



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta biomedicínského inženýrství
Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

**Komunikační strategie a spolupráce tiskových mluvčích IZS a
orgánů krizového řízení s médii**

**Communication Strategies and Cooperation between Spokespersons
of IRS and Crisis Management Bodies with Media**

Diplomová práce

Studijní program: Ochrana obyvatelstva
Studijní obor: Civilní nouzové plánování

Vedoucí práce: PhDr. Václav Adámek

Bc. Adam Argaláč

Kladno, květen 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Argaláč** Jméno: **Adam** Osobní číslo: **474898**
Fakulta: **Fakulta biomedicínského inženýrství**
Garantující katedra: **Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva**
Studijní program: **Ochrana obyvatelstva**
Studijní obor: **Civilní nouzové plánování**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Komunikační strategie a spolupráce tiskových mluvčích IZS a orgánů krizového řízení s médii

Název diplomové práce anglicky:

Communication Strategies and Cooperation between Spokespersons of IRS and Crisis Management Bodies with Media

Pokyny pro vypracování:

Předmětem diplomové práce bude analýza a vymezení komunikačních strategií včetně spolupráce tiskových mluvčích složek IZS a orgánů krizového řízení s médii. Aktuálnost tématu vychází z důležitosti věcné a včasné komunikace o mimořádné události směrem k veřejnosti. V teoretické rovině bude charakterizován způsob práce tiskového mluvčího, jakými prostředky komunikuje s veřejností a médii, jaké jsou komunikační strategie před, v průběhu a po mimořádné události. Výzkumná část práce by měla analyzovat poznatky získané kvalitativními polostrukturovanými rozhovory s vybranými tiskovými mluvčími. Měla by odpovědět na otázky, jaké komunikační strategie tiskový mluvčí skutečně využívají, jak probíhá příprava a sběr informací v praxi a jaké informace se dostanou k veřejnosti. Na základě toho bude vytvořena SWOT analýza a vybranými kazuistikami posouzeny znaky komunikace rizik prostřednictvím tiskových mluvčích. V diskuzi bude provedena komparace znaků a vlastností jednotlivých komunikačních strategií. V závěru budou shrnuty výsledky a cíle práce.

Seznam doporučené literatury:

- [1] VYMĚTAL, Štěpán, Krizová komunikace a komunikace rizika, Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2510-9
- [2] TOMANDL, Jan, Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru, ed. 1., Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-3457-3
- [3] CHALUPA, Radek, Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty, ed. 1., Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4234-2

Jméno a příjmení vedoucí(ho) diplomové práce:

PhDr. Václav Adámek

Jméno a příjmení konzultanta(ky) diplomové práce:

PhDr. Štěpán Vymětal, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: **31.10.2018**

Platnost zadání diplomové práce: **18.09.2020**



prof. MUDr. Leoš Navrátil, CSc., MBA, dr.h.c.
podpis vedoucí(ho) katedry



prof. MUDr. Ivan Dylevský, DrSc.
podpis děkana(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem Komunikační strategie a spolupráce tiskových mluvčích IZS a orgánů krizového řízení s médii vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů, které uvádím v seznamu bibliografických odkazů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Kladně dne 16.05.2019

.....
podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce, panu PhDr. Václavu Adámkovi za cenné rady, připomínky a ochotný přístup při zpracování práce. Dále bych rád poděkoval všem respondentům za cenné postřehy z praxe a poskytnutí rozhovorů na dané téma. Poděkování patří také všem, kteří svou ochotou přispěli ke vzniku této diplomové práce.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je analýza procesu komunikace a spolupráce tiskových mluvčích složek IZS s médii. Hlavním výstupem je analýza a zhodnocení komunikačních strategií v předkrizovém, krizovém a postkrizovém období. Práce si klade za cíl interpretovat výroky tiskových mluvčích a jejich obsahové zasazení na těchto třech úrovních.

V teoretické části je čerpáno z domácích i zahraničních zdrojů. Práce přibližuje běžnou práci tiskových mluvčích, využívané komunikační nástroje, průběh a pravidla komunikace s médii obecně. Podstatná část je věnována krizové komunikaci, ze které je nutno vycházet a jejími principy se řídit, aby bylo docíleno potřebného výsledku, kterým je podání včasných a pravdivých informací médiím a tím i veřejnosti.

Další část práce je zaměřena na stanovení cílů a metodiku pro jejich dosažení. Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle. Následně jsou formulovány hypotézy, jejichž ověření je předmětem praktické části.

Praktická část se skládá z popisu konkrétních případů. Ten je cílen na obsah a formu sdělení, kterými se mluvčí prezentují v médiích při vybraných mimořádných událostech. Vychází se z veřejně dostupných zdrojů a vydaných tiskových zpráv. Dále se opírá o rozhovory a SWOT analýzu, které vyhodnocují proces komunikace tiskových mluvčích jednotlivých složek IZS a ověřují platnost stanovených hypotéz.

V diskuzní části jsou porovnávány výsledky činnosti a komunikace mluvčích vybraných složek IZS s médii a veřejností. Výsledky analýzy jsou dány do souvislosti s teoretickými poznatky a doplněny o polemiku se závěry autorů typově podobných výzkumů.

Klíčová slova

Tiskoví mluvčí; komunikace; komunikační nástroje; média; složky IZS; mimořádná událost; krizová komunikace

Abstract

The Diploma thesis aims to analyse the process of communication and cooperation of spokespersons of IRS bodies with media. The principle goal is to analyse and assess communication strategies in pre-emergency, emergency and post-emergency period of time. The work strives to interpret statements of spokespersons and the contextualization on these three levels.

The theoretical section stems from local and foreign sources. The thesis approaches common tasks of spokespersons, communication tools used, course and general rules of communication with media. A substantial part of the theoretical section addresses crisis communication, principles of which serve as a basis to acquire necessary results which is timely and true information to media and thus to the public.

Another part of the thesis is focused on determination of goals and methodology to achieve them. Hypotheses are then formulated, while their verification is the aim of the practical section.

The practical section composes of description of individual cases and it is focused on the content and form of communication used by spokespersons in media within selected emergencies. The section stems from available sources and published press releases. It is furthermore based on interviews and SWOT analysis assessing the process of communication of spokespersons of individual IRS bodies and verifying predetermined hypotheses.

The discussion section compares results of activities and communication of spokespersons of selected IRS bodies with media and public. Results of the analysis are connected with theoretical facts and supplemented with the conclusions of the authors of similar researches.

Keywords

Spokesperson; communication; communication tools; media; IRS bodies;
emergency; crisis communication

Obsah

1	Úvod	12
2	Současný stav	14
2.1	Tiskoví mluvčí	14
2.2	Komunikační kanály a nástroje tiskových mluvčích	19
2.2.1	Tisková zpráva	21
2.2.2	Tisková konference	22
2.2.3	Tiskový brífink	25
2.2.4	Press foyer	26
2.3	Krizová komunikace	27
2.4	Krizová komunikace ve vztahu k médiím	29
2.4.1	Komunikace s médii v předkrizovém období	33
2.4.2	Komunikace s médii v krizovém období	35
2.4.3	Komunikace s médii v postkrizovém období	38
3	Cíl práce a hypotézy	42
3.1	Cíl práce	42
3.2	Stanovení hypotéz	43
4	Metodika	44
4.1	Literární rešerše	44
4.2	Kazuistika	44
4.3	Rozhovory	45
4.3.1	Výběr respondentů	45
4.4	SWOT analýza	46
5	Výsledky	47

5.1	Kazuistika č. 1: Aktivní střelec – Uherský Brod	47
5.1.1	Předkrizové období.....	47
5.1.2	Krizové období	52
5.1.3	Postkrizové období.....	55
5.1.4	Shrnutí	58
5.2	Kazuistika č. 2: Spadlá lávka – Praha.....	59
5.2.1	Předkrizové období	59
5.2.2	Krizové období.....	60
5.2.3	Postkrizové období.....	65
5.2.4	Shrnutí	68
5.3	Kazuistika č. 3: Dopravní nehoda – Horoměřice	69
5.3.1	Předkrizové období	69
5.3.2	Krizové období.....	73
5.3.3	Postkrizové období.....	77
5.3.4	Shrnutí	80
5.4	Rozhovory	81
5.4.1	Předkrizové období	81
5.4.2	Krizové období.....	87
5.4.3	Postkrizové období.....	90
5.5	SWOT analýza.....	93
5.5.1	Silné stránky	94
5.5.2	Slabé stránky.....	94
5.5.3	Příležitosti	95
5.5.4	Hrozby	96

5.6	Proces komunikace mluvních IZS.....	97
5.7	Vyhodnocení hypotéz	98
6	Diskuze.....	99
7	Závěr.....	107
8	Seznam použitých zkratk.....	109
9	Seznam použité literatury.....	110
10	Seznam použitých obrázků.....	121
11	Seznamu použitých tabulek	122
12.	Seznam Příloh.....	123

1 ÚVOD

Potřeba komunikace a předávání si informací je s člověkem spojena již od pradávna. Informace, které si lidé mezi sebou předávali a předávají jsou různého charakteru, tedy záleží na jejich povaze a prostředí, ve kterém k výměně dochází. Nejdůležitějším prvkem pak bývá jejich důležitost, pravdivost, srozumitelnost a aktuálnost. V současné době, která nám nabízí nepřehledné množství zdrojů odkud se informace dají čerpat, je jejich selekce, třídění a předání nanejvýš důležité. V krizovém managementu a v bezpečnostním prostředí tomu není jinak. K takovému třídění a předání relevantních informací směrem k veřejnosti, stejně jako v každé větší firmě či organizaci, by měl sloužit tiskový mluvčí.

Jednou z důležitých činností mluvčích je komunikace při mimořádných událostech. V takových případech pak mluvíme o komunikaci krizové. Mluvčí již neplní pouze funkci informátorů, ale sami by měli aktivně nastolovat komunikační strategie vedoucí ke zvládnutí mimořádné události a sdělovací prostředky využívat pro poskytování důležitých informací. Existuje řada nástrojů a opatření, kterými se na tom mohou podílet, nejen o nich pojednává tato práce. Nové trendy v komunikaci mohou vést k rychlejšímu informování médií a veřejnosti a tím redukovat negativní aspekty mimořádných událostí a krizových situací.

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na činnost tiskových mluvčích u složek IZS. Ta má řadu specifíků oproti činnosti v soukromých organizacích. Mluvčí totiž nebrání pouze zájmy organizace, ale i veřejnosti a obyvatelstva. Ti mají právo na poskytování informací ohledně rizik, která jím hrozí a preventivních opatřeních, které je třeba učinit, aby se mimořádné události dalo předejít. Média v tomto případě plní funkci zprostředkovatele, a proto je nutné nastavit pravidla vzájemné důvěry a spolupráce. Odmítání a reaktivní postoj ke komunikaci s médii může mít negativní dopad na chráněné zájmy, ale i na prezentaci a image složek IZS obecně.

Účelem diplomové práce je přiblížení veřejnosti, jak pracují s informacemi tiskový mluvčí složek IZS, jakým způsobem je předávají dál, jaký je jejich obsah, a jak pracují s image organizace. Dále poskytuje relevantní zdroje, kde informace o mimořádných událostech a činnosti složek IZS hledat v reálném čase.

2 SOUČASNÝ STAV

Pro potřeby a lepší porozumění tématu diplomové práce je nutné vymezit a ukotvit základní pojmy, s kterými se bude dále pracovat, především v praktické části práce. Zároveň je na základě dostupných zdrojů posouzen současný stav vybrané problematiky. Pozornost je věnována především tiskovým mluvčím, jakožto prostředníkům při komunikaci s médii a informování veřejnosti, s ohledem na důležitost krizové komunikace.

2.1 Tiskoví mluvčí

V téměř každé větší organizaci dnes důležitou roli při komunikaci s médii hrají tiskoví mluvčí. Podobně je tomu i u složek IZS a orgánů krizového řízení, kde se však role tiskových mluvčích v některých ohledech liší. Primární rolí zůstává, až na výjimky, sledování prospěchu a hájení zájmů svého zaměstnavatele, jako to bývá u soukromých organizací. Zde se však jedná o kategorii veřejných institucí či organizací, které jsou financovány z veřejných zdrojů a principiálně tak slouží veřejnosti. To znamená, že zaměstnavatel je veřejnost a tiskoví mluvčí by tak měli hájit její zájmy a sledovat její prospěch. Společným jmenovatelem bude bezesporu cíl jejich práce, tedy aktivní a předmětná komunikace s médii. Specifika práce tiskových mluvčích ve složkách IZS budou řešena především v praktické části práce.

Obecně lze tvrdit, že práce tiskových mluvčích si vyžaduje značné schopnosti komunikace, věrohodnosti a odbornosti. Tiskoví mluvčí jsou osoby pověřené managementem organizace, za kterou vystupují, aby tlumočili veřejnosti oficiální stanoviska. Zastupují organizaci navenek ve vztahu s médii a poskytují relevantní informace. Dále plní další důležité úkoly jako svolávání a vedení tiskových konferencí, přípravy tiskových zpráv, utváření dobrého jména organizace a udržování všeobecného přehledu o dění v oblasti své působnosti (Osvaldová, Halada, 2007, s. 104).

Do pozice mluvčích by měli být dosazeni lidé, kteří splňují určité osobnostní a profesní předpoklady. Faktem je, že přesný profil tiskových mluvčích nelze s jistotou vymodelovat, protože každá organizace má jiné cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Většinou se zmiňuje především schopnost komunikace, krizové komunikace a flexibility. Tiskoví mluvčí by měli působit upřímně a autenticky. Bez ohledu na to, v jaké situaci se organizace nachází, by tiskoví mluvčí měli budovat mosty mezi organizací a okolním světem, s důrazem na média. Dále by měli zvládat zásady úspěšného dialogu, zástupcům médií se nevyhýbat a mluvit jasně a stručně (Chalupa, 2012, s. 95).

Hlavním úkolem mluvčích je vzbudit důvěru a důvěryhodnost. To je podtrženo čtyřmi základními faktory: empatií, otevřeností, odborností a angažovaností. Mluvčí by měli mít zkušenosti a dovednosti pro komunikaci s veřejností. Důležitost je shledána zejména v přípravě na specifika krizové komunikace a poznání dopadů stylu své prezentace na vnímání rizika ze strany veřejnosti. Na základě toho jsou formulovány doporučení pro podporu komunikace empatie a zájmu, podporu komunikace závazků a angažovanosti a podporu komunikace kompetence a odbornosti. Zde jsou některá z nich:

Doporučení pro podporu komunikace a empatie:

- Vybrat mluvčího, který naváže reálné spojení s publikem.
- Užívat poznámky, které vyjadřují aktivní naslouchání hodnot a cílů.
- Používat uklidňující tón hlasu.
- Spojit neverbální komunikaci s obsahem sdělení.

Doporučení pro podporu komunikace závazků a angažovanosti:

- Zajistit včasný příchod mluvčího na tiskovou konferenci či schůzi a připravenost zůstat déle.
- Dodržovat své sliby a závazky.

- Vystupovat aktivně.

Doporučení pro podporu komunikace kompetence a odbornosti:

- Projevovat organizovanost a logiku v projevu.
- Zaměřit se na způsob vyjadřování a asertivní schopnosti.
- Vyhnout se doslovnému čtení.
- Použít vhodné oblečení (Vymětal, 2009, s. 125).

Je důležité, brát v potaz rozvoj dalších schopností s odkazem na posilování odolnosti a kontrolu reakcí na veřejnosti. Pokud by došlo u mluvčího ke zkratu a ztráty kontroly nad svým chováním, tak nejenže ohrozí dobré jméno organizace, ale sám sebe vystaví možné dehonestaci v televizním zpravodajství či v současné době stále populárnějším uveřejněním na platformách jako YouTube nebo Facebook (Chalupa, 2012, s. 92)

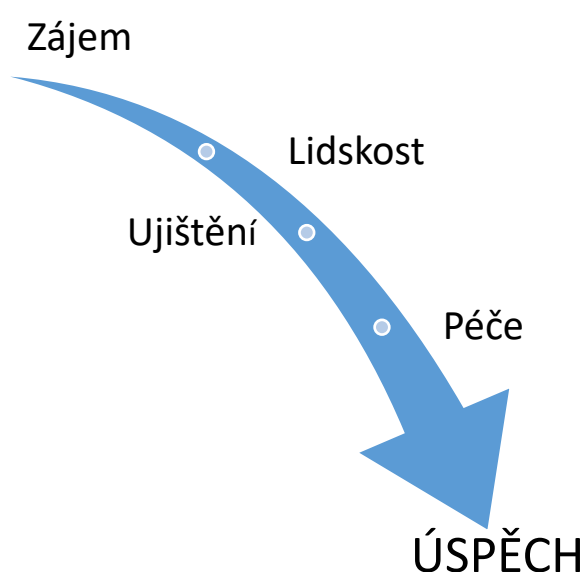
Většina autorů se shoduje na tom, že důležitá je celková image mluvčích. Při výstupech musí působit autenticky, jistě, zároveň bez známky arogance. Měli by se soustředit i na projevy neverbální komunikace, jako jsou gesta, mimika a postoj. Mluvčí musí zvládat organizační záležitosti, nečekané výstupy a měli by znát mediální prostředí a jeho fungování.

Tiskoví mluvčí musí umět dobře zvládat stres, zejména v době krize. Od toho se potom odráží jejich výstupy před médii. Celý proces začíná vyslechnutím a pochopením otázky. Následuje včasná reakce na otázku a dobře formulovaná odpověď. Po celou dobu si musí mluvčí udržovat přátelskou tvář, se zástupci médií jednat slušně, vypadat sebejistě před kamerou a nevystupovat znepokojivě. To vyžaduje značný trénink a sebejistotu. (Coombs, 2007, s. 79)

Dalším předpokladem kvalitních tiskových mluvčích by měla být jednoznačně dobrá znalost organizace pro kterou pracují a schopnost vyhledávat a selektovat

potřebné informace. Tiskoví mluvčí by tak měli být v každodenním kontaktu s managementem organizace, aby nedocházelo k dezinterpretaci dostupných informací a subjektivnímu zabarvení právě z pohledu tiskových mluvčích. Především v oblasti krizové komunikace je nedílnou součástí takového procesu následné zaujmutí správného postoje k situaci, která vznikla.

Dokázat to lze na rovnici, kterou můžeme znázornit jako:



Obrázek 1 Rovnice úspěchu v komunikaci (zdroj: Chalupa, 2012, s. 96, vlastní úprava)

Zájmem je myšlený aktivní postoj k celé záležitosti, schopnost odpovídat na nepříjemné otázky a otevřenost vůči veřejnosti. Politováním nad vzniklou událostí a omluvou za případné ohrožení je vyjádřena lidskost.

Ujištěním veřejnosti, že je situace pod kontrolou a na vyřešení problému se intenzivně pracuje, může dojít k uklidnění kritického naladění veřejnosti.

Jako poslední je uvedena péče, kdy je záhodné se vyjádřit, co bylo uděláno pro oběti vzniklé situace či jiné hodnoty, jež byly ohroženy. Tyto všechny markanty by

tiskovému mluvčímu měli zaručit úspěch v podobě zvládnuté komunikace. (Chalupa 2012, s. 96–97)

Ovlivnit vznik mimořádných událostí či krizových situacích není v silách tiskových mluvčích. Následky v oblasti krizové komunikace však mohou ovlivnit rychlou reakcí. Existuje několik praktických zásad, jak toho lze aktivní komunikační politikou docílit. Důležité je zejména:

- Informovat vedení o mediálním zájmu, monitorovat co nejvíce zdrojů a analyzovat je, tyto informace pak poskytovat v dostatečném předstihu vedení.
- Dobře nastavit interní komunikace.
- Mít připravený krizový scénář.
- Zajistit jednotu v prohlášeních.
- Zajistit rychlost v prohlášeních.
- Být otevřený.
- Mluvit pravdu.
- Zjistit, co zástupci médií už vědí.
- Držet se faktů, nepřipustit žádné spekulace či dohady.
- Přednostně hovořit o pozitivěch.
- Být věcný (Valášek a Kovařík, 2008, s. 145).

Pokud firma, organizace nebo jiné sdružení angažuje tiskové mluvčí, veškeré kompetence související s komunikací se zástupci médií by měly být svěřeny právě jim. Od přípravy až po samotnou prezentaci daných materiálů. V takovém případě by role managementu měla být pouze zaštiťující. V krizové komunikaci je naopak potřebné, aby management před médii uplatnil svou autoritu a na této komunikaci se aktivně podílel. Při závažnějších problémech tak vyjadřuje svou zodpovědnost, především vůči veřejnosti. Pakliže se jedná o méně závažnější problém, management by se neměl do komunikace s médii příliš vnucovat. Tím by nedošlo k zbytečné

eskalaci daného problému a mediálnímu obrazu společnosti by to neublížilo. Zbytečné výstupy vyššího managementu by mohly působit kontraproduktivně. V praxi tak funguje management jako autorita a tiskoví mluvčí jako profesionálové. Přičemž je potřeba si uvědomit, že skutečná zodpovědnost je stále na managementu (Bednář, 2012, s. 61–62).

Tiskoví mluvčí by měli být schopni vystupovat a komunikovat nejen v běžných situacích, ale především pokud dojde k mimořádné události, havárii, nehodě či krizové situaci. Především v této rovině pak lze najít odlišnosti u tiskových mluvčích organizací a podniků, jejichž primárním cílem je generování zisku a u organizací, které plní povinnosti na úseku ochrany obyvatelstva a jsou součástí státní správy. Hlavní rozdíl je v přístupu k informacím. Tiskoví mluvčí zastupující veřejný sektor nemusí informace „prodávat“, jejich hlavním úkolem je informace poskytnout. Naopak soukromý sektor potřebuje informace prodat v co nejlepším světle.

2.2 Komunikační kanály a nástroje tiskových mluvčích

Předchozí část diplomové práce vymezuje jako klíčovou oblast, kde se tiskoví mluvčí převážně pohybují, komunikaci. Tiskoví mluvčí by měli ovládat komunikaci na všech úrovních. Tím je myšlena komunikace se zástupci médií, samotnou veřejností a v rámci vlastní organizace, tedy komunikaci interní. K tomu jim slouží komunikační kanály a nástroje, kterých je celá řada. Jednotlivé komunikační kanály a nástroje lze využít i při krizové komunikaci.

Rozdíl mezi komunikačním kanálem a nástrojem není nikterak zásadní, nicméně určité diference mezi nimi lze najít. Komunikační kanály slouží především pro zabezpečení oboustranné komunikace a kontaktu. Jsou to cesty, kterými mluvčí distribuují zájmové informace od přímého zdroje k cílové skupině (Foret 2011, s. 22).

Podle většiny autorů do nich řadíme telefonní linky, SMS zprávy, poštu, e – mailovou komunikaci, webové stránky, různé typy meetingů či letáky a plakáty. Nejvhodnější komunikační kanály se volí vždy podle povahy dané události a typu komunikačního toku. Pokud bude komunikace probíhat směrem dovnitř organizace, nejvhodnějším prostředkem bude hlášení, setkání se zaměstnanci nebo intranet. Při komunikaci s veřejností budou využívány především letáky, webové stránky, rádio či televize (Vymětal, 2009, s. 127).

Komunikační nástroje a jejich použití lze považovat za vyvrcholení práce tiskových mluvčích se zástupci médií. Důraz je kladen na vhodné kombinování jednotlivých nástrojů, správné použití a dostatečné schopnosti tiskových mluvčích tyto nástroje použít. Nástroje se dělí na přímé a nepřímé. Přímé by měly sloužit k bezprostřední komunikaci se zástupci médií. Hlavním účelem je předat informace a na média přímo působit. Nepřímé nástroje fungují tak, že neprobíhá komunikace přímo s médii, ale kroky, které jsou vedeny, mají přesto média ovlivnit. To jsou především situace, kdy média nereagují na snahu navázat s nimi jakýkoli kontakt či poskytnout informaci. Jednoduchým příkladem může být, že s médii komunikuje jiná osoba v náš prospěch. Tato osoba je zdánlivě nezávislá, ve skutečnosti se snaží organizaci zvýhodnit. Nepřímé nástroje je však třeba používat promyšleně a s maximální opatrností (Bednář, 2012, s. 65).

Nejčastěji užívanými nástroji v praxi jsou bezesporu tiskové zprávy, tiskové brífinky a tiskové konference, které jsou však co do organizace náročnější. Jako další techniky a metody sdělení zájmové informace můžeme uvést press foyer, press trip, astroturfing, spin a spin doctoring (Ftorek, 2009, s. 25).

