Manažerská komunikace při krizové řízení

Modul 1

Úvod do manažerské komunikace při krizovém řízení

CEVRO Univerzita

PhDr. Jan Paďourek, Ph.D.



Co je manažerská komunikace a co je krizové řízení?

Manažerská komunikace je cílevědomý způsob komunikace, kterým vedoucí pracovník ovlivňuje, vede a koordinuje práci lidí.

- Hlavními cíli jsou:
- 1. jasné předávání informací
- 2. motivace zaměstnanců
- 3. Koordinace práce ve slanění činnosti jednotlivců a týmů
- 4. Rozhodování
- 5. Řešení konfliktů v předcházení sporům a jejich konstruktivního řešení
- 6. Budování důvěry cestou otevřené, srozumitelné a férové komunikace

Co je manažerská komunikace a co je krizové řízení?

Krizové řízení je soubor činností orgánů veřejné správy, IZS, bezpečnostních složek, ale i dalších organizací s cílem předcházet krizovým situacím, připravit se na ně, zvládnout je a obnovit normální fungování společnosti po jejich skončení.

- Platnou a účinnou verzí krizového zákona je zákon č. 240/2000 Sb.
- Novela č. 266/2025 Sb. – Zavedla zásadní změny v oblasti krizového řízení v návaznosti na transpoziční zákon o kritické infrastruktuře a evropskou směrnici CER.
- S účinností od 17. července 2026 se nařízením vlády zjednodušuje strukturu krizových plánů krajů a obcí s rozšířenou působností a upravuje provádění pravidelných čtyřletých aktualizací.

Základní fáze krizového řízení

1. Prevence formou identifikace rizik

2. Připravenost formou tvorby krizových plánů, školení, cvičení, budování kapacit

3. Reakce cestou řízení záchranných a likvidačních prací.

4. Obnova formou odstraňování následků.

Příklady situací – velké povodně, požáry, průmyslové havárie, epidemie a pandemie, blackout, teroristický útok, migrační nebo bezpečnostní krize, válečné ohrožení státu.

Úrovně krizového řízení

1. vláda
2. Ústřední krizový štáb (je-li aktivován)
3. ministerstva a jiné ústřední správní úřady
4. hejtmani krajů
5. starostové obcí s rozšířenou působností
6. složky IZS

Manažerská komunikace je klíčovým nástrojem řízení organizace, který propojuje jednotlivé pracovníky i celá oddělení, přičemž manažeři jí věnují více než 75 % svého pracovního času. Správně nastavený přenos informací přímo ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, eliminuje konflikty a buduje zdravou firemní kulturu.

Směry komunikačních toků

V rámci organizační struktury rozlišujeme tři základní formální směry:

- **Sestupná komunikace**: Směřuje od top managementu k podřízeným (zadávání úkolů, strategické cíle, firemní hodnoty).
- **Vzestupná komunikace**: Jde od řadových zaměstnanců k vedoucím (reporty, zpětná vazba, nápady, stížnosti).
- **Horizontální a diagonální komunikace**: Probíhá mezi pracovníky na stejné úrovni nebo napříč odděleními (koordinace projektů, sdílení know-how)

Komunikační kanály v praxi

Manažer musí volit správné metody a kanály pro přenos zprávy podle naléhavosti a typu sdělení:

- **Formální kanály**: Oficiální e-maily, interní směrnice, zápisy z porad a příručky, které mají právní či procesní váhu.
- **Neformální kanály**: Osobní rozhovory na chodbě, neoficiální chatovací skupiny (např. Teams), které zrychlují předávání operativních informací.
- **Ústní versus písemná forma**: Ústní jednání poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, zatímco písemná forma slouží jako trvalý doklad pro více lidí najednou.

1. Informování

Informování představuje **jednosměrný proces předávání faktických a ověřených informací**. Jeho cílem je zajistit, aby všichni zainteresovaní měli správné informace o situaci.

- **Charakteristika:**
  - důraz na přesnost a pravdivost,
  - sdělování aktuálních skutečností,
  - minimalizace dezinformací a nejistoty,
  - může probíhat interně i externě.

