

škod, kdy mediální pokrytí události upadá, ale podnik dál potřebuje nějakou platformu pro prezentaci dosažených úspěchů.

The screenshot shows the BP website's crisis management page for the Gulf of Mexico restoration. The page is structured as follows:

- Header:** BP logo, navigation links (Contact us, Reports and publications, BP worldwide, Home, New, Cookie information), and a search bar.
- Navigation:** A menu with links for About BP, Products and services, Sustainability, Investors, Press, Careers, and Gulf of Mexico restoration.
- Main Content:**
 - Gulf of Mexico restoration:** A large image showing people fishing on a pier with the text "BP is committed to the Gulf of Mexico".
 - Restoring the environment:** A smaller image showing two men in safety vests talking, with the text "Restoring the environment Working with government agencies to assess potential injuries to natural resources".
- Textual Content:**
 - We are helping economic and environmental restoration efforts in the Gulf Coast as part of our ongoing commitment to the region following the Deepwater Horizon accident in 2010**
 - Sustainability reporting survey:** A section with a clipboard icon and text: "Two weeks left to provide your feedback and generate £5 for the British Paralympic Association. Complete the survey".
 - Restoration projects:** A section with an image of a boat and text: "BP has committed up to \$1 billion to early restoration projects across the Gulf. Early restoration projects".
 - Legal proceedings:** A section with an image of a document and text: "Information on investigations and legal proceedings following the Deepwater Horizon accident. Find out more".
 - How we responded:** A section with an image of a building and text: "A summary of the accident along with information on how we responded. Find out more".
 - BP in the United States:** A section with a map of the US and text: "BP in the United States An overview of our business, investments and commitments. Alternative energy in the US, US jobs and careers, The future of energy. Join the conversation: [social media icons]".
- Left Sidebar:** A list of links: Committed to the Gulf, Restoring the environment, Restoring the economy, Claims information, Back to work in the Gulf of Mexico, Supporting long-term research, Investigations and legal proceedings, Deepwater Horizon accident and response, Contacts.

Obrázek 13: Náhled krizového webu společnosti BP. Jeho cílem byla obnova reputace po havárii ropné plošiny v Mexickém zálivu v roce 2010. Zdroj: archiv autora.

6.4 Krizová komunikace v sociálních sítích

Příchod sociálních sítí znamenal revoluci v marketingu, včetně public relations. Otevřely se nové možnosti politické i firemní komunikace. Správa firemních účtů v sociálních sítích se už dávno z vedlejší náplně činnosti tiskových mluvčích a komunikačních manažerů stala samostatnou, úzce specializovanou profesí. Ve větších

organizacích je to úkol pro jednoho a více pracovníků na plný úvazek, případně pro externí agenturu.

Těžko na omezeném prostoru načrtnout komplexní pohled na současné sociální sítě a jejich místo v PR. Vyhnout se jim ale nemůžeme s ohledem na to, jak velkou roli hrají v krizové komunikaci, jak užitečné vám mohou být – a jak vám zároveň mohou někdy uškodit. K problematice PR v sociálních sítích už také existuje rozsáhlá odborná literatura v podobě vědeckých monografií i praktických příruček. Zatím asi nejkompexnějším shrnutím krizové komunikace v sociálních sítích z výzkumné perspektivy je kniha *Social Media and Crisis Communication* publikovaná v roce 2017 nakladatelstvím Routledge (Austin a Jin, 2017).

Pojďme se tedy zastavit alespoň u základních zásad využívání sociálních sítí v krizové komunikaci. Lze na ně v tomto kontextu pohlížet ze dvou úhlů. Na jednu stranu přinášejí nová rizika, vznikají v nich nové typy krizí, které velmi prudce eskalují a silně zatěžují jakoukoliv firmu či jinou organizaci. Jednoduše řečeno, nikdy nebylo jednodušší udělat ze sebe blbce tak rychle a s takovým dosahem. Na druhou stranu jde o skvělý (rychlý a přímý) nástroj a kanál pro sdělování postojů firmy v krizových situacích a také o perfektní zdroj zpětné vazby.

Správná praxe začíná pravidelným monitorováním reputace firmy na sociálních sítích. Případnou nespokojenost a kritiku je potřeba co nejdříve zachytit, analyzovat a poté zvážit, zda bude nutné reagovat, případně jakým způsobem. Jakým způsobem firma monitoring (neboli *social listening*) provádí, záleží na jejích možnostech, podmínkách a potřebách. Existují vhodné softwarové nástroje, stejně jako služby specializovaných monitorovacích agentur (například NewtonOne, Monitora atd.).

Oproti klasickým médiím je nevýhodou internetu to, že nemá uzávěrku ani „pracovní dobu“, krize v podobě útoku, kritického textu nebo příspěvku na sociálních sítích může tedy přijít kdykoliv. „*Přizpůsobte se tempu sociálních médií a všudypřítomnosti internetu.*“

Monitorujte, co se děje, a buďte připraveni kdykoliv zahájit dialog. Jen tak máte možnost usměrnit tok diskuze a následně obstát v souboji o vaši pověst a dobré jméno“ (Chalupa, 2012, s. 58).