2.2.1 Tisková zpráva

Tiskové zprávy jsou základní a nejjednodušší prostředek či pracovní nástroj tiskových mluvčích v komunikaci s médii. Text tiskové zprávy či prohlášení by měl sloužit především zástupcům médií k vytvoření vlastních článků a informování veřejnosti, ať už písemnou, nebo elektronickou formou. Jedná se o účinný nástroj, jehož prostřednictvím formulujeme základní stanoviska, novinky či změny v organizaci. Zpracovatelem tiskových zpráv bývají tisková a marketingová oddělení organizace, které je pomocí komunikačních kanálů distribuují do médií (Šupolíková, 2015, s. 109).

Stejně jako u většiny uveřejňovaných textů je potřeba si promyslet a stanovit cíl tiskové zprávy. Prostřednictvím tiskových zpráv se reaguje na důležité informace. Není potřeba reagovat na každou konkrétní informaci. Nemá smysl si dělat iluze o tom, jak důkladně a do hloubky zástupci médií tyto zprávy čtou. Častým vydáváním by mohlo dojít k devalvaci hodnoty této zprávy (Bednář, 2012, s. 68).

Novináři jsou často vůči zprávám skeptičtí a jejich obsah je musí v první řadě zaujmout. Zpráva by měla naplnit potřeby novináře v mnoha ohledech. Včasné zpracování, aktuálnost, zajímavý příběh či společenský význam jsou jen krátkým výčtem hledisek, které novinář ve zprávě bude hledat (Ftorek, 2009, s. 26).

Tiskové zprávy můžeme rozlišit na ty, které informují, na ty, které reagují a na ty, které něco představují. Všechny typy by však měly splňovat patřičné formální náležitosti a strukturu. Dobře zpracovaná tisková zpráva musí znát cíl sdělení, příjemce a cílové publikum. Informace by měly být jasné, stručné a dobře formulované. Doporučuje se dát nejdůležitější informace na první místo a zachovat dramaturgii textu, aniž by byla pominuta zásadní fakta. Dále je důležité připravit i doprovodné materiály (např.: fotografie) a vyhnout se gramatickým chybám. Po technické stránce by měla zpráva taktéž splňovat určitá kritéria. Většina uvedených

autorů se shoduje, že by její délka neměla překročit stranu formátu A4, měla by být rozdělena do odstavců a držet se formálních pravidel jako je například řádkování styl písma (Šuplíková, 2015, s. 115).

Strukturu tiskové zprávy nejlépe vystihuje metoda obrácené pyramidy vyjádřena na obrázku 2.



Obrázek 2 Metoda obrácené pyramidy (zdroj: Valášek a Kovařík, 2008, vlastní úprava)

2.2.2 Tisková konference

Tisková konference představuje podle mnohých odborníků a zástupců médií druhý nejvýznamnější nástroj pro komunikaci mezi organizací a médii. Jedná se o nástroj přímého kontaktu s novináři. Tisková konference je chápána jako nástroj pro vytváření vztahů s novináři a potřebu sdělit hromadně zástupcům médií nové

skutečnosti (např.: představení nového produktu, novou strategii, partnera, pozitivní obchodní výsledky apod.). Zpravidla bývá moderována tiskovým mluvčím organizace a skládá se z dvou hlavních částí. První tvoří samotný výstup zástupců svolavatele a druhá část je věnována otázkám a odpovědím. Příprava tiskové konference bývá obvykle finančně a organizačně náročná, proto je důležité se na ni připravit a vytvořit kontrolní seznam pro plánování a realizaci tiskové konference (Ftorek, 2009, s. 27).

Tento seznam lze podrobněji vyjádřit na základě plnění jednotlivých úkolů:

- Důvod konání tiskové konference.
- Výběr účastníků tiskové konference (výběr média podle zaměření tiskové konference).
- Stanovit termín konání tiskové konference.
- Stanovit místo konání tiskové konference.
- Odhadnout dobu trvání tiskové konference.
- Stanovit organizační zásady.
- Uveřejnit obsah tiskové konference.
- Jednat s novináři.
- Připravit se na samotný den „D“ – den konání tiskové konference (Svoboda, 2009, s. 187).

Rozhodujícím faktorem je dobrá organizace a připravenost pomocí bodového scénáře konference. Doporučuje se také konferenci nasimulovat předem. Zásadním bodem je pozvat všechny zástupce médií, kteří se dané problematice věnují nebo by je mohla zajímat. Zajistit prostornou a klidnou místnost, kde se bude konference konat. Zodpovědět všechny otázky a neironizovat kladené dotazy, zároveň však konferenci zbytečně neprotahovat (Valášek a Kovařík, 2008, s. 148).

Jak bylo uvedeno výše, tyto komunikační nástroje lze využít i při komunikaci v době, kdy organizace čelí krizi nebo jinému problému, s kterým je konfrontována. Během krizové komunikace se podoba a pravidla jednotlivých komunikačních nástrojů v některých ohledech liší. Specifika krizové komunikace lze hledat především na straně tiskových mluvčích a představitelích organizace, kteří musí reagovat na aktuální problém v co nejkratším čase.

Jedním z hlavních specifíků je, že tiskové zprávy a prohlášení, v rámci krizové komunikace, používají média obvykle až jako sekundární zdroj. Důvodem je nedostatečná důvěryhodnost vůči krizovým komunikátům, neboť je u nich předpokládána větší snaha o maskování problému a skutečností než u komunikátů, kteří představují a prezentují úspěch či nový produkt. U běžných tiskových zpráv tak může docházet k doslovnému přetisku, u zpráv v krizové komunikaci jsou primárním zdrojem informace z vlastní perspektivy a vlastního zjištění zástupců medií, případně z jiných zdrojů. Teprve potom následují informace z vydané tiskové zprávy (Bednář, 2012, s. 69).

Krizová tisková konference by se měla svolávat pouze tehdy, když se jedná o závažný problém a je potřeba mediální interakce. Po organizační stránce by měla být krizová konference poměrně střízlivá. Vnímání krize a daného problému z pohledu novinářů by nevyřešil kvalitní catering, propagační předměty či dárkové tašky. Krizová konference by měla začít krátkým sdělením ze strany tiskových mluvčích, kterým se vyjadřuje postoj k aktuálnímu problému či krizi. Tento postoj musí být oficiální a formální. Důležitou roli hraje také příprava na otázky novinářů, které jsou smyslem tiskových konferencí obecně. Otázkám by se nemělo vyhýbat, ani se z nich pokoušet vylhat. Současně by však měly být nastaveny mantinely v rámci vstřícnosti. Krizová konference by neměla nikdy vyznít do ztracena. Její závěr by měl shrnout všechna dostupná fakta a stěžejní myšlenky, případně podpořit zvědavost a spolupráci veřejnosti doplněním nějaké zajímavé informace (Bednář, 2012, s. 71-74).

2.2.3 Tiskový brífink

Jedním z dalších komunikačních nástrojů je tiskový brífink. Tiskový brífink je průsečíkem tiskové zprávy a tiskové konference. Tiskový brífink se používá k seznámení s tím, co organizace pravidelně vykonává a připravuje (např.: svodky policejních činností). Další využití tiskového brífinku je především v oblasti sdělování naléhavých skutečností nebo mimořádně důležitých aktivit (např.: stav ohrožení povodněmi). Pokud potřebujeme veřejnost o něčem neprodleně informovat, lze k tomu využít tiskový brífink. Je tedy patrné, že brífinky jsou svolávány „teď a tady“. Jsou méně formální a mohou se konat prakticky kdekoli (např.: na místě mimořádné události). Okruh zastoupených médií pak bývá omezený (Svoboda, 2009, s. 189).

Tiskový brífink v zásadě neumožňuje kladení otázek a jiné dotazování. Pakliže tedy nejsme připraveni na otázky z řad novinářů a řešíme problém, který je v aktuálním stavu, je vhodné svolat právě brífink. Trendem, který je v poslední době možné pozorovat především v politickém světě, jsou brífinky konající se na mediálně atraktivních místech (např.: významná budova v pozadí, budova spojená s historickou událostí). Stěžejní je, aby dojem nikdy nenahradil obsah sdělení (Bednář, 2012, s. 72).

Existují některé zásady, které je dobré u brífinku dodržet. V první řadě brífink nevyžaduje tolik oficialit jako tisková konference, tudíž je potřeba zmínit hned na začátku, že se jedná o brífink a nebudou zveřejněny žádné převratné novinky. Dále je dobré neopomenout ty, kteří budou na brífinku vystupovat se svými proslovy. Při práci s informacemi je pak podstatné sdělit novinářům, zda je brífink „on the record“, tedy že poskytnuté informace budou zveřejněny, nebo „off the record“, že zveřejněny nebudou (Čepelka, 1997, s. 182).

2.2.4 Press foyer

Dalším nástrojem komunikace, který využívají mluvčí a další pracovníci PR je press foyer. Takto se označuje předsálí jednacích síní, do kterých mají přístup i novináři, kteří zde mohou volně pokládat otázky, debatovat a diskutovat po skončení oficiální tiskové konference. Často se využívá u státních, exekutivních či zákonodárných orgánů (např.: Senát, Poslanecká sněmovna). Tiskoví mluvčí jsou zde spíše prostředníky mezi novináři a osobami, od kterých se čeká vyjádření. Press foyer je alternativou tiskové konference jako méně formální a operativní způsob komunikace (Ftorek 2009, s. 28).

Použití jednotlivých nástrojů je vhodné dobře promyslet. Mnohé z nich lze používat samostatně, nicméně volbu strategie a kombinaci jejich použití bychom měli vždy provádět s ohledem na aktuální okolnosti a situaci. Nelze najít určitý recept a opakovat přesný scénář pro každou situaci. Vždy je nutno postupovat organicky a podle citu. Přizpůsobit se daným okolnostem a stavu věci, aby se dosáhlo optimálního výsledku. Tyto teze lze aplikovat jak na běžnou komunikaci, tak na komunikaci krizovou (Bednář 2012, s. 94).

Pokud chtějí být organizace či úřad vnímány veřejností pozitivně a důvěryhodně, je potřeba aktivně spolupracovat s médii. Neměly by čekat, co o jejich činnosti a případných problémech bude napsáno v novinách nebo odvysíláno v televizi. Cílem je snaha pořádat pravidelné tiskové konference, zasílat médiím a zpravodajským agenturám tiskové zprávy a prohlášení a udržovat tak aktivní kontakt s novináři. Pakliže se organizace nechce spoléhat na práci médií, může se stát médiem sama. Prostřednictvím vydávání vlastních tiskovin, zřízení webových stránek či pořádání různých akcí si může vytvářet vlastní pozitivní mediální obraz. I organizace těchto záležitostí může spadat pod běžnou agendu tiskového mluvčího (Heger, 2012, s. 193).

2.3 Krizová komunikace

Jedním z dalších pojmů, který tvoří základní strukturu diplomové práce je krizová komunikace. Jedná se o specifický druh komunikace, která má nejen v krizovém řízení a v zájmu ochrany obyvatelstva své opodstatnění. V běžném životě se s krizovou komunikací potká téměř každý člověk, organizace či podnik, a proto je důležité, být na takovou situaci připraven. Nicméně svá specifika bude mít každá z nich.

Krizová komunikace je vymezena jako výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení. Význam je především v jejím sdělení, způsobu, jakým jsou informace sdělovány a kým jsou sdělovány. Za efektivní sdělení v krizové komunikaci je považováno takové, které hledí na cílovou skupinu a její zájmy a obavy. Krizová komunikace a její aspekty jsou rozlišovány z několika základních perspektiv. Jedná se o komunikaci interní, tedy uvnitř organizace, probíhající mezi složkami krizového řízení, managementem a dalšími pracovníky organizace. Dále je to komunikace externí. Ta se zabývá vnějšími vztahy organizace s veřejností skrze média. Poslední rovinou je komunikace na úseku zasahujících složek s jednotlivci a skupinami, postiženými mimořádnou událostí. (Vymětal, 2009).

Krizovou komunikaci můžeme podobně rozdělit do několika rovin. V první řadě se jedná o komunikaci mezi lidmi navzájem, hlavně při mimořádných událostech a krizových situacích. Dále jako komunikaci mezi zasahujícími složkami IZS, což je důležitý nástroj při zásahu u mimořádných událostí. V neposlední řadě je nutné se na něj dívat z pohledu psychosociální pomoci v zátěžových situacích. Tedy pomoc lidem zasaženým mimořádnou událostí a poskytování psychologické péče příslušníkům složek IZS (Antušák, 2016, s. 126).

Krizová komunikace se použije při přípravě na mimořádnou událost a při provádění záchranných a likvidačních prací. Je to „přenos informací mezi státními orgány, územními samosprávnými orgány a mezi složkami integrovaného záchranného systému za využití prostředků hlasového a datového přenosu informací veřejné telekomunikační sítě i vybrané části neveřejných telekomunikačních sítí.“ (Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému)

V návaznosti na výše uvedený zákon můžeme zmínit nutnost informovat, v rámci krizové komunikace, veřejnost o hrozícím nebezpečí. Předaná informace by měla obsahovat i způsob možné ochrany dle charakteru nebezpečí a další pokyny, které povedou ke snížení či zamezení negativního dopadu vzniklé události, ať už se jedná o havárii či jinou mimořádnou událost (Zuzák a Königová, 2009, s. 99).

Výše uvedené popisy krizové komunikace se vztahují přednostně na problematiku mimořádných událostí a krizových situací v rámci orgánů krizového řízení a složek IZS. Na krizovou komunikaci lze však nahlížet i z pohledu organizací, které mohou být ovlivněny negativní publicitou spojenou například s hromadným propouštěním zaměstnanců, uvedení závadného výrobku na trh či nepoctivým podnikáním.

V této souvislosti můžeme popsat krizovou komunikaci jako specializovanou komunikaci organizace ve výjimečné situaci, kdy je její pověst a stabilita ohrožena mimořádnou událostí nebo jiným mediálním problémem. Cílem této komunikace a jejich hlavních představitelů je připravit, rozeslat a komentovat sdělení. Na základě těchto sdělení by měla být eliminována negativní publicita. Účelem je minimalizovat škody a udržet dobrou pověst organizace (Ftorek, 2009, s. 47).

Dobrou pověst organizace lze považovat za významný nástroj její konkurenceschopnosti. Zákazník bývá mnohdy při svém rozhodování, vstoupit s organizací do kontaktu, ovlivněn touto pověstí. Dobrou pověst si organizace musí

budovat svou každodenní činností na všech úrovních. Pokud se objeví problém či situace z pohledu organizace krizová, může o svou dobrou pověst přijít. Nemalou zásluhu na tom budou mít média, která se rychle chopí chyby, kterou organizace udělala. Z těchto důvodů je nutné, aby vytváření dobré pověsti a krizová komunikace byly aktivní činností. Vnější i vnitřní krizová komunikace pomáhá k rychlejšímu zvládnutí krize, eliminuje dopad na veřejné mínění a může být přetavena ve výhodu, protože tak může zdůraznit silné stránky organizace a schopnost řešit krizové situace (Zuzák a Königová, 2009, s. 98).

Krizová komunikace je charakterizována jako pokračování standardní komunikace v nestandardní situaci. Krize přitahuje sdělovací prostředky a jejím spouštěčem může být jakákoli maličkost. Podstatné je zahájit kvalitní přípravu na krizovou situaci již v samotném plánování. Základem je působit kladně na emoce protistrany a ty své udržet na uzdě (Leško, 2008, s. 79).

Lze rozlišovat „před událostní“ a „po událostní“ krizovou komunikaci. Hlavní rozdíl je ve způsobu použití, kdy první z nich použijeme záměrně, dobrovolně a preventivně a druhou z nich naopak vynuceně a pod tlakem. U obou dvou je potřeba držet se základních pravidel a zásad krizové komunikace, aby poskytované informace byly hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé (Antušák, 2016, s. 103-105).

2.4 Krizová komunikace ve vztahu k médiím

Krizovou komunikaci řada autorů zmiňuje především v souvislosti s médii. Krizové situace a mimořádné události totiž vzbuzují zájem jak veřejnosti, tak médií. Pro komunikaci s médii je potřeba dodržovat určité zásady, principy a pravidla, aby nedošlo k negativním projevům ze strany veřejnosti.

Špatné zprávy se šíří vždy rychleji než ty dobré. Organizace by si neměly dovolit otálet s reakcí na krizi. Prim hraje rychlost a přesnost informací vycházející z poctivé přípravy. Než organizace začne vůbec krizi čelit, je nezbytné vytvořit proaktivní,

silné a pozitivní vztahy se zúčastněnými stranami, klienty, dotčenými orgány a především médií. Důležitým bodem je vytvoření multimediálních platforem a kanálů, na jejichž základě se bude komunikovat (George a Pratt, 2012, s. 33).

Existuje řada zásad krizové komunikace. První je, že špatně prováděná krizová komunikace může způsobit větší škody než havárie, nehoda či jiná mimořádná událost. Směrem k médiím by se mělo vždy jednat o vstřícný přístup a být tím prvním, kdo média informuje. I v těch případech, kdy bylo pochybeno v pracovním procesu nebo v systému kontroly. Je třeba přiznat chybu, ale současně se snažit ji obrátit ve vlastní prospěch, například zavedenými opatřeními k odstranění následků nehody či havárie. Jednotlivá prohlášení vydaná sdělovacím prostředkům by se neměla měnit, ale pouze aktualizovat, aby nedošlo ke ztrátě důvěry ze strany veřejnosti. Navenek by měla komunikovat jen jedna osoba (většinou to bývají tiskoví mluvčí) a obsah všech sdělení by měl být jednotný. Další zmiňovanou zásadou je srozumitelnost. V komunikaci je vhodné nepoužívat odborné výrazy a popisovat zdouhavé technologické procesy, když to není předmětem zájmu. Závěrem je zmiňována adekvátnost reakce na zjištění, co si veřejnost o průběhu situace myslí, a jak je veřejnosti vnímána (Zuzák a Königová, 2009, s. 105).

Principy krizové komunikace vytvářejí image organizace a dodržování těchto principů vede k úspěšné krizové komunikaci. Tyto principy jsou:

- **Princip přímé odpovědnosti**

Přímou odpovědnost za krizovou komunikaci nenesou tiskoví mluvčí, ale vyšší management a vedení organizace.

- **Princip nezávislosti**

Krizová komunikace by měla být závislá na více lidech. Tuto úlohu by měl suplovat vytvořený krizový komunikační tým.

- **Princip stručnosti a přesnosti**

V krizové komunikaci je vyžadováno mluvit stručně a jasně. Definovat základní problém a výstižně ho interpretovat.

- **Princip důvěryhodnosti**

Důležité v tomto ohledu je držet se faktů a dostupných informací. Nepouštět se do spekulací a věnovat se podstatě věci.

- **Princip znalosti věci**

Zásadní pro krizovou komunikaci je znalost věci. Měl by být znám komunikační cíl organizace a všechna potřebná fakta o organizaci. Neméně podstatná je znalost veškerých souvislostí a dostatečná příprava klíčových sdělení.

- **Princip očekávané reakce**

Než se s krizovou komunikací začne je důležité, aby byly zanalyzovány možné dopady vydaných sdělení.

- **Princip nejhoršího vývoje**

Při plánování krizové komunikace je nejlepší variantou počítat s nejhorším možným scénářem vývoje situace.

- **Princip hledání podpory**

V prospěch organizace je potřeba hledat spolehlivé zastánce a spojence. Měli by však zůstat nezávislí.

- **Princip pravdivosti**

Vše, co je vyřčeno směrem k veřejnosti a sdělovacím prostředkům, musí být pravda. V některých případech je dobré neříkat vše, ale neměly by se používat výrazy typu: „bez komentáře“.

- **Princip otevřenosti**

Představitelé krizové komunikaci by měli být vždy dostupní a před novináři by se neměli skrývat. Stejně tak by měli přednostně vyzdvihovat pozitivní stránku věci (Antušák, 2016, s. 104).

Pokud má mít krizová komunikace zamýšlený efekt, je stěžejní, aby naplňovala jisté aspekty a byla realizována v určitých krocích.

Krok 1 - Zjišťování a hodnocení mediálních potřeb, mediálních úskalí a vlastních možností pro vztahy se sdělovacími prostředky.

Krok 2 – Prevence, vytváření cílů, komunikačních plánů a strategií pro komunikaci s médii.

Krok 3 – Výběr, trénink a příprava komunikátorů. Potřeba existence krizového komunikačního týmu, tiskových mluvčích a zástupců managementu.

Krok 4 - Samotná příprava sdělení od seznamu subjektů, kteří mají o informaci zájem, až po definování jasných, stručných a cílených sdělení.

Krok 5 – Identifikace dostupných východisek a předpokládaných i realizovatelných aktivit médií (zejména pro prvních 24–72 hodin po události).

Krok 6 – Být proaktivní v dodávání sdělení médiím.

Krok 7 – Vyhodnocování efektu učiněných sdělení a mediálních vystoupení (jaký měla dosah, jaké se osvědčily komunikační nástroje, jaké byly reakce veřejnosti, a jak působil tiskový mluvčí) (Vymětal, 2009, s. 136).

Klíčovým faktorem k úspěšnému zvládnutí krizové komunikace tiskových mluvčích s médii v praxi je dostatečně sebevědomé vystupování před médii, ne však přezíravé a arogantní. Opět je zmiňována důležitost přípravy, převážně v podobě procvičení si možných otázek a odpovědí předem. S tím souvisí i domluva s danými reportéry na pravidlech rozhovoru. Měl by být domluven čas rozhovoru a tematické zaměření. Pokud je to možné a situace to dovolí, je vhodné vyžádat si otázky předem. Postupovat tak, aby zveřejňování informací podléhalo souhlasu vedení

organizace. Důležitou součástí všech rozhovorů a poskytovaných sdělení je vyžádání si jejich autorizace, pokud je to možné a okamžitě si zástupci médií vyjasnit případná nedorozumění (Zuzák a Königová, 2009, s. 106).

2.4.1 Komunikace s médii v předkrizovém období

Následující kapitoly se zaměřují zejména na postupy krizové komunikace v jednotlivých obdobích. Krizová komunikace v předkrizovém období začíná tím, že si musíme uvědomit a připustit, že krize může postihnout i nás a být tak připraveni na poskytování validních informací skrze média veřejnosti. Veškerá činnost v tomto období je preventivního charakteru a dostatečná prevence umožní kvalitněji zvládnout propuknutí mimořádné události či krizové situace. Z povahy tématu diplomové práce bude tato část zaměřena výhradně na složky IZS a organizace zapojené do bezpečnostního systému.

Pro úspěšnou přípravu je považováno za důležité, mít dostatek informací. Dostatek informací znamená, že víme, kde je hledat, umíme je správně vyhodnotit a v neposlední řadě efektivně předat dál. Tento proces by měl probíhat neustále. Odborníci na krizovou komunikaci vychází z toho, že o vnímání reality rozhodují informace, které jsou veřejností považovány za důležité. Nicméně informační pole, v němž se organizace nebo úřad nachází, vytváří více hráčů, od médií, konkurence až po zákazníky či zaměstnance a informace jsou tak mnohdy pokřivené. I proto je důležité se v tomto poli dobře orientovat, identifikovat klíčové body a reagovat na měnící se podmínky. Předpokladem pro úspěch během krizové komunikace je správně organizovaná a nastavená práce s médii a jejich monitoring (Chalupa, 2012, s. 96).

Předkrizové období zahrnuje 3 etapy. První etapou je detekování signálů, druhou samotná prevence a třetí příprava na krizi. Detekování signálů může krizi zabránit prakticky hned, protože některé události vysílají varující signály velmi brzo, tudíž

krizi můžeme zažehnat poměrně rychle. Druhá a třetí etapa spolu dost souvisí. Jedná se především o posouzení naší zranitelnosti, vytvoření krizových komunikačních týmů, určení tiskového mluvčího, vypracování konceptu krizového komunikačního plánu a sestavení seznamu rizik, která hrozí a ke kterým se bude potřeba v rámci krizové komunikace vyjádřit (Coombs, 2015, s.10).

Důležitým faktorem pro úspěšnou komunikaci, stejně jako u mnoha jiných činností, je plánování. Vytváření komunikačních plánů, scénářů či manuálů nám může pomoci ušetřit v krizové komunikaci čas, což je nesmírně cenná komodita. Taková příprava bude důležitá i z hlediska adaptace po propuknutí krize. Na vytváření těchto plánů se podílí krizový komunikační tým, jehož sestavení je důležitým předpokladem pro zvládnutí krize.

Krizový komunikační tým lze označit jako spojení a souhru kompetentních odborníků v rámci organizace, kteří mají jasně rozdělené úkoly a vzájemně spolupracují. Tento tým by měl být dostatečně stmelený a připraven poskytovat informace v atmosféře stresu. Složení týmu se může s typem krize či reakce na mimořádnou událost lišit. Stejně tak se může lišit složení a velikost týmu v závislosti na typu organizace. Stanovené úkoly by měly odpovídat schopnostem jednotlivých členů. Vždy však musí být jasně určený lídr týmu, který odpovídá za koordinaci veškerých aktivit týmu. Dalším důležitým členem týmu je tiskový mluvčí, který je zodpovědný za externí komunikaci, a na kterého je potřeba směřovat všechny novináře (Chalupy, 2012, s. 85-87).