- **Příklad:**

„V 10:15 došlo k požáru ve výrobní hale. Zaměstnanci byli evakuováni a nikdo nebyl zraněn.“

2. Koordinace

Koordinace je **vzájemná komunikace mezi subjekty, které se podílejí na řešení krizové situace**. Nejde pouze o sdílení informací, ale především o organizaci činností, rozhodování a rozdělení odpovědností.

Charakteristika:

- převážně obousměrná komunikace,
- plánování a řízení činností,
- stanovení úkolů a priorit,
- propojení jednotlivých týmů a institucí.
-

Příklad: "Hasiči provedou průzkum objektu, zdravotnická služba zřídí třídicí místo a policie uzavře okolní komunikace.“

3. Krizová komunikace

Krizová komunikace je **strategické řízení komunikace během mimořádné nebo krizové události**. Jejím cílem není pouze informovat, ale také udržet důvěru veřejnosti, zabránit panice a chránit reputaci organizace.

Charakteristika:

- rychlá, otevřená a pravidelná komunikace,
- jednotná sdělení od důvěryhodného mluvčího,
- zohlednění emocí příjemců,
- reakce na média, sociální sítě a dotazy veřejnosti.

Příklad: "Naším hlavním cílem je bezpečnost všech osob. Spolupracujeme s integrovaným záchranným systémem a další informace zveřejníme ihned po jejich ověření.“

Hlavní rozdíly – informování – koordinace – krizová komunikace

- **Informování** odpovídá na otázku **„Co se stalo?“**
- **Koordinace** odpovídá na otázku **„Kdo, co, kdy a jak udělá?“**
- **Krizová komunikace** odpovídá na otázku **„Jak budeme komunikovat se všemi zainteresovanými, aby byla situace zvládnuta a zachována důvěra?“**

Vztah komunikace k rozhodování

Komunikace je základem rozhodovacího procesu. Manažeři při rozhodování potřebují včasné, přesné a ověřené informace, které získávají prostřednictvím interní i externí komunikace.

Komunikace podporuje rozhodování tím, že:

- zajišťuje sběr a sdílení informací o vzniklé situaci,
- umožňuje vyhodnocení rizik a možných variant řešení,
- zprostředkovává rozhodnutí všem, kteří je mají realizovat,
- poskytuje zpětnou vazbu o účinnosti přijatých opatření. ¨

V krizové situaci bývá rozhodování charakteristické:

- nedostatkem času,
- nejistotou a neúplnými informacemi,
- vysokými důsledky případných chyb,
- nutností rychlé reakce.

Proto musí být komunikace stručná, jednoznačná, aktuální a srozumitelná.

Příklad:
„Krizový štáb obdrží informaci o úniku nebezpečné látky. Na základě komunikace mezi hasiči, vedením podniku a bezpečnostními pracovníky rozhodne o evakuaci zaměstnanců. Toto rozhodnutí je následně okamžitě komunikováno všem dotčeným osobám“.

Vztah komunikace k odpovědnosti

Každé rozhodnutí musí mít jasně určenou odpovědnou osobu.

Komunikace zajišťuje, aby bylo zřejmé:

- kdo rozhodnutí přijal,
- kdo odpovídá za jeho realizaci,
- kdo kontroluje jeho plnění,
- komu se podávají informace o výsledcích.

Dobře nastavená komunikace:

- předchází nejasnostem a duplicitám,
- omezuje riziko chyb,
- podporuje spolupráci mezi jednotlivými složkami,
- umožňuje zpětnou kontrolu přijatých opatření.

Odpovědnost v krizovém řízení zahrnuje:

- **odpovědnost za rozhodnutí** – manažer nebo krizový štáb nese odpovědnost za správnost přijatých rozhodnutí,
- **odpovědnost za komunikaci** – pověřený mluvčí nebo vedoucí pracovník odpovídá za správnost a jednotnost poskytovaných informací,
- **odpovědnost za plnění úkolů** – jednotliví členové týmů odpovídají za realizaci přidělených opatření.

1. Specifika bezpečnostních institucí

Mezi bezpečnostní instituce patří například Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Armáda České republiky nebo zpravodajské služby.

