, pozvání na komunitní mítinky, tiskové zprávy, upozornění o postupu apod.
3. Komunikace pracovníků krizového řízení s vybranými úředníky, aktivisty	A) Hlášení, SMS zprávy, letáky, komunitní setkání, novinové články, webové články, telefonní informační linky, návštěvy v bydlišti, rádio a TV, billboardy, souhrny faktů, příručky, instruktážní filmy a video, dopisy apod.
4. Komunikace pracovníků krizového řízení a veřejnosti přes média	B) Tiskové zprávy, zaměřené na klíčová sdělení, tiskové konference, jasné informační souhrny faktů, osobní návštěvy, webové stránky, e-mail apod.

Zdroj: Vymětal, 2009, str.127.

### OTÁZKY



1. Jaké jsou 4 hlavní cíle krizové komunikace?
2. Na čem spočívá princip tří „M“?
3. Jaké jsou další důležité aspekty krizové komunikace?
4. Vysvětlíte chyby, kterých jste se dopustili během tréninku a navrhněte s kolegy způsoby jejich nápravy v budoucnu.



## **PRŮVODCE TEXTEM**

Další podrobnější informace naleznete v následujících publikacích.

---



## **DALŠÍ ZDROJE**

VYMĚTAL, Š., 2009. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-2510-9.

---



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V poslední části opory *Krizová komunikace* jste se zaměřili nejdřív na 4 hlavní cíle krizové komunikace.

Následně jste si vysvětlili princip tří „M“ a vysvětlili jste si další důležité aspekty krizové komunikace.

Poté jste se již konkrétně věnovali praktickému nácviku mediálních výstupů.

Obezámili jste se s doporučenými technikami a trénovali jste také jak správně vyhodnotit mediální výstupy a najít pro ně optimální řešení.

Rovněž jste se seznámili s chybami, kterých byste se měli do budoucna vyvarovat.

---

## LITERATURA

- [1] BEDNÁŘ, V., 2012. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3780-5.
- [2] BEDNÁŘ, V., 2011. *Mediální komunikace pro management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3629-7.
- [3] CHALUPA, R., 2012. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [4] DE VITO A., J., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [5] DLOUHÝ, M. a kol., 2014. *Krizová komunikace v zátěžových situacích*. Praha: 1. vyd.: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu. ISBN 978-80-87647-12-7.
- [6] FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M., 2008. Sociální konflikty. In Výrost, J., Slaměnik, I.(Ed. Ivan Slaměnik), *Sociální psychologie* (2., přeprac. a rozš. vyd., str. 303- 316). Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1428-8.
- [7] GILLNEROVÁ, I., 2001. Konflikty a jejich zvládání. In KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie III*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0180-4.
- [8] JIRÁK, J., KÖPPLOVÁ, B., 2009. *Masová média*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-287-4.
- [9] JIRÁK, J., KÖPPLOVÁ, B., 2003. *Média a společnost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-287-4.
- [10] LAHNEROVÁ, D., 2009. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-7169-334-5.
- [11] LEŠKO, L., 2008. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU s.r.o. ISBN 978- 80-7399-466-2.
- [12] LUHMANN, N., 2014. *Realita masmédií*. Praha: Academica. ISBN 978-80-200-2333-9.
- [13] LULOFS, R. S., CAHN, D. D., 2000. *Conflict from theory to action*. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 978-0205290307.
- [14] MEDLÍKOVÁ, O., 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-1732-6.

