

---

Jan Tomandl

## 4 Před krizí

---

Mohlo by se zdát, že krizová komunikace existuje a nachází uplatnění jen *během* krize. Realita je však jiná. *Encyclopedia of Public Relations* (Heath, 2005) přímo zmiňuje čtyři fáze krizové komunikace, přičemž samotná reakce při krizi je jen jednou z nich:

- o prevence (prevention),
- o příprava (preparation),
- o reakce (response),
- o poučení (learning). (viz Heath, s. 221)

Důležité tedy není jen samotné komunikační zajištění již započatých krizí, ale také prevence a příprava. Například bezpečnostní expert John Bearchell zdůrazňuje, že odpovědností krizového manažera je být připraven na krizi – nejen ji řešit (Roskotová, 2018). A nejlépe zvládnutou krizí je samozřejmě ta, které se podařilo zcela předejít.

---

Přesto zůstává smutnou skutečností, že odborníci na krizovou komunikaci bývají často do firem a dalších organizací voláni až ve chvíli, kdy na dveře tloučou novináři a „mediální požár“ se už naplno rozhořel. Tehdy se dá opravdu jen hasit, což sice komunikační profesionálové také umí, nicméně pokud by ve firmě působili dříve, mohla se katastrofě zcela vyhnout.

## 4.1 Prevence krizí

Co tedy lze udělat pro to, aby ke krizi vůbec nedošlo? Řada vhodných preventivních kroků spadá spíše do sféry manažerského řízení než do gesce komunikačních profesionálů. Jde o kvalitní bezpečnostní opatření k předcházení nehod a havárií v provozu, dále o transparentní a etické chování, které eliminuje riziko „paragrafových krizí“ a konfliktů se zákazníky, dozorovými orgány i aktivisty.

Velmi důležité je také řešit konflikty dříve, než prosáknou na veřejnost, naslouchat hlasům zaměstnanců i kritiků vně firmy a nepodceňovat zdánlivě marginální spory a kontroverze. *„Kritické informace v regionálním tisku si může všimnout celostátní deník, po něm se tématu chytí televize a za pár dní je z banality celostátní kauza. Snažte se případné hrozby konstruktivně řešit a odvracet již v zárodcích“* (Tomandl 2011, s. 234). Podobným způsobem dnes vznikají krize v prostředí sociálních sítí, odkud postupně prosakují do médií hlavního proudu.

V krizích akcelerovaných médií se nejčastěji ocitají organizace, které počínající konflikty ignorují, neohlížejí se na názor široké veřejnosti a domnívají se, že mohou dělat, co se jim zamane. Odborník na public relations a krizovou komunikaci dokáže tyto tikající časované bomby a neuralgické body rozeznat, upozornit na riziko a citlivě spolupracovat na jejich vyřešení.

Další preventivní aktivitou, která už leží plně na bedrech komunikačních profesionálů, je dlouhodobé budování dobré reputace.

Pro organizaci s dobrou reputací je krize méně ničivá než pro korporaci s pošramocenou pověstí. Může to znít banálně, ale je to mnohokrát ověřená pravda. Je to jeden z důvodů, proč organizace všeho druhu dlouhodobě usilují o pozitivní publicitu, dobré vztahy s okolím a smír se zájmovými skupinami – dalo by se to souhrnně nazvat budováním *rezervoáru prestiže a důvěry*.

Podle profesionála Radka Chalupy dobrá pověst funguje přímo jako *komunikační filtr*. Když tímto filtrem projdou informace o aktuální krizi, působí najednou méně závažně a ničivě, protože dosud měla firma čistý štít. Naopak špatná pověst je podle Chalupy *mag-nifikátorem* či *zvětšovací m sklem* krize (srov. Chalupa, s. 42 a dále).

Zkuste si vše představit na příkladu zaměstnance, který selže při plnění nějakého úkolu, způsobí škodu, případně se ocitne v podezření z něčeho podobného. Pokud je to dlouholetý kvalitní pracovník, o jehož kompetencích a loajalitě jinak není pochybnost, jistě mu to „projde“ snáz, než kdyby tutéž chybu udělal lajdák a flink. Zatímco první chybu odnese třeba jen napomenutím nebo odepřením prémie, druhý nejspíš dostane hodinovou výpověď.

