MODUL 7 – mediální komunikace, tiskový brífing a práce před kamerou



CEVRO Univerita

PhDr. Jan Paďourek, PhD.

Mediální komunikace v krizi

- **Jeden mluvčí:** Stát musí mluvit jedním hlasem, aby nevznikal chaos a protichůdné informace.
- **Rychlost a otevřenost:** Informace musí proudit včas, jinak prázdné místo zaplní dezinformace a panika.
- **Fakta místo emocí:** Komunikace staví na ověřených datech, realistických scénářích a jasných krocích.
- **Empatie a klid:** Lídr vyjadřuje pochopení pro obavy občanů, ale sám si zachovává chladnou hlavu.
- **Předvídatelnost:** Pravidelné tiskové výstupy ve stejný čas snižují hladinu celospolečenského stresu.

Tiskový brífing

- **Jasná struktura:** Úvod definuje problém, hlavní část přináší řešení, závěr shrnuje pokyny pro občany.
- **Časový limit:** Krizové brífinky jsou krátké, úderné a trvají ideálně do 15 až 20 minut.
- **Prostor pro dotazy:** Otázky novinářů jsou regulované moderátorem, aby se předešlo překřikování a spekulacím.
- **Jednoduchý jazyk:** Manažer nepoužívá složitou úřednickou mluvu ani interní zkratky.
- **Distribuce materiálů:** Klíčová data a nařízení dostávají média písemně ihned po skončení brífingu.

Práce před kamerou

- **Kontrola těla:** Klidný postoj, pevný hlas a přímý oční kontakt do objektivu budují autoritu.
- **Střídmý vizuál:** Konzervativní oblečení bez výrazných vzorů neodvádí pozornost od vážnosti situace.
- **Technika mostu:** Při nepříjemném dotazu manažer přemostí odpověď zpět k hlavnímu krizovému sdělení.
- **Stop improvizaci:** Před kamerou se říká pouze to, co je stoprocentně ověřené, spekulace jsou nepřípustné.

Logika médií a logika krizového řízení

Logika médií a logika krizového řízení státu stojí v době krize často v přirozeném rozporu, protože obě strany sledují odlišné primární cíle a pracují s jinou dynamikou času. Právě pochopení těchto dvou odlišných světů je klíčem k úspěšné manažerské komunikaci.

Logika krizového řízení státu (Perspektiva státu)

- **Cíl:** Zklidnit situaci, eliminovat rizika, chránit životy a udržet společenský řád.
- **Čas:** Potřebuje čas na sběr dat, analýzu situace a ověření faktů před vydáním rozhodnutí.
- **Přístup k informacím:** Dávkuje informace postupně a kontrolovaně, aby zamezil panice a šíření fám.
- **Způsob myšlení:** Systémový, procedurální a zaměřený na dlouhodobé dopady vládních opatření.

Logika médií (Perspektiva novinářů)

- **Cíl:** Informovat veřejnost, kontrolovat mocné, odhalovat pochybení a upoutat pozornost publika.
- **Čas:** Pracuje v režimu okamžitého zpravodajství, kde rychlost vydání zprávy často vítězí nad hloubkou.
- **Přístup k informacím:** Vyžaduje absolutní otevřenost, hovoří s kritiky a vyhledává konfliktní linie.
- **Způsob myšlení:** Personalizovaný, zaměřený na lidské příběhy, emoce, dramata a okamžité důsledky.

Třecí plochy a střety obou logik

- **Rychlost vs. Přesnost:** Média tlačí na okamžité odpovědi, zatímco státní aparát teprve ověřuje fakta na místě.
- **Zjednodušení vs. Komplexita:** Novináři potřebují zkratku a titulek, krizová opatření jsou však právně složitá.
- **Hledání viníka vs. Řešení krize:** Média personifikují selhání, stát se snaží stabilizovat chod institucí.
- **Informační vakuum:** Pokud stát mlčí, protože nemá data, média zaplní prostor spekulacemi externích expertů.

