
Tereza Fojtová

8 Interní komunikace

Během krize si mnohý manažer, ale i řadový zaměstnanec, klade otázky: Proč se to stalo právě naší organizaci? Proč se právě na nás snesla vlna kritiky? Proč jsme to právě my, do koho se strefují novináři, nespokojení zákazníci na sociálních sítích, či dokonce vlastní zaměstnanci?

Jen málokdo z těch, kdo jsou vystaveni krizové situaci, je ochoten si připustit vlastní pochybení, a to jak na úrovni rozhodování, tak v komunikaci dovnitř organizace.

Špatná nebo žádná komunikace dovnitř organizace časově mnohdy předchází eskalaci problémů do krizové situace a jejich následné nežádoucí medializaci. Někdy dokonce bývá také jejich prvotní příčinou. Ale právě proto, že se odehrává uvnitř organizace, je zrakům veřejnosti i médií často skryta, není detailně popsána v publikacích věnujících se krizové komunikaci a ani organizace samy se

této problematice v následných hodnoceních svých postupů v případových studiích příliš nevěnují.

Cílem této kapitoly je nastínit základní pravidla a mechanismy interní komunikace, které mohou zvládnutí krizových situací usnadnit, nebo je dokonce vyřešit dřív, než přerostou v mediální problém.

8.1 Prevence krizí z hlediska interní komunikace

Jednou z častých chyb, kterých se dopouští vedení organizací vystavených nutnosti řešit krizovou komunikaci, je výhradní zaměření na mediální stránku problému ve snaze uchránit dobrou pověst a reputaci. Negativní zprávy v médiích a na sociálních sítích jsou také to, co je na první pohled nejvíce viditelné. Je tedy pochopitelné, že za této situace mnohé organizace soustředí svou energii na svolávání tiskových konferencí a rychle mobilizují síly k uklidnění rozhněvaných hlasů na sociálních sítích, přičemž obě tato bojiště jsou vlastně spojené nádoby.

Ve snaze co nejrychleji uhasit tyto šlehající plameny, které jsou díky dnešní rychlosti šíření zpráv na internetu schopny zasáhnout velmi daleko, se často zapomíná na ty, kteří jsou vzniklou krizovou situací ohroženi nejvíce, tedy vlastní zaměstnance – interní veřejnost.

Právě jich se přitom následky krize dotknou nejvíce. Jsou to oni a jejich rodiny a blízcí, kteří jsou ohroženi buď přímo, jde-li o neštěstí na pracovišti, ale i nepřímo, jde-li o jakýkoliv jiný druh krizové komunikace. Pokud organizace krizi neustojí a dojde k vážnému poškození dobré pověsti a reputace, hrozí její krach nebo zánik, což v konečném důsledku znamená pro zaměstnance ztrátu místa a ohrožení životních jistot. Ale i v případě, že organizace krizovou situací ustojí, je to právě zaměstnanec, kterého se bytostně

dotknou šrámy na pověsti. Vždyť kdo by se chtěl chlubit tím, že pracuje pro firmu, o níž se říká, že prodává zkažené maso nebo že její provoz ohrožuje životní prostředí? Kdo by chtěl neustále čelit tlaku a nepříjemným otázkám okolí?

Zaměstnanec je tak jedním z prvních, kdo je krizovou situací ohrožen, u koho krizová situace vyvolává pocity nejistoty a obavy. Tyto již tak silné emoce pak ještě umocní případný nedostatek relevantních informací, který je podhoubím pro další dezinformace a fámy, které samozřejmě brání racionálnímu jednání a domluvě.

Zaměstnanci a interní veřejnost by se tak o krizové situaci měli dovídat jako první a v ideálním případě dřív, než se vše dostane do médií a na sociální síť.

Příklad z praxe: Výbuch kyslíkové tlakové lahve v areálu školy

Při rutinní opravě došlo v uzavřeném dvoře v objektu Rektorátu Masarykovy univerzity v centru Brna k požáru auta opravářské firmy a následnému výbuchu tlakové kyslíkové lahve, která byla v autě uložena. Výbuch byl tak silný, že kusy vozu přelétly i pětipatrovou budovu, a vyděsil kolemjdoucí Brňany natolik, že se během několika minut fotografie dýmající budovy objevily na sociálních sítích.

Tiskové oddělení a mluvčí univerzity sociální síť sledují, proto mohli rychle reagovat. Mluvčí tak na místo dorazila zhruba ve stejnou dobu jako přivolané záchranné složky, takže bylo možné rychle uklidnit ty, kdo o výbuchu informovali, oznámením, že šlo o havárii při opravě, a nikoliv třeba o cílený útok na školu, a že nikdo nebyl vážně zraněn. Informace okamžitě dostalo vedení univerzity, stejně jako akademická obec prostřednictvím zpravodajského portálu školy.