Pro efektivní zvládnutí komunikace s médii je nutný mediální trénink, jehož absolvování je třeba zvládnout v předkrizovém období. Ten by měli mít všichni v rámci týmu, nicméně se zástupci médií jsou nejčastěji konfrontováni právě tiskoví mluvčí. Zvládnutí všech aspektů mediálního tréninku je poměrně složitý proces.

V praxi je nezbytné seznámení se předem s jednotlivými novináři, termíny uzávěrek a obecně se způsobem práce médií. Aby organizace mohla efektivně a okamžitě s médii v době krizového období komunikovat, je třeba předem připravit nejdůležitější komunikační kanály jako jména a telefonní čísla, adresy do organizace i domů, speciální telefonní linky (pro veřejnost, poškozené), e-mailové adresy, webové stránky apod. Z hlediska prevence je třeba zajistit centralizovanost a kontrolovatelnost informačních toků v organizaci i z organizace (Vymětal, 2008, s. 289).

Většina autorů se shoduje na tom, že členové krizového komunikačního týmu musí mít dostatečné dovednosti a schopnosti k tomu, učinit důležitá rozhodnutí, jak by měla organizace v případě blížící se krize reagovat. Schopnost takto reagovat je nazývána situačním povědomím. Vysvětlení je, že pokud mají členové týmu díky krizové komunikaci dostatečné množství informací, mohou určit směr, jakým se organizace bude ubírat a pružně reagovat na nenadálé situace (Coombs, 2012, s. 27).

V praxi by se měli tiskoví mluvčí soustředit především na komunikaci se všemi typy médií. V této oblasti by měli být dostatečně zblhlí a být připraveni poskytovat informace v jakémkoli čase. Pro tyto případy se doporučuje zřídit pozici asistenta tiskového mluvčího. Mluvčí mají v kompetenci i komunikaci interní. Jejím cílem je koordinace a spolupráce s experty, kteří dokážou odpovídat na otázky technického charakteru (George a Pratt, 2012, s. 36).

2.4.2 Komunikace s médii v krizovém období

Krizovým obdobím je v tomto případě myšlena mimořádná událost či krizová situace¹. Tiskoví mluvčí a tisková oddělení by však měla být připravena i na nepříjemné otázky směřující na činnost organizace jako takové. Poměrně často se

¹ Definice dle platných zákonů: zákon č. 239/2000 Sb. a zákon č. 240/2000 Sb.

setkáváme s porušováním a neplněním si vlastních povinností ze strany zaměstnanců. I na tyto situace musí tiskoví mluvčí adekvátně reagovat, tak aby nepoškodili organizaci, zároveň dodrželi míru kolegiality.

Krizové období charakterizuje převážně aktivace předem vytvořených krizových komunikačních plánů a krizového komunikačního týmu. Důležitost v tomto období spočívá v přijímání správných rozhodnutí ve správný čas a v akceschopnosti. Nastává čas pro převzetí iniciativy, spolupráce s médii a snaha informovat všechny oprávněné strany. Pozici organizace lze upevňovat mnoha prostředky. Trendem se stávají sociální média a vytváření krizových webových stránek, které by měli mít na starosti tiskoví mluvčí, potažmo celé tiskové oddělení ve spolupráci s krizovým komunikačním týmem. Poskytování informací skrze tyto platformy dává velkou výhodu a stabilizaci pro komunikaci s médii a veřejností (Chalupa, 2012).

S médii by měl být veden dialog o tom, jaké informace jim budou poskytovány a jaký bude jejich obsah. Je potřeba se na ně dívat právě z jejich pohledu, aby nedošlo k možnému nepochopení ze strany žurnalistů, diváků, čtenářů a posluchačů. Na základě toho by se mohlo odhadnout, jaké doplňující otázky novináři položí, a tak se na ně dobře připravit. Kromě klasických komunikačních nástrojů uvedených výše, je s průběhem krize spojena i pozice a fungování na internetu. V tomto ohledu jsou v současnosti zmiňovány především sociální sítě a webové portály. Díky těmto nástrojům mají tiskoví mluvčí možnost rychle reagovat na aktuální podněty v reálném čase, okamžitě reagovat na nepříznivé či nesprávné tvrzení jiných aktérů či zvyšovat povědomí o nastalé situaci. Lze tvrdit, že i příjemci zpráv v současnosti dávají přednost právě této komunikaci. Využíván je Facebook, Twitter, YouTube a vlastní webové stránky, pokud existují. (Chalupa, 2012, s. 123).

V neposlední řadě je nutné zmínit význam a roli monitoringu tisku, který je nutnou součástí každého období. Monitorování materiálů publikovaných na internetu, ve vysílání či v novinách a vyhodnocování získaných informací pomůže

v lepším zacílení komunikačních aktivit. Působí i jako zpětná vazba při odhalování slabých míst při komunikaci s médii (Chalupa, 2012, s. 134).

Ačkoli se práce primárně zabývá činností tiskových mluvčích, je důležité uvést i některé z výhod práce sdělovacích prostředků. V tomto směru mohou, v průběhu krize, pomoci několika způsoby:

- Osloví rychle hlavní cílové skupiny.
- Informují o rizicích, a zároveň tím vzdělávají.
- Posilují vzájemnou pomoc, svépomoc a solidaritu.
- Pomáhají snižovat pocity strachu a úzkosti.
- Upravují chybné informace a vyvracejí mýty.
- Posilují a budují atmosféru soudržnosti, žádoucího chování a oslovují dárce prostředků a pomoci.
- Působí jako zdroj informací pro rozhodování pracovníků krizového řízení a dalších odpovědných orgánů (Vymětal, 2009, s. 43).

Komunikace s médii je považována jako jeden z nejdůležitějších faktorů zvládnutí mimořádných událostí a krizových situací. Ve svém důsledku totiž rozhoduje o tom, jak na ně bude nahlížet veřejnost. I proto je nezbytné, aby tiskoví mluvčí a pověřené osoby byly dostatečně seznámeny s novinářským viděním krize. Hlavními strategickými pravidly komunikace v krizovém období s médii jsou:

- Všechny informace musí být dostupné v reálném čase.
- Pokud nelze uvolnit některé informace, musí být řečeno proč.²
- Zpočátku je vhodnější připustit horší variantu vývoje situace.
- Nikdy nesvalovat vinu na jiné a ctít zákon.

² Např.: výstupy tiskových mluvčích policie, musí být vždy v souladu se zákonem (zákon o ochraně osobních údajů nebo zákon o ochraně obětí trestných činů).

- Počítat s kritickými komentáři a negativizmem.
- Demonstrovat kontrolu situace.
- Kontrolovaně prezentovat emoce typu pochopení, lítost, klid apod.
- Pracovat s novináři jako s partnery, nastavit si pravidla a oboustranně je dodržovat (Vymětal, 2008, s. 289).

2.4.3 Komunikace s médii v postkrizovém období

Za postkrizové období je, vzhledem k problematice, považována doba po skončení mimořádné události a vypořádání se s jejími dopady. Tato fáze může v běžném fungování organizace odkrýt slabá místa při komunikaci s médii, zároveň však může posloužit pro upevnění pozice a vyjádření dostatečné míry zodpovědnosti v očích veřejnosti a zájmových skupin.

Samotnou událost je nutné komunikačně uzavřít. V praxi se jedná o to, že je veřejnost ujištěná o skončení proběhlé události a dodatečně informována o jejím průběhu, dopadech a preventivních opatřeních. Důležité je, aby veřejnost těmto sdělením uvěřila a organizace neztratila důvěru. Poté nastane čas na vlastní analýzu a monitoring. Tiskoví mluvčí ve spolupráci s vedením by měli zhodnotit průběh mimořádné události, postupy a spolupráci krizového komunikačního týmu, činnost a přínos jednotlivých členů, informační výstupy týmu a mediální analýzu. Tiskoví mluvčí by měli podrobit analýze tiskové zprávy a prohlášení, materiály publikované na webových stránkách a sociálních sítích. Zaměřit by se měli i na to, zda vše, co bylo uveřejněno odpovídalo tomu, co bylo nutné sdělit veřejnosti. Také zda měli publikované materiály takový ohlas, jaký byl očekáván. Pokud se tak nestalo, ujasnit si, co mělo být jinak a přijmout opatření, aby se v budoucnu případné nedostatky neopakovaly. Opomenout by mluvčí neměli ani zhodnocení pozitiv a kroků, které se osvědčily (Chalupa, 2012, s. 157–159).

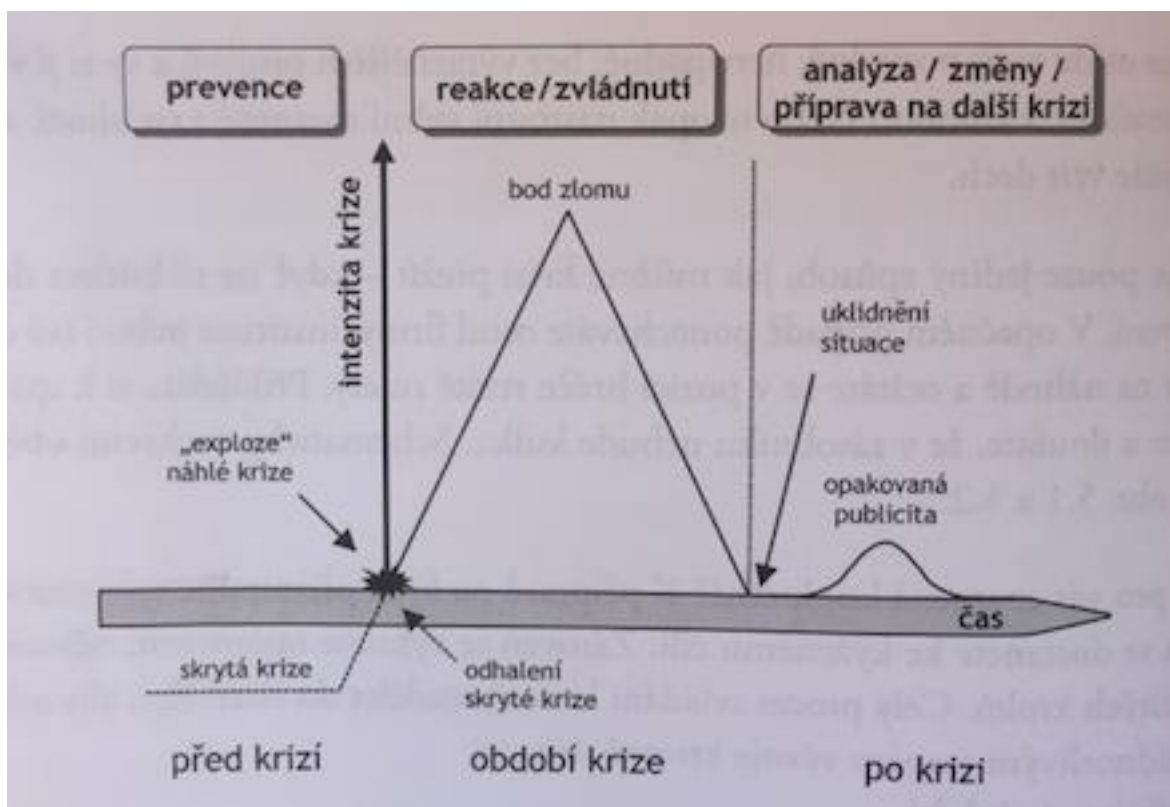
Toto období obecně slouží k:

- Deklarování, že mimořádná událost je oficiálně u konce a probíhá její šetření.
- Zhodnocení vystupování před, v průběhu a po mimořádné události.
- Zhodnocení mediálního pokrytí události a reakcí sdělovacích prostředků.
- Aktualizaci webových stránek, sociálních sítí a dalších zdrojů informací.
- Posílení vztahů s veřejností a upevnění jejich důvěry.
- Přípravě na možnost opakování se podobné události, revizi krizových komunikačních plánů a zhodnocení práce komunikačního krizového týmu (George a Pratt, 2012, s. 44).

Významná je mediální analýza. Jedná se o to, jak se média věnovala dané události a čemu věnovala a věnují největší pozornost. Dále je nutné reálně vyhodnotit, jakým způsobem byl veden dialog s jednotlivými novináři a zástupci médií. Úspěch práce tiskového mluvčího záleží do značné míry i na tom, jaký vztah máme s novináři a jaký druh informací je jim poskytován. Všechny výsledky analýz, tisková sdělení a televizní výstupy je vhodné si archivovat, především z důvodu mediálního tréninku a efektivnímu zvládnutí budoucí krizové komunikace (Chalupa, 2012, s. 161).

Na obrázcích 3 a 4 je znázorněn průběh krize v dobře připravené organizaci a v organizaci nepřípravené.

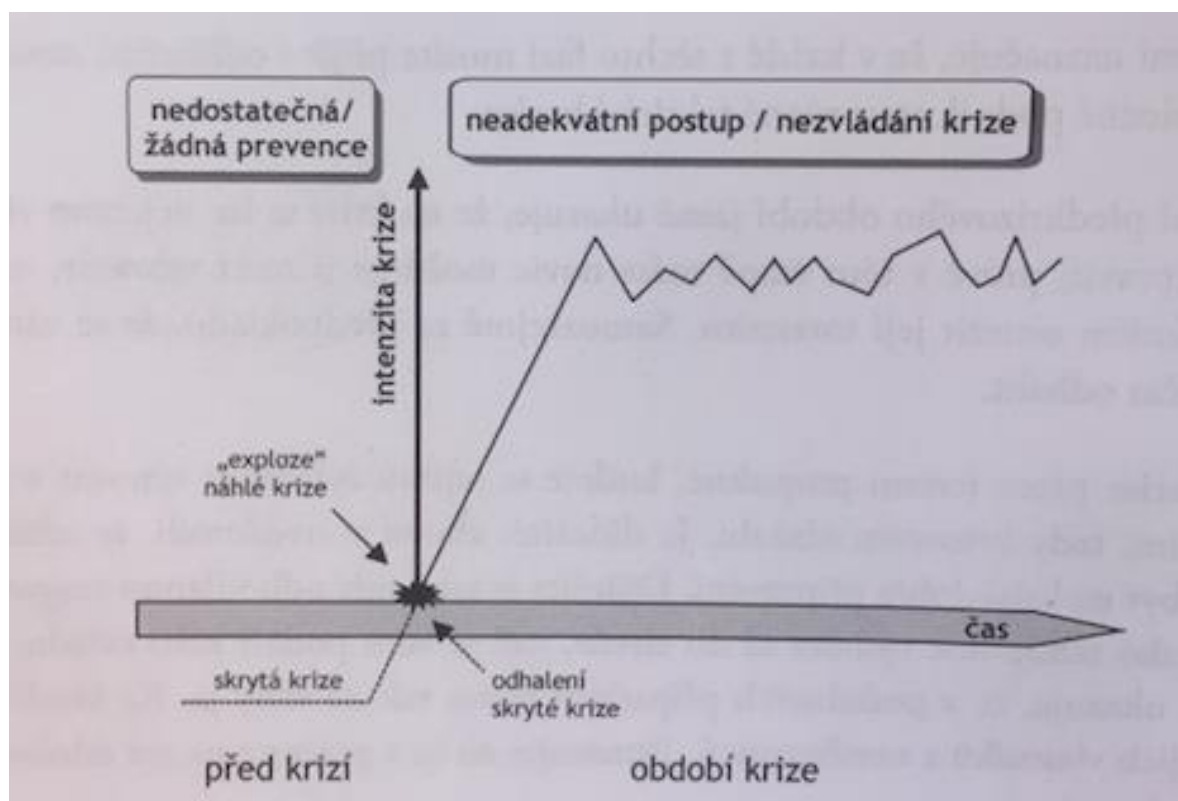
Na obrázku 3 je patrná důležitost a podstatný význam prevence. Efektivní příprava na krizi a adekvátní reakce na mimořádnou událost obvykle zkracuje její průběh. V bodě zlomu dochází k recesi a zvládnutí dané situaci, která se postupně uklidňuje a může tak docházet k její analýze a případným změnám v rámci budoucího řešení. Důležité je, aby organizace byla připravená i na opakovanou publicitu. Tento graf lze aplikovat i na komunikaci mluvčích s médii, která je v období krize klíčová.



Obrázek 3 Průběh krize v dobře připravené organizaci (zdroj: Chalupa, 2012, s. 64)

Obrázek 4 poukazuje na nepřipravenost v organizaci řešit mimořádnou událost či krizi. Vše začíná podceněnou prevencí a neodpovídající přípravou. S tím pak mohou souviset rostoucí náklady na zvládnutí dané situace. I zde se dá zařadit činnost mluvčích a celková komunikace organizace. Pokud nebude zvolen

adekvátní přístup, hrozí, že se akutní krize stane krize dlouhodobá. Ta pak může mít pro organizaci trvalé následky např. v podobě ztráty důvěry veřejnosti.



Obrázek 4 Průběh krize v nepřipravené organizaci (zdroj: Chalupa, 2012, s. 64)

3 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit současný stav a způsob komunikace tiskových mluvčích vybraných složek IZS před, v průběhu a po mimořádné události nebo krizové situaci s médii. Na základě výzkumných metod interpretovat názory jednotlivých mluvčích v oblasti komunikace prostřednictvím médií, obsah poskytovaných informací, využívané komunikační nástroje a proces spolupráce mezi mluvčími složek IZS.

Pro naplnění stěžejního cíle diplomové práce jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

- Shromáždění teoretických poznatků a mapování současného stavu vybraných tematických okruhů vztahujících se k tématu diplomové práce.
- Popis a výklad konkrétních příkladů komunikace tiskových mluvčích v dostupných sdělovacích prostředcích při vybraných mimořádných událostech.
- Zpracování hlavních okruhů otázek pro rozhovory s tiskovými mluvčími.
- Uskutečnění rozhovorů.
- Vyhodnocení a srovnání jednotlivých odpovědí, vyvození závěrů a zpracování SWOT analýzy.
- Porovnání výsledků z praktické části s teoretickými poznatky a vyhodnocení stanovených hypotéz.

3.2 Stanovení hypotéz

Na základě stanovení dílčích cílů jsou formulovány následující hypotézy, které budou pomocí použitých výzkumných metod vyvráceny či potvrzeny.

***Hypotéza 1** Předpokládáme, že tiskoví mluvčí vybraných složek IZS při mimořádné události postupují podle předem stanovených krizových komunikačních plánů.*

***Hypotéza 2** Předpokládáme, že tiskoví mluvčí vybraných složek IZS při mimořádných událostech a krizových situacích navzájem spolupracují.*

***Hypotéza 3** Předpokládáme, že tiskoví mluvčí v komunikaci s médii a veřejností využívají různé komunikační nástroje podle charakteru jejich činnosti.*

4 METODIKA

4.1 Literární rešerše

Diplomová práce je zahájena systematickým zpracováním teoretických východisek a posouzením současného stavu vybrané problematiky. Kapitola Současný stav je zpracována na základě samostatného studia tematicky zaměřené odborné literatury, vybraných zákonů a metodických pokynů pro komunikaci se sdělovacími prostředky. Výběr odborné literatury vychází z klíčových slov uvedených v abstraktu práce, za pomoci zadávání do internetových vyhledávačů a na základě doporučení pedagogů, kteří se s touto problematikou již setkali. Zpracováním této kapitoly se zpřesnily okruhy otázek, na které vybraní tiskoví mluvčí odpovídali v praktické části. V předkládané diplomové práci je použita metoda dedukce, která představuje způsob myšlení, při němž se vychází z obecnějších závěrů či tvrzení k méně obecným.

4.2 Kazuistika

Jednou z použitých výzkumných metod v praktické části práce je popis a výklad konkrétních příkladů, tedy kazuistika. V rámci této diplomové práce se jedná o způsob práce, kdy jsou analyzována fakta a konkrétní prohlášení tiskových mluvčích k vybraným mimořádným událostem. Výroky mluvčích se objevily ve sdělovacích prostředcích a veřejně dostupných tiskových zprávách. Studium těchto případů lze postihnout souvislosti mezi prací tiskových mluvčích v rámci složek IZS a obsahem informací, které jsou poskytovány. Záměrně jsou vybrány ty události, které dostaly značný prostor v médiích, ať už tištěných či elektronických. Dalším kritériem je výběr událostí, kde zasahovaly všechny základní složky IZS. Z dostupných článků, veřejných prohlášení a tiskových zpráv je zaznamenána komunikace tiskových mluvčích složek IZS v období před událostí, s důrazem na

preventivní charakter, v období mimořádné události a bezprostředně po jejím skončení. Pro vyvození závěrů jsou zvoleny hodnotící body, které se u vybraných složek IZS buď prokážou nebo v souvislosti s komunikací chybí.

4.3 Rozhovory

Další metodou, na jejímž základě vznikla praktická část, jsou rozhovory s tiskovými mluvčími vybraných složek IZS. Volba kvalitativní metody vychází především z charakteru cílové skupiny (tiskoví mluvčí) a z povahy tématu práce. Metodou sběru dat je zvolen polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory nemají pevnou strukturu a v odůvodněných případech se mění pořadí či formulace otázek v souladu se zásadami polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly nahrávány s čímž všichni dotazovaní předem souhlasili. Jejich délka se pohybovala v průměru kolem jedné hodiny. Zvolený okruh otázek byl pro každý rozhovor stejný.

4.3.1 Výběr respondentů

Výběr dotazovaných mluvčích probíhal v souvislosti s jejich aktivní účastí při mimořádných událostech. Byli osloveni zástupci složek převážně v Praze a Středočeském kraji. Celkem byly uskutečněny čtyři rozhovory. Někteří mluvčí odmítli rozhovor z důvodu rozhodnutí interní vědecké rady. V rámci šetření a zpracování tématu se konečný počet dotazovaných zúžil na základní složky IZS. Hlavní příčinou bylo to, že ostatní složky IZS se zásahu při mimořádných událostech sice mohou účastnit, ale nevedou aktivní komunikaci o události s médii a nejsou primárním zdrojem informací. Dotazovaní mluvčí měli dostatek prostoru pro vlastní výpovědi a hodnocení problematiky. Mimo odpovědi na předem stanovené otázky uvedli i některé další informace, které jsou užitečné pro vyvození závěru a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Tiskoví mluvčí nebudou jmenováni a nebude sdělena jejich místní příslušnost. Je to z důvodu možného poskytování citlivých informací a dat. Uvedena je pouze složka IZS, kterou

zastupují. Pro udržení nastavené formy práce a splnění cílů jsou odpovědi rozděleny pod jednotlivá období (předkrizové, krizové a postkrizové).

4.4 SWOT analýza

Poslední metodou, která je využita pro vyhodnocení dané problematiky je SWOT analýza. Tato metoda je doplňující a poukazuje na silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti v procesu komunikace mluvčích s médii.

5 VÝSLEDKY

Tato kapitola je podstatnou částí diplomové práce. Na základě využití jednotlivých výzkumných metod jsou znázorněny výsledky vlastního šetření, které jsou následně porovnány v rámci kapitoly Diskuze. Výsledky práce se opírají o kazuistiku, polostrukturované rozhovory a zpracovanou SWOT analýzu.

5.1 Kazuistika č. 1: Aktivní střelec – Uherský Brod

Jedna z nejtragičtějších událostí v historii ČR se odehrála 24.2. 2015 v Uherském Brodě ve Zlínském kraji. O této události informovala většina sdělovacích prostředků včetně zahraničních médií jako CNN. Útočník se střelnou zbraní vnikl do restaurace a začal střílet bez varování po hostech. Chvilí poté obdržela policie první oznámení o střelbě. Na místo jako první dorazila dvoučlenná hlídka, která se však rozhodla nezasáhnout a povolat posily. Následně dorazila policejní zásahová jednotka a vyjednač. Ta zhruba hodinu od první výzvy vnikla do restaurace a zjistila, že útočník se během akce zastřelil. Tato událost si vyžádala celkem devět mrtvých, kdy jedním z nich byl i útočník, který spáchal sebevraždu. Přesný časový průběh popisuje tisková zpráva vydaná Oddělením tisku a prevence Krajského ředitelství policie Zlínského kraje.

5.1.1 Předkrizové období

Předkrizové období obecně charakterizuje preventivně – výchovná činnost. V tomto období mohlo být hlavním úkolem informovat veřejnost o proběhlých prověřovacích a taktických cvičeních. Neméně důležitou úlohu hrálo i vzdělávání veřejnosti v oblasti ochrany před aktivním střelcem. Tisková oddělení se podílela na tvorbě prospektů, informačních letáků a ukázkových videí. K rozsáhlé kampani zaměřené na prevenci docházelo až po popisované události.

