

Krizová komunikace s médii

Vojtěch Bednář



ZK ŽURNALISTIKA
A KOMUNIKACE



Krizová komunikace s médii

Vojtěch Bednář



ZK ŽURNALISTIKA
A KOMUNIKACE

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Vojtěch Bednář

KRIZOVÁ KOMUNIKACE S MÉDII

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4642. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín

Sazba a zlom Vojtěch Kočí

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 192

Vydání 1., 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-3780-5 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7585-2 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7586-9 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

Úvodní poznámky	9
Poznámka k autenticitě	9
Poznámka k návodnosti	10
Komu je určena tato kniha?	10
1. Úvod – Krizová komunikace není ostuda	11
2. Principy mediální komunikace.....	15
2.1 Typologie médií	15
2.2 Co je zájmem médií?.....	16
2.3 Jak média získávají informace?.....	19
2.4 Jak novináři zpracovávají informace?	24
2.5 Morálka a etika médií	29
2.6 Zpětná vazba	33
2.7 Neprofesionální média	35
2.8 Vliv médií	36
2.9 Novináři jako lidé	38
2.10 Mediální role	40
2.11 Typy médií	42
2.12 Závěr	47
3. Krizová komunikace s médii: co, kdy, proč a jak	49
3.1 Komunikace a krizová komunikace	49
3.2 Mediální obraz a mediální dopady	53
3.3 Cíle krizové komunikace	57
3.4 Povaha krizové komunikace	60
3.5 Úloha managementu v krizové komunikaci	61
3.6 Situace pro krizovou komunikaci	64

3.7	Nástroje krizové mediální komunikace	65
3.7.1	Reagující tiskové zprávy a tisková prohlášení.....	68
3.7.2	Tiskové konference k exponovaným problémům a tiskový brífink.....	71
3.7.3	Získávání přímého prostoru v médiích.....	75
3.7.4	Krizová inzerce	78
3.7.5	Mediální lobbying	81
3.7.6	Společenská aktivizace a mediální zaštiťování se	86
3.7.7	Koncentrace a rozptylování problému.....	90
3.7.8	Externalizace problému	93
3.8	Použití nástrojů.....	94
4.	Obecná pravidla krizové komunikace	97
4.1	Jak vidět média a jak se na ně dívat	97
4.2	Zásady komunikace	100
4.3	Co nikdy nedělat	104
4.4	Záznam a ověřování.....	107
4.5	Shrnutí	109
5.	Nejběžnější situace krizové komunikace	111
5.1	Neberte to osobně	111
5.2	Typické mediální problémy	112
5.2.1	Problém 1: Nežádoucí agenda	114
5.2.2	Problém 2: Nežádoucí obsah	124
5.2.3	Problém 3: Nekorektní článek (text) nebo autor	128
5.2.4	Problém 4: Upřednostňování konkurence	129
5.2.5	Problém 5: Selektivní slepota	131
5.2.6	Problém 6: Mediální kampaň	133
5.2.7	Problém 7: Mediální smršť	136
5.2.8	Problém 8: Morální krize.....	136
6.	Tváří v tvář médiím	139
6.1	Mediální role obviněného	139
6.2	Poskytování informací a komunikace se žurnalisty.....	144
6.3	Neformální komunikace	146

6.4	Otázky a odpovědi	148
6.5	Kolize a konfrontace	153
6.6	Mediální atak	156
6.7	Úplatky a dárky.....	158
7.	Guerillový boj	161
7.1	Nepřímé prostředky krizové komunikace	161
7.2	Oslovení publikem a zpětná vazba	163
7.3	Malé sociální hnutí	169
7.4	Legální guerilla	170
7.5	Neformální nepřímá komunikace s novináři	172
7.6	Kompromitace guerillové aktivity	176
7.7	Vhodnost guerillového boje	178
8.	Co potom?	179
	Rejstřík.....	181

Úvodní poznámky

Toto je kyblík jedu, ale věřím, že lidi to potřebují.
(Petr, novinář)

*Když se udržím na uzdě, řeknu jim to přesně tak,
jak je to tady napsáno.*
(X., politik)

Poznámka k autenticitě

Tato kniha obsahuje celou řadu příkladů z praxe. Není-li výslovně uvedeno jinak, jedná se ve všech případech o skutečné události, které se staly subjektům v České republice. Cílem je ukázat na těchto příkladech určitý jev nebo chování, nikoli poškodit příslušný subjekt. Z tohoto důvodu neuvádíme konkrétní názvy subjektů a u obecněji známých případů měníme některé informace tak, aby z výsledku nebyl aktér příkladu patrný. Informace k subjektům těchto příkladů nad rámec zde uvedených autor neposkytuje.

