



Krize a strategická komunikace

Krizový management, 15. 3. 2023

Vendula Divišová, wendula.divisova@mail.muni.cz

Cíl přednášky

- seznámit s konceptem strategické komunikace v kontextu současného informačního prostředí
- vysvětlit rozdíl mezi krizovou a strategickou komunikací
- popsat využití strategické komunikace během krize
 - případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

Vše, co říkáme i děláme, vysílá sdělení.



V současném informačním prostředí nelze
nekomunikovat.

GLOBALNÍ INFORMAČNÍ PROSTŘEDÍ 24/7

INFORMOVAT, PŘESVĚDČIT, OVLIVNIT

PŮVODCE SDĚLENÍ

- STÁT
- ORGANIZACE
- NESTÁTNÍ AKTÉŘI
- JEDNOTLIVCI (INFLUENCERŮ)
- MÉDIA

SDĚLENÍ

- SLOVA + ČINY (+ jejich absence)
- POST-TRUTH / TRUTHINESS
- POPULISMUS
- POLARIZACE
- DEZINFORMACE
- FAKE NEWS
- KONSPIRAČNÍ TEORIE
- „WEAPONIZACE“ INFORMACÍ
- VLIVOVÉ AKTIVITY / HYBRIDNÍ STRATEGIE
- INFORMAČNÍ PŘEHLČENOST
- SOUPEŘÍCÍ NARATIVY
- RIZIKA SPOJENÁ S REGULACEMI V LIBERÁLNÍCH DEMOKRACIÍCH

KANÁL/MÉDIUM

- ÚPADEK TRADIČNÍCH MÉDIÍ
- POKLES VLIVU POLITICKÝCH INSTITUCÍ NA OBSAH SDĚLENÍ
- DOSTUPNOST TECHNOLOGIÍ
- INTERNET – NÍZKÁ CENA, RYCHLOST A DOSAH ŠÍŘENÍ
- DIGITÁLNÍ MÉDIA
- SOCIÁLNÍ MÉDIA
- CHYTRÉ TELEFONY
- „GATEKEEPERS“ (FB, GOOGLE) – ALGORITMY
- ROBOTIZOVANÉ ÚČTY

PŘÍJEMCE SDĚLENÍ /
CÍLOVÁ SKUPINA 1

CÍLOVÁ SKUPINA 2,
3, 4, 5... N

PERCEPCE

- SEGMENTACE CÍLOVÝCH SKUPIN x NEMOŽNOST ODDĚLIT
- JEDNODUŠŠÍ DOSAH x BÝT SLYŠET
- ECHO CHAMBERS + FILTER BUBBLES
- POLARIZACE
- NEDŮVĚRA K AUTORITÁM

„Nemůžeme nekomunikovat. Každá činnost [...] a nečinnost má komunikační účinek. Všechno, co děláme, nebo neděláme, vysílá sdělení, které bude různě přijímáno množstvím cílových skupin, ať už přátelských, podporujících, neutrálních, antagonistických nebo nepřátelských, doma i v zahraničí.“

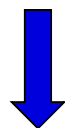
(UK Joint Doctrine Note 2/19)

Co to je strategická komunikace?

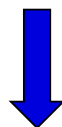
- „koordinované činy, sdělení, obrazy a jiné formy signalizování nebo zapojení zamýšlené s cílem informovat, ovlivňovat nebo přesvědčovat vybrané cílové skupiny za účelem podpořit dosažení národních cílů“
- „soustředěné úsilí Vlády [...] s cílem pochopit a angažovat klíčové cílové skupiny za účelem vytvoření, posílení nebo zachování příznivých podmínek pro podporu zájmů, politik a cílů Vlády [...] prostřednictvím užití koordinovaných programů, plánů, témat, sdělení a produktů synchronizovaných s činnostmi všech nástrojů národní moci.“

Co je cílem strategické komunikace?

