Manažerská komunikace při krizovém řízení Modul 5 Tvorba klíčových sdělení a komunikačních scénářů

PhDr. Jan Paďourek, Ph.D.

CEVRO univerzita Praha



Obsah a cíl přednášky

OBSAH

- Message mapping;
- obsah prvního sdělení;
- práce s formulací co víme, co nevíme, co děláme a kdy sdělíme více;
- komunikace instrukcí pro veřejnost

CIL

- Naučit studenty formulovat stručná, přesná a akčně využitelná sdělení.

Rozsah a inkluzivita publika
Právní odpovědnost
Vnímání legitimity a autority

- Sdělení musí pochopit vysokoškolský profesor i funkční analfabet, cizinec i senior bez přístupu k internetu
- Komunikační kanály státu musí mít stoprocentní dopad na každého jednotlivce a sahat od veřejnoprávních médií až po krizové SMS a sirény
- Krizová komunikace státu je legislativní povinností zakotvenou v krizových zákonech. Informační monopol státu zavazuje k okamžitému jednání
- Stát disponuje mocenským aparátem. Jeho komunikace proto vždy nese prvek imperativu, jako jsou nařízení, zákazy, karantény či evakuace.

Tvorba klíčových sdělení se státním akcentem

- Struktura sdělení státu se podřizuje faktu, že občan je v pozici ohroženého, nikoliv nespokojeného zákazníka.
- Státní krizové sdělení, například při kybernetickém útoku na nemocnice, se naopak soustředí na zachování chodu institucí, kategorické pokyny a eliminaci paniky
- Státní krizové sdělení, například při kybernetickém útoku na nemocnice, se naopak soustředí na zachování chodu institucí, kategorické pokyny a eliminaci paniky.
- Musí striktně oddělovat fakta od politických proklamací
- Přesná identifikace stavu bez eufemismů
- Popis opatření státu, tedy co v danou vteřinu dělá armáda, policie nebo hasiči
- Přesný a nezaměnitelný pokyn pro občana
- určení jediného oficiálního zdroje pravdy

Struktura sdělení

- Informace musí být jasné, stručné a konzistentní
- Maximálně 27 slov přednesených do devíti vteřin, obsahujících nejvýše tři hlavní myšlenky
- V akutní fázi se aplikuje psychologický model pro první tři věty:

1) První věta vyjadřuje empatii a aktivitu státu,
2) Druhá věta přináší tvrdá fakta
3) Třetí věta dává okamžitý pokyn

- Zcela vynechat právní žargon a zkratky!

Shrnutí manažerských zásad pro krizového manažera státu

- Komunikovat pro nejzranitelnější
- Absolutní zákaz vnitřní konkurence
- Přísné oddělení politiky od záchrany
- V první fázi krize mluví výhradně odborníci, jako jsou generálové, epidemiologové nebo hydrologové. Politici nastupují až ve fázi systémových řešení a alokace zdrojů

MESSAGE MAPPING
(neboli mapování klíčových sdělení) 1

Brání panice, eliminuje informační šum a buduje důvěru veřejnosti v kroky státu.

1. **Klíčová dělení: Segmentace publik a komunikačních kanálů – cílové skupiny:**

- **Široká veřejnost**
- **Zranitelné skupiny**
- **Média**:
- **Složky IZS a státní aparát**
- **Klíčová infrastruktura**

Komunikační kanály

- **Masová média**:
- **Digitální platformy**
- **Direct-to-citizen**
- **Terénní komunikace**

MESSAGE MAPPING
(neboli mapování klíčových sdělení) 2
Metodika message mapping

- Sdělení by mělo mít maximálně **27 slov**.
- Jeho vyslovení by mělo trvat do **9 vteřin**.
- Obsahuje maximálně **3 klíčová poselství**.

Struktura krizové mapy sdělení

1. **Ústřední obava / Otázka**: Co veřejnost nejvíce pálí? (např. *„Je pitná voda bezpečná?“*)
2. **Klíčové sdělení**: Hlavní, snadno zapamatovatelná pravda.
3. **Podpůrná fakta**: Tři specifické argumenty nebo instrukce, které klíčové sdělení rozvíjejí.

Tvorba komunikačních scénářů a jejich fáze

Každý scénář musí obsahovat: **Kdo** mluví, **Kdy** mluví, **Co** říká a **Jakými kanály**

- **Fáze 1: Okamžitá reakce (První hodiny)**
- **Cíl**: Převzít kontrolu nad narativem, přiznat situaci, vyjádřit empatii a popsat první kroky.
- **Zásada**: Pokud neznáte detaily, řekněte to. Raději komunikujte proces vyšetřování než spekulace.
- **Scénářový obrat**: *„Víme, co se stalo, situaci řešíme, další informace dodáme tehdy a tehdy.“*

- **Fáze 2: Řízení krize (První dny)**
- **Cíl**: Informovat o vývoji, vyvracet dezinformace, upevňovat krizová opatření.
- **Zásada**: Pravidelnost. Tiskové konference ve stejný čas (např. každý den v 10:00 a 17:00).

- **Fáze 3: Obnova a ukončení (Návrat k normálu)**
- **Cíl**: Vysvětlit ukončení krizového stavu, poděkovat občanům a složkám IZS, zahájit analýzu chyb.

Hlavní zásady manažerské komunikace v krizi

- **Lidskost na prvním místě (Empatie)**
- **Jeden hlas (One Voice Policy)**
- **Transparentnost vs. bezpečnost**
- **Akceschopnost**

Obsah prvního sdělení

1. Vyjádření empatie a lidskosti (prvních 10 vteřin)

Obsah: Okamžité uznání závažnosti situace a vyjádření solidarity. Stát musí ukázat, že je s občany na jedné lodi.