Jak obě logiky efektivně propojit

- **Respektovat pravidla hry:** Státní manažer nesmí brát tlak médií osobně, je to jejich profesní role.
- **Plnit informační potřebu:** Poskytovat průběžné technické brífinky i v momentě, kdy nejsou nová zásadní data.
- **Přizpůsobit formát:** Dodávat médiím srozumitelné infografiky, jasná shrnutí a mluvit v krátkých citátech

.

Tisková zpráva, briefing, press point a interview

1. Tisková zpráva (Press Release): Oficiální písemné prohlášení. Nejvíc kontrolovaný formát, struktura obrácené pyramidy. Neodpovídá na doplňující dotazy.

2. Tiskový brífing (Briefing): Krátké, operativní setkání (15–20 minut). Stručné prohlášení a velmi omezený prostor pro dotazy (1 na redakci, bez doplňujících).

3. Press Point: Blesková forma „na stojáka“ v terénu nebo na chodbě (3–5 minut). Otázky se buď nepřipouští vůbec, nebo jen jedna celková.

4. Interview (Rozhovor): Exkluzivní dialog 1 na 1. Jde do hloubky, vysvětluje komplexní souvislosti. Riziko dotlačení k emocím či chybě.

Jak má vypadat tisková zpráva a z čeho se skládá

- **Titulní hlavička:** Logo instituce, nápis „TISKOVÁ ZPRÁVA“ a datum/čas konce embarga.
- **Titulek (Headline):** Nejdůležitější věta. Obsahuje hlavní sdělení a sloveso. Nesmí to být bulvární lákadlo.
- **Perex (Lead):** První odstavec (2 až 3 věty) odpovídající na klíčové otázky: Kdo?, Co?, Kdy?, Kde?, Jak? a Proč?
- **Tělo zprávy (Body):** Rozvedení informací z perexu. Obsahuje chronologický postup a oficiální citaci manažera.
- **Background & Boilerplate:** Souvislosti, odkazy na krizové zákony a krátký fixní popis instituce na úplném konci.
- **Media kontakt:** Jméno, telefon a e-mail tiskového mluvčího, který je 24/7 dostupný pro novináře.

Jak a kdo ji tvoří

1. Sběr dat (Krizový štáb): Analytici a operativní pracovníci dodají tvrdá data (počty evakuovaných, rozsah škod).

2. Napsání textu (Tiskový mluvčí / PR tým): Profesionální textař přetaví úřednická data do srozumitelného jazyka.

3. Faktická a právní kontrola (Právník / Expert): Kontrola, zda termíny odpovídají legislativě a neobsahují utajované info.

4. Schválení (Krizový manažer): Vedoucí krizového štábu nebo ministr dává finální razítko na obsah a znění své citace.

5. Distribuce (Mluvčí): Rozeslání přes ČTK, e-mailem na redakce a okamžité vyvěšení na web a sociální sítě.

Příklady chybné tiskové zprávy v krizovém řízení

Chyba 1: Chybějící jasné pokyny pro občany (Informační vakuum)

Špatně: „Ministerstvo oznamuje plošné omezení pohybu od zítřka z důvodu epidemiologické situace...“

Správně: Uvést konkrétní výjimky (cesty do práce, nákup potravin) a odkaz na web s podrobným manuálem.

Chyba 2: Používání nejasných termínů a žargonu (Profesní slepota)

Špatně: „V souvislosti s poruchou na VN subsegmentu v perimetru hlavního města došlo k aktivaci stupně 3...“

Správně: „Většina Prahy je po výbuchu transformátoru bez proudu. Hasiči vyhlásili třetí stupeň poplachu...“

Chyba 3: Emoční zabarvení a spekulace (Ztráta profesionality)

Špatně: „Zatím nevíme, kolik lidí pod troskami zůstalo, ale situace je naprosto katastrofální. Doufáme...“

Správně: „Záchranné týmy prohledávají trosky. Přesný počet zjišťujeme. Příčinu vyšetřuje Policie ČR.“