PČR

Hlavní zasahující složkou při této události byla PČR. Ta byla také ústředním informátorem při preventivně – výchovné činnosti a návodu, jak se chovat při útoku aktivním střelcem. Mimo jiné, tiskoví mluvčí PČR ve spolupráci s krizovými interventy napříč kraji informovali o cvičeních na téma Aktivní střelec. Mluvčí jednotlivých krajských ředitelství v tomto období spolupracovali převážně se školami a dalšími institucemi, které by mohly být cílem potencionálního útočníka. Jejich sdělení v tomto směru probíhala prostřednictvím komunikačních nástrojů, a to převážně tiskových zpráv a nově také na sociálních sítích. Tiskové zprávy tohoto typu měly většinou podobný formát. V první části mluvčí informovali o tom, kde se cvičení konalo, jaké složky IZS se ho zúčastnily, a jaký byl hlavní cíl cvičení. Druhá část se konkrétně věnovala průběhu cvičení a popisovala práci zasahujících policistů. V závěrečné části cvičení zhodnotili a poděkovali všem zúčastněným. Většina zpráv byla mnohdy doplněna komentáři vedoucích pracovníků zdůrazňujících důležitost těchto cvičení. Součástí byla informace o počtu zasahujících policistů a využití technice. Přesná strategie zásahu však nebyla zmíněna, pouze byla vydána doporučení, jak se při této situaci chovat. Tisková oddělení PČR informovala o probíhajících cvičeních a další metodice i na svém oficiálním facebookovém profilu.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Úkolem zasahujících policejních složek bylo střelce co nejrychleji eliminovat, a také prostor, kde došlo k útoku, zajistit pro následnou záchranu zraněných osob.“ (Richterová, PČR Rakovník, 2018)

„Policie České republiky se v návaznosti na dění ve světě již delší dobu touto problematikou zabývá, a právě proto probíhají speciální výcviky a cvičení, aby byli policisté v případě takových útoku připraveni.“ (Richterová, PČR Rakovník, 2018)

„Cílem cvičení bylo prověřit akceschopnost proosledových hlídek, které byly pro takové události zřízeny, avšak se to netýká jen proosledových hlídek, ale samozřejmě všech policistů. Sledovalo se u zasahujících, zda zvolí v této rizikové situaci vhodný taktický postup, který musí být veden k eliminaci pachatele. Úkolem policistů bylo velmi rychle a správně zakročit proti útočnickovi a eliminovat jej tak, aby byly škody na životech minimální.“ (Richterová, PČR Rakovník, 2018)

„Cvičení simulující útok ozbrojeného útočníka na střední škole mělo za cíl ukázat také studentům a zaměstnancům školy, jak mají v takových situacích postupovat a spolupracovat s Policií České republiky a dalšími složkami integrovaného záchranného systému. Bohužel se v minulosti potvrdilo, že taková hrozba může reálně nastat.“ (Richterová, PČR Rakovník, 2018)

„Při taktickém cvičení zasahovalo a aktivně se do něj zapojilo více než třicet policistů Územního odboru policie Rakovník, konkrétně policisté proosledové hlídky, policisté z obvodních oddělení, kriminalisté a dopravní policisté.“ (Richterová, PČR Rakovník, 2018)

HZS ČR

HZS ČR byl do podobných cvičení, kde je hlavním aktérem aktivní střelec, také zapojen. Mluvčí se společně s tiskovými odděleními ve svých výstupech orientovali na výkon služby jednotek HZS. Poskytnuté informace byly zaměřeny na počet zasahujících jednotek, dojezdovou dobu a náplň práce na místě události, která se podstatně liší od práce policie. Plnění jejich úkolů, dle vyjádření mluvčích, probíhalo na úrovni týlového zabezpečení, přípravě nástupního prostoru a vybudování zázemí pro třídění a ošetření raněných. Tiskové zprávy měly podobný formát jako zprávy policie. Rozdíl bylo možné najít převážně v jejich účelu. Mluvčí hasičů prostřednictvím komunikačních nástrojů podávali především základní informace. Mluvčí policie nejen informovali, ale i poučovali a kladli důraz na prevenci. Odkazy

na tato cvičení prostřednictvím sociálních sítí vydávaly jen některé krajské sbory v republice. Z nejčastěji využívaných sociálních sítí to pak byl Twitter a Facebook.

Příklady sdělení tiskových mluvčích HZS ČR veřejnosti a médiím

„Do akce, kde hlavní náplní byla činnost Policie ČR, se zapojili také brněnští profesionální hasiči. Na místo přijelo 5 jednotek HZS a účastnilo se na 30 hasičů. Jejich úkolem bylo mimo jiné zajistit týlové zázemí jak pro zasahující, tak pro ošetřované osoby na místě zásahu.“
(Mikoška, HZS JMK, 2015)

„Cílem cvičení, které bylo provedeno v několika variantách, bylo ověřit postup a taktiku složek IZS při společném zásahu, zjistit rozsah a úroveň spolupráce zasahujících složek a ověřit činnost štábu velitele zásahu. Dalšími z cílů bylo také ověřit činnost posttraumatického intervenčního týmu, systém třídění velkého počtu zraněných a poskytování neodkladné přednemocniční péče.“ (Netopil, HZS ZLK, 2015)

„Před třináctou hodinou bylo cvičení ukončeno a jednotky se vrátily na své stanice. K plnění úkolů cvičení byla vyčleněna tři zásahová vozidla a velitelský automobil.“ (Netopil, HZS ZLK, 2015)

ZZS

ZZS je základní složkou IZS a prověřovacích cvičeních se účastnila také. Ve svých tiskových sděleních, týkajících se problematiky aktivního střelce, se mluvčí zaměřovali na popis poskytování přednemocniční neodkladné péče a přibližovali základy první pomoci při této události. Sdělení ze cvičení obsahovala počty zasahujících záchranářů a popisovala trénink od ošetřování zraněných až po organizaci na místě zásahu. Mluvčí v souvislosti s touto problematikou komentovali také nutnost psychosociální pomoci obětem a pozůstalým. Dále vydali tiskové zprávy, které informovaly o nové technice použitelné při zásahu. V neposlední řadě

představili činnosti ZZS na místě zásahu, i v podobě videopříspěvků jako propagaci své práce, kde sami vystupují.

Příklady sdělení tiskových mluvčích ZZS veřejnosti a médiím

„Úkolem nácviků byl trénink nejen samotného ošetřování postižených, ale zejména organizace zásahu s větším počtem zasažených, jejich vyproštění, či součinnost s dalšími složkami integrovaného záchranného systému.“ (Humpl, ZZS MSK, 2017)

„Krajští zdravotničtí záchranáři možnost nácviku řešení mimořádné události s hromadným poškozením zdraví uvítali. Cvičení využili především k nácviku třídění velkého počtu postižených, řídicí činnosti na místě i operačního řízení. Zároveň byl prověřen hromadný odsun zraněných do zdravotnických zařízení v KHK i mimo něj.“ (Valenta, ZZS KHK, 2018)

„Cvičení se přímo na místě zúčastnilo téměř čtyřicet záchranářů a lékařů s celkem devíti sanitními a dvěma lékařskými vozy a celá pětičlenná směna operačního střediska, posílená o jednoho operátora.“ (Valenta, ZZS KHK, 2018)

Tabulka 1 Aktivní střelec – předkrizové období (zdroj: autor)

PŘEDKRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Využití tiskových zpráv	ano	ano	ano
Využití sociálních sítí	ne	ne	ne
Využití tiskové konference	ne	ne	ne
Podávání preventivních informací	ne	ano	ano
Komunikace s médii	ano	ano	ano
Vytváření image organizace	ano	ano	ano
Obrázkové přílohy a ukázky	ano	ano	ano

5.1.2 Krizové období

Komunikace a podávání informací o zásahu při střelbě útočnicka se neúčastnili pouze tiskoví mluvčí složek IZS, ale i jejich vrchní představitelé a ředitelé, jak vyplývá z tiskových zpráv a veřejně dostupných zdrojů. V průběhu zásahu byla potřeba některé informace veřejně nekomentovat, jelikož na místě činu byli stále živí, kteří se ukryvali a útočnick tak mohl mít přehled o celé situaci.

PČR

Tiskový mluvčí Krajského ředitelství policie Zlínského kraje musel v průběhu události odpovídat na řadu dotazů ze stran sdělovacích prostředků. Uváděná sdělení se týkala organizace a průběhu samotného útoku. Komunikace byla poměrně konkrétní. Byl uvedený přesný časový průběh události, postupy velitele zásahu a celková klasifikace tohoto trestného činu. Osoba pachatele nebyla při zásahu známá a médiím totožnost střelce tak nebyla poskytnuta. Stejně tak nebyl znám přesný motiv činu, který byl důležitým faktorem pro následné vyšetřování. V průběhu zásahu nebyly uvedeny přesné podrobnosti o použití a původu střelných zbraní, které pachatel k tomuto činu použil a všechny spekulace o nelegálně držené zbraní byly vyvráceny. Bezprostředně po události byla vyjádřena lítost a soustrast všem pozůstalým, jak ze strany mluvčího, tak policejního prezidenta a ministra vnitra, kteří byli na místě zásahu médiím k dispozici. Mluvčí musel také dohlédnout na to, aby průběžně vydávané informace nenapomáhaly útočníkovi.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Poté, co policisté vstoupili do prostoru restaurace, útočník na ně začal pálit.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Policejnímu vyjednaváči se podařilo telefonicky zkontaktovat s podezřelou osobou a ve spolupráci s velitelem zásahu se snažil získat bližší informace o celé situaci.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Zásahová jednotka vnikla do objektu a pachatel, konfrontován s beznadějností své situace, se s největší pravděpodobností sám zastřelil. Policisté proti pachateli střelnou zbraň nepoužili.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„V tuto chvíli můžeme konstatovat, že se podle všeho nejednalo o teroristický útok, nýbrž s největší pravděpodobností o zkratkovité jednání agresora, jenž mohl být pod velkým psychickým tlakem.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Vzhledem k mimořádnosti tohoto tragického případu bude vyšetřování a úkony s ním související trvat po dobu v řádu týdnů až měsíců.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Pachatel je zpacifikován, útok již nepokračuje.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Policisté Krajského ředitelství policie Zlínského kraje vyslovují svou účast pozůstalým po obětech tohoto brutálního a nepředvídatelného zločinu.“ (Oddělení tisku a prevence, KŘP ZLK, 2015)

HZS ČR

HZS ZLK se na zásahu proti střelci také podílel. Jeho úloha byla pouze koordinační a podpurná pro zasahující policisty. Sdělení mluvčích, tiskové zprávy a jiné formy komunikace s médii o této události z pohledu hasičů nebyly k dispozici. Veškerá komunikace se sdělovacími prostředky byla delegována na mluvčího KŘP ZLK a další představitele podílející se na vyšetřování.

ZZS

Mluvčí krajské ZZS se k události vyjádřil z hlediska počtu obětí a raněných na místě. Citlivé informace o zraněných osobách nebyly poskytovány. V rámci spolupráce při komunikaci se sdělovacími prostředky, informace o zraněných následně poskytovala mluvčí nemocnice v Uherském Hradišti.

Příklady sdělení tiskových mluvčích ZZS veřejnosti a médiím

„Vážně zraněnou ženu jsme se dvěma střelnými poraněními převezli na oddělení ARO. Se záchranáři komunikovala.“ (Olšan, ZZS ZLK, 2015)

„Záchranná služba má na místě sedm posádek a také vrtulník.“ (Olšan, ZZS ZLK, 2015)

Tabulka 2 Aktivní střelec – krizové období (zdroj: autor)

KRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Informace o průběhu zásahu	ne	ano	ne
Informace o použité technice	ne	ano	ano
Informace dostupné v reálném čase	ano	ano	ano
Využití sociálních sítí	ne	ne	ne
Činnost mluvčího na místě zásahu	ne	ano	ano
Živé vstupy	ne	ano	ne

5.1.3 Postkrizové období

Každou mimořádnou událost je důležité informačně uzavřít a zpětně zhodnotit. Tisková oddělení pokračovala v monitoringu tisku a upravovala nepravdivé zprávy, které se v médiích objevovaly.

PČR

Tiskový mluvčí KŘP ZLK zveřejnil dva měsíce po zásahu tiskovou zprávu o průběhu prověřování trestní věci – zvláště závažný zločin vražda. Informace uvedené

ve zprávě byly uvedeny po dohodě s dozorujícím státním zástupcem Krajského státního zastupitelství v Brně. Jsou zde konkrétně poskytnuty doplňující fakta k zásahu a osobě pachatele. Další sdělení se týkala činností, které policie provedla po zásahu jako domovní prohlídka, vyslýchání svědků, balistické expertízy a zkoumaní zajištěných stop. Rovněž byly zmíněny informace o následných školeních policistů pro tyto situace a zlepšení komunikace s místní samosprávou. V oblasti spolupráce složek IZS mluvčí informoval o schůzce ředitelů HZS a ZZS v kraji. Situaci muselo tiskové oddělení řešit i z pohledu dezinformací, které uváděla některá média. Byla proto vydána zvláštní tisková zpráva, ve spolupráci s Policejním prezidiem, která vyzývala k upuštění od zveřejňování nepravd a spekulací. Půl roku od události bylo sděleno, že je případ odložen, neboť pachatel zemřel. Tímto výrokem byla událost komunikačně uzavřena. Mimořádná událost vyvolala řadu otázek v podobě držení zbraně a zkvalitnění techniky u policie. Mluvčí napříč republikou proto byli touto situací nuceni informovat o současném stavu techniky a jejich zlepšení pro zvládání těchto událostí. Zde se poté otevíral prostor pro vylepšení image organizace v podobě ukázek nových zbraní a modernizace techniky doprovázené fotografiemi, což některá krajská ředitelství využila.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Pachatel na místě činu mohl disponovat municí o počtu maximálně 63 nábojů, z toho 57 do pistole a 6 do revolveru. Dohledáno bylo 39 nábojnic z pistole a 5 prázdných nábojnic v bubínku revolveru – na místě tedy padlo nejméně 44 výstřelů. Pachatel nebyl v minulosti soudně trestán a rovněž nebyl dle zprávy městského úřadu v místě bydliště projednán pro přešůpek.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Policie provedla domovní prohlídku v domě pachatele; výsledky domovní prohlídky nepřinesly v tuto chvíli žádné zásadní informace k přípravě vražedného útoku nebo k jeho motivaci. Nová zjištění, opírající se o materiál získaný při domovních prohlídkách, však

vzhledem k přibrání znalkyně z oboru forenzní psychologie nelze v této rovině vyloučit, neboť k objasnění motivace činu a vypracování psychologického profilu pachatele přibral vyšetřovatel soudní znalkyni se specializací na forenzní psychologii.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Na základě rozkazu ředitele plk. Tkadlečka byli všichni policisté krajského ředitelství znovu proškoleni pro řešení situace zákroku proti aktivnímu střelci a byla zorganizována praktická cvičení zákroku proti aktivnímu střelci, která proběhnou letos na území všech čtyř územních odborů zlínského krajského ředitelství.“ (Stránský, KŘP ZLK, 2015)

„Ve sdělovacích prostředcích se objevuje takové kvantum nepravdivých soudů, že nejsme schopni v současné době všechny dementovat. Věříme, že se to podaří s odstupem času, jakmile to dovolí vyšetřování, potažmo krajský státní zástupce, který má nad vyšetřováním celé kauzy odborný dohled. Policie ČR uskutečnila od tragického případu čtyři tiskové konference, všechny byly z větší části odvysílány ve veřejnoprávní televizi.“ (Oddělení tisku a prevence, KŘP ZLK, 2015)

Tabulka 3 Aktivní střelec – postkrizové období (zdroj: autor)

POSTKRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Doplňující informace k události	ne	ano	ne
Využití tiskových zpráv	ne	ano	ne
Využití tiskových konferencí	ne	ano	ne
Korekce informací v médiích	ne	ano	ne
Zhodnocení mimořádné události	ne	ano	ne

5.1.4 Shrnutí

Vzhledem k povaze této mimořádné události komunikace probíhala především ze strany tiskových mluvčích PČR. Mluvčí místních složek HZS a ZZS pouze participovali při uvádění informací vycházejících z povahy jejich činnosti, nicméně po skončení zásahu se již do médií nevyjadřovali. Garantem pro prevenci, řízení a komunikaci při událostech tohoto typu byla a je PČR. Policejní mluvčí byl na místě zásahu, přebíral informace od velitele zásahu a na smluveném a označeném místě poskytoval informace zástupcům sdělovacích prostředků. Při této události byly poskytované informace stále konkrétnější s ohledem na vyšetřování. Uveřejněná sdělení byla sjednocena a potvrzována nebo upravována vyššími činiteli jako ministrem vnitra či policejním prezidentem. Média následně přebírala informace z dostupných tiskových zpráv a rozhovorů s mluvčími, ale i z oznámení svědků a dalších zúčastněných osob.

5.2 Kazuistika č. 2: Spadlá lávka – Praha

Mimořádná událost, která vyvolala vlnu nejasností o stavu mostů a lávek po celé České republice, se stala 2.12. 2017 v Praze u Trojského zámku. Betonová lávka, která vedla od Trojského zámku na Císařský ostrov sloužila především pro chodce a cyklisty. Situace se udála v poledních hodinách, kdy se na lávce procházeli lidé. Část lávky se zřítila do Vltavy a část stále hrozila zřícením. Příčinou tohoto zřícení byla pravděpodobně přetržení zkorodovaných ocelových lan skrytých uvnitř konstrukce. I když byla lávka pravidelně kontrolována a na některá rizika bylo upozorňováno, nepočítalo se s jejím zřícením. Tato událost si vyžádala čtyři zraněné osoby, z toho dvě osoby těžce. Na místě zasahovaly všechny základní složky IZS, povolán byl statik a představitelé magistrátu hl. města Prahy a úřadu městské části Praha 7.

5.2.1 Předkrizové období

Vzhledem k povaze události, která se z hlediska pravděpodobnosti nestává tak často, nebyly vydávány žádné konkrétní návody, jak se při těchto situacích chovat. Ohledně prověřovacích cvičení a prevence nebyla z veřejných zdrojů dostupná žádná prohlášení ani tiskové zprávy odkazující na toto téma. Všechna sdělení a následná komunikace vycházela přímo ze zásahu a od toho se odvíjela i opatření, která by měla podobným případům do budoucna zamezit. Před touto událostí nebyly připraveny ani žádné komunikační krizové plány a předkrizové období tak z tohoto pohledu prakticky neexistovalo. Za prevenci a ochranu by šla považovat pouze návodná opatření ZZS při poskytování první pomoci a záchrany tonoucího člověka.

Tabulka 4 Spadlá lávka – předkrizové období (zdroj: autor)

PŘEDKRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Využití tiskových zpráv	ne	ne	ne
Využití sociálních sítí	ne	ne	ne
Využití tiskové konference	ne	ne	ne
Podávání preventivních informací	ne	ne	ano
Komunikace s médii	ne	ne	ne
Vytváření image organizace	ne	ne	ne
Obrázkové přílohy a ukázky	ne	ne	ne

5.2.2 Krizové období

Na místě zásahu byly přítomné všechny základní složky IZS. Protože se jednalo o nevšední a pro média zajímavou událost, byli na místě přítomní tiskoví mluvčí PČR a HZS HMP. Pro poskytování doplňujících informací, byli na místo přizváni primátorka, zástupci magistrátu, zástupci městské části, pověřený statik a ředitel ZZS HMP.

PČR

Policie v rámci zásahu na místě plnila řadu funkcí, hlavní činností bylo pátrání po možných obětech nebo poškozených osobách a ve spolupráci s městskou policií

uzavření a hlídání místa zásahu. Mluvčí pražské policie uvedl informace, kdy došlo k přijetí oznámení o zřícení lávky, kdo byl na místo povolán a kdo dorazil první. Další poznatky, které poskytnul, se týkaly nasazení policejní techniky pro hledání osob. Jen okrajově byl zmíněn počet zraněných osob, o jejichž stavu se podrobněji vyjadřovala mluvčí a ředitel ZZS. Uváděné informace byly pravidelně aktualizovány a o výsledném zásahu byla k dispozici tisková zpráva včetně fotodokumentace ještě týž den. Další zveřejněné údaje se týkaly prošetřování události na místě, na jejichž základě byla mluvčím vydána prosba, aby lidé zbytečně nepřicházeli na místo události, nevstupovali za zábrany a respektovali pokyny přítomných policistů a strážníků, kteří zde hlídkovali. K ukončení komunikace na místě zásahu došlo podle mluvčího po protokolárním předání správci lávky a zároveň bylo sděleno, že v prošetřování příčiny pádu lávky se bude i nadále pokračovat.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Na místě jsou všechny složky integrovaného záchranného systému – policisté, záchranáři i hasiči. Podle mě dostupných informací by měly být na místě čtyři zraněné osoby – dvě lehce a dvě těžce.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Na místo se dostavil statik, který konstatoval, že zbytky mostu jsou natolik narušeny, že kdykoli hrozí jejich zřícení.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Toto celkové pátrání do této doby neodhalilo, že by se pod zřícenou lávkou a v jejím okolí nacházela jakákoli další osoba.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Pražští policisté využili k pátrání jak v místě události, tak v širokém okolí policejní vrtulník s termovizí. Pražskými strážníky byl do akce nasazen pes k vyhledávání osob.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Prošetřování události si převzali do své kompetence kriminalisté prvního policejního obvodu a krajského ředitelství. Ti na místě provedli důkladnou dokumentaci torza lávky i jejího okolí. Na místo se také následně dostavil statik, který konstatoval, že zbytky mostu jsou natolik narušeny, že kdykoli hrozí jejich zřícení.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

“Včera jsme svou činnost u trojské lávky ukončili a místo události jsme v pozdních odpoledních hodinách protokolárně předali správci lávky, Technické správě komunikací.” (Hulan, KŘP HMP, 2017)

HZS

Na místě mimořádné události zasahovalo několik jednotek HZS. Osobně se na místo dostavil i tiskový mluvčí HZS hl. m. Prahy. Významným komunikačním nástrojem byla sociální síť Twitter, kterou má ve správě právě mluvčí. V rozmezí minut zde byla přidávána krátká sdělení o probíhajících opatřeních a současném dění na místě. Pro zvýšení atraktivity byly jednotlivé komentáře doplněné o krátká videa a fotografie. Prostřednictvím Twitteru bylo také oznámeno, kdy na místo dorazí tiskový mluvčí a bude k dispozici novinářům. Skrze média a živé vstupy pak informoval veřejnost o dalším průběhu zásahu. Přítomným novinářům sděloval, co se dělo od příjezdu prvních jednotek, jak probíhalo prohledávání oblasti a kdo byl na místo povolán. Všechny tyto informace pocházely ze vzájemné komunikace s velitelem zásahu a operačním střediskem. Mluvčí neopomenul vyzdvihnout pomoc místního oddílu kanoistů, kteří pomáhali vyhledávat případné raněné na hladině a účast ředitele pražských hasičů na místě. Příčina pádu lávky nebyla uveřejněna. Mluvčí se nevyhýbal publicitě, neodváděl pozornost a v komunikaci využíval aktivní strategii.

Příklady sdělení tiskových mluvčích HZS veřejnosti a médiím

„Pěší lávka u Trojského zámku se zřítily do Vltavy. Na místě zasahují tři jednotky hasičů.“ (Twitter, Hasiči Praha, 2017)

„Velitel zásahu na místo povolal kynology. Část lávky se zřítily i na cyklostezku. Hasiči požádali o zastavení lodní dopravy.“ (Twitter, Hasiči Praha, 2017)

„Část lávky se zřítily, částečně hrozí pádem.“ (Kavka, HZS HMP, 2017)

„Od 13:27 hodin dne 02.12.2017 zasahovaly čtyři jednotky pražských hasičů u Trojského zámku v Praze 7. Zřítily se tam pěší Trojská lávka do Vltavy. Část hasičů zasahovala také ze strany Císařského ostrova. Na místě bylo zjištěno, že prakticky celá pochozí část lávky spadla do Vltavy, zbytky poškozené konstrukce zůstaly na obou na pilířích.“ (Kavka, HZS HMP, 2017)

„Hasiči okamžitě zahájili vyhledávání osob ve Vltavě, zraněné osoby pomohli transportovat do vozu ZZS a spolupracovali s PČR. Na hladinu hasiči nasadili několik člunů a prohledali část po proudu v délce 500 metrů. S průzkumem řeky v prvním okamžiku pomáhali i kanoisté z nedalekého oddílu.“ (Kavka, HZS HMP, 2017)

ZZS

Podobně jako u předchozí události se zástupci ZZS vyjadřovali především k počtu a stavu raněných osob. Pro komunikaci byl zvolen jak osobní styk s novináři, tak sociální síť Twitter. Přímo na místě byl přítomen ředitel záchranné služby Praha, který má kompetence mluvit se zástupci médií a komentoval podrobnosti o zraněných osobách v reálném čase. Dále zhodnotil spolupráci složek IZS a ocenil vstřícnost nemocnic, do kterých byly zraněné osoby převezeny. Tisková mluvčí odpovídala ve zpravodajství na dotazy ohledně zasahujících posádek až později telefonicky a upřesnila některé informace o zraněných jako věk a pohlaví. Tisková zpráva nebyla k dispozici.