- [15] MUSIL, J., 2010. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-002-0.
- [16] PETROWSKI, T., 2014. *Bezpečnost na internetu pro všechny*. Liberec: Dialog. ISBN 978-80-7424-066-9.
- [17] PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H., 1996., *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [18] PREISS, M., 2009. Trauma a posttraumatický růst. *Psychiatrie pro praxi*, 10,(1), 12-18. ISSN 1803-5272.
- [19] ROŽŇÁK, P., 2013. *Komunikace v krizových situacích: metodická příručka pro studium předmětu v kombinované formě studia*. Brno: Vysoká škola Karla Engliše.
- [20] SOBČÍKOVÁ, J., 2005. *Vyjednávání*. Karviná: SLU OPF. ISBN 80-7248-297-1.
- [21] ŠAMÁNKOVÁ, M., 2011. Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3223-7.
- [22] THOMAS, K.W., KILMANN, R. H., 1974. *The Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo NY:Xicom. Bez ISBN.
- [23] VEJVODOVÁ, P., MILOŠ, G., 2018. *Nejlepší kniha o fake news dezinformacích a manipulacích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-264-1805-4.
- [24] VYMĚTAL, Š., 2009. *Krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [25] WILDIG, CH., 2010., *Emoční inteligence*. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2754-7.
- [26] YUSTE, C., 2013. Workshop k mez.konferenci i interkulturní mediaci, Praha, Česká Republika. Bez ISBN.



## SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

V první kapitole této studijní opory jste se seznámili s pojmem komunikace a podstatou krizové komunikace. Obeznámili jste se s psychologíí krizových situací a se souvislostí krizové komunikace s jinými vědními disciplínami. Úvodní kapitola naznačovala vývoj krizové situace, typy krizí a okolnosti jejich vzniku.

V druhé části opory Krizová komunikace jste se seznámili s prožitky lidí v mimořádných situacích, obeznámili jste se s motivačním polem a potřebami a pronikli jste do technik tzv. „aktivního naslouchání“. Rovněž jste se seznámili s fázemi komunikace, jež byly aplikovány na krizovou komunikaci.

Třetí kapitola se věnovala komunikaci a chování lidí v krizových situacích. Seznámili jste se se situacemi, které vyvolávají konflikt, a ujasnili si chování lidí v konfliktních situacích. Seznámili jste se s manipulativními technikami a reakcemi na ně. Také jste nahlédli do základů mediální komunikace a ujasnili si úlohu médií v krizové komunikaci.























Ve čtvrté kapitole této studijní opory jsme se seznámili s pojmem asertivní komunikace a její podstatou. Dále jsme se zaměřili na tři klíčové pojmy – agresivita, pasivita a asertivita a posléze na základní asertivní techniky. Obeznámili jsme se také s vyjednáváním v krizových situacích.

V páté části opory Krizová komunikace jsme se seznámili s principy krizové komunikace s médií, dále jsme se naučili detekovat rizika v krizové komunikaci, podívali jsme se na její průběh, zaměřili jsme se na využití běžných prostředků krizové komunikace s médií, způsoby, jak nejlépe reagovat na nejběžnější problémy s médií, a v neposlední řadě, jsme si ukázali, jak nejlépe odpovídat na dotazy ze stran médií v krizové komunikaci.

V šesté části opory Krizové komunikace jsme se seznámili se specifiky krizové komunikace z hlediska konfliktu, jeho příčin, průběhu, způsobů, jak jej zvrátit, a v neposlední řadě, také metodami, jak jej vyřešit včetně doporučených stylů řešení konfliktu. V závěru kapitoly jsme se sami otestovali a ověřili si osobně na základě provedeného dotazníku, který styl řešení konfliktu odpovídá Vaší osobnosti.

V sedmé, tedy poslední kapitole jsme se aktivně věnovali několika konkrétním mediálním výstupům. Formou stručného shrnutí klíčových znalostí či dovedností, které jsou nezbytné pro jejich zvládnutí, jsme měli možnost ještě jednou si vyzkoušet jednotlivé výstupy v krizové komunikaci zaměřené na sdělení, veřejné setkání, sdělení se sdělovacími prostředky formou TV rozhovoru a rozhovoru do tisku a tiskovou konferenci. Seznámili jsme se s modelovými situacemi, které jsou součástí krizové komunikace a pomocí zpětné vazby jsme byli schopni správně vyhodnotit Vaše chování, reakce či techniky, se kterými jsme se v průběhu studia v této opoře zabývali.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Krizová komunikace**

Autoři: **PhDr. Hanne-Lore Bobáková, PhD. a PhDr. Janusz Karpeta**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 131

Recenzenti: doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.  
Mgr. Irena Orszulik, Ph.D.

Tiskárna: Profi-tisk group s.r.o.

Náklad: 50 ks

**ISBN 978-80-7510-378-9**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.