Podobné je to s krizemi korporací. K firmě, která je dlouhodobě vstřícná a transparentní, přistoupí novináři i široká veřejnost mnohem citlivěji než k podniku, který vrší skandál za skandálem, jeho zástupci odmítají komunikovat, případně se chovají arogantně a bezohledně. Nejhorší je, když firma postupem času získá mediální nálepku „kontroverzní“ nebo „problémová“. Při každé nové krizi pak média neopomenou vyjmenovat všechny ty předešlé.

V krizi se také hodí, má-li firma důvěru a dobré vazby u místní komunity, relevantních úřadů či složek integrovaného záchran-ného systému, s nimiž bude muset spolupracovat a komunikovat.

Právě v krizi také oceníte mediální průpravu a vztahy vybudované s médii za normálního stavu a nejlépe využijete znalosti a dovednosti získané dlouhodobým poctivým výkonem profese v media relations. V krizi zkrátka platí staré pořekadlo: Šťěstí přeje připraveným (srov. Tomandl 2011, s. 229 a dále).

## 4.2 Příprava na krize

Přípravou na krizi rozumíme veškerá opatření uskutečněná „v normálním období“, která v případě propuknutí krize usnadní její zvládnutí. Zkušení experti zdůrazňují, že bez přípravy se krize téměř jistě stane nepříjemnou zkušeností, která se podepíše na sebevědomí manažerů i na reputaci značky. S dobrou přípravou lze krizi většinou překonat, a dokonce lze reputaci organizace i zlepšit (Wheeler, s. 13).

Bezpečnostní expert John Bearchell připomíná, že pro efektivní řízení krize je potřeba, aby fungovalo několik věcí souběžně a je nutné mít je připravené, často procvičovat a aktualizovat (viz Roskotová, 2018). Příprava v předkrizovém období také pomáhá redukovat časovou náročnost řízení v období krize. Je to důležité, protože v krizích rychlost často znamená rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.

V literatuře věnované krizové komunikaci panuje mírné „zmatení jazyků“, když přijde řeč právě na krizovou připravenost a jednotlivé její kroky. Často se prolínají zejména pojmy krizový scénář a krizový plán. Rozhodl jsem se proto kapitolu věnovanou přípravě rozčlenit do čtyř částí, tak aby ilustrovala logický sled přípravných kroků:

1. **Mediální a manažerský trénink** – slouží k vybudování návyků nezbytných ke komunikaci s novináři a úspěšnému manažerskému řízení organizace zasažené mimořádnou událostí.
2. **Krizový audit** – ukáže, kde má firma slabiny, „kostlivce ve skříni“, jaká vnější nebo vnitřní krize ji může postihnout, a na co by se tedy měla začít připravovat.
3. **Krizový scénář** – naznačí, jaký bude pravděpodobný vývoj událostí, pokud krize skutečně nastane.
4. **Krizový plán** – stanoví konkrétní kroky, které firma provede, až konkrétní krize nastane.

## 4.2.1 Mediální a manažerský trénink

Je zájmem každé větší firmy i jiné organizace, aby dlouhodobě a oboustranně prospěšně komunikovala s médii, a navázala také dobré vztahy s konkrétními redakcemi a novináři, kteří díky tomu zase získají přehled o firmě, její činnosti a představitelích. *„Takoví novináři jsou samozřejmě při prvních náznacích krize vstřícnější a ochotnější naslouchat argumentům organizace a nenechají se strhnout při lavinovitém šíření fám nebo pomluv. Pokud také dlouhodobě pilně sledujete média a provádíte důkladný monitoring, máte v případě krize dobrý přehled o mediální náladě v odvětví, o tom, kdo vás podporuje, a kdo naopak stojí dlouhodobě proti vám. V krizi je podobná zkušenost a znalost neocenitelná“* (Tomandl, 2011, s. 234).

Pokud firma s médii nepracuje, nemá navázané dobré vztahy a chybí v ní potřebné zkušenosti a znalosti, nezbyvá než doporučit mediální trénink, tedy školení základních dovedností. Jednoduše řečeno, mediální trénink připravuje zástupce společnosti a tiskové mluvčí na zodpovídání otázek novinářů (Halada a kol., s. 109).