Příklady sdělení tiskových mluvčích ZZS veřejnosti a médiím

„U spadlé lávky v Troji jsme ošetřili 4 zraněné. M60 ARO umělý spánek, UPV, Ž63 JIP oba mnohačetná poranění, M43 pohmoždění zad, M34 poraněné zápěstí a noha. Ošetřeni, zajištění, převezeni do pražských nemocnic.“ (Twitter, ZZS HMP, 2017)

„Na místo jsme vyslali tři záchranářské posádky, inspektora i lékařskou posádku. Všichni zranění byli při vědomí.“ (Poštová, ZZS HMP, 2017)

„Byli tu čtyři zranění, z toho dvě jsou polytraumata a dvě zranění jsou středně těžká. Všichni byli v nemocnicích v tuto chvíli, dva jsou na operačních sálech a o dvě ta lehčí zranění se pečuje. Všechny nemocnice nám vyšly vstříc, složky IZS na místě spolupracovaly bezchybně.“ (Kolouch, ZZS HMP, 2017)

Tabulka 5 Spadlá lávka – krizové období (zdroj: autor)

KRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Informace o průběhu zásahu	ano	ano	ano
Informace o použité technice	ano	ano	ano
Informace dostupné v reálném čase	ano	ano	ano
Využití sociálních sítí	ano	ne	ano
Činnost mluvčího na místě zásahu	ano	ano	ne
Živé vstupy	ano	ano	ano

5.2.3 Postkrizové období

V souvislosti s touto událostí bylo hlavním úkolem v postkrizovém období prošetřit příčinu a odpovědnost za spadlou lávku. Stanoviska ohledně vyšetřování a celkovém stavu věci již nevydávali primárně mluvčí složek IZS, ale pražského státního zastupitelství a TSK, zástupci magistrátu a advokát hlavního projektanta.

PČR

V období po této mimořádné události proběhla médii řada zpráv ohledně příčině pádu. Policejní mluvčí musel aktivně monitorovat média a k uveřejněným zprávám se vyjadřovat a uvádět je na pravou míru. Otázky novinářů se týkaly průběhu vyšetřování s cílem zjistit, kdo za pád lávky nese zodpovědnost. Odpovědi byly ve většině případů zdrženlivé a nekonkrétní, v zásadě ujišťovaly o tom, že vyšetřování probíhá a je potřeba čekat na jeho výsledky a závěry znalců. Byla využita strategie selekce sdělení a hodnocení pouze závěrů, nikoli informací je provázejících. Mluvčí také vydal prohlášení, že nebude poskytovat žádné bližší informace o stavu vyšetřování, později zmiňoval, že byly zahájeny úkony trestního řízení, proti komu však neřekl. V tiskové zprávě vydané zhruba dva týdny po události je zmíněno poděkování zasahujícím policistům a vyšetřovatelům a ocenění jejich práce při příjezdu k lávce.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Případ se neustále vyvíjí, nyní vyšetřovatel disponuje relevantními výsledky různých znaleckých posudků či revizních zpráv a může se v prošetřování vydat jiným, konkrétnějším směrem, než to vypadalo na začátku.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Shromáždil stovky, tisíce písemností, které se musí velmi pečlivě prostudovat.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Do té doby, než je obdržíme a vyhodnotíme, nebudeme poskytovat žádné informace o průběhu vyšetřování.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„V souvislosti s touto událostí dne ředitel pražské policie ocenil celkem devět policistů a jednoho kriminalistu za činnost, kterou prováděli neprodleně po pádu lávky.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

„Jak je z přiložených fotek zřejmé, policisté jednak vytahovali zraněné z vody a následně byli nápomocni záchranářům, do jejichž kompetence zraněné předali.“ (Hulan, KŘP HMP, 2017)

HZS

Hasiči v postkrizovém období do vyšetřování a poskytování stanovisek s tím souvisejících nezasahovali. Prostřednictvím krátkých a výstižných sdělení na Twitteru informovali o konci zásahu a další možnosti využití člunů a výškové techniky pro potřeby PČR. Svou roli plnili mluvčí především při následném vytahování zbytků lávky, které se konalo o dva týdny později a na starost ho měl Záchranný útvar HZS ČR. Opět k tomu byl využit Twitter, kde se novináři mohli dozvědět prakticky celý časový harmonogram a postupný proces vytažení lávky. Všechny tyto informace byly doplněny o krátká videa z nájezdu techniky přímo na místo. Tam byl k dispozici novinářům velitel zásahu, který má v případě absence mluvčího pravomoc s nimi komunikovat. Jednotlivá twitterová sdělení byla jasná, stručná, věcná a měla poměrně velký dosah. Tisková zpráva k tomuto zásahu byla vydána prostřednictvím mluvčího ZÚ HZS ČR. Konkrétně zde byla popsána použitá technika, proces spolupráce s HZS HMP a PČR a průběh samotného vyprošťování. Na závěr zprávy bylo pochváleno rychlé a bezproblémové vytažení lávky. V dodatku je pak uvedeno, kdo se podílel na spolufinancování této akce. Tisková konference, která se konala po tomto zásahu, proběhla bez zástupců složek IZS.

Příklady sdělení tiskových mluvčích HZS veřejnosti a médiím

„U Trojské lávky je technika ze Záchraného útvaru HZS. Týlové zabezpečení mají na starosti Hasiči Praha, kteří na místo přistavili kontejner jako zázemí pro zasahující hasiče.“
(Twitter, Hasiči Praha, 2017)

„Informace pro média: na straně Trojského zámku bude možné natočit mezi 15:00-16:00 přejezd hasičských tanků na místo zásahu. V 17:00 hodin je předpoklad samotného vytažení lávky, které bude možné natáčet POUZE ze strany Císařského ostrova, kde bude zřízeno stanoviště.“ (Twitter, Hasiči Praha, 2017)

„V tuto chvíli se technika přesouvá tak, aby bylo možné kompletní vytažení. Zatím se lávku daří vysouvat v kuse. Druhá část vytažení začne kolem 18 h.“ (Twitter, Hasiči Praha, 2017)

„Z Jihlavy do Prahy dorazily dva tahače T815 8x8 a druhá souprava s tankem vyrazila ze Zbirohu. Veškerá technika se sjela na okraj Prahy, odkud společně za doprovodu PČR zamířila do Tróji. Zhruba ve stejnou dobu dorazily i jednotky HZS hl. m. Prahy, které přivezly týlový kontejner a potápěčský automobil s barokomorou.“ (Adámek, ZÚ HZS ČR, 2017)

„Díky použitým kladkám byly schopny oba tanky vyvinout tažnou sílu až 180 tun. Ta nakonec nebyla zapotřebí, neboť dřevěné kulatiny, po nichž se lávka posunovala, situaci ulehčily a tanky nakonec využily zhruba polovinu své tažné síly. Během několika minut tak byla lávka vtažena zhruba 30 m na břeh. Poté ještě došlo k přeskupení techniky do řady za sebe a lávka byla už jen jedním z tanků povytažena cca o dalších 15 metrů, čímž se zcela dostala z vody.“ (Adámek, ZÚ HZS ČR, 2017)

ZZS

Mluvčí ZZS se po zásahu do médií již nevyjadřovali, stejně tak informace o stavu zraněných nebyly aktualizovány.

Tabulka 6 Spadlá lávka – postkrizové období (zdroj: autor)

POSTKRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Doplňující informace k události	ano	ano	ne
Využití tiskových zpráv	ano	ano	ne
Využití tiskových konferencí	ne	ne	ne
Korekce informací v médiích	ne	ano	ne
Zhodnocení mimořádné události	ano	ano	ne

5.2.4 Shrnutí

Podobně jako při předchozí události, komunikovali s médii mluvčí všech základních složek IZS. Každý mluvčí se vyjadřoval na základě svých kompetencí s důrazem na činnost své složky na místě zásahu. Podstatnou část informací vydávali mluvčí PČR a HZS, kteří se na místo osobně dostavili. ZZS zde měla svého zástupce v podobě ředitele. V rámci poskytování důležitých informací velkou roli sehrál Twitter HZS HMP, ke kterému měli novináři snadný přístup a mohli tak zajišťovat online zpravodajství dostupné i pro veřejnost. Mimořádná událost byla poměrně nestandardního typu, proto na místo dorazili i zástupci z řad úředníků a dalších orgánů zodpovědných za technickou správu komunikací, kteří podávané informace upřesňovali a doplňovali je, především v právní rovině. Celá událost se

musela dále prošetřit a najít se příčina pádu lávky. Pravomoci má v tomto ohledu PČR a vyšetřovatelé, jejichž závěry tlumočil právě policejní mluvčí. Pro celou událost byly sepsány tiskové zprávy, které byly, mimo tiskové brífinky, jedny z hlavních komunikačních nástrojů.

5.3 Kazuistika č. 3: Dopravní nehoda – Horoměřice

Tragická dopravní nehoda s velkým počtem raněných se odehrála v Horoměřicích nedaleko Prahy 12.ledna 2018 v odpoledních hodinách. Příměstský autobus soukromého dopravce se na rovném úseku čelně střetnul s protijedoucím osobním vozem a následně sjel ze silnice, kde naboural do stromu. Viníkem nehody byla pravděpodobně řidička osobního automobilu, která nedala autobusu dostatečný prostor na vozovce a vjela do protisměru. Při nehodě zemřeli tři lidé a více jak čtyřicet lidí bylo zraněno. Jednalo se o jednu z největších dopravních nehod autobusu od 90.let. Nehoda si vyžádala účast všech základních složek IZS. Další složkou na místě zásahu byla městská policie, která měla na starost koordinaci dopravy. Na zvládnutí této mimořádné události se podílely složky z Prahy a Středočeského kraje. Mimo jiné byly aktivovány traumaplány v nemocnicích, kam byli zranění převáženi. K nehodě přijel i krizový manažer, který koordinoval složky IZS, zástupce autobusového dopravce a koroner. Na místě a online poskytovali informace tiskoví mluvčí. Protože řidička zahynula, byl případ odložen.

5.3.1 Předkrizové období

V předkrizovém období a oblasti prevence dopravních nehod byli aktivní všechny složky IZS a převážně organizace BESIP, která zajišťuje oblast bezpečného silničního provozu. Jednotliví mluvčí v tomto ohledu spíše delegovali a odkazovali média na odbory prevence.

PČR

Policie ve své působnosti kladla důraz na celkovou bezpečnost za volantem a předcházení dopravních nehod v silničním provozu. Krajská ředitelství a místní oddělení prostřednictvím svých mluvčích zveřejňovala zásady, statistiky a rady, jak se zachovat, pokud se dopravní nehoda stane a čeho se vyvarovat. Tisková oddělení pak formou prospektů, plakátů a videospotů znázorňovala důsledky dopravních nehod při telefonování či pod vlivem alkoholu. V tomto období byla zrealizována také řada projektů, které se tematicky dotýkaly silničního provozu. O těchto projektech informovali mluvčí na svých webových stránkách.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Celkový průměr dopravních nehod zaviněných pod vlivem alkoholu jsou 4 %, u motocyklistů je tento průměr 6,4 %. Zajímavé v této souvislosti je, že v minulém roce nebyl usmrcen ani jeden motocyklista s alkoholem v krvi. Nejčastějšími viníky dopravních nehod zaviněných pod vlivem alkoholu motocyklisty jsou mladí muži ve věku 20–35 let.“ (Hořín, Koníček, MVČR, 2008)

„Řídím, piju nealko pivo“ – společný celorepublikový projekt Policie ČR a Českého svazu pivovarů, si klade za cíl přispět ke zvýšení bezpečnosti silničního provozu a co nejvíce snížit riziko dopravních nehod zapříčiněných osobami pod vlivem alkoholu. Tento projekt je realizován od roku 2010.“ (KŘP HMP, 2015)

„Pokud jste účastníkem dopravní nehody, nebo jejím svědkem, postupujte takto:

- *zastavte bezpečně vozidlo*
- *vypněte motor vozidla,*
- *zachovejte klid a rozvahu a nejednejte zbrkle*
- *zajistěte místo nehody (výstražným trojúhelníkem, výstražnými světly)*
- *oblékněte reflexní vestu*
- *...“ (Papežová, KŘP KVK, 2018)*

HZS

Hasiči se zaměřovali na poskytování obecných informací v případě dopravní nehody. Předně se jednalo o to, jak se zachovat při dopravní nehodě, jak správně nahlásit dopravní nehodu, jaký hasicí přístroj použít, a jak předejít požáru vozidla při dopravní nehodě. Mluvčí, stejně jako u předešlých událostí, informovali veřejnost a média o cvičeních na zásah při nehodách s velkým počtem raněných. Obsahem zpráv byla, mimo popisu cvičení a nasazení složek IZS, také statistická data a vyjádření figurantů, zasahujících a vedoucích zaměstnanců. Pro dokreslení atmosféry byla ke zprávám přiložena veřejně dostupná videa a fotografie, tudíž si veřejnost mohla představit, jak to při takových nehodách vypadá.

Příklady sdělení tiskových mluvčích HZS veřejnosti a médiím

„SMS zněla: Chrudim Medlešice Bus+car, 30 osob uvnitř autobusu, 2 lidé uvnitř auta. To je to, co popsal dotyčný člověk na operační středisko, z toho my můžeme těžit.“
(Horáková, HZS PAK, 2016)

„Složky si procvičily postupy ve štábu velitele zásahu, komunikaci mezi zasahujícími složkami, provádění záchranných a likvidačních prací, třídění raněných a poskytování přednemocniční neodkladné péče ve ztížených podmínkách.“ (Kavka, HZS HMP, 2017)

„Během cvičení se prověřilo vyrozumění složek IZS o vzniklé mimořádné události a aktivaci orgánů krizového řízení. Důraz byl kladen na spolupráci složek IZS a dalších subjektů, koordinaci společného zásahu po vzniku dopravní nehody velkého rozsahu jednotkami HZS hl. m. Prahy, HZS SŽDC, HZS DPP, ZZS hl. m. Prahy a PČR.“
(Kavka, HZS HMP, 2017)

„Cílem cvičení bylo procvičit součinnost a spolupráci všech složek Integrovaného záchranného systému při hromadné dopravní nehodě s velkým počtem zraněných osob. Velké poděkování si zaslouží studenti Soukromé střední zdravotnické školy Mělník za obzvlášť vynikající herecké výkony v rolích zraněných osob.“ (Svoboda, HZS SČK 2016)

ZZS

I mluvčí ZZS aktivně informovali o cvičeních zaměřených na dopravní nehody. Jejich další činností bylo všeobecné poskytování návodů a rad, jak účinně poskytovat první pomoc zraněným, a jak komunikovat s operátorem tísňové linky. Dále to byly také informace zlepšující image ZZS a popis techniky používané při dopravních nehodách.

Příklady sdělení tiskových mluvčích ZZS veřejnosti a médiím

„Cílem celého programu bylo preventivně výukové působení v oblasti silničního provozu, a to pro chodce, cyklisty, i motoristy, a to se zaměřením na dětskou i dospělou populaci. Protože smyslem akce byla ochrana zdraví, životů a prevence zranění, v průběhu čtyř dnů se jí účastnila také zdravotnická záchranná služba.“ (Humpl, ZZS MSK, 2014)

„Návštěvníci obdrželi edukační letáčky k poskytování základní první pomoci či informační materiály o zdravotnické záchranné službě.“ (Humpl, ZZS MSK, 2014)

„Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy zabezpečuje všechny obyvatele a návštěvníky hlavního města, že je připravená poskytnout veškerou náležitou péči pacientům při všech mimořádných událostech, které by se mohly v Praze v současnosti odehrát. Potorzují to i tři perfektně zvládnutá hromadná neštěstí, ke kterým došlo krátce po sobě v uplynulých měsících.“ (Poštová, ZZS HMP, 2018)

Tabulka 7 Dopravní nehoda – předkrizové období (zdroj: autor)

PŘEDKRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Využití tiskových zpráv	ano	ano	ano
Využití sociálních sítí	ano	ne	ano
Využití tiskové konference	ne	ne	ne
Podávání preventivních informací	ano	ano	ano
Komunikace s médii	ano	ano	ano
Vytváření image organizace	ano	ano	ano
Obrázkové přílohy a ukázky	ano	ano	ano

5.3.2 Krizové období

Tato událost byla organizačně složitější, protože zde zasahovaly složky IZS z Prahy a Středočeského kraje, i proto bylo nutné zkoordinovat jednotlivá vyjádření do médií, aby nedošlo k jejich duplicitě a rozdílnosti. Velitelem zásahu se stal zástupce hasičů i z toho důvodu, že informace poskytovali především mluvčí HZS, kteří měli rozdělené role, jak bude uvedeno níže.

PČR

Mluvčí policie novinářům odpovídali předně na dotazy ohledně možné příčiny, jak tomu u dopravních nehod bývá zvykem. Ve svých vyjádřeních se vyhýbali definitivnímu potvrzení, kdo je viníkem nehody a vyvraceli domnělé spekulace kolem předpokládaného zavinění. Týž den také vydali na webových stránkách kompletní zprávu o nehodě, kde byly přehledně popsány a sjednoceny veškeré postupy a výstupy z činnosti složek IZS. Vše bylo doplněno o fotografie a příspěvky ze sociálních sítí, které se k nehodě vztahovaly. Mluvčí prostřednictvím médií vyzvali možné svědky k pomoci při objasnění průběhu události. Stejně jako u předchozích případů byl přiblížen průběh a činnost policie na místě. Všem médiím byly poskytnuty stejné informace, nikdo nepracoval s exkluzivitou. Policejní mluvčí taktéž komentovala dění v živém vysílání.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Pracujeme s několika verzemi, ale přesnou příčinu stanovíme v řádu dnů, spíš týdnů, protože se bude čekat na znalecké posudky. Vyzýváme svědky události, kteří by nám mohli napomoci objasnit průběh nehodového děje, aby se ozvali na linku 158.“ (Schindlová, PČR Příbram, 2018)

„Uvnitř zůstali zaklíněni lidé. Policisté nyní na místě zajišťují stopy a vyšetřují nehodu. Vrtulník s termovizí propátrává okolí a hledá případné další zraněné.“ (Schindlová, PČR Příbram, 2018)

„Z dosud přesně nezjištěných příčin došlo ke střetu osobního automobilu značky Škoda Superb a linkového autobusu, po kterém osobní vozidlo sjelo do příkopu a autobus narazil čelní částí do stromu.“ (Dětská, PČR Praha – Západ, 2018)

„Od roku 2013 je na tomto úseku evidováno osm dopravních nehod. Ve čtyřech případech se jednalo o střet se zvěří, jednu havárii a dvě nebezpečná předjíždění. Z naší strany není

tento úsek nebezpečný, ale za nebezpečné lze považovat chování některých řidičů, projíždějících tímto úsekem.“ (Dětská, PČR Praha – Západ, 2018)

„Práce na místě probíhají podle určitého plánu, konkrétní nebudeme.“ (Schindlová, PČR Příbram, 2018)

HZS

I při této události se potvrdilo, že hlavní postavení a pozici informátora má mluvčí, jehož složka zásah vede. V tomto případě byla práce rozdělena mezi dva mluvčí, kteří si rozdělili úlohy od účasti na místě zásahu, komentování situace novinářům, zpracování fotodokumentace až po sdělování základních informací na sociální síť. Jedním z hlavních komunikačních nástrojů byl znovu Twitter. Tentokrát mluvčí použil i svůj osobní účet, kde sdělil, kdo bude na místě novinářům k dispozici a kdo poskytne kompletní informace. Na Twitteru byly také aktualizovány fotografie z místa zásahu. Mluvčí, určená ke komunikaci na místě, využila i možnost živého telefonického vstupu ve zpravodajství, kde popsala, kdo je na místě, co se aktuálně děje, jaká technika je použita. Vyjádření v tištěných médiích byla totožná a týkala se celého průběhu a popisu práce hasičů s časovým předpokladem ukončení zásahu. K situaci se vyjadřoval velmi konkrétně i velitel směny pražských hasičů, který detailně popsal postup při zásahu.

Příklady sdělení tiskových mluvčích HZS veřejnosti a médiím

„S kolegyní od středočeských hasičů Vladimírou Kerekovou připravujeme další informace k nehodě. Ona je na místě, já připravuji obrazovou dokumentaci od fotografů pražských hasičů a základní informace.“ (Twitter, Martin Kavka, 2018)

„Dvě jednotky pražských hasičů zasahují ve středočeských Horoměřicích u nehody autobusu a osobního vozu. U nehody je větší počet zraněných osob.“ (Twitter, HZS HMP, 2018)

„Kompletní informace poskytnou kolegové z HZS Středočeského kraje.“ (Twitter, HZS HMP, 2018)

„Zhruba 19 cestujících bylo odvezeno do nemocnic, zbytek zůstává na místě. Až budou odvezeni zbylí cestující, dojde k vyproštění autobusu a zprůjezdění komunikace, což budeme řešit do pozdních večerních hodin.“ (Kereková, HZS SČK, 2018)

ZZS

Mluvčí ZZS se podobně jako ostatní složky vzájemně doplňovaly a střídavě vystupovaly v médiích. Z analýzy veřejně dostupných zdrojů získala více prostoru mluvčí ZZS HMP, která přebrala i následnou komunikaci po události. Poskytnuté informace se dotýkaly počtu raněných, počtu vyslaných posádek a systému třídění raněných a jejich následného převozu do nemocnice. Po celou dobu byly mluvčí v kontaktu s operačními středisky, které počty raněných a mrtvých aktualizovaly tak, aby je mohli mluvčí médiím poskytnout v co nejkratším čase. ZZS také využívala Twitter, kde heslovitě komentovala dění na místě. Bylo sděleno, že mezi zraněnými jsou i děti, což by se mohlo považovat za citlivou informaci, která může u rodičů vyvolat stresovou reakci. Dále byla veřejnost a média srozumitelně poučena, co je to traumaplán, a že došlo k jeho aktivaci. Pro celou událost byla sepsána tisková zpráva, která mapovala postupy a účast všech záchranářů na místě.

Příklady sdělení tiskových mluvčích ZZS veřejnosti a médiím

„V pátek v 15:40 hodin dispečerky pražské záchranky přijaly proní volání z místa dopravní nehody u Horoměřic, kde se srazil osobní automobil s autobusem, který následně narazil do stromu. Ačkoliv k havárii došlo přibližně 300 metrů za hranicí hlavního města, pražská záchranná služba po domluvě se středočeskými kolegy převzala nad celou záchrannou akcí velení.“ (Poštová, ZZS HMP, 2018)

„K nehodě jsme okamžitě vyslali šest posádek a v rámci spolupráce mezi kraji vyjelo na místo i pět vozů z Prahy.“ (Effenbergerová, ZZS SČK, 2018)

„Mezi 30 zraněnými jsou i děti, z nichž jsme museli 2 uvést do umělého spánku a na umělou plicní ventilaci. 6 těžce poraněných, 6 středně poraněných a 4 lehce zraněné transportujeme ve spolupráci se ZZS SČK a dalšími DZS do nemocnic. 3 lidem jsme už bohužel nedokázali pomoci.“ (Twitter, ZZS HMP, 2018)

Tabulka 8 Dopravní nehoda – krizové období (zdroj: autor)

KRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Informace o průběhu zásahu	ano	ano	ano
Informace o použité technice	ano	ano	ano
Informace dostupné v reálném čase	ano	ano	ano
Využití sociálních sítí	ano	ne	ano
Činnost mluvčího na místě zásahu	ano	ne	ne
Živé vstupy	ano	ano	ano

5.3.3 Postkrizové období

Předmětem postkrizové komunikace bylo opět vyšetřování příčiny nehody a apel na řidiče, aby se těmto událostem, nejen na tomto úseku, předcházelo. Tuto úlohu přebrali policisté a jejich mluvčí.

