KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Principy – zkušenosti – postupy

Jan Tomandl
Jaroslav Čuřík
Kristýna Maršovská
Tereza Fojtová

MASARYKOVA UNIVERZITA

EDICE
PROMEDIA
SVAZEK 1.

Krizová komunikace
Principy – zkušenosti – postupy

Jan Tomandl
Jaroslav Čuřík
Kristýna Maršovská
Tereza Fojtová

MUNI PRESS

MUNI FSS

Krizová komunikace

Principy – zkušenosti – postupy

Jan Tomandl
Jaroslav Čuřík
Kristýna Maršovská
Tereza Fojtová

Masarykova univerzita, Brno 2020

Autoři knihy děkují za cenné připomínky k rukopisu Ing. Ondřeji Dufkovi, Ph.D., a Petru Lesenskému, členu výkonné rady Asociace public relations (APRA). Zároveň děkují za podporu vedení Katedry mediálních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity a Syndikátu novinářů ČR.

© 2020 Jan Tomandl, Jaroslav Čuřík, Kristýna Maršovská, Tereza Fojtová
© 2020 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-9638-7 (online ; pdf)
ISBN 978-80-210-9636-3 (brožováno)

Obsah

1 Úvodem. Máme se bát komunikačních krizí? 9
1.1 Hrozba, nebo výzva? Obojí! 10
1.2 Nové technologie, nová bojiště 15

2 Krize. Příčiny a modelové příklady 18
2.1 Co je to krize? 18
2.2 Komu hrozí komunikační krize? 19
2.3 Příčiny krizí 22
2.4 Modelové typy krizí 24
2.4.1 Krize vyvolaná zásahem vyšší moci 26
2.4.2 Krize jako důsledek útoku zvenčí 26
2.4.3 Krize z nedbalosti 28
2.4.4 Krize jako důsledek morálního selhání 28
2.4.5 Krize plynoucí ze spotřebitelské nespokojenosti 31
2.4.6 Paragrafová krize 37
2.4.7 Produktová krize 39
2.4.8 Krize z neřešených sporů 41
2.4.9 Strukturální krize 44
2.4.10 Krize vyvolané fámou 44

3 Krizová komunikace 47
3.1 Základní poselství krizové komunikace 49
3.1.1 Transparentnost a pravdivost 50
3.1.2 Akceschopnost a zodpovědnost 51
3.2 Základní zásady krizové komunikace 52
3.2.1 Srozumitelnost 54
3.2.2 Konzistentnost 56
3.2.3 Rychlost 57
3.2.4 Aktivita 65
3.2.5 Budování důvěry (empatie, zodpovědnost, vstřícnost) 73

3.3 Nejčastější chyby 79
3.3.1 Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování 80
3.3.2 Lži, polopravdy, popírání očividného 83
3.3.3 Arogance, sebestřednost 84
3.3.4 Agresivita 85
3.3.5 Další časté chyby 86

4 Před krizí 88
4.1 Prevence krizí 89
4.2 Příprava na krize 91
4.2.1 Mediální a manažerský trénink 92
4.2.2 Krizový audit 94
4.2.3 Krizový scénář 95
4.2.4 Krizový plán 96
4.2.5 Krizový tým 98
4.2.6 Šéf v první linii? 102

5 Komunikační strategie v krizi 106
5.1 Situační teorie krizové komunikace 106
5.1.1 Kde začít? 108
5.1.2 Stejná pravidla pro všechny 109
5.2 Jak z krize ven? Volba komunikační strategie 110
5.3 Strategie popření 111
5.4 Strategie částečného přijetí zodpovědnosti 111
5.4.1 Uplatnění v praxi 111
5.5 Strategie obnovení reputace 113
5.5.1 Uplatnění v praxi 113
5.6 Přehled nejčastěji užívaných strategií a taktických variant 114
5.7 Shrnutí 116