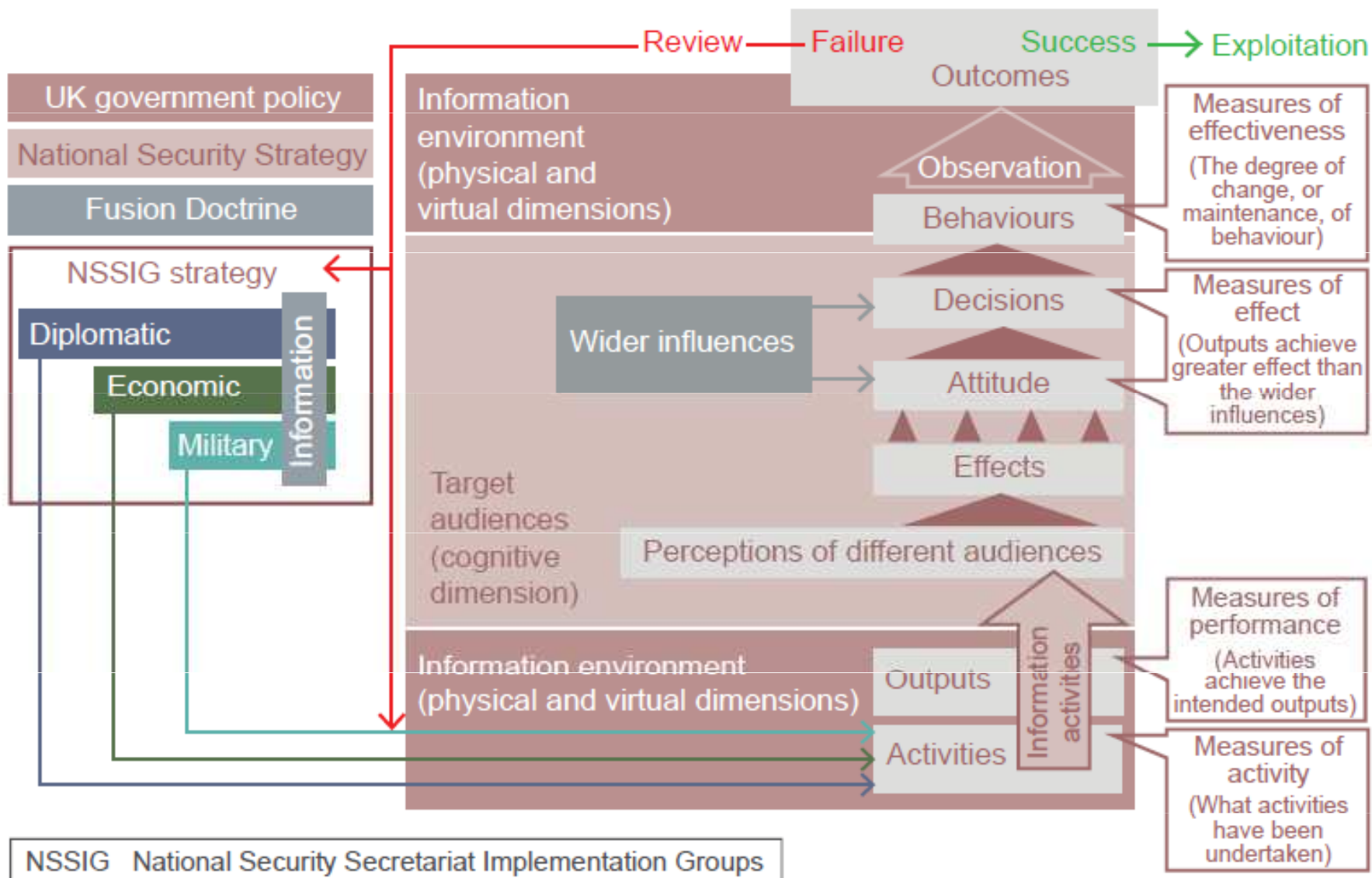
utvářet informační prostředí → kognitivní dimenze (vnímání)



ovlivnit postoje a chování klíčových cílových skupin



podpořit dosažení cílů/zájmu země



Strategický narativ

- strategie převedená do narativní (příběhové) formy
- vysvětluje počínání organizace v dané záležitosti za účelem ospravedlnit jej před cílovým publikem
- výsledkem systematického hodnocení informačního prostředí
- cílem spojit všechna témata a sdělení dohromady
- identifikuje nedostatek a nabízí cestu k jeho nápravě směrem k dosažení cílového stavu

Co není strategická komunikace?