Zaměstnanci a studenti tak byli o havárii a uzavření budovy informováni dřív, než se hrozivě vypadající fotografie a záběry dostaly do médií. Podobný rychlý postup by nebyl možný, kdyby odpovědní pracovníci nesledovali dění na sociálních sítích, a to i v den státního

svátku, a kdyby univerzita neměla nastaveny informační kanály pro komunikaci s interní veřejností, což jsou v tomto případě nejen zaměstnanci, ale také studenti.

M ZPRÁVY Z MUNI

PRVÁCKÝ SPECIÁL Hledat... English

Události Věda Student Rubriky Newsletter Fakulty

V areálu rektorátu vybuchlo auto. Zranili se řemeslníci

Řemeslníci opravovali výměňkovou stanici. V autě jim explodovala kyslíková tlaková láhev.

Události 28. září 2017 redakce CC-BY

Na dvoře rektorátu Masarykovy univerzity došlo dnes před 13. hodinou k výbuchu kyslíkové tlakové láhve, která byla umístěna ve vozidle firmy, jež prováděla opravu výměňkové stanice. Následně došlo k požáru tohoto vozu i dalších vozů zaparkovaných na dvoře rektorátu.

Škoda na zaparkovaných služebních vozech, fasádě vnitrobloku a vytlučených oknech přesáhne podle prvních odhadů milion korun.

Podívejte se na video ze zásahu hasičů

Obrázek 25: Článek z univerzitního *Magazínu M* ze dne 28. září 2017 informuje zaměstnance a studenty o havárii a jejích dopadech. Zdroj: archiv autorky.

8.2 Informování interní veřejnosti

Situace popsaná v příkladu výbuchu tlakové láhve v objektu školy patří z hlediska rozhodování o načasování informace k těm jednodušším. Havárie se už objektivně stala, existují svědkové, fotografie, video. Nelze ji utajit a včasným a správným informováním lze jen zabránit šíření fám a paniky.

Jak ale postupovat v situaci, kdy problém hrozí, ale reálně ještě nenastal, případně o něm ví jen malá skupina lidí? Při snaze zajistit včasnou informovanost interní veřejnosti vyvstane otázka, jak zařídit, aby se informace o potenciálním problému prostřednictvím

zaměstnanců nedostala do médií, aby sama interní veřejnost nešířila poplašné a nepřesné zprávy a aby takzvaně nevynesla problém, o němž si vedení organizace myslí, že je schopno jej snáze a lépe vyřešit samo bez pozornosti širší veřejnosti.

Na tomto místě nutno podotknout, že to mohou být i sami zaměstnanci, kdo často předá informace o potenciálním problému médiím, nebo se jím „pochlubí“ na sociálních sítích či v jiné neformální komunikaci. A jakkoliv novináři své zdroje chrání, v mnoha případech se následně potvrdí, že impuls pro jejich zájem o problému a další pátrání vzešel z řad interní veřejnosti, od zaměstnanců či členů organizace.

Existence sociálních sítí, ale i fenomén takzvané občanské žurnalistiky tento efekt pouze umocňuje. Reakcí mnoha manažerů je pak snaha existenci potenciálních problémů ututlat a co nejdéle je udržet pod pokličkou. Vychází přitom z předpokladu, že riziko vyvrazení je tím větší, čím větší je skupina lidí, která o problému ví. I to je patrně jeden z důvodů, proč mnohdy není interní veřejnost o hrozícím problému či konfliktu předem včas informována a dozvídá se o něm až následně.

Pokud organizace dlouhodobě posiluje loajalitu svých zaměstnanců, je vše jednodušší. Pracovník, který ví, že se vedení snaží potenciální problém řešit, nemá příliš velkou motivaci stěžovat si v médiích nebo na sociálních sítích. Na rozdíl od někoho, kdo má pocit, že na jeho upozornění, varování či kritiku nikdo nereaguje.

8.3 Budování vztahů postavených na vzájemné důvěře

Budování loajality je dlouhodobý a složitý proces, který zahrnuje řadu oblastí a přesahuje rámec této knihy. Z hlediska komunikace lze konstatovat, že větší míru loajality, nebo alespoň pochopení, projevují ti zaměstnanci, kteří jsou přiměřeně a průběžně informováni

o dění v organizaci a seznamování odpovídajícím způsobem s klíčovými rozhodnutími, včetně důvodů, které k nim vedly.

Komunikace by přitom nikdy neměla být jednostranná – měla by umožnit reagovat, klást dotazy, vznášet požadavky na změny a vyjadřovat potřeby, nespokojenost či obavy. Je totiž velmi pravděpodobné, že jsou-li s něčím nespokojeni naši zaměstnanci a interní veřejnost, budou dříve či později nespokojeni klienti, dodavatelé atd. Vyslyšet včas připomínky zaměstnanců může pomoci odhalit problém a vyřešit jej dříve, než eskaluje.