Poznámka k návodnosti

Tato kniha je zčásti zpracována jako návod, jak postupovat v případě mediálních problémů a krizí. Věříme, že poskytne užitečné informace, co dělat v problémových situacích, do kterých se může dostat kterýkoli jedinec, firma nebo instituce. V žádném případě byste ji ale neměli brát jako manuál hodný doslovného následování bez ohledu na konkrétní specifika dané situace. Nejste-li si svou situaci jisti, obraťte se na mediálního poradce nebo na jiného odborníka, který vás vaším problémem provede a bude vám asistencí. Mechanismy a souvislosti, které jsou zde popsány, nemusí platit vždy a za všech okolností, záleží vždy na konkrétní situaci. Mějte to, prosím, při čtení této knihy na paměti.

Komu je určena tato kniha?

Komunikace s médii není pouze věcí PR specialistů. Umět se v ní orientovat je základní kompetencí každého manažera, politika, vedoucího pracovníka nebo jakkoliv jinak aktivního člověka. Krizová komunikace je potom snad nejdůležitější disciplínou této kompetence. I když se může zdát, že tato kniha je určena především lidem pracujícím v oboru komunikace s veřejností, není to pravda. Je určena managementu, politikům a vůbec lidem, kterým se může stát, že přijdou do styku s médii. Není to nic, co by bylo nepravděpodobné, může se to stát prakticky každému.

Svým způsobem je tato publikace určena také novinářům, zvláště začínajícím. Mnoho skutečně vážných mediálních problémů totiž vzniká jako důsledek nedorozumění mezi nimi a lidmi, o nichž píší. Domníváme se, že je užitečné, aby i oni věděli, jak se jejich zdroje, informátoři a lidé, kteří hrají role v jejich příbězích, chovají, respektive jak by se chovat měli.

Úvod – Krizová komunikace není ostuda

1.

Je těžké říct, kdy přesně přestala být masová média pouhou službou veřejnosti, či přesněji řečeno svým zákazníkům, a kdy se stala plnohodnotnou sférou, která se snaží uplatňovat svůj vliv na lidskou společnost i na její jednotlivé části. Bylo to rozšířením tištěných novin? Rozhlasu a televize? Okamžikem, kdy se před zraky diváků začaly odehrávat dějinné události ne pouze ze záznamu, ale v přímém přenosu? Těžko říct. S odpovědí na takto položenou otázku si neví rady (a s tím, jak je položena, by dost možná měli problém) i profesionální mediální vědci. Faktem ovšem zůstává, že média a novináři – zejména ti, kteří referují o věcech každodenního života, zprávaři a obecní publicisté – tak již dlouho nečiní (a kdo ví, zda vůbec někdy činili) z pouhého altruismu a z lásky ke své profesi. Média jsou – jakkoli to jejich zástupci budou ve všech debatách rozporovat a popírat – **vlivová a nátlaková organizace**. Nejsou centralizována, nemají žádný střed. Nemají ani jasný společný zájem, který by bylo možné identifikovat. I když většina médií je představována soukromými firmami a jejich hlavním zájmem je dosažení zisku, ve skutečnosti je struktura zájmů médií mnohem širší a barevnější, než by se u firem na první pohled dalo čekat.

Potravou médií jsou informace. Novináři umí informace získávat, analyzovat, zpracovávat – někdy způsobem, který laik není schopen ani odhadnout a který mu na první pohled připadá neuvěřitelný až zvrácený. Média ale umí informace i tvořit, a to na první pohled „z ničeho“. Informace nejsou pouze prázdné slovo.

Jejich skutečná potrava jsou informace „o něčem“, abychom byli přesní „o někom“. Jsou to informace o vás.

Firmy, organizace i jednotlivci, kteří se mohou stát předmětem zájmu médií a součástí jejich takzvané **agendy**, většinou vypracovávají strategie svého mediálního přežití. Co ale dělat, pokud se stane, že o nás začnou média referovat nelichotivým způsobem? Co když jsme podrobeni mediální kritice? Co když se proti nám vzedme mediální odpor? Co když se zdá, že se média snaží vůči nám prosadit svou vůli? Co když máme dojem, že to, co o nás média referují, není ani trochu pravda, a nikdo nám nedává prostor reagovat? Právě v těchto a také mnoha dalších podobných případech potřebujeme takzvanou **krizovou mediální komunikaci**, neboli schopnost komunikovat s médii v situacích, které nejsou příjemné, představují problém, kdy je ohroženo naše dobré jméno, naše pověst, čest, ale často i mnohem více – a sice zakázky, schopnost podnikat či rozvíjet kariéru, schopnost normálně fungovat, někdy dokonce i samotná holá existence firmy nebo jiného subjektu.