6 Nástroje krizové komunikace 118
6.1 Tisková zpráva 119
6.2 Tisková konference 123
6.3 Krizový web 127

6.4 Krizová komunikace v sociálních sítích 131
6.4.1 Mazat, či nemazat? 135
6.4.2 Volte správný tón 136
6.4.3 Netykejte! 137
6.4.4 Typické situace a možné reakce 138
6.4.5 Sociální sítě při mimořádných událostech 146
6.5 Krizová inzerce 151

7 Současná média v kontextu krizové komunikace 155
7.1 Trendy a problémy 167
7.1.1 Vzestup a problémy online žurnalistiky 172
7.1.2 Využívání a vliv technologií 174
7.1.3 Jak komunikovat s novináři 177
7.1.4 Přístup k autorizaci 180
7.2 Proč novináři rádi píšou o krizích 182
7.2.1 Podoba žurnalistických materiálů 184
7.3 Shrnutí 185

8 Interní komunikace 187
8.1 Prevence krizí z hlediska interní komunikace 188
8.2 Informování interní veřejnosti 190
8.3 Budování vztahů postavených na vzájemné důvěře 191
8.4 Budování komunikačních kanálů 192

9 Etika v krizové komunikaci 196
9.1 Spin doctoring 198
9.2 Astroturfing 199

10 Závěr. Co si z knihy zapamatovat? 202

Rejstřík 210

Literatura a prameny 213

O autorech 220

Jan Tomandl

1 Úvodem. Máme se bát komunikačních krizí?

Žádná organizace na světě není imunní vůči krizovým situacím, které přitahují pozornost médií. Čas od času je nutné odvracet útok konkurence, vysvětlovat kontroverzní krok, objasňovat zveřejněné nepřesnosti, řešit havárii ve výrobním provozu nebo se vypořádat s následky živelní katastrofy. Informace se dnes šíří rychleji než kdykoliv dříve, během několika minut se tak může rozhořet mediální požár, který ohrožuje zájmy či samotnou existenci organizace.

Ne každá krize ale musí skončit katastrofou. Záleží na kvalitě manažerských rozhodnutí a schopnosti tlumočit je médiím a veřejnosti. Právě komunikační dovednosti a strategie v krizi jsou podstatou krizové komunikace, považované za královskou disciplínu public relations, tedy vztahů s veřejností.

Tato kniha odhaluje základní principy krizové komunikace a vysvětluje, jak krizové situace v činnosti organizací všeho druhu vnímají novináři, co v podobných situacích očekávají od tiskových mluvčích a dalších aktérů, jaké jsou jejich pracovní postupy a jak je využít ve prospěch organizace. Zároveň kniha popisuje základní nástroje, strategie a taktické varianty krizové komunikace. Zvláštní důraz klade na význam internetu a sociálních sítí. Internet totiž některé krize podněcuje a rozdmýchává, ale zároveň je mimořádně účinným kanálem pro krizovou komunikaci.

Cílem knihy je osvětlit celou problematiku nikoliv jen prostřednictvím suchopárných definic, ale také na příkladech z české i zahraniční praxe, z byznysu, politiky i dalších oblastí. Čtenář zjistí, jak řešily vážné komunikační krize nadnárodní korporace, špičkoví manažeři, politici, české firmy, úřady i další instituce.

Okolnosti krizí jsou z podstaty velmi choulostivé – z tohoto důvodu uvádíme jména konkrétních lidí a firem pouze v případech, které prošly tiskem a veřejně se o nich diskutovalo. Pokud odhalujeme informace ze zákulisí nebo dosud nezveřejněné příběhy, zachováváme diskrétnost a jména neuvádíme.

Význam krizové komunikace nejzřetelněji vyvstává v mimořádných situacích, jako byly v českém prostředí například povodně, metanolová aféra nebo naposledy pandemie nemoci covid-19. Rukopis knihy sice vznikal z větší části před pandemií, ale zachycuje také první komunikační a novinářské zkušenosti z období šíření koronaviru, které v podstatě potvrzují principy formulované v této knize.

1.1 Hrozba, nebo výzva? Obojí!

Krize často znamená hrozbu a zároveň příležitost – záleží jen na úhlu pohledu a kreativitě. I z potenciálně nepříjemné situace lze vyjít s čistým štítem, případně dokonce získat pozitivní publicitu.