Základní pravidla pro zvládání tlaku

- **Nikdy nelžete a nezamlčujte pravdu:** Pokud informaci nevíte, přiznejte to. Lež znamená okamžitou ztrátu důvěryhodnosti.
- **Nenechte se vyprovokovat k emocím:** Zvýšení hlasu, ironie nebo úsečné „bez komentáře“ působí jako přiznání viny.
- **Neberte útoky osobně:** Novinář pouze plní svou profesní roli (tlačí na mocné).
- **Nespěchejte s odpovědí:** Klidně se před odpovědí na dvě sekundy nadechněte. Působí to rozvážně a získáte čas.

Klíčové komunikační techniky

1. Technika přemostění (Bridging): Krátká odpověď + přemosťovací fráze + hlavní krizové sdělení.

Fráze: „To je důležitá otázka, ale v tuto chvíli je klíčové zaměřit se na...“

2. Technika rámování (Framing): Odmítnutí negativní definice novináře. Neopakovat slova jako „selhání“, nastavit vlastní věcný rámec reality a logistická fakta.

3. Zvládání spekulativních otázek („Co by, kdyby...“): Odmítněte spekulaci a vraťte se k realitě. „Nebudu spekulovat o hypotetických scénářích. Aktuální data ukazují...“

4. Technika jednoho tónu (Broken Record): Při opakovaných útočných dotazech opakujte klidně stále stejnou schválenou pozici s drobnými obměnami („Příčinu vyšetřuje nezávislá komise...“).

Jak reagovat na nejčastější typy otázek (Rychlý manuál)

• Když informaci opravdu nevíte:

„Tuto informaci v tuto chvíli ověřujeme na místě. Jakmile budeme míti stoprocentní jistotu, poskytneme ji na dalším brífingu v 17 hodin.“

• Když se otázka týká utajovaných informací / probíhajícího vyšetřování:

„Vzhledem k tomu, že Policie ČR aktuálně provádí zásah, nemohu k tomuto bodu poskytnout žádné podrobnosti, abychom neohrozili úspěch celé operace.“

• Když novinář cituje anonymní zdroj:

„Anonymní vyjádření nebudu komentovat. Oficiální stanovisko krizového štábu je následující...“

Klíčové prvky řeči těla před kamerou

1. Postoj a stabilita (Základní kotva): Pevný postoj rozkročený na šíři ramen. Žádné přešlapování. Mírný předklon u pultu značí otevřenost.

2. Oční kontakt (Budování důvěry): Přímý pohled do objektivu kamery k občanům. Při dotazech pohled na konkrétního novináře. Těkající oči značí lež či nejistotu.

3. Gestikulace (Podpora autority): Otevřené dlaně v boxu důvěry (od pasu po hrudník). Zákaz sebeuklidňujících rituálů (sahání na krk, obličej, propisku).

4. Mimika a výraz tváře (Kontrola emocí): Kamenná, ale lidská tvář. Žádný nervózní úsměv. Uvolněná čelist. Pozor na mikro-exprese (protočení panenek, povzdechnutí).

5. Hlas a paralingvistika (Nástroj klidu): Snížení tónu (hloubka evokuje klid). Pomalé tempo a funkční pauzy. Hluboké dýchání do břicha proti třasu.

Vizuální prezentace a oblečení (Dress Code)

- **Konzervativní styl:** Tmavě modrý nebo šedý oblek/kostým, jednobarevná košile/blůza (jemně modrá je ideální, bílá pod světly září).
- **Bez vzorů:** Proužky nebo drobné kostičky způsobují na obrazovkách tzv. moaré efekt (obraz bliká a vlní se), což diváka unavuje.
- **„Polní uniforma“ (Terénní krize):** Na místě povodní je sako chyba. Vhodná je tmavá funkční bunda či uniforma složek IZS. Signalizuje to pracovní nasazení.
- **Matná pleť:** Zpocené a lesknoucí se čelo vypadá jako strach. Tiskový tým musí mít v krizovém štábu vždy po ruce matující ubrousky či pudr.