Jde o službu běžně poskytovanou velkými agenturami i freelancery, v různém rozsahu, ceně i kvalitě. Pokud se pohybujeme v kontextu krizové komunikace, měl by mediální trénink zahrnovat zejména přípravu na televizní a rozhlasová vystoupení, kde se nezkušené mluvčí a manažeři mohou dopustit mnoha chyb s vysokou následnou negativní publicitou.

Ideální tréninky se odehrávají individuálně anebo v malých skupinách přímo v televizním studiu. Lektor vystaví účastníky nepříjemným otázkám, snaží se vyvolat stres, a následně s nimi analyzuje kamerový či alespoň zvukový záznam z vystoupení. Většina účastníků bývá překvapená tím, kolik argumentačních a rétorických zlovyků se ve stresu projeví. Zejména bývají zaskočeni vrcholoví manažeři, kteří jsou jinak často přesvědčení o své dokonalosti a domnívají se, že nějaké novináře zvládnou v případě potřeby „levou zadní“.

Lektor by měl nasměrovat účastníky kurzu k autentickému a přesvědčivému vystupování, ke správné práci s hlasem, mimi- kou, gesty. I proto často bývají mezi lektory rozhlasoví a televizní moderátoři, kteří mají formální stránku vystupování před kame- rou perfektně zvládnutou.

Dobrý mediální trénink ale nezapomíná vedle formy ani na obsah vyjádření, na správnou volbu slov a logickou argumentaci. Obsah a forma musejí v dobrém vystoupení před kamerou jít ruku v ruce.

### Tipy pro mediální trénink

- Dobrý trénink se co nejvíce podobá realitě, často se odehrává přímo v televizním studiu.
- Lepší jsou tréninky individuální, případně v malých skupinách.
- Trénink by měl absolvovat jak tiskový mluvčí, pokud nemá z předešlé praxe bohatou žurnalistickou zkušenost, tak CEO a všichni další představitelé firmy, u kterých se předpokládá, že budou v případě krize mluvit na kameru.
- Z mediálního tréninku byste si měli kromě dobrých rad odnést také video nebo audiozáznam cvičného vystoupení pro pozdější připomenutí a analýzu.

V rámci přípravy na krizovou situaci jsou prospěšné také ma- nažerské tréninky, které se primárně soustředí na řízení a organi- zaci práce v krizi. Cílem je vytvořit takzvanou *svalovou paměť*, tedy vycvičit firmu tak, aby za případné krize v budoucnu reagovala správně.

*„Stresovou odolnost a schopnost správně komunikovat ve stresové si- tuaci lze zvyšovat cíleným nácvikem, získáváním potřebných zkušeností, a tím i vnitřněním a nacvičením konstruktivních vzorců komunikace, rozhodování a chování. Jedná se vlastně o cílené vytvoření efektivních copingových strategií.“* (Evangelu, 2013, s. 32)

Běžná manažerská zkušenost nemusí ke zvládnutí krize stačit. „Vrozené osobnostní charakteristiky mohou být významným pomocníkem, ale mnohokrát prožitá a dobře zvládnutá modelová situace je pro zvládnutí celého procesu nezbytností“ (Evangelu, 2013, s. 16).

## 4.2.2 Krizový audit

Účelem krizového auditu je ukázat, kde má firma slabiny, ze které skříňně může vypadnout „kostlivec“, jaká vnější nebo vnitřní hrozba může organizaci postihnout, a na co by se měla začít připravovat.

Možnosti předvídání krizí jsou limitované. Nikdo neví, kdy nastanou, jakou budou mít intenzitu a průběh. Vždy však lze vytipovat alespoň základní problémové okruhy a odhadnout modelové hrozby. Je evidentní, že například aerolinky ohrožuje dejme tomu terorismus, technická závada, ale také třeba stávka leteckého personálu, špatné počasí, ztráta zavazadla prominentního cestujícího nebo epidemie typu covid-19, která odradí lidi od cestování. Na tuto – a desítky jiných hrozeb – se pak aerolinky důkladně připravují.