Hlavní charakteristiky bezpečnostních institucí

- **Hierarchická struktura** – komunikace probíhá podle jasně stanoveného systému velení a řízení.
- **Rychlost rozhodování** – informace musí být předávány okamžitě, protože prodlení může ohrozit životy nebo majetek.
- **Jednoznačnost sdělení** – příkazy a pokyny musí být stručné, přesné a srozumitelné.
- **Ověřené informace** – rozhodnutí se opírají o spolehlivá data, aby se minimalizovalo riziko chybných zásahů.
- **Ochrana citlivých informací** – některé informace nelze zveřejnit z důvodu bezpečnosti, ochrany osobních údajů nebo probíhajícího vyšetřování.
- **Koordinace více složek** – komunikace musí umožnit spolupráci mezi jednotlivými bezpečnostními složkami.

2. Specifika veřejného sektoru

Veřejný sektor zahrnuje státní správu, samosprávu, ministerstva, kraje, obce a další veřejné instituce.

Hlavní charakteristiky

-
- **Veřejná odpovědnost** – instituce odpovídají občanům za svá rozhodnutí i způsob komunikace.
- **Transparentnost** – veřejnost musí být pravdivě a pravidelně informována o vývoji krizové situace.
- **Dodržování legislativy** – komunikace musí být v souladu s právními předpisy (například v oblasti ochrany osobních údajů nebo krizového řízení).
- **Koordinace s dalšími institucemi** – spolupráce s bezpečnostními složkami, zdravotnictvím, samosprávou i neziskovým sektorem.
- **Dostupnost informací** – sdělení musí být srozumitelná pro všechny skupiny obyvatel, včetně seniorů nebo osob se zdravotním postižením.

Příklady frází, které by manažer neměl nikdy používat

1. **Fráze vyvolávající dojem zatloukání a lži**

Tyto obraty okamžitě ničí důvěryhodnost a motivují média k agresivnímu pátrání.

„Bez komentáře.“

V krizové komunikaci znamená „bez komentáře“ prakticky „jsme vinni a snažíme se to utajit“.

Správná alternativa: „Tuto informaci v tuto chvíli nemám stoprocentně ověřenou. Jakmile ji prověříme, okamžitě vám ji poskytnu.“

„To je neoficiální informace, to je mimo záznam (off the record).“

V krizi nic jako „mimo záznam“ neexistuje. Novináři informaci použijí, pouze neuvedou vaše jméno.

Správná alternativa: Říkejte novinářům pouze to, co chcete, aby bylo zveřejněno. Pokud něco říct nemůžete, vysvětlete věcný důvod (např. probíhající policejní vyšetřování).

Příklady frází, které by manažer neměl nikdy používat

2. Fráze projevující aroganci a nedostatek empatie

Tyto výroky spolehlivě zvednou vlnu veřejného hněvu.

- **„Nebylo to tak hrozné, jak se říká.“** nebo **„Nikomu se v podstatě nic nestalo.“**
- Zlehčování situace uráží zasažené lidi a působí chladně. Rozsah škod a dopadů musí manažer vždy brát vážně.

Správná alternativa: „Každý jednotlivý dopad na lidské životy nebo majetek bereme s maximální vážností.“

Příklady frází, které by manažer neměl nikdy používat
3. Fráze alibistické a svalování viny na druhé

Manažer, který ukazuje prstem na ostatní, ztrácí respekt u veřejnosti i u vlastních zaměstnanců.

„Za to může selhání jednotlivce na nejnižší pozici.“

Veřejnost vnímá stát/firmu jako jeden celek. Pokud selhal řadový zaměstnanec, je to systémové selhání managementu, který ho správně nezaškolil nebo nekontroloval.

Správná alternativa: „Přebíráme plnou odpovědnost za incident a vyšetřujeme, kde náš kontrolní systém selhal.“

Příklady frází, které by manažer neměl nikdy používat

4. Fráze plné spekulací a falešného optimismu

Sliby, které manažer nemůže garantovat, se při jejich nesplnění vrátí jako bumerang.

„Garantuji vám, že do zítra bude všechno stoprocentně v pořádku.“

Pokud se objeví nečekaná komplikace a termín nestihnete, definitivně ztratíte důvěru.

Správná alternativa: „Náš technický tým pracuje v režimu 24/7. Reálný odhad dokončení opravy je zítra v odpoledních hodinách, o případných změnách budeme informovat.“

„Pravděpodobným viníkem je asi kybernetický útok z Ruska/Číny.“

Střílení od boku a spekulace bez důkazů do krizové komunikace nepatří. Pokud se ukáže, že šlo o chybu vašeho admina, budete za hlupáka.