Ačkoliv krize může přijít kdykoliv a odkudkoliv, největší pozornost samozřejmě musíte věnovat vlastním profilům, účtům či stránkám na sociálních sítích, tedy kanálům, jejichž prostřednictvím komunikujete se zákazníky či příznivci, a jejichž prostřednictvím se naopak oni obracejí na vás. V této elementární interakci, která v podstatě není příliš odlišná od běžné komunikace mezi obchodníkem a zákazníkem ve fyzickém světě, je často počátek mnoha nepříjemných krizí. Bývají způsobeny neschopností **konstruktivně reagovat na oprávněnou kritiku a kultivovaně utlumit kritiku neoprávněnou.**

Na oprávněnou kritiku vždy reagujte vstřícně a s přiměřenou pokorou. Poděkujte za zpětnou vazbu či upozornění na chybu. Snažte se nabídnout řešení, které druhou stranu uspokojí. I v případě kritiky neoprávněné dejte najevo zájem o situaci a potřeby klienta. I kdybyste mu nakonec nevyhověli, i kdyby bylo od počátku jasné, že jeho nároky či požadavky jsou „mimo“, přesto musí být zřejmé, že vás jeho problém zajímá, že jste připraveni jej vyslechnout a situaci prověřit.

V kontextu krizové komunikace je nutné zdůraznit, že pokud chcete v krizi využít výhod sociálních sítí k informování veřejnosti, je pozdě zakládat pro ten účel až v okamžiku akutní potřeby nějaký nový profil nebo stránku na Facebooku či Twitteru. Potřebujete mít už při nástupu krize nějaký funkční účet, který má svůj okruh followerů či fanoušků, kde je dlouhodobě nějaký „provoz“ a kam jsou dlouhodobě zvyklí chodit pro informace vaši zákazníci, partneři a novináři.

Velmi pomůže také to, pokud máte vybudovanou komunitu příznivců. Není totiž nic lepšího, než když se značky nebo firmy pod palbou kritiky někdo spontánně zastane a hájí její zájmy. Myslete trochu dopředu a pracujte na přítomnosti značky v sociálních

sítích za normálních okolností, abyste pak v čase krize mohli sklídit plody odvedené práce.

Zkušenost z praxe říká, že když na nepřilíš velkou organizaci přijde mediálně ostře sledovaná krize, často jí nenadálý zájem veřejnosti „shodí“ webové stránky. Potom zůstávají důležitým kanálem pro sdělování informací právě sociální sítě, zejména Facebook a Twitter, má-li ovšem podnik funkční účty. Stalo se to třeba Dopravnímu podniku města Brna při námrazové kalamitě v roce 2014. Pod náporem zájemců o informace se chvílemi hroutily i stránky ministerstva zdravotnictví v prvních dnech koronavirové krize.

Obecně platí, že Facebook je vhodný pro informování nejširší veřejnosti. Má v Česku nejvíce uživatelů a zasahuje všechny společenské vrstvy. Twitter zase užívá spousta novinářů a lidí, které můžeme považovat za *opinion leadery*, tedy *názorové vůdce*. Oproti Facebooku míval Twitter také jednu zásadní výhodu. Mnohem více zohledňoval při zobrazování příspěvků chronologický princip, tedy časovou posloupnost jejich zveřejnění, zatímco řazení příspěvků na Facebooku je ovlivněno dalšími faktory.

Ačkoliv Twitter postupně chronologický princip potlačuje, stále se na základě aktuální novinářské zkušenosti mnohem více hodí pro informování o eskalujících krizích, které se vyvíjejí v čase. Na Twitteru je mnohem menší pravděpodobnost, že nějaký příspěvek minete kvůli tomu, že vám jej algoritmus prostě nezobrazí. Díky tomu je Twitter stále intenzivně využívaný pro poskytování informací bezpečnostních složek, hasičů atd. při mimořádných událostech. Příklad dobré práce poskytuje například twitterový účet pražských hasičů pod taktovkou mluvčího Martina Kavky (@HasiciPraha).

Při využívání sociálních sítí (nejen v krizové komunikaci) je také velmi důležité znát psaná i nepsaná pravidla dané sítě (v našem

kontextu zejména Facebooku a Twitteru), abyste věděli, co si můžete dovolit, jaké chování je pokládáno na „normu“, a jaké je naopak provozovatelem sociální sítě (anebo komunitou uživatelů) pokládáno za nepřijatelné, a může tedy vést ke smazání příspěvku nebo zablokování stránky. Zvažte také formulování vlastních „pravidel stránky“, jakéhosi kodexu pro diskutující.

Pokud spravujete firemní stránku nebo účet na sociální síti, utlumte v době závažné krize veškerou ostatní komunikaci. Nezapůsobí dobře, pokud budete prokládat vyjádření k aktuální svízelné situaci nabídkami zboží a služeb nebo rádoby veselými příspěvky. K normální komunikaci se můžete vrátit poté, co krize odezní. Ukončete také kampaně s propagovanými příspěvky, kontextovou reklamou atd., pokud by za nových okolností mohl obsah kampaní vyznít nevhodně.

Zároveň počítejte s tím, že pokud jste fyzická osoba a ocitnete se v krizové situaci spojené se zvýšenou pozorností veřejnosti (například pokud jste manažer kritizované firmy), novináři i jiní zvědavci vám „projedou“ účty na sociálních sítích. Zamyslete se: nenajdou náhodou něco, co by jim dodalo munici proti vám? Třeba fotky z golfu pořízené v době, kdy jste měli být na zasedání krizového štábu? Nebo něco z doby, kdy vám bylo dvacet, žili jste naplno a vůbec by vás nenapadlo, že se jednou stanete osobou veřejného zájmu?

Zamyslete se také nad tím, zda máte správně nastavené soukromí a řádnou (dvoustupňovou) ochranu účtů v sociálních sítích. Může se totiž také stát, že se někdo pokusí váš firemní nebo osobní účet hacknout, čistě „ze sportu“, ze msty nebo zlého úmyslu.

6.4.1 Mazat, či nemazat?

Na Facebooku se vyvarujte mazání kritických komentářů pod vašimi příspěvky, stejně jako kritických příspěvků na vaši zdi. Smazat můžete ty komentáře, které jsou hrubě vulgární, otevřeně

rasistické anebo jinak porušují zákony. V ostatních případech zvažte, zda nepostačí komentář *skrýt* (jde o alternativu k mazání, kterou Facebook nabízí). Pro autora a jeho přátele zůstane komentář viditelný, pro ostatní nikoliv.