*Nikdy ovšem nemůžete vyloučit takzvanou černou labuť, tedy zcela nepředvídaný jev či událost s významným dopadem na život jedince i celé společnosti. Tento fenomén popsal a analyzoval americký akademik a investiční poradce libanonského původu Nassim Nicholas Taleb v knize „Černá labuť“. Je dostupná i v češtině a stojí za přečtení už jen proto, že si díky ní člověk uvědomí křehkost světa, ve kterém žijeme. Asi každý čtenář Talebovy knihy si na dílo nejspíš vzpomněl v časech koronavirové pandemie.*

Provést krizový audit znamená vytipovat možná rizika, ta následně kategorizovat a odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu (Příkrylová, s. 132). Konkrétní podoba auditu velmi záleží na velikosti organizace a také na oboru, ve kterém podniká. Někdy může

stačit důkladná SWOT analýza s důrazem na rizika a hrozby, jindy pomůže interní brainstorming ve firmě.

Ve větších organizacích je krizový audit zpravidla sběrem dat od lidí zastávajících důležité pozice jak z hlediska řízení firmy, tak z hlediska pohybu informací. V průběhu auditu a při vyhodnocení jeho výsledků mohou nastat nepříjemné personální konflikty. „Část zaměstnanců ho totiž může vnímat jako ohrožení sebe sama a své pozice ve firmě“ (Chalupa, 2012, s. 79).

U větších organizací v rizikových oborech není od věci přizvat k auditu externího odborníka či agenturu, protože lidé uvnitř firmy někdy vinou provozní slepoty nevidí hrozby, které jsou dobře patrné člověku zvenčí. Jak poukazuje zkušený komunikační profesionál Radek Chalupa (2012, s. 79), většina podnikových krizí totiž dlouhodobě doutná pod povrchem jako důsledek nějakého opomenutí managementu či jeho úplné nečinnosti, přičemž management nemusí vždy správně odhadnout, jaké okolnosti a postupy by mohly vést ke vzniku krizových situací.

Poté, co máte vnitřní a vnější rizika náležitě zmapovaná, měli byste posoudit, jak moc je pravděpodobné, že k danému typu krize skutečně dojde. Není totiž nutné (ani možné) důkladně se připravovat se na všechno. Některá rizika lze přijmout, jelikož by náklady na tvorbu krizového scénáře a plánu převyšovaly potenciální ztráty (Zuzák, 2009, s. 90).

**Nejdůkladnější přípravy musí být provedeny u potenciálních krizí, kde se spojuje vysoká pravděpodobnost vzniku s očekávanými vysokými škodami a reputačními dopady.**

### 4.2.3 Krizový scénář

Dalším krokem je vypracování krizových scénářů pro hrozby a události, které jste vyhodnotili jako potenciálně nebezpečné. Scénář představuje popis předpokládaných situačních sledů v čase. Říká, co se všechno může stát (Zuzák, 2009, s. 82).



Rovinu krizového scénáře tak vnímám jako *prediktivní*. Cílem je promyslet, jak se události budou vyvíjet, jaké jsou jejich situační alternativy. Na scénář pak navazuje krizový plán popisující řešení.

*„Aby se krizový scénář nestal jen nástrojem alibismu, ale splnil svou úlohu, když konkrétní situace nastane, musí být stručný (někdy stačí jen jedna strana ke každé potenciální krizové situaci), přehledný, s rychlou a úplnou vypovídací schopností.“* (Zuzák, 2004, s. 59)

#### 4.2.4 Krizový plán

Krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (Zuzák 2009, s. 84). Plynule navazuje na krizový audit a scénář. V této knize se zabýváme především komunikací, nikoliv managementem, vše dále uvedené se proto soustředí na plány komunikace. Nepohybujeme se ani na poli krizového zákona, který připravenost a plánování ukládá jako povinnost například samosprávám. Jde o svébytnou odbornost, která se míjí s hlavním posláním této knihy. Krizový plán v našem pojetí může mít jakákoliv organizace, malou firmou počínaje, obří korporací konče.

Při vedení kurzů a školení krizové komunikace se někdy setkávám s podniky, které mají precizní krizové plány zpracované z hlediska bezpečnosti a řízení, ale na komunikaci zcela zapomínají. Byl jsem například v chemickém provozu, kde jsem viděl místnost celou oblepenou barevnými papírky a šipkami. V mnoha alternativách tam odborníci plánovali reakce na konkrétní výrobní potíže. Komunikaci ale neměli naplánovanou vůbec. Podnik neměl ani web, ani mluvčího, ani účet na sociálních sítích, tedy prakticky nic, co by mu umožnilo v případě potřeby rychle předávat informace médiím a veřejnosti. To je samozřejmě zásadní chyba.