- politický marketing
- korporátní komunikace
- komunikace s veřejností / PR („public relations“)
- veřejná diplomacie
- informační operace
- psychologické operace
- propaganda

StratCom x Krizová komunikace

Krizová komunikace

- vytváření a šíření veřejných sdělení v případě různých nepředvídaných událostí, které mají potenciál vyvolat strach, úzkost, nepokoje
- „výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před, během a po mimořádné události“
- v soukromé sféře cílem také „zamezit negativním vlivům krizové situace, která by mohla ohrozit dobrou pověst společnosti nebo její další fungování“

StratCom x Krizová komunikace

Krizová komunikace

- komunikace jako poskytování/výměna informací
- rámována krizí, důraz na krátkodobé zájmy (minimalizace neg. dopadů)
- ale i dlouhodobější (reputace, důvěra)
- důraz na informování (včasné, přesné)
- důraz na postiženou komunitu

Strategická komunikace

- slova i činy
- kontinuální, dlouhodobá
- národní zájmy, cíle, hodnoty
- informační účinek (ovlivňování chování)
- větší množství cílových skupin + uzpůsobení komunikace

Strategická komunikace a krize

- cílem je ovlivnit chování za účelem efektivního zvládnutí krizové situace a minimalizace negativních dopadů
- důraz na informační účinek činností a jejich synergické využití
- dlouhodobý horizont uvažování
- StratCom i součástí zvyšování odolnosti společnosti před krizí
- hlavní hodnotou je důvěra (klamání je nepřijatelné)
- musí být v souladu se zájmy a hodnotami země