Loajální zaměstnanec, který chápe a rozumí dění ve firmě, může navíc působit jako obhájce postojů a činů organizace v době krize, a to prostřednictvím vlastních neformálních vztahů a na sociálních sítích. Přitom je třeba mít na paměti, že důvěra ve vyjádření lidí, které osobně známe, je stále vyšší než důvěra v média.

Z pohledu budování loajality interní veřejnosti je třeba připomenout, že jde o vztah založený na důvěře a vzájemném respektu. Obecně platí, že loajalitu nelze stoprocentně vynutit interními pravidly, nařízeními a zákazy, zvláště za situace, kdy nejsou řádně odůvodněné a ze strany interní veřejnosti pochopené a přijaté. Přes všechna ustanovení o mlčenlivosti a zákazy sdělování informací se v takové atmosféře v téměř každé organizaci najde jedinec, který se nezdráhá (v domnění, že nebude odhalen) ve svých nepracovních vztazích, v neformální komunikaci, sdělit to, co je předmětem utajení nebo co by mělo zůstat neveřejné. Svědky podobných úniků informací jsme v médiích dnes a denně.

8.4 Budování komunikačních kanálů

Začít budovat loajalitu zaměstnanců v době propukající nebo již vrcholící komunikační krize je zcela nemožné. Proto je nutné začít s preventivními opatřeními, která mohou případné krizi předejít a zabránit jejímu šíření, ještě v době klidu. K tomu, abychom mohli

s interní veřejností dobře komunikovat, je třeba nastavit vhodné kanály. Lze je pak efektivně využít i v době krize, kdy bude potřeba zajistit, aby se nezkrácené a pravdivé informace dostaly k zaměstnancům včas, ideálně v přiměřeném předstihu.

Nastavení a výběr komunikačních kanálů se bude řídit velikostí organizace, systémem řízení a předmětem její činnosti. Jiné komunikační kanály bude pro komunikaci s interní veřejností využívat organizace působící lokálně a s jednotkami zaměstnanců, a jiné nadnárodní korporace s tisíci zaměstnanci rozptýlenými a působícími takřka po celém světě.

Při rozhodování o jejich zřízení a využití je třeba zohlednit velikost publika, nákladovost a přiměřenou sledovanost, abychom nevynakládali energii zbytečně. V případě větších organizací se vyplácí investovat nejprve do auditu interní komunikace, který odhalí skutečný stav toku informací a pomůže s nastavením efektivních řešení.

Mezi nejčastější komunikační kanály interní komunikace patří:

Komunikační kanál	Charakteristika
interpersonální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> o formální (porady, setkání se zaměstnanci) o neformální (běžný kontakt na pracovišti, mezi kolegy) o riziko značné míry zkreslení
e-mail	<ul style="list-style-type: none"> o vhodný pro menší počet lidí o nízké náklady
newsletter	<ul style="list-style-type: none"> o pravidelně nebo nepravidelně elektronicky rozesílané informace pro větší počet odběratelů o méně osobní než adresný e-mail

intranet	<ul style="list-style-type: none"> o různé formy interních portálů a webových rozhraní o obsahuje důležité informace pro interní veřejnost o vyšší pořizovací a provozní náklady o vhodné pro větší organizace a korporace s větším počtem zaměstnanců
firemní časopis	<ul style="list-style-type: none"> o tištěná i elektronická forma, aktuálnost závisí na periodicitě o zpravidla nejsou určeny pouze pro interní veřejnost o při krizi je lze využít jako kanál pro šíření relevantních informací zejména ve fázi obnovy reputace
interní sociální sítě a chaty	<ul style="list-style-type: none"> o vysoká míra interakce o předpokládá ochotu nadřízených a zodpovědných pracovníků reagovat pružně a reálném čase o umožňuje vyřešit potenciální problémy uvnitř organizace, mimo pozornost veřejnosti o závisí na míře otevřenosti a vnitřní kultuře organizace

Řada organizací volí kombinaci výše uvedených, ale i dalších nástrojů. Při jejich využití je potřeba dodržovat zásadu souladu obsahu sdělení sdělovaných interně a externě. Vše, co je sdělováno interními kanály, se může dostat i ven. Informace sdělované dovnitř tak nikdy nesmí být v rozporu s tím, co je komunikováno směrem ven. Může se však lišit míra detailnosti a případně načasování.

Platí pravidlo, že informace sdělovaná směrem dovnitř může jít více do detailu než informace sdělovaná ven, nikdy by to nemělo být naopak. V ideálním případě by se důležité a zásadní informace neměla interní veřejnost dozvídat až z médií nebo z veřejných profilů na sociálních sítích.

Všechny uvedené komunikační nástroje a jejich kombinace pak lze vhodně využít i pro šíření relevantních, ověřených a pravdivých

informací v okamžiku, kdy nastane krize. Kanály již však v tuto chvíli musí být zavedené, mít přiměřenou sledovanost, ale také důvěru interní veřejnosti, která se tak může v krizové situaci stát jakýmsi ambasadorem značky a pomáhat při boji s dezinformacemi tím, že šíří informace pravdivé.