2. Co se stalo – Ověřená fakta (dalších 20 vteřin)

Obsah: Stručný popis situace. Říkejte pouze to, co je stoprocentně potvrzené. Pokud detaily nevíte, otevřeně to přiznejte. Nikdy nespekulujte.

- **3. Co dělá stát (dalších 20 vteřin)**

Obsah: Ukázka kompetence a akceschopnosti. Veřejnost musí vědět, že státní aparát funguje a má situaci v rukou.

Ideální struktura prvního krizového sdělení

1. Vyjádření empatie a stability (prvních 10 vteřin)

Cíl: Navázat lidské spojení a zklidnit emoce. Stát musí ukázat, že situaci nepodceňuje a stojí při svých občanech.

2. Co se stalo – Ověřená fakta (dalších 20 vteřin)

Cíl: Popsat situaci bez spekulací. Říkejte pouze to, co je 100% potvrzené. Pokud detaily nevíte, otevřeně to přiznejte – tím zvýšíte svou důvěryhodnost.

3. Co dělá stát – Demonstrace kontroly (Dalších 20 vteřin)

Cíl: Ukázat akceschopnost státního aparátu. Veřejnost potřebuje vědět, že instituce fungují a mají plán.

4. Co mají dělat občané – Výzva k akci (Dalších 20 vteřin)

Cíl: Dát lidem jasný a jednoduchý úkol. Aktivita odbourává paniku a úzkost.

5. Informační kotva – Kdy bude update (Posledních 10 vteřin)

Cíl: Sebrat prostor fámám a dezinformacím. Když lidé vědí, kdy dostanou další zprávy, nemají potřebu hledat pochybné zdroje.

Čeho se v prvním prohlášení vyvarovat

- **Žádné hledání viníka**
- **Žádný odborný žargon**
- **Zákaz falešného optimismu**

Práce s formulací, co víme, co nevíme, co děláme a kdy sdělíme více – čtyřkolový model

1. Co víme (Fakta)

Význam: Okamžité sdílení 100% ověřených informací. Tím stát potvrzuje realitu a zabraňuje fámám.

2. Co nevíme (Transparentnost)

Význam: Přiznání chybějících informací je projevem nejvyšší důvěryhodnosti, nikoli slabosti.

3. Co děláme (Kompetence)

Význam: Ukázka toho, že státní aparát má situaci pevně v rukou a aktivně pracuje na řešení.

4. Kdy sdělíme více (Informační kotva)

Význam: Určení přesného času dalšího brífinku.

Praktická ukázka krizového sdělení

- „**[CO VÍME]** Dnes v 8:00 došlo k technickému výpadku Portálu občana a základních registrů. Systémy jsou aktuálně nedostupné.
- **[CO NEVÍME]** V tuto chvíli nemáme potvrzeno, zda se jedná o technickou závadu, nebo o kybernetický útok.
- **[CO DĚLÁME]** Naši IT specialisté ve spolupráci s Národním úřadem pro kybernetickou bezpečnost situaci analyzují a pracují na restartu systémů. Data občanů jsou v bezpečí.
- **[KDY SDĚLÍME VÍCE]** Přesné informace o postupu oprav vám přineseme na tiskové konferenci přesně v 11:00.“

Komunikace instrukcí pro veřejnost

1. Struktura instrukce: Pravidlo 3C (Clear, Concise, Concrete)

- Každá krizová instrukce pro občany musí být jasná, stručná a konkrétní. Zapomeňte na souvětí, právní věty nebo zdvořilostní fráze
- Příkazové sloveso na začátku: Věta musí začínat přímou akcí (imperativem)
- Jedna myšlenka na jeden řádek: Nekombinujte více úkolů do jednoho odstavce
- Vizuální oddělení: Používejte odrážky, tučné písmo a jasné symboly

Špatný a správný příklad

Špatný příklad (Úřední styl)

- **Vzhledem k nastalé situaci v souvislosti s kontaminací vodního toku se občanům doporučuje, aby se v rámci možností vyvarovali konzumace vody z vodovodu, dokud orgány ochrany veřejného zdraví nevydají revidované stanovisko. V případě nutnosti je možné využít náhradní zdroje.**

Správný příklad (Krizový styl)

- **NEPIJTE vodu z kohoutku.**
- **NEPOUŽÍVEJTE ji ani na vaření nebo čištění zubů.**
- **VODA JE PITNÁ až po nepřetržitém 5minutovém varu.**
- **CISTERNY s pitnou vodou stojí na náměstí a u polikliniky.**

Psychologické zásady pro tvorbu instrukcí

- Říkejte, co MAJÍ dělat, ne jen to, co NEMAJÍ dělat: Lidský mozek v panice slovo „NE“ občas přehlédne.
- Zaměstnejte veřejnost: Pasivní čekání prohlubuje úzkost a vede k destruktivnímu chování
- Eliminujte alternativy: V krizi lidé nechtějí možnost volby

Kanály pro distribuci instrukcí

- Krizové SMS (Cell Broadcast)
- Rozhlas a TV (Mimořádné vstupy
- Místní ampliony a sirény
- Sociální sítě státu (X, FB)

Šablona pro rychlou tvorbu instrukcí (Matice akce)

- **KDO je ohrožen**: Například obyvatelé městské části Praha 6.
- **CO je hrozba**: Například kouř z požáru chemického skladu.
- **JAK se chránit**: Zavřete a utěsněte okna i dveře. Vypněte domácí klimatizaci a ventilaci. Nezdržujte se venku.
- **KDE najít pomoc a informace**: Sledujte web obce nebo volejte krizovou linku 123 456.

Doporučená literatura

- CDC: CERC Manual
- FEMA: Communication Plan Guide
- WHO RCCE Guidance

DĚKUJI ZA POZORNOST

DOTAZY?