Rozhodně nemažte nic jen proto, že je pro vás obsah komentáře nepohodlný, staví vás do špatného světla, poukazuje na nedostatky vašeho zboží nebo služeb. Autora tím jen podnítíte k tomu, aby kritiku či nespokojenost ventiloval znovu, silněji anebo na jiném místě. A navíc získáte nálepku cenzora nebo člověka, který nesnese spravedlivou kritiku.

Mnoho lidí čelí silnému pokušení „vymizíkovat“ z internetu a sociálních sítí všechno, co je pro ně nepříjemné. Dost často je však jejich úsilí kontraproduktivní a vede přímo k opačným účinkům, tedy k tomu, že nepříjemná skutečnost jen získá více publicity. Říká se tomu efekt Streisandové. Kalifornské úřady kdysi požádaly fotografa, aby pomocí leteckých záběrů zdokumentoval erozi břehů. Vznikly tisíce fotek pobřeží, ale jenom jedna se celosvětově proslavila. Stala se totiž předmětem nečekané žaloby o 50 milionů dolarů. Fotografa hnali před soud právníci herečky a zpěvačky Barbry Streisandové, protože záběr shodou okolností zachycoval její rezidenci. „Žaloba byla nejen neúspěšná, ale navíc všichni chtěli vidět, co jí na obrázku tak vadí. Snímek, který do té doby zaznamenal čtyři zobrazení, z toho dvě od právníků Streisandové, si po podání žaloby prohlédlo půl milionu lidí během jediného měsíce, a navíc ho přebrala řada médií“ (Rožánek, 2016).

6.4.2 Volte správný tón

Tón, kterým v sociálních sítích v době krize komunikujete (tedy volba slov, styl, ale také výběr emotikonů atd.), je mimořádně důležitý. Podle odborníků by měl být *klidný, starostlivý, aktivní a lidský*,

v originále *calm, concerned, active and human* (Wheeler, 2018, s. 106). Vyvarujte se suchopárného, úřednického stylu, stejně jako kostrbaté právníčiny plné odkazů na paragrafy. Na druhou stranu, pokud se neobracíte na nějakou vyhraněnou sociální skupinu, například teenagery, vyhněte se také příliš ležérní komunikaci, zvláště tehdy, pokud píšete o vážných věcech.

„Pokud na webu chcete obstát a působit důvěryhodně, musíte přistoupit na pravidla hry. Ke komunikaci přistupujte seriózně a zároveň s lehkostí vlastní sociálním médiím. Vyjadřujte se stručně a bez odborných výrazů. Berte v potaz způsob, jakým druhá strana vnímá svět.“ (Chalupa, 2012, s. 58)

6.4.3 Netykejte!

Rozhodně se vyvarujte tykání zákazníkům nebo komukoliv, s kým na sociální síti v souvislosti s krizí komunikujete. Část značek na sociálních sítích reaguje na připomínky zákazníků oslovením typu: *„Ahoj Honzo, díky, že nám píšeš, mrkneme se na to a dáme vědět.“* Co však lze tolerovat v běžné interakci se zákazníky, zvláště u mladistvě se prezentujících značek, působí příliš lehkovážně, pokud je tématem komunikace nějaký problém nebo pochybení. Proto lidem vykejte, oslovení křestním jménem lze v některých případech tolerovat. Dobrý příklad poskytuje například náhodně vybraná reakce na stížnost na zdi e-shopu Alza.cz:

„Dobrý den, Zbyňku, moc se Vám omlouvám, pokud Vám objednávka nebyla doručena ve stanovený termín a chápu, že Vám to způsobilo komplikace. Můžete mi prosím zaslat číslo objednávky? Následně pro Vás celou záležitost prověřím. Předem děkuji a přeji Vám pěkný den, Marek, péče o zákazníky.“

V krizové komunikaci se také vyhněte smajlíkům, přestože dnes už mají místo i v běžné komunikaci značek na sociálních sítích. V krizi se spolehněte spíše na vhodně zvolená slova. Není důstojné ani věrohodné vyjadřovat empatii a lítost usazeným smajlíkem,

případně novou emoji reakcí Care (tedy péče či starostlivost), kterou Facebook zařadil do své nabídky v čase koronavirové krize.

6.4.4 Typické situace a možné reakce

Pojďme se nyní podívat na některé typické situace, které na sociálních sítích pravidelně nastávají, a ne vždy jsou řešeny správným způsobem.

Nespokojený zákazník

Předně je nutno zdůraznit, že nespokojený zákazník není krize, alespoň v tom ohledu, jakým tento pojem používáme v této knize. Nespokojený zákazník je zcela normální jev, kterému se nedá v obchodním životě vyhnout při sebevětší opatrnosti, ohleduplnosti a zodpovědnosti. V krizi ale může přerůst nevhodná reakce firmy na nespokojeného zákazníka. Vaši reakci totiž nebude soudit a hodnotit jen on sám, ale i další vaši zákazníci – v tu chvíli v roli publika. Pokud se budete k nespokojenému zákazníkovi chovat přezíravě, agresivně, případně se mu dokonce posmívat, vyvoláte bouři nevole.

