Manažerská komunikace při krizovém řízení



MODUL 3

STRATEGICKÉ NÁSTROJE, AKTÉŘI A KOMUNIKAČNÍ TOKY

PhDr. Jan Paďourek, PH.D.
CEVRO UNIVERZITA

Obsah přednášky

- stakeholdeři krize;
- politické vedení, krizový štáb,
- odborní garanti, tiskový mluvčí;
- veřejnost, média, samospráva a postižené komunity;
- vertikální a horizontální komunikace;
- konflikt kompetencí

Cíl přednášky

Naučit studenty mapovat komunikační aktéry, jejich role a vztahy.

Manažerská komunikace v době krize – klíčové složky

Aktéři (kdo komunikuje)

- **Strategická úroveň:** Premiér, ministři (zejména vnitra, zdravotnictví či obrany) a vládní mluvčí.
- **Koordinační úroveň:** Ústřední krizový štáb, Bezpečnostní rada státu a odborné pracovní skupiny.
- **Operativní úroveň:** Hejtmani, starostové, velitelé integrovaného záchranného systému (IZS) a hygienici.

Manažerská komunikace v době krize – klíčové složky

Publika (ke komu se komunikuje)

- **Široká veřejnost:** Občané zasažení krizí, kteří potřebují jasné pokyny k chování a ochraně života.
- **Média:** Novináři, kteří fungují jako hlavní kanál pro přenos informací a kontrolní orgán státu.
- **Vlastní aparát:** Zaměstnanci státní správy, úředníci a složky IZS vykonávající krizová opatření.
- **Zahraniční partneři:** Spojenci v EU, NATO nebo sousední státy kvůli koordinaci pomoci.

Manažerská komunikace v době krize – klíčové složky

Komunikační toky (Jak se informace šíří)

- **Vertikální tok (shora dolů):** Distribuce vládních nařízení, nouzových opatření a pokynů směrem k regionům a občanům.
- **Vertikální tok (zdola nahoru):** Sběr dat z terénu, hlášení škod a monitoring situace pro strategické rozhodování vlády.
- **Horizontální tok:** Sdílení informací mezi ministerstvy, složkami IZS a krizovými štáby na stejné úrovni.
- **Vnější tok:** Oficiální tiskové konference, krizové linky, varovné SMS a komunikace na sociálních sítích směrem k veřejnosti.

Stakeholdeři krize – hlavní skupiny 1

1. Veřejnost a občané

- **Široká veřejnost**
- **Zranitelné skupiny**
- **Zasažené komunity**

Stakeholdeři krize – hlavní skupiny 2

2. Složky krizového řízení a exekutiva

- **Vláda a ústřední krizový štáb**
- **Složky IZS**
- **Státní úředníci**

Stakeholdeři krize – hlavní skupiny 3

3. Samospráva (kraje a obce)

- **Hejtmani a starostové**
- **Místní krizové štáby**:

Stakeholdeři krize – hlavní skupiny 4

4. Média a opinion leaders

- **Tradiční média**
- **Nová média a influenceři**
- **Odborná veřejnost**

Stakeholdeři krize – hlavní skupiny 5-6

5. Soukromý sektor a kritická infrastruktura

- **Provozovatelé kritické infrastruktury**
- **Zástupci byznysu**

6. Mezinárodní partneři

- **Zahraniční vlády a organizace**

Klíčové zásady manažerské komunikace se stakeholdery

- **Jeden hlas (One Voice)**
- **Rychlost a transparentnost**
- **Empatie a otevřenost**
- **Segmentace sdělení**

Politické vedení – jeho role a význam

- **Budování důvěry**
- **Legitimita rozhodnutí.**
- **Jednota a směr**
- **Prevence paniky**
- **Mobilizace zdrojů**

Obsah krizové komunikace státu

- **Jasná fakta**
- **Zdůvodnění opatření**
- **Instrukce pro občany**
- **Strategický výhled**
- **Empatie a solidarita**

KRIZOVÉ ŠTÁBY – jejich druhy

- **Ústřední krizový štáb (ÚKŠ)**
- **Krizový štáb kraje**
- **Krizový štáb obce s rozšířenou působností (ORP)**
- **Krizový štáb obce**

Funkce krizového štábu

- **Analýza situace**
- **Příprava návrhů řešení**
- **Koordinace složek**
- **Logistické zabezpečení**
- **Informační management**