Přehled hlavních chyb v komunikaci

1. Strategické a koncepční chyby:

Absence jednoho hlasu (nejednotnost), Informační vakuum (mlčení a vyčkávání), Nekonzistentnost slov a činů lídra, Předbíhání faktů (improvizace).

2. Verbální a obsahové chyby:

Používání profesního žargonu, Ukazování na viníka předčasně, Falešný optimismus a bagatelizace rizik, Ustrašená nebo defenzivní rétorika.

3. Emoční a behaviorální chyby:

Ztráta sebekontroly a útočnost na novináře, Osobní rovina (urážlivost), Arogance a ignorance legitimních obav veřejnosti.

4. Neverbální chyby (Řeč těla):

Nesoulad slova a těla (inkongruence), viditelné signály vysokého stresu a sebeuklidňující únikové rituály před objektivem.

PŘÍKLADY SELHÁNÍ (Česká republika)

1. Pandemie COVID-19 v ČR (2020–2021): Absolutní chaos vyvolaný absencí jednoho hlasu. Změny rozhodnutí ze dne na den, ministři improvizovali v přímém přenosu. Opatření oznamována pozdě v noci, právně nedotažená. Výsledkem byl kolaps důvěry veřejnosti.

2. Premiér Andrej Babiš (COVID-19, 2020): Emoční nezvládnutí nepříjemné otázky na trasování. Zvýšil hlas a zaútočil na redaktorku ČT: „Nekoukejte na mě takhle... vy mě stále zkoušíte.“ Média ihned zarámovala zprávu o ztrátě sebekontroly lídra.

3. Ministr Roman Prymula (2020): Rozpor mezi slovy a činy (double standard). Apeloval na lockdown, sám byl zachycen bez roušky u uzavřené restaurace na Vyšehradě. Fatální destrukce morální autority a vynucený odchod z funkce.

4. Policejní prezident Tomáš Tuhý (2015): Předbíhání faktů u střelby v Uherském Brodě. Vyjádření v médiích příliš brzy, vypuštění nepřesné informace o „eliminaci“ pachatele během zásahu. Podceněná koordinace s lokální samosprávou.

5. Ministr Adam Vojtěch (2020): Porušení principu jednoho hlasu a stop improvizaci. Podlehl nátlaku premiéra („Nebuďte slušnej, řekněte jméno“) a v přímém přenosu jmenoval lékařku na základě neověřené, následně vyvrácené informace. Nutná veřejná omluva.

PŘÍKLADY SELHÁNÍ (Svět a historie)

1. Havárie jaderné elektrárny Three Mile Island, USA (1979):

Krizoví manažeři a inženýři mluvili vysoce odborným žargonem. Média nesrozumitelnost vyhodnotila jako pokus o utajení katastrofy. Začala situaci dramatizovat, což vyvolalo masovou paniku a spontánní evakuaci stovek tisíc lidí.

2. Teroristický útok v Manchester Arena (2017):

Selhání v kontrole úniků informací. Americká média pod tlakem exkluzivity zveřejnila jméno teroristy i fotky z místa činu ještě během operace. Britské krizové řízení bylo paralyzováno a policie musela zátahy spustit předčasně.

3. Povodně v České republice (2002):
Politické podcenění situace a bagatelizace. Primátor Igor Němec v médiích tvrdil, že „situace je nadmíru nadějná“, zatímco televize již vysílaly záběry dravé řeky. O pár hodin později voda zatopila metro; totální ztráta důvěryhodnosti.

Hlavní ponaučení z těchto příkladů

Kdykoliv se stát pokusí média ignorovat, krmit je lžemi (nebo přehnaným optimismem), případně je zahltit nesrozumitelným žargonem, média si najdou vlastní cestu. Výsledkem je vždy ztráta kontroly nad narativem a následná panika veřejnosti.

DOTAZY?

Děkuji vám za pozornost.