V české komunitě PR profesionálů je poměrně známý případ jisté Kristy, která si na Facebooku stěžovala na jídlo v restauraci – a se zlou se potázala. „*Již dlouho jsem nezažila tak drzou slečnu, jako jste vy. (...) Slečnám ve vašem věku vždy radím: najdi si chlapa,*“ odesala jí majitelka a ve zcela nevhodném tónu pokračovala i později: „*Jestli teda máte chlapy, jak tvrdíte, tak nesaďte u počítačů a běžte vařit!*“ Těmito zbraněmi – verbální agresivitou, rádoby vtipnými narážkami, shazováním oponenta a podobnými argumentačními fauly však nelze nad zákazníkem v prostředí sociální sítě vyhrát. Budete to vždycky vy, kdo na podobný tón doplatí.

Podobných případů je mnoho a vždy jasně ukazují, že o firemní účet či stránku na Facebooku by se neměl starat člověk popudlivý, arogantní, netrpělivý ani přehnaně citlivý a lítostivý, kterého

všechno hned rozhodí. Je to práce, která vyžaduje klid, empatii, dobré formulační schopnosti, to vše ve spojení s přiměřenou asertivitou a schopností vést konstruktivní dialog. Nic pro horké hlavy nebo lidi, kteří touží triumfovat v jakémkoliv banálním střetu a cítí potřebu ubít soka argumenty.

Inspirativní ve své jednoduchosti a pravdivosti je desatero twitterové komunikace, které v roce 2011 formuloval Martin Malý. Je dosud platné i pro odpovědi na zákaznických linkách, pro facebookové reakce a další oficiální firemní internetovou komunikaci. „Do“ značí, co je správné dělat (psát, říkat), „don´t“ značí opak.

Do:

- Děkujeme.
- Omlouváme se.
- Napravíme to.
- Je nám to líto.
- Pomůžeme vám.

Don´t:

- Nedokážete si představit, co je za tím práce / Nerozumíte tomu / Nechápete to.
- To jsou lži a pomluvy neúspěšné konkurence.
- Pokud nepřestanete s očerňovací kampaní, zvážíme právní kroky.
- Je nám jasné, odkud vítr fouká / co tím sledujete.
- A co jste udělali vy? (Malý, 2011)

Již zaznělo, že pokud vedete komunikaci se zákazníkem třeba v komentářích pod příspěvkem na zdi firemní stránky, odehrává se vše před zraky dalších uživatelů sociální sítě. Je dobré, pokud se vám podaří převést dialog do soukromých zpráv nebo nějakého

chatovacího nástroje, a dále pak řešit problém v bilaterální komunikaci firma–klient.

A hlavně – buďte v klidu. Pokud vámi cloumá vztek a máte pocit, že vám co nevidět vzteky praskne hlava, získejte čas komentářem „vydržte, vaši záležitost prověřím“ (Malá, 2016).

Nevhodný příspěvek

Někdy se stane, že firma – vedená těmi nejlepšími úmysly – zveřejní kontroverzní příspěvek, který se promění v PR pohromu. Důvodem může být zvolený tón, stejně jako obsah nebo kontext. Pod příspěvkem se začnou řadit kritické komentáře, někdo se ptá, zda se firma nezbláznila, někdo rovnou nadává nebo oznamuje, že u firmy už nikdy nenakoupí... A spousta lidí příspěvek sdílí, ten se šíří dále a exponenciálně přibývá komentářů i zobrazení. Často se mohou příspěvku chytit média a dále přilít olej do ohně...

V takové chvíli by představitelé firmy měli být schopní provést rychlou rozvahu (případně zkonzultovat odborníka), a pokud seznají, že příspěvek skutečně nebyl vhodný, měli by jej doplnit srozumitelným vysvětlením nebo omluvou. Nemá smysl zůstatvat „zakopaný“ na pozicích, které nelze dlouhodobě uhájit.

Lidem s manažerským uvažováním někdy bývá nepříjemné přiznat chybu, berou to jako signál slabosti. V popisovaných situacích však přiznání chyby zaručuje rychlejší cestu k odeznění krize.

Mazání nevhodného příspěvku připadá v úvahu jen v počáteční fázi, brzy po zveřejnění, když se objevují teprve první signály negativního přijetí. Po plném vypuknutí krize tohoto typu už větší mazání nemá patřičný efekt, protože informace o příspěvku a jeho obsahu se už rozletěla do světa.

Příklad z praxe: Palach jako cool kid a rváč

Značnou pozornost vyvolal v lednu 2019 příspěvek firmy Primeros. Výrobce kondomů se rozhodl reagovat na výročí sebeupálení Jana

Palacha a uspořádal v jednom pražském kině projekci filmu o Palachovi. Návštěvníci měli dostat trička Primeros. Na akci lákal zájemce facebookový příspěvek psaný velmi neformálním stylem, který sice odpovídá charakteristice značky, ne však tématu a obsahu příspěvku. Objevila se v něm například formulace, že „Honza byl cool kid, veselej kluk a rváč. Shořel i za Tebe a Tvoje free statusy na fejsíčku“. Shořel i za Tebe a Tvoje free statusy na fejsíčku“.



Obrázek 14: Kontroverzní příspěvek společnosti Primeros, využívající Palachovo výročí. Zdroj: účet Primeros condom na Facebooku, archiv autora.

Následovala smršť kritiky, vyšly zpravodajské články na většině relevantních serverů (iDNES.cz, iRozhlas.cz, Aktuálně.cz atd.). Společnost Primeros tehdy uvedla, že nechtěla propagovat své výrobky, ale pouze mladým lidem přiblížit odkaz Jana Palacha. „Dotýkalo se nás to, že celý Facebook je zaplavený statusy o Janu Palachovi, ale všechny jsou patetické. Měli jsme pocit, že se jeho odkaz ztrácí v povrchnosti sociálních médií. Chtěli jsme proto mladým lidem říct, že to nebyla

jen nějaká mystická postava, ale člověk z masa a kostí, který udělal něco výjimečného," uvedla tehdy pro Aktuálně.cz marketingová manažerka společnosti Primeros (Němcová, 2019).