Kniha, kterou držíte v ruce, má být kuchařkou a zároveň slovníkem krizové komunikace, ne však návodem, který by byl hodný přesného kopírování. Na jejích stranách vám vysvětlíme pojmy, vztahy a chování médií v situacích, kdy potřebujeme krizovou komunikaci. Popíšeme, jak se chovat v různých situacích, a na praktických příkladech si ukážeme, jak krizová komunikace s médii má, respektive nemá vypadat. Naší snahou je napsat knihu tak, aby byla pestrá, obsažná a současně zajímavá. Proto se nevyhneme jisté míře sarkasmu a ironie, která je v této oblasti nezbytným kořením života. Samozřejmě lze namítnout, že věci, které zde budou pojednány, jsou velmi závažné, zvláště v kontextu reálných situací, k nimž v mediálním světě dochází a které se, viděno z nadhledu, mohou zdát součástí absurdního dramatu. Ze zkušenosti ale mohou říct, že jinak než s nadhledem to v mediálním světě nejde.

Tato kniha je primárně určena managementu a lidem ve výkonných funkcích firem a organizací, neboť právě jich se krizová komunikace v praxi týká nejčastěji. Stejně tak je ale napsána i pro lidi v politických funkcích a pro jejich poradce a asistenty, a to

bez ohledu na stranu či ideologii, kterou následují. Snahou bylo podat zde obsažené informace co nejvíce univerzálně, srozumitelně a tak, aby je bylo možné aplikovat v rámci jakéhokoli oboru.

Krizová mediální komunikace je normální součástí mediálního světa. Není to nic, čeho bychom se měli bát, a už vůbec nic, za co bychom se měli stydět. Nevyužijeme ji jen tehdy, jsme-li vystaveni mediálnímu problému či nežádoucímu působení. Její plánování a management by měly být běžnou a samozřejmou součástí řízení veřejných vztahů organizace, jejích komunikačních procesů a vztahů. I když někteří lidé se občas pokoušejí navodit takový dojem, krizovou komunikaci nesmíme brát jako něco špatného, respektive **nečistého**. Krizová komunikace ale také bohužel není ničím, co by se efektivně a účelně dalo provádět na **intuitivní bázi**. Existuje určité, velice malé procento lidí, kteří médiím intuitivně rozumí a jsou s nimi schopni účelného dialogu bez jakýchkoliv dalších poznatků či vědomostí. To jsou ale velmi malé, nepodstatné výjimky. Většina všech ostatních k tomu, aby byla schopna efektivní komunikace s médii a s novináři, potřebuje alespoň elementární podporu. Kniha, kterou držíte v rukou, má být takovou podporou. Na jejich stránkách není možné popsat vše. Není možné ani být zcela jednoznačný a nelze téma vyčerpát. Je to prostě proto, že svět médií je příliš barevný, komplikovaný a vyvíjející se. Přesto věřím, že vám má kniha pomůže a bude užitečná.

Autor

Principy mediální komunikace

2.

2.1 Typologie médií

Existují různé typy médií. A stejně tak existuje celá řada různých způsobů, kterými jsou média klasifikována. Tyto způsoby jsou terčem mnoha debat mediálních odborníků, vědců i samotných novinářů. Pro účely této knihy bude patrně nejlepší rozdělit média na ta, která poskytují obecné zpravodajství a publicistiku, dále média odborná a specifická. Do médií obecného zpravodajství a publicistiky patří deníky, společenské a politické časopisy poskytující pravidelné zpravodajství a publicistiku, televizní a rozhlasové stanice poskytující totéž a zakládající svou funkci na informování nerozlišeného publika. Přesněji řečeno tedy média, která mají velmi širokou cílovou skupinu.

Odbornými médii rozumíme ta, která se koncentrují na určitý problém či výseč reality. Odborným médiem je ekonomický časopis, měsíčník o rockové hudbě, tiskovina určená lékařům a zdravotníkům nebo časopis o informačních technologiích. Všechna tato média, společně s analogickými webovými servery, televizemi a rozhlasovými stanicemi mají společné to, že nabízí informace na vysoké věcné a faktické úrovni skupině příjemců, která je dovede využít, přičemž základem existence média není tato skupina, ale obsah, který médium poskytuje.

