Manažerská komunikace při krizovém řízení

MODUL 6 Interní komunikace v krizovém štábu

PhDr. Jan Paďourek, Ph.D.

CEVRO Univerzita



Obsah a cíl přednášky

OBSAH

- briefing, debriefing, situační hlášení, tasking;
- tok informací v organizaci;
- organizační kultura;
- vedení porady krizového štábu;
- komunikační disciplína

CÍL

- Ukázat význam interní komunikace jako předpokladu kvalitní externí komunikace.

1. Specifika a principy krizové komunikace ve státní správě

- **Jednota sdělení (One Voice Policy)**
- **Rychlost versus ověřitelnost.**
- **Srozumitelnost a věcnost**
- **Transparentnost a pravdivost**

2. Interní komunikace v rámci státního aparátu

Vertikální komunikace (Shora dolů a zdola nahoru)

- Strategické instrukce
- Zpětná vazba z terénu
- Péče o zaměstnance

Horizontální komunikace (Meziresortní koordinace)

- Odstranění silového myšlení
- Komunikace se samosprávami

3. Komunikace uvnitř krizového štábu

Složení a komunikační role

- Krizový štáb sdružuje politické vedení, odborníky, zástupce armády, policie, hasičů a logistiky. Každý člen má přesně definovanou roli

- Vedoucí krizového štábu
- Tajemník
- Tiskový mluvčí / Komunikační tým

Procesní nastavení komunikace ve štábu

- Pravidelný komunikační rytmus
- Strukturovaný reporting
- Psychologické aspekty a zvládání konfliktů

4. Technologické a bezpečnostní nastavení

- Kryptografická ochrana a utajení
- Záložní kanály
- Jednotné datové prostředí

Brífing

Krátká, vysoce operativní schůzka (obvykle 10–15 minut), která se koná **před zahájením** směny, akce nebo denního cyklu krizového štábu.

- **Jednosměrný tok:** vedoucí štábu nebo operací mluví, podřízení poslouchají a zapisují.
- **Obsah:** Shrnutí aktuálního stavu
- **Cíl:** dosáhnout toho, aby všichni zapojení aktéři měli na začátku akce naprosto stejné informace

Situační hlášení – sběr dat z terénu

Standardizovaný, dokumentovaný přehled o aktuálním vývoji krize. Funguje jako „oči a uši“ krizového štábu a posílá se **v průběhu** krize v přesně stanovených intervalech (např. každé 2, 6 nebo 12 hodin).

- **Pevná struktura:** Aby se zamezilo slohovým pracím, používají se šablony
- **Obsah:**
  1. *Co se stalo*
  2. *Aktuální stav zdrojů*
  3. *Predikce a hrozby*
  4. *Požadavky*

- **Cíl:** vytvořit pro vedení státu takzvaný **jednotný obraz situace**

Tasking – distribuce a řízení úkolů

Proces **přidělování konkrétních, měřitelných úkolů** jednotlivým složkám nebo resortům na základě rozhodnutí krizového štábu.

- **Adresnost a termíny**
- **Matice odpovědnosti**

- **Cíl:** Přetavit politická a strategická rozhodnutí krizového štábu

Debífing – vyhodnocení a poučení

Strukturované hodnocení, které probíhá **po skončení** akce, operace, směny nebo po odeznění celé krize

- **Zpětný pohled bez obviňování**

- **Klíčové otázky debrífingu:**
  1. *Co bylo naším plánem/cílem?*
  2. *Co se reálně stalo?*
  3. *Proč vznikly rozdíly mezi plánem a realitou?*
  4. *Co uděláme příště jinak?* (tzv. Lessons Learned – ponaučení z krizového vývoje).
- **Psychologický rozměr:** U krizových štábů slouží debrífing také jako ventil pro uvolnění extrémního stresu.
- **Cíl:** Okamžitě upravit krizové plány pro další nasazení a zlepšit efektivitu systému.

Tok informací – obecný model

- **Sestupný tok (shora dolů):** Informace putují od nejvyššího vedení k řadovým zaměstnancům
- **Vzestupný tok (zdola nahoru):** Tento směr vede od zaměstnanců v první linii k managementu
- **Horizontální tok (meziúrovňový):** Informace se vyměňují mezi odděleními na stejné hierarchické úrovni

Oficiální komunikační kanály a nástroje státu

Základem komunikace na ministerstvu je elektronická spisová služba.