Na kritické komentáře na Facebooku reagovala společnost například následovně: „Sáhněte si do svědomí, co jste pro to, aby se nezapomnělo, udělali každý z vás. Tohle není žádný marketing, jen naše osobní iniciativa.“ Nejde o nejlepší možnou reakci. Veřejnost by spíše ocenila, kdyby firma reflektovala připomínky k formátu akce i tónu příspěvku. Zcela nevhodné je obracení kritiky proti samotným kritikům (sáhněte si do svědomí...). Příliš smyslu nedává ani tvrzení, že nešlo o marketing. Pokud firma komunikuje na Facebooku a zve lidi na akce, které pořádá, jde pochopitelně o marketing, byť samozřejmě může být spojen s nějakým bohulibým cílem.

Hoaxy a fake news

Žijeme v době, která je někdy označovaná jako postpravdivá, pojmy jako hoax a fake news slyšíme ze zpravodajství denně. Většinou je to však v kontextu politické komunikace. Nicméně hoax nebo falešná zpráva dokážou pořádně zatopit i firmám, pokud se jejich obsah týká značky nebo výrobku a má virální potenciál pro šíření v sociálních sítích.

Podobný problém pocítila například společnost Pepsi, jejíž šéfka podle falešné zprávy řekla, že příznivci Donalda Trumpa by měli utrácet své peníze někde jinde. Šlo o dezinterpretaci, zpráva vzešla z konzervativního blogu, který nepřesně citoval rozhovor ředitelky pro deník New York Times. Z blogu se reputační požár rozšířil na sociální síť. Falešná zpráva následně způsobila masový bojkot výrobků firmy a zapříčinila pokles akcií společnosti (Kristen, 2019).

Být samozřejmě taková situace nemůže velkou firmu „položit“, dokáže způsobit dost problémů a zaměstnat management i komunikační profesionály ve firmě. V praxi se člověk někdy setká s argumenty typu „není to pravda, tak na to nebudeme nijak reagovat“.

Jde však o krátkozraký přístup s dalekosáhlými důsledky. Ignorování lží nebo zkreslených informací může vést při dalším šíření k jejich masové akceptaci. A vždy berte v potaz, že v dnešní době se informace šíří rychleji než kdykoliv dříve a schopnost lidí ověřovat, případně rozlišovat mezi pravdou a lží, rozhodně nevzkvétá.

Zastávám názor, že reakce na hoaxy a falešné zprávy je potřebná vždy, pokud se negativně dotýkají značky a mohou poškodit její pověst. Proti pomluvám, fámám, stejně jako proti ideologii, předsudkům a zjednodušením, stavějte s klidem fakta – znovu a znovu, dokud je to nutné... Využívejte všechny dostupné informační kanály, od vlastní prezentace na sociálních sítích přes firemní webové stránky až k tiskovým zprávám. V krajním případě lze zvážit i prostředky právní obrany.

Boj s dezinformacemi a falešnými zprávami je věčná bitva, kterou možná nelze vyhrát, ale je nutné ji vést. Jedinou další alternativou je totiž vyklidit pole a otevřít prostor pro neomezené šíření lží.

Řádění trollů

Snad každý, kdo se pohybuje na internetu, v diskusních fórech a na sociálních sítích, se nejspíš někdy setkal s takzvaným *trollem*, který uráží další diskutéry, zveřejňuje nesouvisející nebo provokativní příspěvky, nejčastěji na citlivá témata. Jeho hlavním cílem je rozbit věcnou diskusi, vyvolat hádku nebo nějakou emotivní reakci. Trollové to někdy dělají z vnitřní potřeby, na základě osobnostního ustrojení kombinujícího jistou míru sadismu, anarchismu a zvrácené radosti z cizího vzteku a frustrace. Jindy mohou být v placené či dobrovolné službě nějakého skrytého aktéra, jemuž pomáhají prosazovat jeho zájmy, případně diskreditovat oponenty.

Při setkání s takovým člověkem v sociální síti platí základní zásada: *nekrmte trolla!* Ať se budete snažit sebevíc, racionální argumentací jej nepřemůžete ani nepřesvědčíte. Vždyť jemu jde jen o jedno: vyprovokovat, „vytočit“ protistranu, donutit ji k přehnané

reakci. Internetoví trollové čekají na jakoukoliv chybu, neobratnost či aroganci, aby ji využili proti vám. Pokud se však setkají s klidnou reakcí, pokud vidí, že jejich provokace nepadají na úrodnou půdu, časem se unaví a půjdou „trollit“ jinam.

Vždy pamatujte na to, že možnosti racionální komunikace v sociálních sítích jsou do jisté míry omezené – například právě v konfrontaci s trolly. Nenechte se vtáhnout do nekonečných válek, v případě potřeby využijte možnost skrýt komentáře trollů.

Frontální útok

Konfrontace s nespokojeným zákazníkem, případně s trollem, je jistě nepříjemná. O to horší a náročnější je, pokud se stanete terčem *frontálního útoku*. Značkám se to stává v situaci, kdy nějakým svým krokem „píchnou do vosího hnízda“, ocitnou se v příkrém rozporu s obecnou náladou ve společnosti nebo zkrátka udělají nějaké neočekávané rozhodnutí. V situaci frontálního útoku se proti značce obrátí značná část uživatelů internetu, například zahltní její facebookovou stránku nenávisťnými či výsměšnými vzkazy.

Někdy je samozřejmě pravda na straně kriticky naladěné veřejnosti nebo zákaznické obce. Tehdy je nutné postupovat podle opakovaně zdůrazňovaných zásad krizové komunikace: omluvit se, zjednat nápravu a donekonečna vše vysvětlovat. Frontální útok ale může být založen i na falešné zprávě, případně na předsudečné nenávisti. A tehdy je nutné postupovat jinak, přestože management má někdy při pohledu na množství negativních reakcí tendenci couvnout a ustoupit tlaku veřejného lynče.