Novináři i široká veřejnost totiž dokážou ocenit, pokud se určitá organizace nebo exponovaný jedinec s kritickou situací popasují důstojným způsobem. Je to podobné jako v běžných mezilidských vztazích. Když se o někom doslechnete, že se dostal do potíží, avšak nevzdal to a dokázal se postavit znovu na vlastní nohy, patrně u vás stoupne v ceně.

V manažerských příručkách se často objevuje zmínka o čínském znaku pro krizi, který je údajně tvořen ze dvou symbolů, zastupujících *nebezpečí* a *příležitost*. Při jakémkoliv výkladu o krizové komunikaci se tento čínský příklad vždy dobře hodí, protože krize skutečně představuje hrozbu a výzvu v jednom. Ovšem nutno podotknout, že sinologové tuto populární interpretaci čínského znaku opakovaně označili za nesprávnou. Nic to ale nemění na tom, že krize skutečně může být příležitostí, už jen proto, že jste v daném okamžiku – byť nedobrovolně – centrem pozornosti. A jen na vás záleží, zda se z náhlé pozornosti sesypete, anebo ji dokážete využít ve svůj prospěch a ukážete, co ve vás je.

Zvládnutá krize tedy může organizaci posílit, přinést jí poučení do budoucna, a dokonce také zvýšit její reputaci. Ovšem nezvládnutá krize snadno může organizaci zničit.

> ***Příklad z praxe: McDonald's a okurka***
>
> *V roce 2013 hýbalo s českým internetem náborové video společnosti McDonald's. Ačkoliv to autoři asi neměli v úmyslu, vyvolávalo video salvy smíchu, zvláště pak pasáž, kdy brigádnice Katka zapomněla dát okurku do cheeseburgeru. Jak už to v podobných situacích bývá, začaly se internetem šířit různé parodie a memy. Může to vypadat jako pohroma pro reputaci. Dlouholetá pracovnice lidských zdrojů a PR McDonald's v Česku Drahomíra Jiráková na to ale s odstupem času vzpomínala jinak – jako na výzvu:*
>
> *„Víte, co je zvláštní? Že takové video má skoro každá velká firma a lidé z human resources si ho chválili. Když se ale objevilo na sociálních sítích, začalo žít vlastním životem. Mně i kolegům bylo jasné, že*

v Česku nic nezafunguje tak dobře, jako že si sami ze sebe uděláme legraci. Takže jsem našla dva kluky z Hradce, kteří natiskli vtipná trika ‚Nezapomeňte na okurku', zavolala jsem jim a objednala u nich těch triček pár set. Přivezli nám je osobně v kufru vlakem a my je rozdávali v restauraci. Na pokladně jsme měli herce z videa, přišla tam spousta lidí, objevili jsme se snad ve všech médiích a katastrofu jsme otočili do pozitivních zpráv. Za mě to bylo veliké PR vítězství a vlastně ani HR na tom netratilo. Přímo v restauraci jsme otevřeli náborové místo a přijali jsme asi třicet nových zaměstnanců." (LMC Magazín, autor neuveden, 2019)

Podobně naložil později Andrej Babiš s kritikou za výrok „Sorry jako..." Vznikla trička i čepice s potiskem a výrok Babiš používal k pobavení svých příznivců na různých mítincích. Češi dokážou ocenit, když si někdo umí ze sebe udělat legraci.

Není úplně snadné vidět *vlastní* krizi jako příležitost, možná budete souhlasit alespoň s tím, že příležitostí je krize *někoho jiného*. V byznysu a politice zkušení hráči dnes a denně využívají soupeřovu slabost k vlastnímu posílení. Když se protivník dostane do obtíží, snaží se z toho vytěžit co nejvíce pro sebe – svou firmu, stranu, plán či myšlenku. Někdy v tom nemusí být ani snaha oslabit konkurenci, ale jen naskočit na „mediální vlnu" a využít pozornost, která je v daném okamžiku spjatá s nějakou událostí, osobou anebo fenoménem.