- **Kolegium ministra** (ministr a jeho poradci) – propojení politické a úřednické linie
- **Úřednická linie** (náměstci, vrchní ředitelé, ředitelé odborů, oddělení, pracovníci

Na ministerstvu úředníci drží kontinuitu státu bez ohledu na volby, zatímco politické vedení určuje směr. Veškeré informace směřující ven z úřadu musí projít schválením tiskového oddělení.

Tok informací na klíčovém miniterstvu

- **Spisová služba a e-Spis:** Na ministerstvu neexistuje, že by se úkol zadal jen tak ústně nebo běžným e-mailem, pokud má mít právní váhu. Každý dokument (dopis, rozhodnutí, interní pokyn) musí projít elektronickou spisovou službou. Dostane **číslo jednací**, určí se zpracovatel, schvalovatel a archivuje se. Tok je stoprocentně dohledatelný.
- **Kolegium ministra:** Nejvyšší komunikační platforma na ministerstvu. Zde ministr (politická úroveň) komunikuje s náměstky a vrchními řediteli sekcí (odborná/úřednická úroveň). Zde se politické zadání mění na konkrétní úřednické úkoly.
- **Rezortní systémy a linky:** Klíčová ministerstva mají vlastní uzavřené a šifrované komunikační sítě (např. síť PEGAS pro vnitro, speciální armádní systémy pro obranu). Informace se nesmí dostat do běžného internetu.

Kde systém nejčastěji selhává

- alibismus
- byrokracie
- strach z osobní odpovědnosti
- informační schizofrenie

Jak funguje tok informací na klíčovém ministerstvu (příklad ministerstva vnitra)

1) Oficiální toky a nástroje:

- Spisová služba a e-Spis
- Kolegium ministra
- Rezortní systémy a linky

2) Specifika ministerstva oproti firmě

- Vliv politického cyklu
- Režim utajení (NBÚ)
- Vnější vztahy (vláda a parlament)

Jak funguje tok informací na klíčovém ministerstvu (příklad ministerstva vnitra) 2.

3) Změna periodicity: Přechod na „Operační rytmus“

- Sběr dat
- Analýza a syntéza
- Rozhodnutí a úkolování

4) Aktivace politiky jednoho hlasu

5) Odsun administrativního alibismu

Organizační struktura krizového štábu státu

1. Vedení Ústředního krizového štábu

- Ministr vnitra
- Ministr obrany
- Předseda vlády

2. Členové Ústředního krizového štábu – strategická úroveň

- Náměstci nebo vrchní ředitelé ze všech věcně příslušných ministerstev (zejména vnitra, obrany, zdravotnictví, dopravy, průmyslu a obchodu, financí a zahraničních věcí).
- GŘ HZS
- Ředitelé zpravodajských služeb
- Náčelník GŠ
- Policejní prezident
- Předseda Správy hmotných rezerv
- Guvernér ČNB atd.

Organizační struktura ÚKŠ 2.

3. Stálá pracovní skupina (operační úroveň)

4. Odborné pracovní skupiny (expertní úroveň)

(epidemiologická a zdravotní, logistická, kybernetická, analytická atd.)

5. Sekretariát ÚKŠ (administrativní zázemí)

Vedení porady ÚKŠ

1. **Pevný řád**
2. **Autoritativní moderace**
3. **Jednání na základě faktů**
4. **Vynucené úkolování (tasking)**
5. **Přítomnost komunikátora**

Komunikační disciplína v krizovém řízení

1. Zákaz mluvení bez vyzvání
2. Extrémní stručnost a věcnost
3. Oddělení faktů od dojmů a spekulací
4. Politika jednoho hlasu
5. Disciplína zápisu a potvrzení úkolů
6. Emoční sebeovládání a profesionalita
7. Digitální hygiena

Doporučená literatura

- FEMA study materials on emergency communication.
- ISO 22361:2022.
- Drennan et al.: Risk and Crisis Management in the Public Sector.

DOTAZY??

Děkuji za pozornost