Je ale třeba si uvědomit, že respekt k zákazníkům neznamená, že je nutné jim odkývat vše. Že slušnost se nevyklučuje s asertivitou. Že z komunikace nesmí zmizet sebevědomí a důvěra ve vlastní značku. A že jistě morální pozice je nutné hájit vždy.

Příklad poskytl řetězec Lidl, který se v roce 2017 stal terčem nenávisťných a xenofobních výlevů poté, co se v jednom z letáků objevil

černošský model. Facebookovou zeď Lidlu začaly plnit hněvivé komentáře křiklounů, mnohé silně vulgární, jiné otevřeně rasistické, další ve stylu „nejsem rasista, ale...“ Kdyby se Lidl zachoval podle obecných pouček pro interakci se zákazníky, reagoval by nějakým omluvným prohlášením a slibem, že do budoucna znovu promyslí a případně reviduje svůj výběr modelů. Znamenalo by to ale ústupek z morálních pozic a hodnot značky. Lidl tedy reagoval jinak – slušně, ale zásadově.

V jednom z komentářů například pisatelka – kromě necitovatelých vulgarit – napsala, že černochem v letáku Lidl štve „*hodně lidí, kteří ty darmožrouty a parazity nemůžou ani cítit a bojí se jich*“. Lidl reagoval konstatováním, že jsme v Evropě 21. století a že Lidl působí v mnoha zemích, a nedělá tak rozdíly. „*Čím více ze světa totiž poznáte, tím větší toleranci vůči jiným máte. Proto jsou naši modelové ze všech koutů světa,*“ pokračovala reakce Lidlu, v různých obměnách používaná snad u stovek dalších komentářů.

O facebookové smršti vyvolané černochem v Lidlu informovala i zpravodajská média, nicméně Lidl z celé kauzy vyšel jako kladný aktér, postoj řetězce ocenila i odborná veřejnost.

„*Značky tváří tvář hněvu křiklounů v sociálních médiích často povolí. Přeci mezi tak často opakované poučky patří omluvit se, i když víte, že stěžovatel není úplně v právu. Lidé spravující facebookovou stránku Lidlu ale zaslouží pochvalu,*“ napsal tehdy například Marketing Journal s tím, že reakce Lidlu byla slušná, ale zároveň rázně obhájila postoje, za kterými značka stojí (Michl, 2017a).

Pamatujte na to, že facebookové krize typu *frontálního útoku* působí v prvních hodinách a dnech neobyčejně silně. Management může mít pocit, že intenzita bude stále stoupat, nikdy to neskončí a značka se už nevzpamatuje. Nebývá to však pravda, „hateři“ se dříve nebo později vzdají, a pokud má značka zdravý základ fanouškovské komunity, alespoň část se postaví na její obranu. Za pár dní si na „černocho z letáku“ nebo jiný pseudoskandál málokdo vzpomene. Frontální útok naopak může mít i některé pozitivní

dopady. Kauza totiž třeba významně zvýší počet interakcí na firmní facebookové stránce, její vyhledávání i organický zásah.

Nálet humoristů

Češi mají smysl pro humor, zvláště pak pro ten černý, pro ironii a sarkasmus. Proto nepřekvapí, že na spoustu událostí reagují uživatelé sociálních sítí smrštějí vtipů, memů a koláží. Jako příklad použijme situaci řetězce Kaufland poté, co jeden ze zákazníků vyfotil pokladní s vytetovaným hákovým křížem na předloktí. Facebookovou zeď Kauflandu zaplavily desítky více či méně vtipných komentářů a dotazů. Lidé třeba psali, že se prodavačka trochu „ohákla“, případně že „hákuje až do zavření“, anebo se ptali, kde seženou háčkované zboží a „citron B“.

Je dobré si pamatovat, že na vtipy tohoto typu nemá smysl jménem značky reagovat (těžko budete vtipnější), rozhodně pak nemá smysl je mazat. Vypadali byste jako cenzor bez smyslu pro humor, a autoři příspěvků by se vynasnažili je uplatnit znovu, případně jinde. Mějte na paměti, že i „nálet lidových humoristů“ je krátko-dechý. Druhý den už budou pravděpodobně plnit facebookovou zeď supermarketu zase jen dotazy, kdy budou v akci brambory nebo bůček.

6.4.5 Sociální sítě při mimořádných událostech

Samostatný obor představuje využívání sociálních sítí při mimořádných událostech typu teroristického útoku, povodně nebo jiné živelní pohromy a v komunikaci státu, samospráv a bezpečnostních sborů. Netřeba zdůrazňovat, jak důležité je v podobných situacích rychlé a operativní informování lidí. Po katastrofě, neštěstí nebo havárii nelze na nic čekat, je třeba prakticky okamžitě zahájit komunikaci.

Odborník na komunikaci s obyvatelstvem Rostislav Richter (2009, s. 83) napsal: „Zatímco odpovědné orgány uvažují o nejlepší způsobu informování, jiné komunikační kanály – oficiální, neoficiální a spontánní – zůstávají otevřené. Mezi lidmi se mohou šířit zkreslené informace, které jsou obvykle líčeny negativněji, než jaké jsou ve skutečnosti. Této situaci se lze vyhnout pouze řádným, jasným a rozhodným informováním o faktech, bez přehánění a zkreslování. Tudíž je třeba: Informovat tak, aby byla popsána skutečná situace a zabránilo se fámám, strachu a neklidu.“



Obrázek 15: Twitterová komunikace společnosti Unipetrol po výbuchu v rafinérii. Zdroj: twitterový účet @unipetrolcz, archiv autora.