Příklad z praxe: Lidl a černoch

Řetězec Lidl se na přelomu let 2016 a 2017 stal na sociálních sítích terčem ostré kritiky části veřejnosti kvůli tomu, že se v jeho letáku objevil černošský model. Lidé na Facebooku zahltili Lidl rasistickými a xenofobními výlevy. Firma situaci zvládla dobře, nepoddala se, hájila hodnoty otevřené společnosti 21. století a kauza pominula stejně rychle, jako přišla. Nicméně proč ji na tomto místě zmiňujeme – tématu černocha z Lidlu se velmi rychle chopili pracovníci marketingu mnoha

českých firem a využili situaci k získání pozornosti a pobavení zákazníků na svých sociálních sítích (jde o specifický projev takzvaného real-time marketingu, kdy jakákoliv reakce musí být především rychlá – za týden už nikdo narážce nebo vtipu nemusí rozumět). Z hlediska krizové komunikace zkrátka marketéři využili cizí krizi jako vlastní příležitost, mnohým se zároveň podařilo vyjádřit sounáležitost s Lidlem a vysmát se primitivním projevům xenofobie. Alza.cz tak začala nabízet CD Karla Černocha za symbolickou jednu korunu, firma Connect IT přišla s konstatováním „Nejsme rasisti, prodáváme i černé kabely", Rohlík.cz nabízel „černý kořen" za milion korun s vysvětlením, že „nám ten černej kořen v letáku přijde doslova miliónovej" (Michl, 2017b).

Obrázek 1: Příklad reakce jiné značky na potíže Lidlu s černošským modelem v letáku. Zdroj: archiv autora.

V otevřenou cestu k pozitivní publicitě se může pro racionálně a kreativně fungující korporaci proměnit i velmi nepříjemná událost či kalamitní situace postihující celé odvětví, region nebo komunitu. Podmínkou je to, že firma projeví zájem o své okolí, jistou míru akceschopnosti, zkrátka umí řešit nejen dopady situace na sebe samotnou, ale i na svět kolem sebe, projeví se jako „dobrý soused" a společensky odpovědný a prospěšný člen komunity.

> ***Příklad z praxe: Heineken a povodně***
>
> *Dobrý příklad ukázala v roce 2013 společnost Heineken provozující pivovar ve Velkém Březně. Plánovala pivní slavnosti, ovšem v červnu zasáhly Ústí nad Labem povodně. Za této situace nebylo možné pořádat slavnosti v tradiční podobě. Během pěti dnů se týmu složenému ze zástupců Heinekenu a agentury PLEON Impact podařilo přeměnit akci na benefici, zapojit do ní nejen účinkující, návštěvníky, média, ale také zaměstnance společnosti, magistrát a neziskový sektor. Benefice vynesla 377 200 korun na okamžitou povodňovou pomoc. Směřovala sociálně slabým rodinám poškozeným povodněmi, Sboru dobrovolných hasičů Velké Březno, Akademii dobrovolných záchranářů ČR, oblastnímu sídlu Červeného kříže a domovu seniorů ve Velkém Březně. K 15. červenci 2013 bylo k tématu publikováno celkem 24 mediálních výstupů v regionálních i celostátních médiích napříč všemi mediatypy. (Více viz případová studie České ceny za PR – Lemur, 2017.)*

Také koronavirová krize znamenala pro mnoho českých firem příležitost ukázat se v dobrém světle a pomoci tam, kde je to zrovna potřeba. Reputační kapitál tak z krize vytěžily firmy podílející se na výrobě nového typu respirátoru, podniky, které obdarovaly nemocnice nebo domovy důchodců ochrannými pomůckami, případně dokázaly poskytnout nějakou novou službu odpovídající krizovým potřebám veřejnosti.

1.2 Nové technologie, nová bojiště

Celý obor marketingové komunikace prošel dynamickou proměnou, jež souvisí s transformací téměř všech společenských struktur díky rozvoji nových komunikačních forem, internetu a sociálních sítí. Nové digitální technologie přinášejí nové možnosti, ale také nové hrozby, jimž tato publikace věnuje zvláštní pozornost.