Vedle krizových manažerských plánů by měly existovat také plány komunikační. Je nutné předem definovat kdo, kdy a jak bude informovat relevantní zájmové skupiny, jak bude organizace strategicky postupovat a jaké komunikační kanály prioritně

využije (Tomandl 2011, s. 236). Krizový plán také musí zajistit, aby se důležité informace sbíhaly tam, kde jsou potřeba, a naopak se nedostávaly k nepovolaným lidem, případně aby neprosakovaly ven z podniku.

### Co musí být v krizovém plánu:

- Určení členů krizového týmu, vymezení jejich funkcí, povinností, kompetencí (Coombs, 2015, s. 91).
- Vymezení stakeholderů (zájmových skupin), které je nutné informovat a vůči kterým je nutné vést krizovou komunikaci. Nezapomínejte ani na interní komunikaci směrem k zaměstnancům, není vhodné, aby se vše dozvídali až z médií.
- Relevantní kontakty dle charakteru krize (záchranné složky, úřady, tiskoví mluvčí organizací působících ve stejném odvětví, externí odborníci, externí komunikační agentura atd.).
- Medialist, tedy podrobný adresář médií s aktuálními kontakty. Když krize udeří, nebudete už většinou mít čas shánět telefony na novináře nebo e-maily kvůli rozesílání tiskové zprávy.
- Přehled účtů, profilů a stránek v různých sociálních sítích (zejména Facebook, Twitter, YouTube), které má organizace k dispozici a které lze využít, včetně přístupových údajů.
- Místo, kde bude krizový tým pracovat, seznam věcí, zdrojů a zásob, které bude potřebovat, někdy se hovoří o „komunikačně-řídicím centru“ (Chalupa, 2012, s. 88).
- Připravené informace související s typem anticipované krize (Coombs, 2015, s. 96). Informace o minulých podobných událostech, o firmě a jejich dřívějších úspěších lze využívat v komunikaci s novináři a dalšími stakeholdery, případně jako background do tiskových zpráv.
- Připravené osnovy tiskových zpráv, které se v okamžiku krize jen doplní o aktuální informace.
- V rizikových oborech lze mít připravenou také kostru krizového

- webu, který se po nástupu krize jen doplní a zpřístupní na internetu.
- Výpis problematických otázek, které mohou novináři položit, a také formulace nejvhodnějších odpovědí na ně (Anthonissen, 2008, s. 41–42).
  - Soupis klíčových sdělení, která musí při komunikaci s jednotlivými zájmovými skupinami zaznít. Musí být krátká, přesná a výstižná, lze je často opakovat (Gaines in Coombs, 2015, s. 97).
  - Evaluační formulář, ve kterém je po skončení krize možné vyhodnotit efektivitu jednotlivých kroků a postupů, případně také navrhnout zlepšení (Fearn-Banks, 2011, s. 319).

Aby krizový plán zafungoval v situaci, kdy je to nejvíce potřeba, je nutné jej udržovat neustále aktuální. Pamatujte na to, že zejména kontaktní údaje a medialisty zastarávají velmi rychle. Doporučuje se aktualizovat plán přinejmenším každých šest měsíců (Zuzák, 2009, s. 89).

## 4.2.5 Krizový tým

Když se máte v potížích o koho opřít, je to k nezaplacení. Právě tuto náročnou úlohu by měl v každé ohrožené organizaci splnit krizový tým. Proto jej musí tvořit výkonní, psychicky odolní a loajální pracovníci. Je velmi důležité, aby předem prošli školením a mediálním tréninkem, seznámili se s potenciálními hrozbami, krizovým plánem i svými úkoly v něm. Ostatně jejich členství v krizovém týmu by mělo z plánu přímo jmenovitě vyplývat.

Je výhodou, pokud se členové předem osobně znají – v krizi nebude čas na to, aby se mohli „otukávat“, seznamovat a vymezovat si prostor. *„Přínos důkladné přípravy spočívá v tom, že členové týmu mají jasno o svých kompetencích a nevznikají pochybnosti o tom, kdo rozhoduje, kdo je či nadřízený a kdo má jakou pravomoc“* (Tomandl, 2011, s. 236).