PČR

Ještě v době zásahu, mluvčí vyzvali, aby se jim ozvali případní svědci události a mohla být stanovena příčina nehody. Do konečného prošetření nebyly vydávány žádné zprávy a mluvčí novináře informovali pouze o průběhu mapování všech okolností, shrnovali prvotní poznatky a poskytovali statistiky nehod podobného charakteru. Mluvčí také museli vyvracet všechny spekulace ohledně předpokládaného zavinění a vůbec se k nim do sdělovacích prostředků nechtěli vyjadřovat. Komunikační tok uzavřeli téměř po půl roce s informací, že je případ z důvodu úmrtí řidičky osobního auta, která byla viníkem nehody, odložen. Po události byli oceněni i policista, který se zásahu účastnil a médiím popsal průběh z vlastního pohledu, kde vyzdvihl práci policistů a zasadil se tak o zlepšení image PČR.

Příklady sdělení tiskových mluvčích PČR veřejnosti a médiím

„Na základě znaleckých posudků z oboru dopravy a výsledků svědků došli policisté k závěru, že viníkem této dopravní nehody byla řidička osobního automobilu, která z nezjištěných příčin vjela do protisměru, kde se čelně střetla s projíždějícím autobusem.“
(Pučelíková, PČR Beroun, 2018)

„Věci se stále zabýváme, čekáme na dokončení výsledků poškozených a svědků a také na vypracování znaleckého posudku z oboru dopravy.“ (Pučelíková, PČR Beroun, 2018)

„Od roku 2013 je na tomto úseku evidováno osm dopravních nehod. Ve čtyřech případech se jednalo o střet se zvěří, jednu havárii a dvě nebezpečná předjíždění. Z naší strany není tento úsek nebezpečný, ale za nebezpečné lze považovat chování některých řidičů, projíždějících tímto úsekem.“ (Dětská, PČR Praha – Západ, 2018)

HZS

Mluvčí HZS po vydání tiskových zpráv, kde velmi konkrétně shrnuli práci hasičů na místě, již v komunikaci nepokračovali. Tiskové zprávy vydal HZS STK a HZS HMP. Mluvčí informace sjednotili, neodporovali si a veřejnost se mohla také dozvědět, co mají hasiči na místě za povinnosti.

ZZS

ZZS z komunikace po události také vypadlo. Stejně jako ostatní složky IZS, tak i mluvčí ZZS vydala tiskovou zprávu s kompletními informacemi. Součástí byla i komunikace uvnitř organizace, protože mluvčí veřejně vyjádřila směrem k zasahujícím záchranářům chválu a poděkování.

Příklady sdělení tiskových mluvčích ZZS veřejnosti a médiím

„Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy velmi děkuje dvěma svědkům, kteří poskytli cenné prvotní informace z místa nehody. Obrovský dík patří také kolegům ze Zdravotnické záchranné služby Středočeského kraje, spolupracujících dopravních zdravotnických služeb, Hasičského záchranného sboru ČR, Policie ČR, Městské policie a také personálu všech nemocnic, které se zapojily do traumaplánu.“ (Poštová, ZZS HMP, 2018)

„Jsme velmi pyšní, jak skvěle a s jakým nasazením se naši záchranáři, řidiči, lékaři i operátorky s hromadným neštěstím takového rozsahu – v rámci obvyklého pátečního provozu – vypořádali.“ (Poštová ZZS HMP, 2018)

Tabulka 9 Dopravní nehoda – postkrizové období (zdroj: autor)

POSTKRIZOVÉ OBDOBÍ	SLOŽKY IZS		
	HZS	PČR	ZZS
Doplňující informace k události	ne	ano	ne
Využití tiskových zpráv	ano	ano	ano
Využití tiskových konferencí	ne	ne	ne
Korekce informací v médiích	ne	ne	ne
Zhodnocení mimořádné události	ano	ano	ano

5.3.4 Shrnutí

Při této události bylo zásadní, aby si mluvčí rozdělili činnost a při poskytování informací nedocházelo k jejich duplikaci nebo rozdílnosti, protože nehoda se stala na hraně dvou krajů. To vyřešil velmi dobře mluvčí HZS HMP, který jako jedno z prvních sdělení uveřejnil, kdo z mluvčích HZS bude na místě zásahu poskytovat informace. Základem bylo také využití sociálních sítí a aktualizace informací online. Média se zajímala o počty raněných a usmrcených, příčině nehody, průběhu zásahu a náplň práce složek IZS na místě. Ke komunikaci s novináři byli přizváni také zástupci dopravního přepravce, kteří oznámili pomoc pozůstalým a přeživším. Celý zásah, dle vyjádření mluvčích, proběhl bez komplikací, nevznikly žádné poplašné zprávy a použita byla i krizová komunikace prostřednictvím psychologů.

5.4 Rozhovory

Praktická část se sestává z faktů získaných prostřednictvím rozhovorů s tiskovými mluvčími složek IZS. Odpovědi jsou uceleně přepsány pod jednotlivá období a porovnávány mezi sebou. Na jejich základě pak bude stanoveno závěrečné hodnocení v podobě SWOT analýzy.

5.4.1 Předkrizové období

První okruh otázek byl zaměřen na práci a komunikaci mluvčích v předkrizovém období. Konkrétně se týkaly udržování vztahů se zástupci médií, prevence a přípravy na MU.

Činnost v předkrizovém období

Mluvčí HZS shodně uvedli, že hlavní činností je monitorování situace ohledně výjezdů a činnosti hasičů. Práce s informacemi je klíčová, protože tiskoví mluvčí by měli vědět o současném stavu a činnosti hasičů jako jedni z prvních. Mimo jiné je to také běžná komunikace uvnitř sboru a aktivní vystupování a otevřenost k médiím jako taková. Momentálně se aktivně pracuje s Twitterem i Facebookem, kterou mají mluvčí pod svojí správou. To ušetří spoustu telefonátů a dotazů ze strany novinářů, protože většina z nich přes sociální sítě funguje a potřebná data si sbírá samostatně. Dále je to také agenda ohledně vydávání tiskových zpráv, zpravidla ještě v den události, tak aby to pro média mělo vypovídající hodnotu.

Běžná činnost mluvčích ZZS se skládá z psaní aktualit ohledně výjezdů, odpovídání na otázky novinářům a práce s webovými stránkami a sociálními sítěmi. Pokud je potřeba, vyjadřují se i do rozhlasu a televize. Další činností je pak spolupráce a účast na akcích pořádaných ZZS a v nemalé míře také marketingové aktivity.

Prakticky totéž mají v popisu práce mluvčí PČR. Ti svou činnost dělí na preventivní a informační. Informační činnost spočívá v poskytování informací médiím o dění v kraji či okrese. Z velké části se jedná hlavně o práci v terénu, kdy se vyjíždí k zásahům a poskytuje se informační servis novinářům a veřejnosti. Pro poutavější události jsou sepisovány tiskové zprávy, které jsou vkládány na web, a ke kterým mají přístup rozhlasová, tištěná i televizní média včetně veřejnosti.

Monitoring tisku

Monitoring tisku si řeší každá složka IZS samostatně. Praxe je však taková, že pomocí zadaných klíčových slov se informace vyhledávají na internetu a určitým způsobem selektují. K tomu mohou být využívány různé nasmlouvané mediální agentury. Tyto informace jsou následně vyhodnocovány pro jejich důležitost. Máloddy se stane, že se objeví nepravdivá informace. Pokud se tak však stane, záleží i na možnosti ovlivnění veřejného mínění. Řešením bývá buď přímý kontakt s novinářem o sjednání nápravy nebo se vydá tisková zpráva s uvedením pravdivých skutečností. Počet článků se úměrně zvyšuje s většími mimořádnými událostmi. Monitoring tisku je první povinností mluvčích během dne.

Prevence před MU

Preventivní činnost u hasičů mají na starosti jiná oddělení, nikoli přímo tiskoví mluvčí. Jedná se o různá školení a informování veřejnosti nebo státní správy v oblasti ochrany obyvatelstva. Na této úrovni funguje oddělení prevence, které spolupracuje s mluvčími a předává jim materiály k případnému uveřejnění. V současnosti se pro příspěvky ze školení a dalších preventivních akcí využívají natočená instruktážní videa, vlastní facebookové stránky a stránky webové. Pro příklad bylo zmíněno, jak se chovat na zamrzlé ploše v případě pádu a prolomení ledu nebo pálení travnatých ploch a správná kontrola komínů. Prověřovací a jiná cvičení medializuje přímo mluvčí, pokud je to žádoucí a jedná se o větší cvičení.

Většinou se zajímají spíše lokální média a místní deníky. Preventivně výchovná činnost je zaměřena jednak na výchovu mladé generace, jednak na doplňování znalostí ostatních věkových skupin. O cvičeních a dalších aktivitách informují mluvčí i v tiskových zprávách, ty jsou vždy doplněné o fotografie či video záznamy s krátkým popiskem od velitele cvičení nebo zástupce oddělení prevence.

PČR je jedním z hlavních aktérů preventivní činnosti. To dokazuje i práce mluvčích, která zahrnuje besedy ve školách a domovech důchodců. Každá věková skupina je upozorňována na možná rizika, která jim hrozí. Tím je myšlena šikana, problematika drog, krádeží, bezpečí v dopravě nebo vloupání. Důležité je medializovat práci policistů i při konání celorepublikových preventivních akcí a přiblížit jejich smysl veřejnosti.

Komunikace v rámci organizace

Vzhledem k povaze práce tiskových mluvčích je potřeba komunikovat napříč celou organizací, přednostně pak u PČR a HZS s krajskými vyšetřovateli a veliteli zásahu. Nicméně plnou zodpovědnost mají mluvčí vůči svým ředitelům, které v určitých časových intervalech o své práci informují. Mluvčí se musí také řídit interními předpisy, které stanovují práci se sdělovacími prostředky a metodicky vedou oblast svobodného přístupu k informacím. U PČR je vrcholným orgánem Policejní prezidium a u HZS Generální ředitelství HZS ČR. K ovlivňování vydávaných sdělení ze strany nadřízených, podle mluvčích nedochází a zodpovědnost za uveřejněné zprávy a informace si nesou sami mluvčí, kteří v tom, co vydávají, mají poměrně volnou ruku. Navzájem mezi sebou komunikují i mluvčí napříč kraji a městy.

Komunikační krizové týmy a plány

Mluvčí všech složek IZS mají své zástupce, kteří fungují jako podpora v době nepřítomnosti a plní všechny povinnosti mluvčích v souladu s nastavenými

pravidly. V určitých krajích, které mají větší rozlohu, mohou existovat další pracovníci, kteří působí na jiné pozici, ale jsou připraveni na výkon pohotovosti v případě nepřítomnosti mluvčího. U PČR mohou být role mluvčích na území rozděleny podle typu události. O své činnosti musí navzájem vědět a důležité informace si předávat. Údaj o tom, kdo drží pohotovost, mohou média zjistit na webových stránkách. Předem stanovené komunikační týmy neexistují, poskytovat informace mohou velitelé zásahu nebo ředitel, případně další k tomu zmocnění zaměstnanci. Stejně tak si nejsou mluvčí vědomi, že by existovaly komunikační krizové plány či univerzální šablony a postupy pro typově podobné události. Každá událost se vždy vyvíjí trochu jinak a mluvčím vyhovuje reagovat na to, co se právě děje. Většina z nich vyzdvihuje opačný způsob komunikace, a to jednat spontánně a konkrétně pro každý typ události, pochopitelnější to je pak i pro média a veřejnost.

Image organizace

Strategie zlepšování image je konstantní a dlouhodobou záležitostí. Pro HZS je jedním z pilířů kvalitně zpracovaná a vedená komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Jako hlavní bod vytváření image označují ochotu a vstřícnost při jednání s novináři. Mluvčí, dle jejich názoru, musí umět zajímavou formou medializovat činnost vlastní organizace a stát se reprezentativní tváří. Důležitým faktorem při budování image je také vnímání veřejnosti, a to ovlivňují mimo jiné právě mluvčí a jejich výstupy. Hasiči mají podle nich velkou výhodu v tom, že jsou veřejností bráni jako hrdinové a výkon jejich povolání bývá popularizován.

Mluvčí ZZS při budování image cílí na prezentaci nasazení záchranářů a jejich techniky. Dále staví na poskytování pravdivých informacích a sounáležitost s oběťmi či pozůstalými.

Praxe ukazuje, že veřejnost vnímá nejméně pozitivně PČR. To potvrdili i mluvčí a vyjádřili, že do budoucna by si přáli to změnit. Mluvčí PČR spolupracují

s platformou Deník Policie, která přináší videa z prostředí policejních zásahů a činností IZS. Primárním cílem je nezávisle informovat a poukazovat na úspěchy policistů. Mluvčí mají poměrně svázané ruce a často nedokáží ovlivnit všechny vydané články a reportáže. Záleží hlavně na samotném chování policistů.

Komunikace s ostatními mluvčími složek IZS

Jsou případy, kdy je potřeba něco prodiskutovat, ale v zásadě si řeší každý své záležitosti a témata sám. V rámci krajů probíhají setkání mluvčích přibližně dvakrát za rok, kde si vzájemně vyměňují a sbírají zkušenosti ohledně krizové komunikace a práce s médii. Vztahy často vyplynou ze situace a není to o tom, jezdit po kraji a všem se představovat. Práce mluvčích složek IZS napříč kraji není nikterak unifikovaná, mohou se navzájem inspirovat, ale komunikační strategie si ve výsledku určuje každý sám. Je však vhodné se představit zástupcům města, kraje a orgánům krizového řízení, aby věděli, na koho se mohou obrátit v případě tiskových záležitostí. Momentálně se řeší využívání sociálních sítí, obsah a atraktivita vydaných informací a možnosti přiblížení činnosti IZS veřejnosti.

Vztahy s novináři

S novináři je potřeba jednat korektně a otevřeně. Jsou nastavená nepsaná pravidla, co se může a nemůže. Všichni dotazovaní kladou důraz na podávání informací všem novinářům bez rozdílu. Je vyloučeno, že by některá média byla upřednostňována nebo jim byly poskytovány exkluzivní informace. Je normální, že s některými novináři jsou vztahy více neformální, informace však budou mít vždy všichni stejné. Korektní vztahy s novináři se vždy projeví na místě nehody či požáru. Tady je potřeba se vzájemně respektovat. Umožnit novinářům kvalitní záběry a informace znamená, že i oni budou akceptovat smluvený prostor vyhrazený pro sdělovací prostředky. Mluvčí HZS zmínili, že s některými novináři konzultovali obsah twitterového účtu tak, aby korespondoval s tím, co zástupce médií zajímá.

V zájmu obou stran je účelné vycházet si navzájem vstříc. V nedávné době hasiči potřebovali rozšířit informaci o pracovních pozicích u HZS z důvodu nedostatku strojníků a pracovníků operačních středisek. I díky dobrým vztahům jim tuto žádost pomohla média zpropagovat.

Mluvčí PČR předávají médiím informace k pátrání a využívají pro to i vlastní relace v televizním vysílání. S novináři udržují i neformální vztahy, žádné exkluzivní informace jim však nejsou poskytovány. Komunikačním kanálem je e – mail a telefon.

Mediální trénink a vzdělání

Dotazovaní mluvčí HZS neprošli před nástupem do funkce žádným mediálním tréninkem ani neměli zkušenosti na obdobné pozici v předešlých letech. Oba se na pozici mluvčích dostali díky předchozí práci u HZS, buď jako vyšetřovatel nebo operační důstojník. V rozhovoru připustili, že by podobný trénink ohledně vystupování a vyjadřování uvítali. Nicméně za pozitivum považují, že prošli prací ve sboru, znají terminologii a fungování celé organizace. Mluvčí s mediálním tréninkem bez zkušenosti s prací ve sboru by v tomto ohledu měl zásadní nevýhodu, protože se jedná o specifickou činnost. Podstatné je neustále hledat nové možnosti komunikace a využívat moderní technologie.

Mluvčí ZZS naopak určitou formu publicistického vzdělání má. Prošla ale i domovskou organizací, kde si doplnila zdravotnické vzdělání. V oblasti tréninku vítá přednášky a semináře s odborníky, které však nejsou tak časté. Zdůrazňuje i důležitost sebevzdělávání, flexibilitu a trénování komunikačních dovedností, protože to je pro mluvčího stěžejní.

Mluvčí PČR vzdělání přímo v mediálním oboru nemá. Dlouhou praxí, nejen u PČR, však získal řadu zkušeností a potřebnou znalost mediálního prostředí. Důležitost vidí v poznání práce novinářů a pochopení toho, jaké informace a kdy

jsou pro ně zajímavé. I mluvčí PČR se účastní společných setkání mluvčích a dalších zaměstnanců složek IZS.

5.4.2 Krizové období

Druhá část otázek měla za cíl zmapovat využití komunikačních nástrojů, systém poskytování informací a výstupy před médii v krizovém období.

Systém poskytování informací o MU a využití komunikačních nástrojů

Proces poskytování informací o probíhající MU má několik úrovní. Tento systém je do značné míry stejný u všech dotazovaných. Předně jsou využívány tři komunikační nástroje. Je to Twitter, Facebook a tiskové zprávy umístěné na webu a zasílané novinářům na e-mail. Na Twitter je umisťováno nejvíce informací v reálném čase. V praxi to funguje tak, že mluvčí jsou informováni skrze operační a informační střediska nebo SMS zprávy o hlášené havárii, požáru nebo jiné MU. Sami vyhodnotí, zda se jedná o závažnější situaci a je třeba o ní veřejně informovat. Pokud ano, je umístěna na Twitter formou krátkého příspěvku. Později jsou k situaci doplňovány další zprávy a obrázky z místa zásahu, které poskytují většinou hasiči, pokud jim to řešená situace umožňuje. Facebook je využíván obdobně. Dříve zrcadlil všechny příspěvky na webových stránkách, dnes se tam objevují i další zajímavosti, které na stránkách nejsou.

Tiskové zprávy o MU jsou mluvčími HZS psány v těch případech, kdy se jedná o událost s větším počtem raněných, práce s těžkou technikou nebo velký požár. PČR tiskové zprávy využívá například při pátrání po zlodějích a jiných podvodnících, také zde informují o bezpečnostních opatřeních souvisejících s konkrétní situací. Mluvčí ZZS postupuje obdobně jako HZS, mimo jiné využívá tiskové zprávy k propagaci ZZS a poskytování preventivních opatření ohledně první pomoci. Zprávy by měly být vydané v ten samý den, aby je média stihla použít před redakční uzávěrkou. Tisková zpráva musí obsahovat všechny důležité informace, stává se

totiž, že novináři volají zpět a chtějí vědět další podrobnosti. Odkazy na tiskové zprávy a fotografie se posílají na e-mailové adresy vybraným sdělovacím prostředkům, které mají mluvčí v databázi. U HZS tato databáze čítá asi 120 subjektů.

Komunikace na místě zásahu

Tiskoví mluvčí se neobjevují u každého zásahu osobně. Opět se jedná pouze o ty události, které mohou potenciálně ohrozit širší veřejnost a mají větší dosah. Na místo zásahu se vydávají většinou vlastním vozem po své vlastní ose. Dopředu už by měli vědět, zda jsou na místě přítomní zástupci médií, a jaké informace se k nim prostřednictvím velitele dostaly. Velitel zásahu může a nemusí informace poskytovat. V případě, že budou přítomni tiskoví mluvčí u zásahu, může novináře odkázat přímo na ně. U mimořádné události je poté velmi důležitá kooperace a komunikace s médii. Mluvčí potvrdili, že se snaží novinářům vždy vytyčit určitý prostor tak, aby dobře viděli na událost, mohli pořizovat kvalitní záběry a zároveň neohrožovali zásah. Tento prostor stanovuje PČR. Na tomto smluveném místě jim v průběhu události nahlašují každých 10–20 minut současný stav. Stává se, že na místo dorazí i zastupitelé státní správy a dalších orgánů. Ti jsou pak konfrontováni s novináři za účasti jednotlivých mluvčích, kteří je před média přivádějí. Tato praxe je vhodná zejména u větších událostí, protože tím výše postavení úředníci dávají najevo svůj zájem. Na místě není omezený počet novinářů, jen musí dodržovat stanovená pravidla

Živé vstupy

Podstatou této otázky bylo zjistit, zda se mluvčí připravují zvlášť na živé vstupy. Jak uvedli, žádnou speciální přípravu a trénink nepodstupují. Při zásahu není ani čas tyto věci řešit a média na poskytování informací poměrně tlačí. Důležité je, že pokud se jedná o reportáž, je potřeba mluvit jednoduše, stručně a výstižně. Veřejnost

se musí z živého vstupu dozvědět vše podstatné, neměla by však být zahlcena detailními a odbornými informacemi. Média často takový prostor ani neposkytují, pokud se nejedná o tiskovou konferenci. Stejně tak si mluvčí musí dávat pozor, aby nesdělili nějakou citlivou informaci. Mluvčí PČR musí být v tomto ohledu zvlášť pozorní, často jsou jejich sdělení velmi obecná a konkrétní informace poskytují až po ukončení vyšetřování MU. U HZS se to může týkat zamlčování příčiny požáru či osoby pachatele. Pokud se vstupy předtáčí, novináři si mohou mluvčí korigovat například v postoji nebo nonverbální komunikaci, tak aby před kamerou působili přirozeně.

Obsah poskytovaných informací

Jak bylo uvedeno výše, striktních zákazů v poskytování informací a detailů o události mají nejvíce mluvčí PČR. Něco nedovoluje říci přímo zákon o ochraně osobních údajů a něco mluvčí neříkají cíleně. Mohou si dovolit něco neříct, nesmí ale říct lež. Jak tvrdí, vždy je lepší vyhnout se této situaci a novináře ujistit větou, že probíhá vyšetřování. Obsah sdělení se zaměřuje na to, co se stalo, kde se to stalo, jak probíhá zásah, kdo zasahuje, kdo a co může být ohroženo a jakým způsobem bude sjednána náprava. Mluvčí HZS by měli zvážit, zda uveřejňovat příčinu, pokud se jedná o požár a příčina není zcela zjevná. Stává se, že vyšetřovatelé příčinu už dávno znají, médiím ji však neposkytnou, aby se to nedozvěděl možný pachatel nebo z důvodu toho, aby možný důvod požáru neposkytoval návod pro potenciální pachatele. Taktéž se konzultuje s velitelem zásahu odhad škody a podání takové informace novinářům. Neuvádí se jména a další osobní údaje. Při dopravních nehodách s úmrtím se mohou zadržovat podrobnosti, zda se jednalo o dítě či dospělého, zda se jednalo o sebevraždu nebo jiné tragické úmrtí. Mluvčí musí také dodržovat určité etické standardy, tak aby nikoho nepoškodili.

Tisková konference

Tisková konference nebývá u mluvčích tak častou záležitostí, ačkoli se jedná o jeden z nejčastěji používaných komunikačních nástrojů. Na tiskové konferenci se mluvčí musí adekvátně připravit. Výběr místa se pak snaží reflektovat prostředí, které s MU souvisí nebo prostředí související s činností složek IZS. To znamená, že je snaha, aby se konaly například v hasičských zbrojnicích, před policejním ředitelstvím nebo na místě spojené se zásahem a za účasti zasahujících policistů, hasičů nebo zdravotníků, kteří novinářům mohou odpovídat na dotazy. Většinou jsou tiskové konference součástí postkrizového období a konají se až po události a jejím vyšetření.

5.4.3 Postkrizové období

Činnost v postkrizovém období plynule navazuje na období krizové a zároveň může poskytnout zpětnou vazbu pro období předkrizové, přesněji v oblasti přípravy a prevence. Okruhy otázek souvisely s komunikační strategií po události a jejím zhodnocení. Také byly nastíněny plány do budoucna a nastavování nových trendů.

Komunikační strategie po události

Činnost mluvčích po skončení MU se opírá o spolupráci všech složek IZS a vyšetřovatelů. O konci zásahu se ve většině případů informuje na Twitteru, případně na Facebooku. Následuje sepsání a vydání tiskové zprávy. U některých zásahů se použije krátký popis a zhodnocení ze strany velitele zásahu, ten je po kontrole mluvčích uveřejněn, takto funguje především HZS. Pokud to situace dovolí, jsou součástí i fotografie. Fotografie by měly být zpětně také kontrolovány a v určitých případech retušovány a upravovány. Dále je nutné sledovat zprávy a články, které vydávají média. Pokud se někde objeví chyba, záleží na její závažnosti. Pokud se nejedná o chybu, která by mohla zkreslit celou událost, mluvčí to nijak zvlášť neřeší.

Média od sebe opisují, stává se tak, že se stejná chyba objeví u více článků. Pokud je původcem zprávy ČTK, je kontaktována a po opravě chyby je vydána nová, na jejímž základě si chybu opraví ostatní. Jak tvrdí mluvčí, je vhodné uvádět do tiskové zprávy zajímavost. To může být nasazení nové techniky nebo komentáře zasahujících z jejich pohledu. To ocení média i veřejnost. V tomto období je taktéž důležitá práce s časem. Informace o zásahu další den už nejsou aktuální a pro média neatraktivní.