Z hlediska krizové komunikace je podstatné zejména to, že žijeme v transparentnější době. Široké veřejnosti jsou dostupné dříve nepředstavitelné objemy dat a informací. Utajit či zamlžit cokoliv nepříjemného je kvůli internetu a sociálním sítím těžší než dřív. Nikdy v historii neměli lidé tolik účinných nástrojů ke zjišťování, sdělování a ověřování informací.

„Lidé jsou hrozně citliví na to, když jim někdo věší bulíky na nos. Dnes už dokážou velmi jednoduše odhadnout, jestli je to, co jim říkáte, autentické,“ uvedla například v roce 2016 ředitelka Ogilvy Public Relations Dita Stejskalová (Rožánek, 2016).

Na druhou stranu bývá výsledkem informační přesycenosti často paradoxně chaos, protože velká část lidí s fakty a jejich zdroji neumí dobře pracovat a snadno podléhá dezinformacím a fámám. I to je z hlediska krizové komunikace dobré vědět.

Další důležitou změnou je všeobecná dostupnost digitální techniky umožňující kvalitní obrazový a zvukový záznam i jeho rychlé sdílení. Odehrává-li se někde cokoliv problematického, někdo to s vysokou pravděpodobností vyfotí, natočí nebo aspoň popíše – a výsledek vyvěsí na Facebook, Twitter, blog anebo pošle jako tip do redakcí, které občanskou žurnalistiku často finančně motivují. Tímto způsobem začíná mnoho komunikačních krizí, které by dříve vůbec nepropukly, případně by se odehrávaly v úzké komunitě, zatímco nyní mohou během pár minut získat celostátní, či dokonce globální měřítko. Chytrý mobilní telefon, který nosí v kapse miliony Čechů, vám možná připadá jako všední, obyčejná věc. Avšak vězte, že v sobě skrývá tolik funkcí, které by před 20 lety

nedokázalo suplovat ani několik různých profesionálních přístrojů, mnohem větších a dražších. Telefon může plnit úlohu diktafonu, digitálního fotoaparátu i kamery, jeho prostřednictvím lze vytvářet a okamžitě publikovat zpravodajství. Navíc telefon umožňuje přes internet přístup k informačním databázím, mapám a dalším užitečným aplikacím. Tento arzenál funkcí, dříve dostupný jen profesionálním a špičkově vybaveným novinářům, má nyní k dispozici kdokoliv – a neváhá jej využít. Důsledkem byl boom občanské žurnalistiky, kdy úlohu novináře přebírají obyčejní lidé (třeba blogeři nebo lokální aktivisté), ale také nárůst hrozeb v oblasti krizové komunikace.

Obrázek 2: Chytrý telefon je pro současné novináře základním pracovním nástrojem, pomáhá také občanským žurnalistům. Ilustrační foto Václav Šálek.

Nikdy také nelze zapomínat na to, že internet je zrádným bojištěm. Cokoliv, co bylo jeho prostřednictvím zveřejněno, může být někdy v budoucnu využito či zneužito mnoha různými, vesměs dost nepříjemnými způsoby. Praxe si tak vynucuje stále větší opatrnost při vytváření a shromažďování jakýchkoliv dat. Integrální součástí krizové komunikace se postupně stalo také pečlivé monitorování dění na internetu a na sociálních sítích. Jen dobře připravená a zorientovaná organizace dokáže správně reagovat.

Jan Tomandl

2 Krize. Příčiny a modelové příklady

2.1 Co je to krize?

V odborné literatuře existuje mnoho více či méně důmyslných definic krize v kontextu public relations. Jejich reprodukování a memorování však nemá smysl. Krize totiž může mít mnoho různých příčin, podob i důsledků. Proto si dovolme jen jedno stručné shrnutí:

Krize je náhlá, svízelná situace, která způsobuje nejistotu a zmatek a vyžaduje urgentní řešení a komunikační zajištění. Neřešená krize vede k finančním ztrátám, může poškodit reputaci organizace, vztahy s vnějším světem i uvnitř organizace. V extrémních případech krize ohrožuje základní zájmy nebo samotnou existenci organizace.