Odborníci také radí, aby krizový tým netvořilo příliš mnoho lidí. Rozhodování totiž musí být rychlé a flexibilní. Každý člen týmu by si pak měl být vědom svých specifických úkolů v rámci skupiny (Coombs, 2015, s. 72).

Nezbytnou podmínkou práce krizového týmu je přístup k informacím. Právě u členů týmu se musí sbíhat veškeré informace, právě oni je pak podle své úvahy distribuují dále. Bylo by kontraproduktivní, ba přímo škodlivé, kdyby se v podniku objevila snaha některé informace před krizovým týmem tajit či „lakovat na růžovo“. Krizový tým potřebuje přesně vědět, jaká je situace, jaké jsou příčiny problémů, případně kdo chyboval – padni komu padni.

Krizový tým musí mít také respekt. Celý zbytek firmy se v krizi stává jeho prodlouženou rukou a musí bez odkladu plnit úkoly zadávané krizovým týmem. S tím ovšem v praxi zpravidla nebývá problém, kromě jiného i proto, že v krizovém týmu zasedá zpravidla i zástupce nejvyššího managementu.

Konkrétní složení krizového týmu se vždy odvíjí od typu organizace a typu krize, která nastala. Nicméně modelové složení může vypadat například následovně:

- Vedoucí krizového týmu – zpravidla funkce připadá řediteli firmy (Anthonissen, 2008, s. 29), ale není to podmínkou, funkci lze svěřit i jinému pracovníkovi, výjimečně třeba i externistovi, bude-li mít náležitě schopnosti a respekt.
- Další zástupci vrcholového managementu.
- Odborníci na typ vzniklé krize (například chemik, pokud jde o únik chemické látky do řeky), případně i externí poradci.
- Interní tiskový mluvčí, případně zástupce agentury, je-li komunikace zajišťována externě. V případě delší a závažnější krize bude nutné, aby komunikační oprávnění mělo více lidí, musejí se však náležitě koordinovat.
- Právník, interní či externí.
- „Exekutivci“ – lidé připravení manažersky přenášet úkoly a zadání krizového týmu do všech úrovní podniku.

- „Spojky“ – zaměstnanci zajišťující komunikaci krizového týmu s okolím.
- Podpůrní pracovníci – lidé zajišťující chod krizového štábu, včetně například občerstvení, které je důležité zvláště u déletrvajících krizí.

Ačkoliv existují agentury specializované na krizovou komunikaci, případně i krizové řízení, práci krizového týmu nelze nikdy plně „outsourcovat“. Vedení podniku potřebuje mít situaci pod kontrolou. Například Bednář (2012, s. 62) uvádí, že krizovou komunikaci „nelze zcela převést na vnější subjekt“. Nicméně zástupce externí komunikační agentury může odvést velmi dobrou službu, a to díky zkušenostem, znalostem fungování médií a nezaujatému pohledu, který často u lidí uvnitř podniku chybí.

Stejně jako každý efektivní tým, i ten krizový musí mít jasně stanoveného lídra. Od chvíle svého jmenování bude odpovědný za koordinaci veškerých aktivit týmu. „Každý ze členů týmu by měl mít zároveň jasně nominovaného náhradníka pro případ nemoci a nevládnutí psychického nebo fyzického tlaku, který situace přináší, stejně jako jiných nepředvídatelných událostí“ (Chalupa, 2012, s. 86).

*A jací lidé se hodí pro práci v krizovém týmu? Hlavně ti racionální, klidní, s dobrou znalostí podniku, zároveň výkonní a důslední. Špatnou práci odvedou v krizovém týmu lidé hádaví, neschopní dohody, stejně jako panikáři, zbabělci a chorobní ctižádostivci, kteří nedovedou nadřadit zájem celku nad vlastní prospěch. Zkušená personalistka Jaroslava Ester Evangelu uvádí, že ten, kdo se umí nejlépe ovládat a jednat racionálně, má v krizi organizovat ostatní (Evangelu, 2013, s. 14–15). Připomíná, že každý člověk má trochu jinou reakci na stres. „Všichni známe svoji vlastní reakci na situaci, kdy nás někdo vyděsí. Stačí obyčejná dětská hra na bafnutí. Řešení jsou různá – od naprosté strnulosti přes nesmyslné uskočení stranou až po okamžitý protiútok“ (Evangelu, 2013, s. 29)*