Sociální sítě si jako ideální nástroj pro informování veřejnosti při různých katastrofách rychle osvojili policisté, hasiči i zdravotníci v celém světě. Třeba při teroristickém útoku na maratonský běh v Bostonu v roce 2013 komunikovala tamní radnice efektivně na Facebooku, policie zase na Twitteru. Podobných příkladů, kdy sociální sítě zabránily chaosu či panice a pomohly usměrnit reakce veřejnosti na mimořádné události, lze již napočítat tisíce.



Obrázek 16: Jeden z tweetů bostonské policie po teroristickém útoku na maratonský běh. Zdroj: twitterový účet @Boston_Police, archiv autora.

V Česku se ale třeba policie dlouho k Twitteru a Facebooku stavěla odmítavě. Ještě v roce 2014 policejní mluvčí ve vysílání Českého rozhlasu uvedla: „*Nebylo by to pro nás efektivní, bylo by to pro nás časově i finančně náročné, nemohli bychom zaručit aktuálnost vydávaných tiskových zpráv i pátracích relací, patrně bychom byli zahlceni všemi možnými informacemi a poznatky všeho druhu, které bychom nestačili zpracovávat, a v neposlední řadě bychom asi ani nezabránili zneužití všeho druhu*“ (Zabloudivová, 2014).

Naštěstí i v policejních řadách došlo k názorovému posunu a od konce roku 2016 má policie funkční informační kanály na Facebooku i Twitteru. Začátek byl sice ještě poněkud kostrbatý, ale postupem času policie zjistila, že sociální sítě jsou dobrý nástroj a naučila se využívat některé jejich výhody. Ty zásadní jsou rychlost, možnost obejít novináře jako prostředníky a také možnost aktualizovat průběžně poskytnutou informaci podle vývoje situace.



Obrázek 17: První příspěvek na facebookovém profilu Policie České republiky, jemuž poněkud chyběla lehkost očekávaná v sociálních sítích. Zdroj: archiv autora.

The image shows a screenshot of a Twitter thread from the account Policie ČR (@PolicieCZ). The thread consists of four tweets. The first tweet, posted at 1:49 on July 16, 2018, reports that two tigers and one lion escaped from their enclosure at Bio park Štít. It mentions that 8 police officers and a helicopter are on the scene and asks the public to stay away. The second tweet, posted 21 hours later, states that the animals have been successfully sedated. The third tweet, also 21 hours after the first, thanks the public for their cooperation. The fourth tweet, 15 hours after the first, provides a link to a news article about the escape. The interface includes a 'Sleduji' button, retweet and like counts, and a reply box.

Policie ČR  @PolicieCZ Sleduji 

Dnes krátce před 10 hodinou v Bio parku Štít na Hradecku utekli z klece 2 tygři a jeden lev. Na místě zasahuje 8 policejních hlídek, zásahová jednotka a vrtulník. Zvířata zatím neopustili Bio park. Žádáme občany z Klamoše a okolí, aby neopouštěli svá obydlí.

1:49 - 16. 7. 2018

45 retweetů 89 lajků 

 15  45  89 



Policie ČR  @PolicieCZ · 21 h ▼

V tuto chvíli jsou na místě všichni tři veterináři, kteří se připravují na uspání zvířat.

 1   7 

Policie ČR  @PolicieCZ · 21 h ▼

Zvířata byla úspěšně uspána... Nebezpečí již pominulo. Děkujeme za dodržování omezujících opatření.

 1  7  33 

Policie ČR  @PolicieCZ · 15 h ▼

Fotky, videa a více informací k útěku lva a dvou tygrů zde: policie.cz/clanek/utek-lv...

   7 

Obrázek 18: Ukázka komunikace české policie na Twitteru. Zdroj: twitterový účet @PolicieCZ, archiv autora.

6.5 Krizová inzerce

Zřídka využívaným nástrojem krizové komunikace je krizová inzerce, přitom má některé zajímavé výhody. Pokud komunikujete skrze tiskové zprávy nebo poskytujete vyjádření na tiskových konferencích, jste do značné míry závislí na novinářích. Na tom, co z napsaného a řečeného je zaujme, co budou pokládat za důležité, co zařadí do svých textů a reportáží, a co se tak nakonec dostane k publiku. Někdy se stává, že novinářský výběr informací se zcela míjí s tím, co připadá důležité a podstatné vám. Jindy novináři problém v celé jeho složitosti zkrátka nejsou schopni pojmout.

Na druhou stranu, pokud informace v krizi zveřejňujete na vlastním webu nebo v sociálních sítích, máte sice pod kontrolou obsah i formu a sami rozhodujete o výběru informací a jejich přesném znění, nemáte ale jistotu, zda si vyjádření na webu nebo na Facebooku najde širší publikum.

Krizová inzerce vám oproti oběma zmíněným možnostem dává příležitost vyslat k publiku přesně to, co chcete a co v daném okamžiku potřebujete, a to „privilegovaným kanálem“, na stránkách novin nebo v televizním vysílání. Jde většinou o silné, jednorázové přihlášení ke konkrétnímu postoji.

Jako zadavatel inzerce máte pod kontrolou text i vizuální pojetí inzerátu, odpadá filtr v podobě novináře, který by v redakci zpracovával vaši tiskovou zprávu (většinou to znamená krácení a přepracovávání, zasazování do kontextu, doplňování o další vyjádření zainteresovaných stran).