Zhodnocení komunikace mluvčích po zásahu

Mluvčí žádné zpětné hodnocení komunikace a analýzy způsobu poskytování informací neprovádí. Pokud se stane, že mluvčí pochybí a uveřejnění něco, co by neměl, zodpovídá se nejbližšímu nadřízenému, většinou krajskému řediteli. Mluvčí PČR musí celý proces komunikace hlídat i po mimořádné události, neboť se objevují stále nové informace v rámci vyšetřování, které média zajímají. Tato starost odpadá mluvčím ZZS a částečně i HZS. Hodnocení komunikace se dnes orientuje i na reakce na sociálních sítích, kde se hodnotí dosah a typy komentářů, které zanechává veřejnost.

Způsob zkvalitňování a zavádění nových trendů do komunikace

Pro mluvčí HZS je motivací pokračovat a práci hasičů co nejlépe prezentovat, když vidí pozitivní ohlas v médiích a u veřejnosti. Svou práci chtějí dále rozvíjet směrem k požární prevenci. Dále by rádi zmodernizovali používanou techniku a umožnili veřejnosti nahlédnutí přímo na místo zásahu. Jeden z návrhů je umístit kameru na helmy hasičů. Také by se zaměřili na komunikaci uvnitř sboru a osobní účast i při menších zásazích a výjezdy do terénu. Aktivně chtějí pokračovat v komunikaci na sociálních sítích, zkvalitňovat videopřenosy a fotografie z místa zásahu.

PČR chce také aktivně vystupovat na sociálních sítích a využívat je dle jejich určení. YouTube by měl nadále sloužit pro umístování videí s policejní tematikou a preventivním zaměřením. Twitterový profil by měl zastávat funkci zpravodajskou a Facebook by měl sloužit jako primární zdroj zajímavých informací pro veřejnost. Mluvčí by se také chtěli zaměřit na zlepšování pověsti PČR a nábor nových policistů.

ZZS vidí důležitost v informování veřejnosti, kdy a za jakých okolností mohou volat ZZS a žádat o její příjezd. Dále je to také zlepšení v komunikaci uvnitř organizace pomocí vnitřních komunikačních kanálů. Vysloveno bylo také přání vydávat více radostných a pozitivních zpráv a veřejnost vzdělávat v poskytování první pomoci.

5.5 SWOT analýza

Níže uvedená SWOT analýza vyjadřuje silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti v činnosti dotazovaných mluvčích složek IZS. Data vycházejí z předchozí kapitoly a poskytují tak rámcové zhodnocení dané problematiky.

Tabulka 10 SWOT analýza (zdroj:autor)

STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none">• Využívání sociálních sítí (<u>Twitter</u>, <u>Facebook</u>)• Fotodokumentace a video příspěvky• Vstřícnost a dobré vztahy s novináři• Rychlost v poskytování informací• Otevřenost vůči veřejnosti• Používání správné terminologie a pojmů• Znalost prostředí organizace	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none">• Nepřehledné webové stránky• Minimální mediální trénink• Absence krizových komunikačních plánů• Zaměření na preventivní oblast činnosti• Vnitřní komunikace v organizaci
OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none">• Spolupráce s mluvčími ostatních složek IZS• Mezikrajská spolupráce• Zajištění většího dosahu na sociálních sítí• Inspirace z jiných států• Doplňující vzdělávací kurzy (fotografování, marketingové aktivity, krizová komunikace)	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none">• Ztráta orientace na mediálním trhu• Únik citlivých informací• Včasné nepodchycení nepravdivých článků

5.5.1 Silné stránky

Využívání sociálních sítí pro různé účely je dnes samozřejmostí. Kladně tak můžeme hodnotit, že ani složky IZS nezůstávají pozadu. Prostřednictvím nich se média i veřejnost mohou rychle a jednoduše dozvědět řadu informací.

Mluvčí IZS doplňují tiskové zprávy a příspěvky o fotografie a videa, což zvedá jejich atraktivitu a dává možnost veřejnosti nahlédnout do zákulisí činnosti složek IZS.

Udržování dobrých vztahů s novináři je základním pilířem práce mluvčích. Vstřícnost, aktivita a spolupráce s médii je další silnou stránkou mluvčích IZS.

Rychlost a aktuálnost poskytovaných informací souvisí se zaváděním sociálních sítí do procesu komunikace. Odtud mohou média čerpat informace prakticky v reálném čase.

Mluvčí jsou aktivní také v interakci s veřejností. Jsou přítomni na různých vzdělávacích akcích a cvičeních, kde prezentují svou práci.

Znalost prostředí organizace a používání správné terminologie charakterizuje všechny respondenty. To je velká výhoda při poskytování rozhovorů a krizové komunikaci.

5.5.2 Slabé stránky

Slabých stránek na straně komunikace mluvčích je méně. Nepříliš přehledné webové stránky jsou jednou z nich. Postupně jsou však nahrazovány jinými komunikačními nástroji a kanály, které jsou nejen pro média dostupnější.

Absence mediálních tréninků a vzdělání může hrát roli při živých vstupech. Také může vyvolat u veřejnosti nedůvěryhodnost a pocit neprofesionality.

Neexistence krizových komunikačních plánů se může projevit především při situacích, kde je potřeba postupovat podle určitého manuálu, aby nedošlo k vyvolání paniky u veřejnosti.

Poskytování preventivních informací je důležitou a koncepční záležitostí, které však mluvčí nevěnují ještě tolik pozornosti.

Slabou stránku lze najít i v komunikaci uvnitř organizace, kde mohou vznikat třecí plochy pro únik informací nebo jejich zkreslování v důsledku špatně nastavených komunikačních toků.

5.5.3 Příležitosti

Reálné možnosti pro zkvalitnění procesu komunikace jsou především ve sdílení poznatků a ve spolupráci mezi mluvčími napříč složkami IZS v celé republice. Mluvčí z větších krajů mohou pomáhat mluvčím na lokální úrovni v prosazování jejich zájmů a naopak.

Ačkoli profily složek IZS na sociálních sítích fungují poměrně dobře, jejich obsah by mohl zacílit na větší počet lidí a mít tak větší dosah. K tomu by mohla pomoci autentická videa ze zásahů nebo sdílení zajímavých a promyšlených příspěvků k činnosti IZS.

Nové možnosti a trendy v komunikaci lze hledat i v zahraničí. Inspiraci lze hledat například v USA nebo Austrálii, kde dostávají záchranné složky v médiích velký prostor.

Další příležitostí je navazující vzdělávání mluvčích v oblasti PR a marketingových aktivit nebo krizové komunikace.

5.5.4 Hrozby

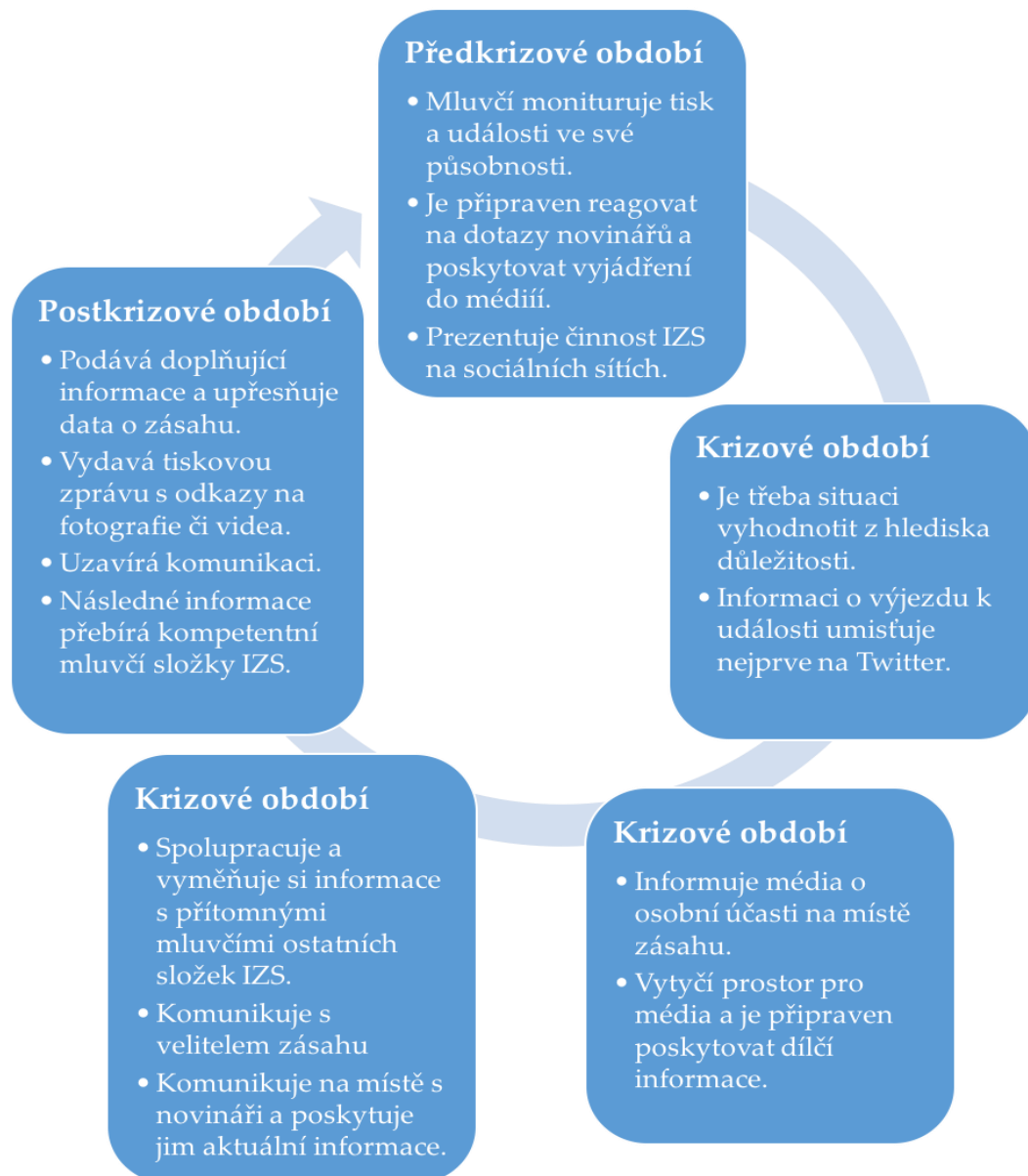
Současná doba je charakterizována přemírou informací a jejími poskytovateli, hrozí tedy, že mluvčí ztratí orientaci na mediálním trhu a jejich sdělení se k veřejnosti nedostanou.

Mluvčí složek IZS pracují často s citlivými informacemi. Může se jednat o příčiny nehody nebo jména pachatelů a obětí. Hrozí tedy, že jim mohou tyto informace, například v rámci stresu, uniknout do médií.

Média, v mnohých případech bulvární, pro zvýšení atraktivity některé informace zkreslují. Pokud není dobře nastavený monitoring tisku, hrozí že tyto informace veřejnost pojme za pravdivé.

5.6 Proces komunikace mluvčích IZS

Na obrázku 5 je graficky znázorněn proces komunikace mluvčích složek IZS. Činnost v jednotlivých obdobích se shoduje s poznatky získanými ve výzkumné části práci. Je patrné, že tento proces není aplikovatelný na lokální úrovni, ale především z hlediska poskytování informací o rozsáhlejších mimořádných událostech. K běžným nehodám či haváriím mluvčí nevyjíždí. Průběh zásahu však musí monitorovat alespoň prostřednictvím operačních středisek, aby byl připraven odpovídat na otázky novinářů.



Obrázek 5 Schéma procesu komunikace mluvčích IZS (zdroj: autor)

5.7 Vyhodnocení hypotéz

***Hypotéza 1** Předpokládáme, že tiskoví mluvčí vybraných složek IZS při mimořádné události postupují podle předem stanovených krizových komunikačních plánů.*

Existuje řada směrnic a metodických listů pro práci se sdělovacími prostředky, nicméně konkrétní návody a plány mluvčí nevyužívají. Při mimořádných událostech poskytují informace pružně a podle aktuální potřeby. Tuto hypotézu lze **vyvrátit**.

***Hypotéza 2** Předpokládáme, že tiskoví mluvčí vybraných složek IZS při mimořádných událostech a krizových situacích navzájem spolupracují.*

Na místě události se může potkat více mluvčích složek IZS. Každý mluvčí informuje média o působnosti jeho složky, stejně tak se vzájemně informují mluvčí, aby nevznikaly rozpory v prohlášeních. Tuto hypotézu můžeme **potvrdit**.

***Hypotéza 3** Předpokládáme, že tiskoví mluvčí v komunikaci s médii a veřejností využívají různé komunikační nástroje podle charakteru jejich činnosti.*

Mluvčí mají k dispozici řadu nástrojů, jak informovat média a veřejnost o jejich činnosti. Jejich využití záleží na tom, zda se jedná o prevenci, představování techniky, zvyšování image organizace nebo reakce na událost. Tuto hypotézu můžeme **potvrdit**.

6 DISKUZE

Pokud zhodnotíme výsledky práce a činnost tiskových mluvčích napříč složkami IZS můžeme konstatovat, že se v mnohých bodech příliš neliší. Ve srovnání s teoretickými východisky a názory odborníků však lze najít specifika. Níže se budeme věnovat výsledkům z našeho výzkumného šetření a dáme je do souvislosti se závěry typově podobných prací. Relevantnost vlastních závěrů je třeba vnímat v kontextu limitu výzkumného šetření, kterým byl omezený výzkumný vzorek pospaný v metodologické části práce.

Reich a kol. (2011) uvádí několik základních dilemat souvisejících s poskytováním informací v krizové komunikaci. Na některá z těchto dilemat naráží také mluvčí v našem výzkumu. Jedním z nich je příprava na konkrétní události v porovnání s obecnými scénáři. V tomto ohledu autoři tvrdí, že konkrétnější scénář komunikace je efektivnější při řešení závažných událostí s vysokou pravděpodobností výskytu vedoucí k systematickému poskytování informací. V této oblasti, tedy vytváření komunikačních plánů, týmů a řízení komunikace, je ale praxe rozdílná. Žádné takové plány se nevytvářejí, mluvčí reagují na každou situaci individuálně, intuitivně a podle potřeb. Nemají žádnou předem danou osnovu pro konkrétní typy událostí, jak by se předpokládalo, což může být v některých ohledech limitující. Tím můžeme opodstatnit vyvrácení *hypotézy 1*.

V dalším bodě je poukázáno na dilema mezi transparentností a neposkytováním kompletních informací. Ve svém výzkumu uvádí, že neposkytování informací může zhoršit obavy veřejnosti a vyvolat pocit, že organizace mají co skrývat. Na druhou stranu uvádí, že organizace nemohou jednat efektivně a zároveň transparentně, protože mohou být vystaveny citlivé informace. Obsah zveřejňovaných informací u složek IZS koresponduje s teoretickými zásadami, které stanovují, co všechno v komunikaci s médii musí být oznámeno. Můžeme říct, že mluvčí prakticky kopírují informační pyramidu znázorněnou na obrázku č. 2. Za určitých okolností

však nezmiňují přímé příčiny mimořádné události. To je jedna z podstatných činností, kterou musí umět mluvčí správně vyhodnotit. I když mohou některé informace záměrně nesdělovat a selektovat, je třeba, aby médiím poskytli adekvátní důvod a zachovali princip pravdivosti. Z dotazových mluvčích vyjádřili tento názor všichni.

Na tuto problematiku odkazuje i metodický list „Práce se sdělovacími prostředky při zásahu“ vydaný MV – GŘ HZS ČR (2017). Ten jasně definuje postup a činnosti hasičů pro poskytování informací sdělovacím prostředkům a v jednom z bodů doporučuje *„nepředávat informace týkající se osobních nebo průmyslových údajů postižených fyzických a právnických osob, výrobního a státního tajemství, příčiny události, pokud není zjištěna a vzniklých škod.“* U PČR se tiskoví mluvčí musí řídit vnitřními předpisy, zákonem o ochraně osobních údajů a etickým kodexem. Těmito dokumenty jsou dány pokyny, jaké typy informací mohou sdělovat. Spolu se ZZS však nemají zpracovaný předpis, který by přímo upravoval komunikaci jejich pracovníků s médii. Tato skutečnost může vést k úniku citlivých informací, nekvalitní komunikaci s médii a v nejhorším případě ohrožení veřejnosti. Otázkou je, zda by všichni pracovníci složek IZS neměli projít základním školením pro správnou komunikaci s médii a veřejností.

S tím souvisí i další dilema, na které Reich a kol. odkazují. To se týká otázky okamžité odezvy mluvčích nebo vyčkání a poskytnutí přesných detailů. Je důležité, aby informace ve všech fázích nebyly zpožděny, zejména pokud se to týká ohrožení lidských životů nebo vyvarování se takové hrozbě. Rychlá dodávka informací pak také zužuje prostor pro distribuci neoficiálních a nepodložených informací. Přílišná rychlost poskytování informací však může vytvářet prostor pro jejich neúplnost, nekonkrétnost a riziko jejich nesprávnosti. Z našeho výzkumu je patrný přesný proces komunikace mluvčích. Ti okamžitě sdělují základní fakta o události a zmiňují, kdo bude na místě k dispozici novinářům, případně varují veřejnost, pokud může být ohrožena. V určitých intervalech a dle dostupných možností média

informují. Detailní vyjádření vydávají až po ukončení události v podobě tiskové zprávy. Všechny zveřejněné neoficiální či nepravdivé informace musí zachytit monitoringem tisku a mediální analýzou. Ta slouží i k identifikaci neseriózních médií, které podávají zkreslené informace. Mluvčí sice nemohou těmto médiím odepřít možnost informace získávat, mohou se na ně však zaměřit a při dalším kontaktu být ve svých vyjádřeních ostražitější. Podle Tomandla (2011, s.226) je možné i díky tomu rozpoznat trendy v proměnách mediálního obrazu organizace a včas reagovat na vznik komunikační krize.

Bernstein (2015) ve své práci zdůrazňuje výcvik mluvčích, jejich školení a komplexnost ve využívání komunikačních nástrojů. Jeho výzkum prokázal, že někteří mluvčí sice disponují znalostí své organizace a jejího fungování, ale chybějící mediální trénink se odráží při komunikaci s médii. Tito mluvčí pak mají problém jak s PR, tak krizovou komunikací. Největší pochybení tak vidí v minimální všestrannosti mluvčích. Organizace nemůže mít více mluvčích pro tiskové konference, pro psaní tiskových zpráv nebo pro krizovou komunikaci. To vše musí zvládnout jeden mluvčí. V našem výzkumu není žádný z dotazovaných vystudovaný žurnalistou ani nemá vysokoškolský titul v mediálním oboru. I většina odborné literatury tento bod považuje za jeden z nejdůležitějších. Vybraní mluvčí kladou důraz spíše na předchozí praxi v daném oboru a znalost prostředí organizace. Taková praxe totiž předpokládá znalost terminologie, postupů a legislativy. Na druhou stranu v některých případech mohou chybět principy správné verbální a nonverbální komunikace a znalost fungování mediálního prostředí. Ideálním stavem by tak mohla být předchozí praxe v organizaci a pravidelné mediální tréninky s odborníky.

Antušák (2016, s.104) uvádí jako jeden z principů krizové komunikace princip přímé odpovědnosti. Ten deklaruje, že za krizovou komunikaci nenesou zodpovědnost mluvčí, ale vyšší management a vedení organizace. Toto tvrzení v praxi příliš nefunguje. Hlavní úskalí je totiž v tom, že mluvčí jsou prostředníkem

mezi organizací a médii a prvotní zodpovědnost za poskytnuté informace nesou sami. Pokud se totiž informace ukážou jako nežádoucí, může se od nich vyšší management distancovat a postavit mluvčího mimo pracovní poměr. Následně tato vyjádření upraví a vydají oficiální stanovisko organizace k dané věci. U složek IZS takových případů však není mnoho a trend časté obměny mluvčích se zde tolik neprojektuje.

Další kategorií jsou výsledky ze srovnání kazuistik a rozhovorů, které se vztahují ke komunikaci mluvčích při mimořádných událostech. Když se zaměříme na komunikaci v předkrizovém období, je patrné, že jejím ústředním bodem jsou prevence, připravenost složek IZS a jiná přednášková činnost. Událostmi, které jsou méně pravděpodobné a historicky se nevyskytují často, se mluvčí v rámci prevence příliš nezabývají, jak ukázal případ spadlé lávky. Mluvčí v tomto období využívají hlavně tiskové zprávy a sociální sítě, kde prezentují svou účast na prověřovacích cvičeních, besedách ve školách a celostátních akcích zaměřených na preventivní opatření. Aktivní komunikační strategie, strategie upoutání pozornosti a udržování vztahů s novináři jsou důležité aspekty pro prosazení konkrétních informací do médií, nejen v předkrizovém období. Uvedené kazuistiky poukázaly na to, že se mluvčí snaží v předkrizovém období zvyšovat image organizace. Pro zájem veřejnosti a zvýšení atraktivity je využíváno obrázkových příloh, fotografií a videospotů. Každá složka si vytváří své propagační materiály, které mluvčí následně mohou distribuovat mezi novináře a umisťovat na internet. Dalším zkoumaným bodem bylo využití tiskových konferencí. Ty jsou i díky své náročné přípravě a organizaci svolávány velmi zřídka, v předkrizovém období prakticky vůbec.

Krizové období charakterizuje poskytování aktuálních informací v reálném čase. Průběh zásahu ve většině případů komentují všichni mluvčí. Pokud se jedná o mimořádnou událost, kde je hlavním gestorem PČR, přebírá následnou zodpovědnost za komunikaci s médii jejich mluvčí, jako to bylo v případě aktivního

střelce. Nezbytným prvkem v tomto období je aktivní media servis. Ten poskytují mluvčí na místě zásahu, prostřednictvím sociálních sítí, telefonních hovorů a živých vstupů do televize. Použití komunikačních nástrojů se odvíjí od typu činnosti a mimořádné události, tím se potvrzuje *hypotéza 3*. Sami také zodpovídají za sběr a pravdivost informací a proaktivní přístup v komunikaci. Mluvčí naplňují tyto aspekty tím, že poskytují jasná stanoviska a k novinářům a veřejnosti se chovají otevřeně. Tyto zásady komunikace považuje většina autorů za stěžejní.

V postkrizovém období musí mluvčí navzájem komunikovat, vyměňovat si informace a na jejich zveřejnění se společně shodnout. Spolupráci mluvčích vidíme i v jednotlivých vyjádřeních, kde na sebe vzájemně odkazují a doplňují se. Tím potvrzujeme *hypotézu 2*. Nejčastějším poskytovatelem doplňujících informací bývá PČR, která také událost uzavírá a sděluje výsledek vyšetřování. Pro toto období je typické vydávání a rozesílání tiskových zpráv. V této oblasti jsou aktivní taktéž všichni mluvčí. Při významných událostech se pořádají tiskové konference, kde mluvčí vystupuje jako moderátor a dává prostor pro vyjádření jak řadovým pracovníkům, kteří popisují událost z pohledu zasahujících, tak pracovníkům vedoucím a dalším zástupcům veřejné správy. Mluvčí mají za úkol udržet tiskovou konferenci v oficiální rovině. Monitoring tisku a korekce informací se promítá i do tohoto období. Nejvíce aktivní jsou z tohoto pohledu mluvčí a tisková oddělení PČR, která v některých případech přímo vyzývají média k poskytování pravdivých a ověřených informací.

V České republice v minulosti proběhly výzkumy veřejného mínění, které se mimo jiné zaměřovaly na mapování spokojenosti obyvatelstva v oblasti přístupu k informacím. Limitem těchto výzkumů je jejich neaktuálnost. V současnosti však žádný podobný výzkum ze strany složek IZS zpracován není.

Výzkum společnosti STEM z roku 2008, jehož iniciátorem bylo MV – GŘ HZS ČR, ukázal, že dvě třetiny z 2795 respondentů získává nejvíce informací o práci

příslušníků HZS ČR právě z médií. Více než dvě třetiny deklarovaly zájem o práci hasičů, a kromě zásahů by se z médií chtěli dozvídat i o každodenní náplni jejich práce. Na druhou stranu uvedli, že v některých oblastech stále nemají dostatek informací a měla by se zlepšit webová prezentace (Odborový svaz hasičů, osh.cz 2008). Současný stav ukazuje zlepšení v prezentování činnosti HZS ČR na internetu. Můžeme potvrdit, že nejefektivnější, nejzajímavější a nejkonkrétnější informace poskytují právě mluvčí HZS ČR. Jejich mediální obraz je veřejností pokládán za kladný, k tomu přispívá i aktivní přístup a motivace mluvčích se v tomto ohledu neustále zlepšovat. To dokazuje i umístění některých z nich v první desítce ankety Mluvčí roku 2018. Způsob komunikace je postaven na řadě komunikačních strategií a širokém spektru komunikačních nástrojů. Z našeho výzkumu je patrné, že mluvčí s médii spolupracují a poskytují jim všechny materiály a informace z vlastní iniciativy. V předkrizovém období zvyšují svou publicitu propagací cvičení, nové techniky a možnostmi reakce na mimořádné události. Tento způsob definuje vzájemnou pomoc s médii, protože ti mají možnost tyto informace využít a publikovat je ve svých článcích či reportážích. Situace je pak taková, že HZS zvyšuje svou image a média mají přímý zdroj informací. Tuto strategii lze využít například při potřebě veřejnosti nabídnout možnost uplatnění se na pracovních pozicích u HZS. Zveřejněná pracovní nabídka v médiích (konkrétně v tisku a rozhlase) zvedla počet uchazečů téměř o 100 %, jak potvrdili mluvčí.