Správná alternativa: „Příčinu incidentu v tuto chvíli analyzují specialisté. Jakmile budeme mít nezvratné závěry, zveřejníme je.“

Shrnutí : **Specifika komunikace státu v krizi**

- **Absolutní priorita rychlosti:** Stát musí být primárním zdrojem informací. Jakékoliv komunikační vakuum okamžitě zaplňují dezinformace, fámy a panika.
- **Pravidlo jednoho hlasu (Centralizace):** Informace proudí přes jednoho mluvčího (např. předsedu krizového štábu). Jednotlivé resorty a ministři nesmí vydávat protichůdná prohlášení.
- **Informační kanály státu:** Využití integrovaného systému (veřejnoprávní média, krizové SMS, oficiální vládní portály a sociální sítě) pro okamžitý zásah celé populace.
- **Legislativní mantinely:** Komunikace musí striktně reflektovat schválená krizová opatření podle krizového zákona (např. vyhlášení nouzového stavu vládou).

Shrnutí : **Komunikace krizových opatření a omezení práv**

- **Transparentnost jako nástroj legitimity:** Každé krizové opatření (např. zákaz vycházení, uzavření provozoven) musí být okamžitě věcně a logicky zdůvodněno.
- **Jednoduchost a srozumitelnost:** Státní aparát nesmí komunikovat ve složitých právních definicích. Občan musí ihned pochopit, co přesně smí a nesmí dělat.
- **Komunikace kompenzací:** Současně s nařízením restrikcí musí stát jasně komunikovat proces finančních náhrad a pomoci zasaženým občanům a firmám.
- **Práce s nejistotou:** Pokud stát nezná přesnou délku trvání omezení, manažer to přizná a stanoví pevné datum, kdy dodá aktualizovaný harmonogram.

Shrnutí: **Boj s dezinformacemi a monitoring narativů**

- **Nepřetržitý monitoring médií:** Sledování celostátních médií, alternativních webů a sociálních sítí pro okamžité zachycení nebezpečných fám.
- **Zákaz spekulací:** Krizoví manažeři státu komunikují pouze 100% ověřená data. Spekulace (např. o původu kybernetického útoku) ničí důvěru v instituce.
- **Rychlé vyvracení:** Aktivní a agresivní uvádění věcí na pravou míru prostřednictvím oficiálních kanálů dříve, než hoax získá masovou publicitu.
- **Spolupráce se složkami:** Komunikační týmy ministerstev úzce spolupracují s analytiky a bezpečnostními složkami na odhalování koordinovaných dezinformačních kampaní.

Shrnutí: **Psychologie davu a interní vládní komunikace**

- **Redukce společenské úzkosti:** Komunikace musí vykazovat kontrolu nad situací, ale zároveň vysokou míru empatie k obětem a zasaženým občanům.
- **Předvídatelný komunikační rytmus:** Stanovení fixních časů tiskových konferencí (např. vždy ve 12:00 a v 18:00), což vnáší do společnosti řád a klid.
- **Vertikální komunikace:** Informace o vládních krizových krocích musí doputovat k hejtmanům a starostům obcí (ORP) dříve, než zazní v televizi.
- **Ochrana mluvčích před vyhořením:** Rotace osob v krizovém PR týmu. Chronicky unavený státní manažer podléhá emocím a dělá fatální komunikační chyby.

Doporučená literatura

- **Tomandl, J., Čuřík, J., Maršovská, K., Fojtová, T. (2020). *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy.* Brno: Masarykova univerzita.** Masarykova univerzita – Krizová komunikace
- **Antušák, E., Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu.* Praha: Karolinum.** Karolinum – Základy teorie krizového managementu
- **Chalupa, R. (2012). *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty.* Praha: Grada Publishing.** Grada – Efektivní krizová komunikace
- **Bednář, V. (2012). *Krizová komunikace s médii.* Praha: Grada Publishing.** Grada – Krizová komunikace s médii
- **Mikušová, M. (2017). *Crisis Management.* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.**
- **Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů.** Portál veřejné správy – Krizový zákon

Děkuji vám za pozornost

DOTAZY?