„Od krizové inzerce nemůžeme očekávat, že bezprostředně změní postoj publika k problému, ale že jasně, srozumitelně a spíše jednorázově než trvale formuluje náš postoj mediálně velmi viditelným a primárně nezkrášeným způsobem,“ uvádí Vojtěch Bednář (2012, s. 78) v knize *Krizová komunikace s médii*. Zároveň zdůrazňuje, že krizová inzerce nesmí být pokusem o manipulaci s publikem, protože pak se obrací proti svému zadavateli (Bednář, 2012, s. 79).

Zásadní nevýhody krizové inzerce oproti jiným formám krizové komunikace jsou vysoká cena a nižší důvěryhodnost. Když zpracujete a vydáte kvalitní tiskovou zprávu a získáte díky ní publicitu, jsou vaše náklady minimální. Za prostor, který tímto způsobem dostanete v redakční části novin, platit nemusíte (vaším vkladem je dobré téma, nová informace, atraktivní vyjádření).

Ovšem pokud si kupujete inzertní prostor, potřebujete nemalý rozpočet. Jen pro zajímavost, například za celostránkový inzerát v deníku Právo zaplatíte dle ceníku pro rok 2019 ve všední den 245 800 korun, v Mladé frontě DNES dokonce 722 970 korun. Je nutné dodat, že reálné ceny bývají podle zkušeností z praxe nižší než ty ceníkové, nicméně bez pořádného rozpočtu se rozhodně neobejdete.

Další nevýhodou je nižší důvěryhodnost reklamního sdělení oproti textu v redakční, tedy redigované části novin. Publikum dobře ví, že inzerát je placené komerční sdělení plně závislé na zájmu zadavatele, zatímco redakční texty usilují o objektivitu a nese za ně odpovědnost redakce. Proto je pravděpodobné, že na krizovou inzerci bude publikum pohlížet rezervovaně, s vědomím toho, že nejde o nezávislý a nestranný zdroj informací.

Lze ale narazit i na protichůdné názory. Například Vojtěch Bednář (2012, s. 79) uvádí, že veřejnost bere použití jasné a srozumitelné krizové inzerce vážněji než klasické vyjádření v mediálním obsahu – firma či organizace si za svým názorem stojí a nebojí se do něj investovat.

Existuje určité spektrum situací, kdy je krizová inzerce vhodným nástrojem. Jde například o události, které jsou pro vás důležité, ale média o nich nereferují, a vy při tom cítíte nutnost vyslat do veřejného prostoru nějaké jasné vyjádření či stanovisko.

Krizová inzerce je použitelná také v situaci, kdy média situaci vnímají a popisují natolik odlišně od perspektivy podniku, že se vám vůbec nedaří váš pohled dostat do mediálního diskurzu. Krizová inzerce je pak příležitostí vysvětlit váš postoj a kroky anebo uvést některé medializované informace na pravou míru. Krizová

inzerce se používá také ve fázi postupné obnovy reputace po krizi, kdy už média dávno referují o jiných událostech a vy potřebujete dát lidem najevo, že se situaci podařilo zdárně vyřešit, že jsou všechny škody odstraněné, že jste do budoucna přijali posílená bezpečnostní opatření a podobně.

Další formou krizové inzerce je takzvaná omluvná kampaň, *plea communication* (Bednář, 2012, s. 80–81). Jde o dobrovolné přihlášení se k následkům své činnosti s cílem vylepšit svůj obraz u veřejnosti.

Krizová inzerce také může průběžně doplňovat jiné nástroje krizové komunikace. Například když vydáváte tiskovou zprávu na důležité aktuální téma a nejste si jisti, v jaké míře ji novináři využijí, lze ji zároveň dostat do veřejného prostoru formou reklamy, advertorialu (placená inzerce v typografické formě blízké redakčnímu textu), Protextu (placené sdělení v servisu České tiskové kanceláře) nebo komerčního textu v příslušných sekcích zpravodajských webů.

Bednář připomíná, že pokud chceme komunikovat s publikem prostřednictvím krizové inzerce, musíme zvolit takové médium a takovou formu komunikace, které odpovídají zamýšlenému publiku. Je nutné podle charakteru krize vybírat mezi odbornými a všeobecnými, regionálními a celostátními, tištěnými nebo online médii. Stejný autor se domnívá, že pokud dojde k poškození jména organizace v rámci specifického média, musíme použít pro krizovou inzerci médium pro totožné publikum, ale nikoliv totéž médium. Inzerce by pravděpodobně nefungovala dle očekávání. (Bednář, 2012, s. 78)

Příklad z praxe: Tesco a aféra s koňským masem

Výrazným příkladem využití krizové inzerce byla v roce 2013 aféra s koňským masem v hovězích polotovarech, která zasáhla také řetězec Tesco v Británii. Kromě jiných forem krizové komunikace (tiskové zprávy, prohlášení managementu, sociální sítě) Tesco velmi rychle investovalo také do masivní kampaně v tištěných médiích. Její hlavní

sdělení bylo jasné a tučně vysázené: *We apologize* (tedy omlouváme se). Žádné chození kolem horké kaše, namísto toho plnohodnotná omluva. Navíc Tesco využilo inzeráty k informacím o možnostech vrácení zboží, o vyšetřování příčin selhání, které vedlo ke kontaminaci hovězích produktů koňským masem, a také o přijatých bezpečnostních opatřeních do budoucna. Celkově inzerce odráží pojetí krize jednak jako hrozby, kterou je třeba odvracet, jednak jako příležitosti, kterou je třeba využít. V tomto případě šlo o příležitost revidovat dodavatel-ské řetězce, posunout výrobní standardy a prokázat akceschopnost i zájem o spotřebitele. Tesco celkově komunikovalo tato základní poselství: okamžitá omluva, okamžité stažení výrobků, přerušování spolupráce s dodavateli, oznámení o vlastních intenzivních testech, oznámení o zdokonalení kontroly.