Další výzkum se týkal PČR. Ten provádělo KŘP SČK v roce 2014 a ukázal, že oblast informovanosti o činnosti policie vykazuje oproti minulosti zlepšení. Téměř 66 % z přibližně 2000 respondentů vyjádřilo spokojenost s poskytovanými informacemi a jejich obsahem uveřejňovaných v médiích (KŘP SČK, policie.cz, 2014). Ve srovnání s HZS je rozdíl poměrně markantní. Pozitivní stránkou je, že tyto výzkumy vůbec proběhly, velkým negativem ale je, že se podobné mapování mezi veřejností a médii neprovádí častěji a složkám IZS tak chybí širší zpětná vazba.

Mnoho diskuzí se vede také na téma práce se sociálními sítěmi. Sociální sítě jsou fenoménem dnešní doby a většina lidí získává informace právě odtud. Složky IZS v tomto ohledu nezůstávají pozadu, i když jejich využívání se různí v rámci krajů. Z pohledu složek IZS se jedná o poměrně nový trend inspirovaný ze zahraničí, kde je to běžné. V ČR lze na sociálních sítích sledovat všechny základní složky IZS. Spravování profilů a účtů spadá do agendy mluvčích, kteří jsou zodpovědní za uveřejněný obsah. V současné době je to jeden z neúčinnějších komunikačních nástrojů. Donedávna byl nejvíce vytěžovaný Facebook, protože většina obyvatelstva byla zvyklá využívat právě tuto sociální síť. Dnes získává popularitu hlavně Twitter, kde jsou neaktivnější HZS HMP a HZS SČK. Informace o událostech, zásazích, cvičeních a dalších činnostech řešených HZS jsou formou krátkých sdělení (tweetů) umísťovány na veřejně přístupný twitterový účet. Twitter slouží primárně pro novináře. Je to ideální nástroj pro rychlou a přesnou komunikaci, omezí to telefonní hovory tiskovým mluvčím a sdělení se mohou kdykoli aktualizovat. I z tohoto důvodu má význam spíše v lokálním měřítku. Ucelenější informace, i s odkazy na tiskové zprávy a fotografie, jsou pak sdílené na Facebooku a webových stránkách. Ty jsou také často diskutovaným tématem z důvodu jejich nepřehlednosti, což trápí i samotné mluvčí napříč složkami IZS. Na fungování mluvčích PČR významně dohlíží Policejní prezidium, které tvoří a koordinuje jak webovou prezentaci, tak interní komunikaci. Vlastním monitoringem aktivity složek IZS na sociálních sítích lze tvrdit, že komunikace hasičů je nejautentičtější a pro veřejnost srozumitelná a atraktivní, což potvrzují i komentáře lidí pod jednotlivými příspěvky.

SWOT analýza prokázala více silných stránek a příležitostí, přesto komunikace mluvčích IZS stále nabízí možnosti k jejímu zefektivnění. V první řadě jde o profesionalitu mluvčích, jejich aktivní přístup a hledání nových možností, jak prezentovat práci své organizace. Inspiraci mohou hledat u mluvčích soukromých organizací nebo přímo u novinářů, kteří mají konkrétnější údaje o požadavcích na informace z pohledu veřejnosti. Nastavená komunikace s médii je sama o sobě velmi důležitá. Vstřícnost mohou mluvčí vyjádřit dodržováním redakčních uzávěrek nebo

zpřístupněním místa zásahu a možností pořízení si fotografií a videozáznamů. Vyhnout se musí exkluzivitě a nepravdivým informacím, což je jedním ze specifík oproti mluvčím soukromých organizací. Pokud se udrží nastavený trend a mluvčí budou ke komunikaci aktivně přistupovat, může se veřejnost dozvědět o různých možnostech řešení mimořádných událostí a podílet se na jejich úspěšném zvládnutí. Zapojení veřejnosti je v tomto ohledu důležité. Bylo by chybou spoléhat se pouze na to, co se dozvíme z médií a sledovat nebo čerpat informace jen z jednoho zdroje. Diplomová práce poukázala na možnosti, kde je možné se o práci složek IZS dozvědět přímo od jejich představitelů, v reálném čase a bez zkreslování či zbytečného zveličování.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl přehledně a systematicky popsat komunikační strategie tiskových mluvčích složek IZS a celkový proces poskytování informací do médií při řešení mimořádných událostí. Struktura práce je přizpůsobena charakteru výzkumu a členěna do tří hlavních kapitol: teoretické, metodologické a praktické. Prvotním důvodem zpracování této problematiky byla snaha zjistit, jaký druh informací se můžeme o činnosti složek IZS z médií dozvědět, a jakou roli v tomto ohledu hraje mluvčí.

Již v prvotní fázi bylo zjištěno, že mluvčí složek IZS nejsou pouhým nástrojem na sdělování předem stanovených formulací a frází, které opakují stále dokola, protože to po nich média chtějí. Portfolio jejich práce je mnohem obsáhlejší. Výsledky jejich práce závisí hlavně na jejich aktivitě, starání se o image organizace, sledování činnosti svých složek a poskytování informací prakticky 24 hodin. Ve srovnání s mluvčími v soukromém sektoru, kteří zastupují pouze svou organizaci, mají také mnohem větší zodpovědnost vůči veřejnosti. Nedílnou součástí jejich práce je komunikace uvnitř organizace, tak aby nedocházelo k únikům nepodložených nebo citlivých informací. Tyto mechanismy musí být nastavené už v předkrizovém období.

Aktivita mluvčích a jejich vyjadřovací schopnosti v médiích do určité míry definují důvěryhodnost celé organizace. Do budoucna by tak bylo vhodné, aby vedoucí pracovníci neopomínali důležitost mediálních tréninků a vzdělání pro své mluvčí. Vzdělání tiskových mluvčích v kombinaci se schopností krizové komunikace také dokáže zamezit řadě problémům a vyvolání zbytečných obav z mimořádných událostí, kterým nikdy stoprocentně nezamezíme.

Vztah novináři – tisková mluvčí musí být za každou cenu založen na oboustranně výhodné spolupráci. U složek IZS to platí dvojnásob. Novinář musí brát ohled na

dodržování stanovených postupů ve sdělování informací a mluvčí nesmí pracovat s exkluzivitou a zvýhodňováním některých médií. Je i na nás, jakým informacím budeme věřit, a jak moc budeme ochotni si je sami vyhledávat. I proto mluvčí do své komunikace zavádějí nové trendy a práci složek se snaží v maximální možné míře přibližovat.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

IZS – Integrovaný záchranný systém

HZS – Hasičský záchranný sbor

PČR – Police České republiky

ZZS – Zdravotnická záchranná služba

ZÚ HZS – Záchranný útvar HZS

HMP – Hlavní město Praha

SČK – Středočeský kraj

JMK – Jihomoravský kraj

ZLK – Zlínský kraj

MSK – Moravskoslezský kraj

KHK – Královehradecký kraj

KVK – Karlovarský kraj

PAK – Pardubický kraj

KŘP – Krajské ředitelství Policie

MV – GŘ HZS ČR – Ministerstvo vnitra – generální ředitelství HZS ČR

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2c.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2012. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.
3. COOMBS, W. Timothy, c2007. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-4991-0.
4. COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY, 2010. *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. ISBN 978-140-5194-419.
5. COOMBS, W. Timothy, [2015]. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE. ISBN 978-1-4522-6136-2.
6. ČEPELKA, Oldřich, Jitka JILEMNICKÁ a Jan SOCHŮREK, 1997. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega. ISBN 80-902-3760-6.
7. FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5134-320.
8. FTOREK, Jozef, 2009. *Public relations jako ovlivňování mínění*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2678-6.

9. GEORGE, Amiso M. a Cornelius B. PRATT, 2012. *Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses*. New York, NY: Routledge. ISBN 978-0415889902.
10. HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.
11. CHALUPA, Radek a Jan HALADA, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
12. LEŠKO, Ladislav, 2008. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.
13. OSVALDOVÁ, Barbora a Jan HALADA, 2007. *Praktická encyklopedie žurnalistiky a marketingové komunikace*. 3., rozš. vyd. Praha: Libri. ISBN 978-80-7277-266-7.
14. SÁLOVÁ, Anna, Zuzana VESELÁ, Jana ŠUPOLÍKOVÁ, Lucie JEBAVÁ a Jiří VIKTORA, 2015. *Copywriting: pište texty, které prodávají*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4589-0.
15. SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
16. TOMANDL, Jan, 2011. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3457-3.
17. VALÁŠEK, Jarmil a František KOVÁŘÍK, 2008. *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích: účelová publikace pro krizové řízení*. 2nd ed. Praha: Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 978-80-86640-93-8.

18. VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
19. VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
20. Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 28. června 2000.
21. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Online zdroje

22. Bojový řád jednotek požární ochrany – taktické postupy zásahu: Metodický list číslo 11 Ř. *Práce se sdělovacími prostředky*. Vydalo Ministerstvo vnitra – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 2002.
23. Taktické cvičení AMOK – AKTIVNÍ STŘELEC – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/or-rakovnik-zpravodajstvi-takticke-cviceni-amok-aktivni-strelec.aspx>
24. Amok – útok aktivního střelce, Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje. *Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje* [online]. Copyright © 2001 [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <http://www.firebrno.cz/amok-utok-aktivniho-strelce>
25. HZS Zlínského kraje – Střelec v budově střední školy. - Hasičský záchranný sbor České republiky. *Úvodní strana – Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. Copyright © 2019 Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, všechna

práva vyhrazena [cit. 12.04.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/strelec-v-budove-stredni-skoly.aspx>

26. V Hradci Králové dnes proběhlo taktické cvičení IZS "ALDIS 2018". - *ZZS Královehradeckého kraje* [online], [cit. 12.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zzskhk.cz/cs/v-hradci-kralove-dnes-probehlo-takticke-cviceni-izs-aldis-2018>

27. Letečtí záchranáři z celé ČR cvičili v Beskydech. - *Horská služba* [online], [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.horskasluzba.cz/cz/aktualni-informace/aktualne/aktuality/2564-letecti-zachranari-z-cele-cr-cvicili-v-beskydech?desktop=1>

28. Rekonstrukce: Zastřelil osm lidí, střílel po policii, a nakonec se zabil — ČT24 — Česká televize. ČT24 — *Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR — Česká televize* [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1506444-rekonstrukce-zastrelil-osm-lidi-strilel-po-policii-a-nakonec-se-zabil>

29. Policie se střelcem před zásahem vyjednávala - *Echo24.cz. Echo24.cz - Názorový deník* [online]. Copyright © Echo Media, a.s. [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/iyCdE/policie-se-strelcem-pred-zasahem-vyjednavala>

30. Policie se střelcem vyjednávala, poté vnikla do restaurace - *Deník.cz. Deník.cz* [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/policie-se-strelcem-pred-zasahem-vyjednavala-pote-vnikla-do-restaurace-20150225.html

31. Minutu po minutě: Policie popsala masakr v restauraci i svůj zásah - *tn.cz. TN.cz – zprávy z domova i ze světa* [online]. Copyright © TV Nova s.r.o. [cit. 02.04.2019].

Dostupné z: <https://tn.nova.cz/clanek/policiste-se-strelcem-z-brodu-vyjednavali-pak-se-sam-zastrelil.html>

32. Střelba v Uherském Brodě. Útočník zabil osm lidí, poté se sám zastřelil – *Lidovky.cz* [online], [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/strelba-v-uherskem-brode-utocnik-zabil-osm-lidi-pote-se-sam-zastrelil.A150224_153024_ln_domov_hm

33. Veřejná výzva sdělovacím prostředkům – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/verejna-vyzva-sdelovacim-prostredkum.aspx>

34. Šílený střelec zabil v brodské restauraci osm lidí, a nakonec i sebe – *Hodonínský deník. Hodonínský deník* [online]. Copyright © [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: <https://hodoninsky.denik.cz/z-regionu/aktualne-v-restauraci-v-uherskem-brode-melo-padnout-25-vystrelu-20150224-in48.html>

35. Zpráva o průběhu vyšetřování vícenásobné vraždy v Uherském Brodě – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 23.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zprava-o-prubehu-vysetrovani-vicenasobne-vrazdy-v-uherskem-brode.aspx>

36. U Trojského zámku spadla pěší lávka do Vltavy, zranili se čtyři lidé. Dva těžce – *Lidovky.cz* [online]. [cit. 15.04.2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/pri-padu-pesi-lavky-u-trojskeho-zamku-se-zranili-ctyri-lide-hasici-prohledavaji-reku.A171202_140652_ln_domov_ELE

37. Zřícení trojské lávky – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 15.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zriceni-trojske-lavky.aspx>

38. U Trojského zámku v Praze se zřítla do Vltavy lávka pro pěší. Čtyři lidé jsou zraněni | iROZHLAS – spolehlivé zprávy. *iROZHLAS – spolehlivé a rychlé zprávy*[online]. Copyright © 1997 [cit. 16.04.2019]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/u-trojskeho-zamku-v-praze-se-zritila-do-vltavy-lavka-pro-pesi-ctyri-lide-utrpeji_1712021341_pj

39. V Troji se zřítla pěší lávka. Krnáčová žádá prošetření i dalších mostů – Pražský deník. *Pražský deník* [online]. Copyright © [cit. 16.04.2019]. Dostupné z: <https://prazsky.denik.cz/nehody/v-troji-se-zritila-pesi-lavka-20171202.html>

40. Hasiči Praha on Twitter: "Pěší lávka u Trojského zámku se zřítla do Vltavy. Na místě zasahují tři jednotky hasičů.". *Twitter. It's what's happening.* [online]. Copyright © 2019 Twitter [cit. 15.04.2019]. Dostupné z: <https://twitter.com/HasiciPraha/status/936935903200768000>

41. HZS hlavního města Prahy – U pádu pěší Trojské lávky v Praze 7 zasahovali pražští hasiči ze čtyř stanic – Hasičský záchranný sbor České republiky. *Úvodní strana – Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. Copyright © 2019 Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 16.04.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/hzs-hlavniho-mesta-prahy-menu-zpravodajstvi-u-padu-pesi-trojske-lavky-v-praze-7-zasahovali-prazsti-hasici-ze-ctyr-stanic.aspx>

42. ZZS HMP on Twitter: "U spadlé lávky v Troji jsme ošetřili 4zraněné. M60 ARO umělý spánek, UPV, Ž63 JIP oba mnohačetná poranění, M43 pohmožení zad, M34 poraněné zápěstí a noha. Ošetření, zajištění, převezeni do pražských

nemocnic.". *Twitter. It's what's happening.* [online]. Copyright © 2019 Twitter [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <https://twitter.com/zzshmp/status/936953987735216128>

43. Přežila pád trojské lávky: Z toho dne si pamatuju jen ráno, na odškodnění stále čekám | iROZHLAS – spolehlivé zprávy. *iROZHLAS – spolehlivé a rychlé zprávy*[online]. Copyright © 1997 [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/trojska-lavka-pad_1811300600_jak

44. Proč spadla lávka v Troji – *Neovlivní – investigativní deník o vlivu a lidech*[online], [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://neovlivni.cz/proc-spadla-lavka-v-troji/>

45. Poděkování není nikdy dost – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/podekovani-neni-nikdy-dost.aspx>

46. Hasiči Praha on Twitter: "Hasičské tanky právě dorazily k Trojské lávce....". *Twitter. It's what's happening.* [online]. Copyright © 2019 Twitter [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://twitter.com/HasiciPraha/status/941259055212793857>

47. Záchranný útvar HZS ČR – Vytažení části zřícené lávky v Praze Troji – Hasičský záchranný sbor České republiky. *Úvodní strana – Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. Copyright © 2019 Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 22.04.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/12-2017-zpravodajstvi-vytazeni-casti-zricene-lavky-v-praze-troji.aspx>

48. Složky IZS v Praze cvičily zásah u nehody vlaku s autobusem | Týdeník Policie. *Týdeník Policie* [online]. Copyright © Týdeník Policie 2019, všechna práva vyhrazena, bez souhlasu redakce přísný zákaz užívání zde zveřejněných materiálů. [cit.

28.04.2019]. Dostupné z: <https://tydenikpolicie.cz/slozky-izs-v-praze-cvicily-zasah-u-nehody-vlak-u-autobusem/>

49. Manévry u Medlešic: záchranné složky nacvičovaly zásah u hromadné dopravní nehody | Pardubice. *Český rozhlas Pardubice* [online]. Copyright © 1997 [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <https://pardubice.rozhlas.cz/manevry-u-medlesic-zachranne-slozky-nacvicovaly-zasah-u-hromadne-dopravni-nehody-6037869>

50. Nehoda s velkým počtem zraněných osob prověřila součinnost složek IZS v Mělníku | POŽÁRY.cz - ohnisko žhavých zpráv | hasiči aktuálně. *POŽÁRY.cz - ohnisko žhavých zpráv | hasiči aktuálně* [online], [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <https://www.pozary.cz/clanek/138795-nehoda-s-velkym-poctem-zranenych-osob-proverila-soucinnost-slozek-izs-v-melniku/>

51. Bezpečnost silniční dopravy – Prevence – Ministerstvo vnitra České republiky. *Úvodní strana – Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Copyright © 2019 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/bezpecnost-silnicni-dopravy-prevence-878811.aspx?q=Y2hudW09Nw%3D%3D>

52. PREVENCE-Jak postupovat při dopravní nehodě – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 30.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/prevence-jak-postupovat-pri-dopravni-nehode.aspx>

53. Projekty PREVENCE KRIMINALITY a BESIP – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 30.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/projekty-pk-projekty-prevence-kriminality.aspx>

54. Vážná dopravní nehoda u Horoměřic – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 29.04.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vazna-dopravni-nehoda-u-horomeric.aspx>

55. Při nehodě autobusu u Prahy bylo zraněno 45 lidí, 3 lidé zemřeli | Týdeník Policie. *Týdeník Policie* [online]. Copyright © Týdeník Policie 2019, všechna práva vyhrazena, bez souhlasu redakce přísný zákaz užívání zde zveřejněných materiálů. [cit. 30.04.2019]. Dostupné z: <https://tydenikpolicie.cz/pri-nehode-autobusu-u-prahy-bylo-zraneno-45-lidi-3-lide-zemreli/>

56. U Prahy se střetl autobus s autem, poté narazil do stromu. Tři lidé zemřeli, zraněných jsou desítky - Aktuálně.cz. *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. Copyright © Economia, a.s. [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/v-horomericich-u-prahy-narazil-autobus-do-stromu-na-miste-je/r~ce7d3bf6f7af11e7be860cc47ab5f122/>

57. Hasiči Praha on Twitter: "Dvě jednotky pražských hasičů zasahují ve středočeských Horoměřicích u nehody autobusu a osobního vozu. U nehody je větší počet zraněných osob.". *Twitter. It's what's happening.* [online]. Copyright © 2019 Twitter [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: <https://twitter.com/HasiciPraha/status/951832380188307456>

58. Nehoda autobusu u Horoměřic si vyžádala tři mrtvé. V nemocnicích zůstávají desítky zraněných | iROZHLAS – spolehlivé zprávy. *iROZHLAS – spolehlivé a rychlé zprávy* [online]. Copyright © 1997 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/v-horomericich-u-prahy-havaroval-autobus_1801121622_bar

59. Okolnosti nehody u Horoměřic, při níž vyhasly tři životy, policie zatím nezná – Pražský deník. *Pražský deník* [online]. Copyright © [cit. 01.05.2019]. Dostupné

z: <https://prazsky.denik.cz/nehody/okolnosti-nehody-u-horomeric-pri-niz-vyhasly-tri-zivoty-policie-zatim-nezna-20180308.html>

60. Nehodu se třemi mrtvými u Horoměřic zavinila mladá řidička. Případ odložen – Novinky.cz. *Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu*[online]. Copyright © 2003 [cit. 03.05.2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/krimi/479969-nehodu-se-tremi-mrtvymi-u-horomeric-zavinila-mlada-ridicka-pripad-odlozen.html>

61. Vážná dopravní nehoda u Horoměřic – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vazna-dopravni-nehoda-u-horomeric.aspx>

62. POŠTOVÁ, Jana. Tisková zpráva – Pražská záchranka velela u největší dopravní nehody autobusu od devadesátých let. *Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy*. [online]. Copyright © OE [cit. 02.05.2019]. Dostupné z: <http://www.zzshmp.cz/wp-content/uploads/2018/01/ZZSHMP-nejvetsi-nehoda-autobusu-od-devadesatych-let.pdf>

63. The 10 Steps of Crisis Communications – Bernstein Crisis Management. *Bernstein Crisis Management – Your Crisis Management Firm* [online]. 2015 [cit. 05.05.2019]. Dostupné z: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>

64. Hasičskému záchrannému sboru ČR důvěřuje 98 procent obyvatelstva | Odborový Svaz Hasičů. *Již 29 let pomáháme příslušníkům a zaměstnancům HZS ČR | Odborový Svaz Hasičů* [online]. Copyright © 2019, [cit. 02.05.2019]. Dostupné z: <https://www.osh.cz/ostatni-clanky/hasicskemu-zachrannemu-sboru-cr-duveruje-98-procent-obyvatelstva>

65. Vyhodnocení výzkumu veřejného mínění – Policie České republiky. *Úvodní strana – Policie České republiky* [online]. Copyright © 2019 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 05.05.2019]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vyhodnoceni-vyzkumu-verejneho-mineni.aspx>

66. REICH, Z., BENTMAN, M., JACKMAN, O. A crisis communication guide for public organisations. *CrisisComScore* [online]. 2011 [cit. 09.05.2019]. Dostupné z: https://www.academia.edu/533105/A_Crisis_Communication_Guide_for_Public_Organisations

10 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rovnice úspěchu v komunikaci	17
Obrázek 2 Metoda obrácené pyramidy.....	22
Obrázek 3 Průběh krize v dobře připravené organizaci	40
Obrázek 4 Průběh krize v nepřípravené organizaci	41
Obrázek 5 Schéma procesu komunikace mluvčích IZS.....	97

11 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Aktivní střelec – předkrizové období.....	52
Tabulka 2 Aktivní střelec – krizové období	55
Tabulka 3 Aktivní střelec – postkrizové období.....	58
Tabulka 4 Spadlá lávka – předkrizové období.....	60
Tabulka 5 Spadlá lávka – krizové období	64
Tabulka 6 Spadlá lávka – postkrizové období	68
Tabulka 7 Dopravní nehoda – předkrizové období	73
Tabulka 8 Dopravní nehoda – krizové období.....	77
Tabulka 9 Dopravní nehoda – postkrizové období	80
Tabulka 10 SWOT analýza	93

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Okruhy otázek pro rozhovory

Předkrizové období:

Jaká je běžná činnost náplň práce tiskového mluvčího?

Jak probíhá monitoring tisku?

Jaký je systém prevence před MU v rámci práce tiskových mluvčích?

S kým komunikujete v rámci organizace?

Jsou vytvářeny krizové komunikační plány a týmy, jak často se aktualizují, a jak často se týmy schází?

Jak se pracuje s image organizace?

Komunikujete s tiskovými mluvčími napříč složkami IZS?

Jak si udržujete vztahy s novináři?

Máte nějaké speciální mediální tréninky či jiné formy vzdělávání v této oblasti?

Krizové období

Jaký je proces získávání informací sdělovacích prostředků od vás, jako mluvčích, o mimořádné události?

Jste přítomni osobně na místě zásahu při mimořádných události?

Jak probíhá příprava na živý vstup?

Sdělujete všechny informace nebo je nutné některé informace neposkytovat?

Jaké používáte nejčastěji komunikační nástroje?

Jste v kontaktu s ostatními složkami IZS a domlouváte se na postupu komunikace?

Postkrizové období

Jak probíhá komunikace s médii po mimořádné události?

Probíhá zpětné hodnocení komunikace uvnitř organizace?

Jakým směrem se chcete dále ubírat a zkvalitňovat poskytování informací?