Krize má rovinu reálnou – tedy samotný problém – a rovinu mediální – tedy svůj odraz ve zpravodajství a publicistice, případně

na sociálních sítích. Obě roviny se nemusí vždy nutně překrývat. Reálná rovina může existovat bez mediální, mediální bez té reálné.

Krizi může vyvolat také živelní katastrofa, havárie ve výrobě, nevybíravý útok vedený prostřednictvím médií, morální selhání manažera nebo cokoliv jiného, co si žádá rychlou, ale přitom promyšlenou reakci.

V podobných situacích se nikdo nevyhne komunikaci, a to především prostřednictvím médií. Cílovým publikem však nejsou sami novináři (ti slouží pouze jako zprostředkovatelé), ale klíčové zájmové skupiny, stakeholdeři, od zaměstnanců přes obchodní partnery, investory, akcionáře až k široké veřejnosti, jejíž názor nelze dlouhodobě přehlížet v žádném oboru lidské činnosti.

2.2 Komu hrozí komunikační krize?

Na otázku v názvu této podkapitoly existuje lakonická odpověď: každému – tedy každému člověku, každé instituci či firmě. Není otázkou *zda*, ale *kdy*.

Krize spojená s pozorností médií a veřejnosti může postihnout třeba i zapadlé okresní muzeum (když se zjistí, že kvůli nedostatečnému zabezpečení zmizel cenný obraz), univerzitu (vzpomeňme si na skandál právnické fakulty v Plzni a jiné kauzy spjaté s plagiátorstvím některých prominentních absolventů) nebo turistický kroužek (když vyjde najevo, že se některé z dětí zranilo vinou nedbalosti vedoucích).

Jinak ale samozřejmě platí, že některé obory jsou rizikovější než jiné.

Vysoké riziko komunikačních krizí je u politiků a politických stran. Politika je v podstatě permanentní krize a politická komunikace je permanentní krizová komunikace ve zostřených podmínkách.

V komerční sféře bývají jako nejrizikovější označovány následující sektory:

Doprava a logistika. Hrozí riziko nehod se škodami na majetku a životech. Zejména letecké či železniční společnosti mají obvykle velmi dobře propracované krizové plány pro případ havárie, ale i pro další situace ovlivňující bezpečnost nebo plynulost provozu.

Stavebnictví. Nejhorší variantou je tragická událost typu pádu mostu ve Studénce nebo ve Vilémově. Příčinou komunikační krize ale mohou být například také odhalené konstrukční vady, vzpomeňme například jednu z českých dálnic, která se brzy po zprovoznění zvlnila. Komunikační krize ve stavebnictví často vznikají také z konfliktů mezi stavebníkem a místní komunitou nebo ekology, kteří s projektem nesouhlasí.

Potravinářský průmysl. Na výrobu potravin jsou kladeny čím dále větší nároky z hlediska hygieny, kvality surovin, způsobu skladování a podobně. Každý odhalený nedostatek, zveřejněný kontrolními orgány nebo nespokojenými spotřebiteli, může ohrozit důvěru zákazníků a odběratelů. Spotřebitelé jsou navíc stále náročnější a roste jejich ochota sdílet svou nespokojenost s dalšími klienty, třeba prostřednictvím sociálních sítí**.**

Chemický průmysl, rafinérie, ekologicky rizikové provozy. Negativní reakce veřejnosti bývá v případě ekologických katastrof velmi silná, dopady krize na reputaci jsou pak devastující a velmi záleží na kvalitě krizové komunikace a celkovém přístupu firmy k události.

Farmaceutický průmysl a zdravotnictví. Právě tyto obory jsou silně založené na důvěře klienta či pacienta k výrobci léku nebo poskytovateli zdravotní péče. A krize dokáže důvěrou zásadně otřást. U zdravotníků pak jakékoliv domnělé nebo skutečné pochybení znamená pro média velmi atraktivní téma, jak ukázala například negativní publicita pardubické nemocnice v případu chlapce, jenž upadl do kómatu následkem komplikací po operaci mandlí.