Cíle strategické komunikace v krizi

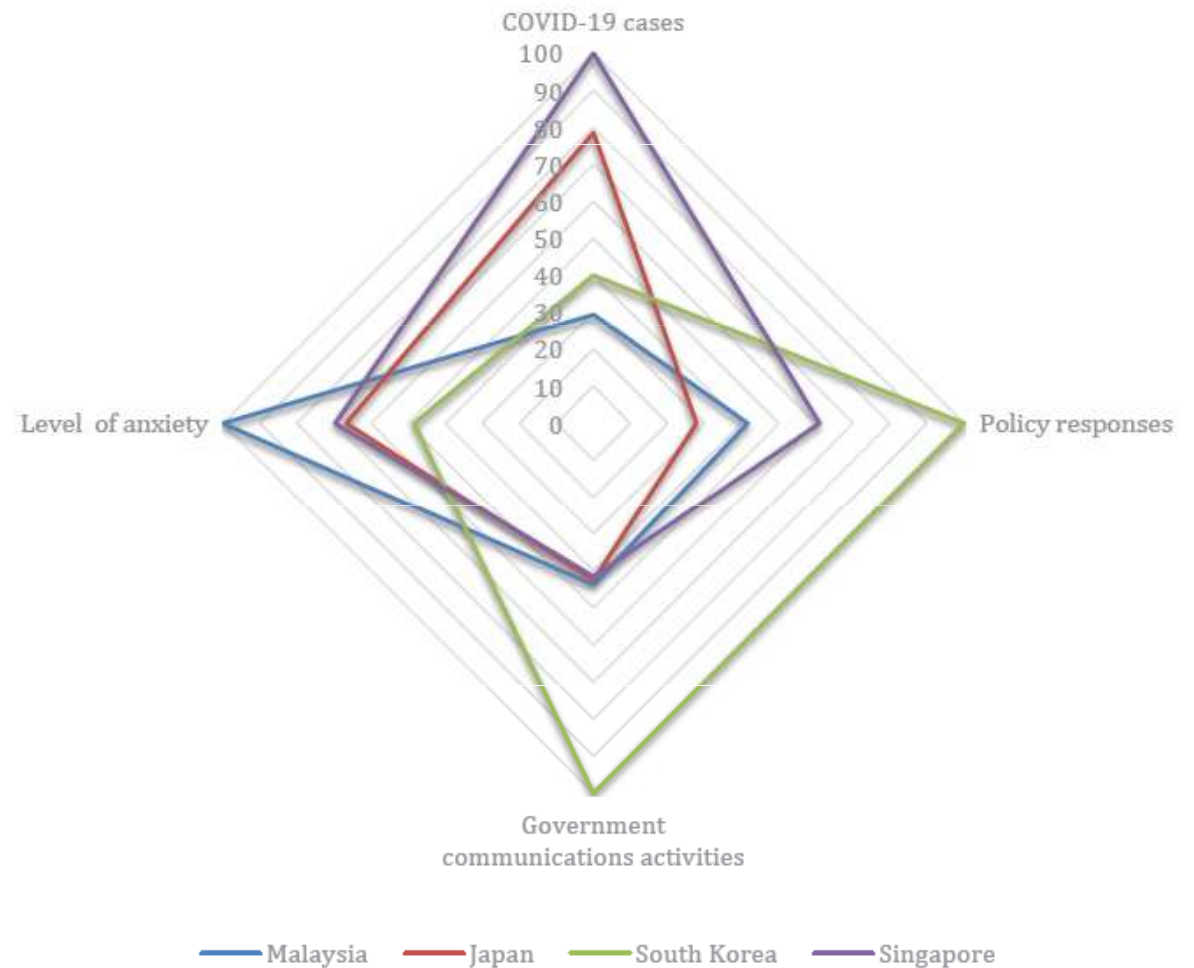
1. před událostí - **řídít očekávání veřejnosti** ohledně schopností a možné asistence poskytované na všech úrovních vlády
2. poskytovat **informace** před a během krize ve prospěch bezpečí/bezpečnosti občanů
3. může **zvýšit věrohodnost vlády** a posloužit jako uklidňující element pro občany
4. může také posloužit **zahraničněpolitickým zájmům** (vytvoření žádoucího obrazu země)

Stěžejní lekce ze strategické komunikace

- zejména zkušenosti z mise ISAF (přenositelné do jiných typů krizí)
- **slova nestačí** - při absenci či špatné politice/strategii nepomůže sebelepší StratCom
- **ani činy nestačí** - nutné vždy uvést do kontextu vhodnou komunikací
- **pochození klíčových cílových skupin je nutnost**
 - motivace chování x postoje
 - chování je možno usměrňovat bez změny postojů (přesvědčování)
- citlivá volba **nositele sdělení** (důvěryhodnost v daném prostředí)

- silná negativní korelace míry úzkosti a intenzity přijatých opatření
- slabší korelace u komunikačních aktivit
- dále negativní korelace u míry pohybu v zemi (= změna chování), intenzitou komunikačních aktivit a přijatých opatřeních

ANALYSIS OF INDICATORS



NATO StratCom CoE. 2020. [How East Asian Governments Responded to the COVID-19 Pandemic](#)

Případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

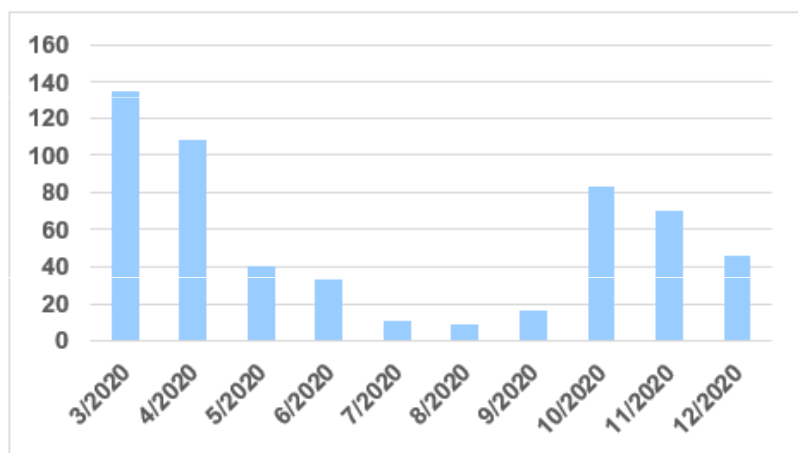
- výzkumná otázka: ***Do jaké míry naplňovala komunikace Vlády ČR během první a druhé vlny pandemie koronaviru zavedené principy strategické komunikace?***
- výzkum na základě přepisů tiskových konferencí (leden-prosinec 2020) → obsahová analýza

Princip strategické komunikace	Kódovací kategorie
1. Všechny činnosti řízeny politikou, strategií a narativem	Cílový stav Strategie (dosažení cílového stavu)
2. Veškeré činnosti založeny na hodnotách	Hodnoty
3. Důvěryhodnost	Nositel sdělení (komunikátor) Horizontální integrace (jednota úsilí) Konzistentnost Komunikace faktů a nejistoty Vyvracení nepravd
4. Soulad slov a činů	Přijatá opatření Plánovaná/diskutovaná opatření Rozpor mezi slovy a činy
5. Pochopení informačního prostředí	Motivace cílových skupin Dialog (obousměrná komunikace)
6. Komunikace jako kolektivní a integrovaná snaha	Horizontální integrace (jednota úsilí) N/A
7. Zaměření na dosažení žádoucích účinků a výstupů	Měření efektivity Motivace cílových skupin
8. Pověření komunikací napříč všemi úrovněmi	N/A

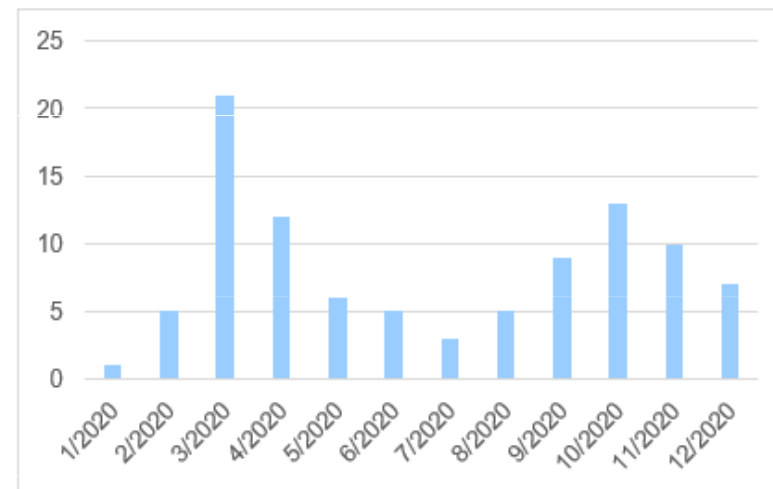
Případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

- frekvence komunikace (N=97 TK)
- x důležitější je ráznost opatření → silný informační účinek

Graf č. 2 – Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru za rok 2020



Graf č. 1 – Frekvence tiskových konferencí Vlády ČR v roce 2020



Případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

Cíle strategické komunikace - odvozeny induktivně z výstupů komunikace

- a) informovat veřejnost**
- b) motivovat občany k dodržování opatření**
- c) ujistit občany o zvládnání situace Vládou**
- d) zvýšit důvěryhodnost Vlády**