Konečně posledním typem médií dle klasifikace, kterou budeme používat, jsou média specifická. Vyznačují se tím, že jsou určena cíleně určité skupině lidí, publiku, které je „pouze“ jejich,

příčemž svým obsahem se snaží uspokojit co nejširší škálu potřeb tohoto publika. Příkladem takového média může být časopis věnovaný teenagerům (a teenagerkám), homosexuální komunitě, seniorům, zdravotně postiženým nebo i profesní médium, které je sice v podstatě médiem odborným, ale je určeno nejen omezené škále osob, ale také se snaží postihnout co nejvíce aspektů jejich života a uspokojit co nejvíce potřeb.

2.2 Co je zájmem médií?

Různá média mají různé zájmy, které můžeme v zásadě rozlišit na latentní a manifestní. Manifestní zájmy jsou ty, které dává médium jasně najevo, a jsou v podstatě dvojího typu:

1. **U soukromých médií:** uspokojit cílovou skupinu. Získat a udržet publikum, dlouhodobě poskytovat kvalitní, publikem oceňovaný a žádaný obsah, dosáhnout a udržet obchodní úspěch, zájem inzerentů, abonentů a konkurence.
2. **U veřejných médií:** plnit roli, která je definována statutem média, respektive jeho zakládacím dokumentem. Poskytovat obsah, který je po médiu vyžadován v rámci prostředků a možností, které jsou k dispozici. Být vnímavý k publiku, ale zachovávat si také pozornost vůči minoritním názorům (zde je jeden z největších rozdílů oproti soukromým médiím).

Výše uvedené zájmy se mohou v některých případech prolínat a doplňovat. Záleží na typu média, na jeho vztahu k zakladateli a majiteli (např. podnikové médium se vůči svému vedení chová odlišně než odborné, ale veřejné médium), na konkrétní kultuře a podmínkách a na celé řadě dalších faktorů, které zde nemá smysl vyjmenovávat.

Pokud jde o latentní zájmy, tedy ty, které **nejsou vidět, médium je neventiluje navenek, ale přesto existují a výrazně ovlivňují jeho chování**. Jedná se většinou o pestré směsí skládající se z průníků:

- ▶ zájmů majitelů média a těch, kteří je fakticky ovládají (což mohou, ale nemusí být tytéž subjekty);
- ▶ zájmů vlivových skupin, které mohou ovlivnit jak bezprostřední agendu média, tak i jeho dlouhodobé směřování a samotnou existenci;
- ▶ komerčních zájmů inzerentů, ale také největších abonentů média a mocenských skupin napříč jejich čtenářským spektrem;
- ▶ osobních a pracovních zájmů a ambicí lidí přímo se podílejících na obsahu média a těch, kteří jim jsou více, nebo méně „blízcí“;
- ▶ v některých případech také zájmu subjektů, které jsou pro dané médium hlavním zdrojem informací a agendy (např. z pohledu nezávislého měsíčníku, který referuje o globální firmě, je takovým zdrojem zájmu samozřejmě ona firma);
- ▶ stavu konkurence a prostředí na trhu, na kterém médium působí; i veřejnoprávní a státní média mají svou konkurenci, a to jak v mediálním světě, tak i mimo něj.

Tyto zájmy (a samozřejmě mnohé další) tvoří pestrý propletenec, ze kterého vychází spolu s deklarovaným, manifestním zájmem **skutečný zájem a cíle média**. I když okolnosti mohou někdy svádět ke zjednodušení tohoto zájmu například na „dosažení co nejvyššího zisku“ nebo „zaujetí co nejvíce čtenářů“, skutečnost bývá mnohem barevnější a mnohem více nejednoznačná. To je potřeba si uvědomit předtím, než se pustíme do jakékoli komunikace s médiem a specifického plánování jakýchkoliv vztahů s nimi.

Na předchozí klasifikaci je podstatné to, že média své zájmy, a to jak manifestní, tak hlavně latentní, prakticky neustále zohledňují při své práci, a to jak v krátkodobé, tak i středně- a dlouhodobé perspektivě. Manifestní zájmy jsou zohledňovány hlavně v těch dokumentech a postupech regulujících provoz média, které jsou formální a mají legální charakter. To jsou statuty, vnitřní předpisy, etické kodexy, kodexy práce a ochrany informací, závazné normativy a další vnitřní předpisy média či jeho majitele. Tyto dokumenty jsou u většiny médií dostupné, nebo alespoň dohledatelné i pro okolní svět, ale právě tak, jak jsou formálně závazné a významné, jsou fakticky málo vymahatelné až na případy, kdy dochází k jejich flagrantnímu porušování, a to především proto,

že ač mají médiu pomáhat, jeho reálný provoz dost často ve skutečnosti brzdí.