Externí a interní komunikace krizového štábu

Interní komunikace (uvnitř štábu a směrem k podřízeným složkám)

- **Rychlost a věcnost**
- **Jednotný komunikační kanál**
- **Zpětná vazba**

Externí komunikace (směrem k veřejnosti a médiím)

- **Zásada jednoho mluvčího**
- **Transparentnost a pravdivost**
- **Jasné instrukce pro obyvatelstvo**

Odborní garanti a jejich role v krizové komunikaci

- **Institucionální experti**
- **Vědečtí poradci a akademici**
- **Ad-hoc odborné panely a rady**

Jejich role

- **Informační kotva**
- **Filtrování emocí**
- **Validace krizových opatření**
- **Komunikační partner pro média**

Tiskový mluvčí – role, úkoly a význam v krizovém řízení

- **Profesionální komunikátor**
- **Člen nejužšího týmu**
- **Štít instituce**

Úkoly a význam

- **Jednotný hlas (One Voice)**
- **Organizace tiskových konferencí**
- **Boj s dezinformacemi**
- **Distribuce instrukcí**
- **Příprava mluvčích** z jiných rezortů
- **Prevence chaosu**
- **Udržení důvěry**
- **Zklidnění emocí**

Role veřejnosti, médií a samosprávy

Role veřejnosti - veřejnost představuje klíčového partnera, nikoli pasivního příjemce příkazů.

Role médií - fungují jako kritický prostředník a hlídací pes celé situace.

Role samosprávy - obce a kraje tvoří nezbytný most mezi státem a terénem.

Role postižené komunity - lidé přímo zasažení krizí prožívají extrémní stres a trauma. Jsou přímými příjemci humanitární, materiální a psychologické pomoci

Konflikt kompetencí

- **Politici versus odborníci**
- **Centrální úroveň versus regiony**
- **Resortismus**

Příklady z praxe

- **Pandemie COVID-19 v České republice**
  Tato krize ukázala masivní selhání manažerské komunikace kvůli kompetenčním sporům. Docházelo k situacím, kdy ministerstvo zdravotnictví vyhlásilo opatření, které premiér následně v médiích zpochybnil nebo zrušil.
- **Povodně v ČR (2002 versus 2024)**
  V roce 2002 byla komunikace pražského magistrátu a ústředních orgánů poznamenána podceněním situace, kdy primátor ujišťoval veřejnost, že situace je nadmíru výtečná těsně před zaplavením metra. Naproti tomu povodně v roce 2024 ukázaly zvládnutou manažerskou komunikaci.

Doporučená literatura

- Drennan et al.: Risk and Crisis Management in the Public Sector
- WHO: Risk Communication and Community Engagement materials.
- Coombs: Ongoing Crisis Communication

Děkuji vám za pozornost

DOTAZY??
?

Kontrolní test 1

- **1. Do jaké úrovně krizové komunikace a řízení spadají hejtmani, starostové obcí a velitelé složek IZS?**

A) Strategická úroveň

B) Koordinační úroveň

C) Operativní úroveň

2. Co je hlavním komunikačním cílem směrem k široké veřejnosti během krize?

A) Poskytnout jasné, netechnické a srozumitelné pokyny k ochraně života a zdraví

B) Detailně analyzovat legislativní výklady a metodické pokyny

C) Prezentovat vnitřní spory a alternativní politické názory členů krizového štábu

Kontrolní test 2

4. Které zlaté pravidlo platí pro interní komunikaci směrem k vlastnímu státnímu aparátu?

A) Aparát se informuje až jako úplně poslední, aby se předešlo úniku informací

B) Vlastní aparát musí být o opatřeních informován dříve nebo souběžně, než se vyhlásí v médiích

C) Státní zaměstnanci dostávají informace výhradně prostřednictvím tiskových konferencí pro veřejnost

5. Co je hlavním cílem „Zásady jednoho hlasu“ (One Voice Policy)?

A) Zajistit, aby během tiskové konference mluvil pouze jeden ministr a ostatní mlčeli

B) Zamezit rozporuplným prohlášením aktérů, která jsou nejčastějším zdrojem ztráty důvěry veřejnosti

C) Přinutit všechna soukromá média vysílat pouze oficiální audiozáznam schválený vládou