Cíl strategické komunikace	Příklady vyjádření
	<p>„Máme před sebou pár, několik týdnů, kdy se budeme muset uskromnit, budeme se muset omezit. Když to zjednoduším, tak tím nejlepším receptem je jít do práce, pokud musíte, pokud nemáte <u>home office</u>. Z práce, pokud potřebujete, jít si nakoupit a pak zůstat doma.“ (ministr vnitra Jan Hamáček, cit. dle Vláda CR, 12. 10. 2020)</p>
1. Informovat veřejnost	<p>„My se můžeme nakazit úplně běžně kdekoliv, opravdu kdekoliv, a pokud se tak stane, nenechávejte si to pro sebe. Buďte doma a to, co je důležitější, zavolejte svému lékaři, abychom věděli, že jste se nakazili, že jste mohli nakazit někoho jiného. Pokud o tom nebudeme vědět, to onemocnění se bude nadále lavinovitě šířit.“ (ministr zdravotnictví Roman <u>Prxmula</u>, cit. dle Vláda CR, 9. 10. 2020)</p>
2. Motivovat občany k dodržování opatření	<p>„Bud' budeme všichni opatření dodržovat, nebo my budeme muset přistoupit urychleně k dalším omezujícím krokům a nemůžeme vyloučit ani lockdown. Což samozřejmě bude mít dopad na náš každodenní život, na naši společnost, na zaměstnanost a na naši ekonomiku.“ (předseda vlády Andrej Babiš, cit. dle Vláda CR, 9. 10. 2020)</p> <p>„Já bych ještě chtěl poprosit všechny zaměstnavatele a samozřejmě i živnostníky i firmy, aby skutečně nepropouštěli lidi, nepropouštěli. To, co my navrhujeme, ta přímá pomoc 100 miliard a 900 miliard nepřímá pomoc, to znamená záruky, tak je důležité, aby lidé zůstali zaměstnaní, i když vlastně firma nevyrábí. Je to velice důležité.“ (předseda vlády Andrej Babiš, cit. dle Vláda CR 18. 3. 2020)</p>

<p>3. Ujistit občany o zvládnání situace Vládou</p>	<p>„Znovu opakuji, a včera jsem navštívil všechna velká distribuční centra potravin, že potravin je dost. Prosim vás, nenakupujte potravin víc, než potřebujete. Vždycky bude dost potravin.“ (předseda vlády Andrej Babiš, cit. dle Vláda CR, 14. 4. 2020)</p> <p>„Věřte, že děláme vše proto, aby se to podařilo, abychom zvítězili, a věřím, že to vše dobře dopadne, a my uděláme pro lidi této země, co je v našich silách.“ (místopředsedkyně vlády a ministryně financí Alena Schillerová, cit. dle Vláda CR, 23. 3. 2020)</p> <p>„Na úvod mi dovolte všechny ujistit, že armáda pomáhá všude tam, kde je to třeba, a budeme to dělat, dokud to bude třeba.“ (ministr obrany Lubomír Metnar, cit. dle Vláda CR, 26. 3. 2020)</p>
<p>4. Zvýšit důvěryhodnost Vlády</p>	<p>„Žádná země v Evropě nereagovala jako my. Žádná. První jsme zrušili lety z Itálie. První jsme zavedli karanténu pro naše lidi z Itálie, zrušili jsme Koreu, zrušili jsme víza. Zavedli jsme jako první kontroly. Takže všichni po nás jen opakují.“ (předseda vlády Andrej Babiš, cit. dle Vláda CR, 17. 3. 2020)</p> <p>„Pokud by vláda nejednala tak, jak jednala, tak dnes tady máme daleko horší situaci, a to, že dneska Česká republika je mezi zeměmi, které sklízí respekt v celé Evropě díky výsledkům, tak je mimo jiné právě proto, že se dělala ta opatření rychle, že se dělala důrazně a že se ukonaly v plné šíři. Ať už ve smyslu izolace hranic nebo izolace ekonomiky a tak dále. A díky tomu dnes můžeme mimo jiné zde představovat jízdní řád toho, jakým způsobem budeme uvolňovat ekonomiku a podnikání.“ (místopředseda vlády, ministr průmyslu a obchodu a ministr dopravy Karel Havlíček, cit. dle Vláda CR, 23. 4. 2020)</p>

Případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

Strategie a narativ

- **1. vlna** - cíl: zabránit šíření viru do ČR → minimalizovat šíření v zemi / zabránit nekontrolovanému šíření viru (italský scénář)
- strategie „go early, go hard“, soulad slov i činů (opatření), konzistentnost napříč Vládou
- **2. vlna** - rozpor mezi deklarovanou strategií („chytré“ řešení) a přijatými opatřeními
- cíl: „zploštit křivku“, ale také zabránit kolapsu nemocnic
- nejasná strategie (+ časté modifikace)

Případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

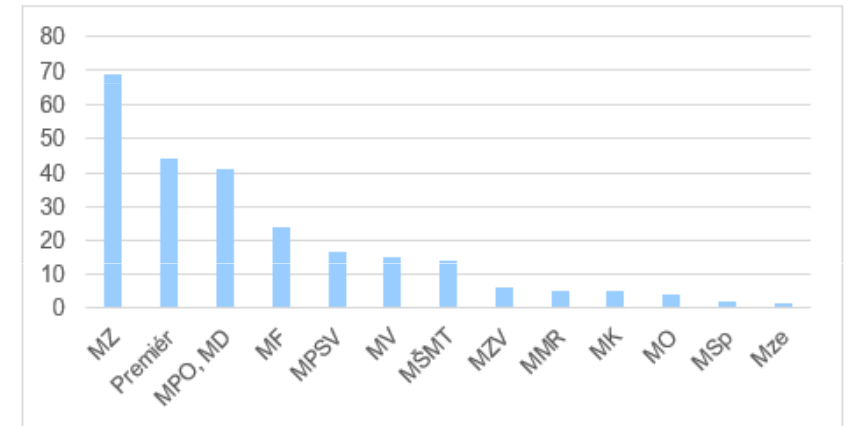
Důvěryhodnost

- závisí na existenci jasného plánu řešení krize, nositeli sdělení, horizontální integraci i souladu mezi slovy a činy

Hodnoty

- odkaz na ochranu zdraví a životů → problematické v 2. vlně (rozpor s opatřeními + vyvažováno více hodnot: zdraví x svoboda x stav ekonomiky)

Graf č. 3 - Vyjádření členů Vlády k tématu koronaviru na TK



Případová studie: Pandemie koronaviru v ČR

Zhodnocení

- komunikace Vlády během první vlny - relativní úspěch z hlediska principů StratCom (ale jen díky přítomnosti jasného plánu a rázným krokům)
- x druhá vlna - absence jasné strategie, rozpor mezi slovy a činy, negativní zaměření komunikace
- ***absenci jasně formulované strategie nemůže sebelepší StratCom napravit***

Princip strategické komunikace	Kódovací kategorie
1. Všechny činnosti řízeny politikou, strategií a narativem	Cílový stav Strategie (dosažení cílového stavu)
2. Veškeré činnosti založeny na hodnotách	Hodnoty
3. Důvěryhodnost	Nositel sdělení (komunikátor) Horizontální integrace (jednota úsilí) Konzistentnost Komunikace faktů a nejistoty Vyvrácení nepravd
4. Soulad slov a činů	Přijatá opatření Plánovaná/diskutovaná opatření Rozpor mezi slovy a činy
5. Pochopení informačního prostředí	Motivace cílových skupin Dialog (obousměrná komunikace)
6. Komunikace jako kolektivní a integrovaná snaha	Horizontální integrace (jednota úsilí) N/A
7. Zaměření na dosažení žádoucích účinků a výstupů	Měření efektivity Motivace cílových skupin
8. Pověření komunikací napříč všemi úrovněmi	N/A