Latentní zájmy nenajdeme nikde sepsány, přesto existují. Existují v hlavách jednotlivých novinářů, redaktorů, tvůrců obsahu, editorů či recenzentů. Jejich vliv na mediální **obsahy i agendu** není tak bezprostřední jako u norem či vyhlášek, přesto je trvalý, jasný, zřejmý a důsledný.

SLOVNÍČEK

Mediální obsahy: Jsou to všechny věci, které jsou předmětem sdělení média a jeho formou. Tedy články, reportáže, rozhovory, glosy, fejetony, komentáře, zprávy a podobně. Naproti tomu **mediální agenda** je souhrnem témat, o nichž dané médium pojednává v určitém čase. Obsahem je tak například článek o zemětřesení s doprovodnou fotoreportáží, agendou je zemětřesení samotné.

Příkladem a projevem působení latentních zájmů v médiích je třeba **mediální cenzura**. České právo cenzuru tisku explicitně zakazuje a naprostá většina redakcí všech typů médií dnes neprovozuje nic, co by se cenzuře v jejím tradičním podání podobalo, přesto však existuje cenzura jako vlastnost chování novinářů.

Zájmy médií jsou tedy různé a různě se i projevují. I když novináři to, budete-li se jich ptát, co nejrezolutněji odmítnou, ve skutečnosti se jejich zájmy aktivně promítají do jejich práce i do produktů této práce, tedy do mediálních obsahů. Tuto skutečnost bychom neměli brát jako něco špatného nebo nepatřičného. Je to přirozenost člověka a lidí, která se odráží v jejich práci, respektive ve výsledcích této práce.

Se zájmy médií je možné pracovat. Abychom však s nimi pracovat mohli, musíme si je nejprve uvědomit a umět je aplikovat na konkrétní situace, respektive případy.

2.3 Jak média získávají informace?

I když to tak občas nevypadá, novináři jsou skutečnými odborníky pouze v jediném směru, v oboru získávání a zpracování informací a jejich publikování. Novináři pracující v odborných médiích samozřejmě kromě toho mají, respektive měli by mít, kompetence také z oborů svých odborností, avšak práce s informacemi je pro ně i tak hlavním směrem a zájmem a je tím, co doopravdy umí.

Novináři mají celou řadu metod, kterými získávají informace. Některé z nich jsou velice sofistikované, jiné velmi jednoduché, všechny mají společné to, že fungují. Důležité je, že z pohledu laika je mnoho metod získávání informací používaných novináři nepřehledných a nesrozumitelných – nevidíte do nich a nevíte, jak fungují.

Žurnalistické informace pocházejí z různých zdrojů, v zásadě jsou dvojího druhu – oficiální a neoficiální. Novináři ke své práci potřebují oba typy zdrojů, ale **milují ten druhý**. Příčina, proč média preferují informace získané „neoficiální“ cestou, tkví v **konkurenčním boji** mezi nimi. Oficiální informace jsou totiž veřejné, tedy veřejně dostupné. Z toho plyne, že přístup k nim mají všichni novináři bez ohledu na redakci, na konkrétní médium. Média ale potřebují své publikum, tedy čtenáře a diváky, fixovat. To znamená přimět je, aby sledovalo právě ono konkrétní médium. Toho lze dosáhnout pouze tím, že médium bude přinášet informace, které nejsou k dispozici v jiném médiu – bude mít exkluzivitu. Cestou k ní jsou informace neoficiální, které právě z tohoto důvodu novináře neodolatelně přitahují.

Zdrojem oficiálních informací jsou pro média takzvané standardní informační kanály. Jsou to místa, kde se firmy nebo třeba politické subjekty stýkají s médii jako celkem. PR a tisková oddělení, specialisté externí komunikace a další profesionálové jsou těmi, kteří představují zprostředkující kanál mezi nimi a médii. Stejně tak ale mohou být – a toho se v této knize naučíme využívat – také nástrojem neoficiální, respektive neformální komunikace.

Častou otázkou při diskuzích o původu novinářských informací je, zda si novináři při své práci někdy **nevymýšlejí**. Odpověď na