*To všechno jsou nežádoucí reakce i v krizové situaci, přesto je často v praxi vidíme. Některé firmy skutečně „strnou“, neschopné jakkoliv reagovat, a krizí se „promlčí“. Jiné se vyhýbají odpovědnosti, další přecházejí do agrese, například vůči nespokojenému zákazníkovi nebo aktivistům upozorňujícím na pochybení podniku. Žádoucí je ovšem úplně jiný způsob fungování – firma musí manifestovat akceschopnost, ale zároveň vstřícnost a empatii. A právě takoví musí být i členové krizového týmu.*

V krizi platí důležitá zásada, kterou lze shrnout následovně: *Jeden informační kanál, jeden hlas.* Znamená to, že novináři budou dostávat informace z jednoho zdroje. Za organizaci by měl vystupovat ideálně jeden hlavní mluvčí. Veškerá komunikace musí být konzistentní. Nesmí se například různit informace, které poskytuje management, interní mluvčí a externí agentura (Tomandl, 2011, s. 237).

Více mluvčích je třeba nasadit v dlouhých a komplikovaných krizích, kdy je expozice pouze jediné tváře nemožná. Komunikace s novináři totiž může být v některých situacích tak náročná a rozsáhlá, že není ve fyzických silách odbavit všechny telefonáty a e-maily, zároveň působit v krizovém týmu, konzultovat s vedením a zpracovávat informace. Emil Antušák v tomto ohledu zdůrazňuje *princip nezávislosti*: krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě (Antušák, 2009, s. 309).

Okruh lidí s oprávněním komunikovat ale vždy musí zůstat jasně definovaný. Chalupa (2012, s. 93) připomíná, že *„podstatou úspěšné komunikace je řízená otevřenost. Ta předpokládá omezený počet osob, které jménem firmy hovoří na veřejnosti“*. Stejný autor upozorňuje na riziko, kdy za firmu mluví někdo jiný než mluvčí nebo šéf – rozměňování komunikace považuje za problém.

## 4.2.6 Šéf v první linii?

Věčnou otázkou krizové komunikace je to, zda, a případně kdy, má před novináře předstoupit nejvyšší představitel organizace, třeba výkonný ředitel (CEO) či předseda představenstva, případně majitel, anebo zda má komunikaci raději zajišťovat mluvčí, tedy komunikační profesionál.

Řada expertů se domnívá, že CEO se v krizi nesmí kamerám a mikrofonům vyhýbat. Třeba proto, že v dobách krize je lidskou přirozeností vzhlížet k vůdcům. „*Média se předhánějí v žádostech o přístup k vedení. Z tohoto pohledu dobře připravené a instruované vedení vaší organizace představuje ohromný počáteční kapitál pro zvládnutí a vyřešení krize*“ (Antušák a Vilášek, 2016, s. 106).

Také Adrian Wheeler (2018, s. 12) zdůrazňuje, že mluvčím firmy v krizi prostě musí být CEO. Stejný autor tvrdí, že to, jak vystupuje v krizi CEO, je nakonec nejdůležitější. I když má firma jen minimální krizovou připravenost, ale šéf to zvládá, krizi lze přežít. Pokud ovšem existují perfektní plány, ale CEO se schovává, řekne něco špatně, anebo prostě neudělá vůbec nic, patrně se to negativně projeví na reputaci (Wheeler, 2018, s. 12). Také Muntean (2018, s. 19) se domnívá, že komunikace firmy je jen tak dobrá, jak je dobrá komunikace jejích manažerů.

Antušák (2009, s. 309) v tomto ohledu zmiňuje *princip přímé odpovědnosti*: krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž věcí vedení úřadu, firmy, společnosti. Podobně Foret (2011, s. 322) míní, že s první informací by měl v krizi předstoupit před veřejnost nejvyšší představitel postižené instituce, tedy například majitel, generální ředitel, starosta, primátor či hejtman. Zároveň ale Foret (tamtéž) zdůrazňuje, že s ohledem na požadavek rychlosti není možné ztrácet čas čekáním na dotyčné nejvyšší představitel, proto musí být dopředu jasně stanoveno pořadí zastupitelnosti, přičemž mluvčího zmiňuje až prakticky jako poslední možnost.

Existuje však i protichůdný pohled, taktéž založený na zkušenostech. Tiskový mluvčí bývá větší profesionál v komunikaci, dokáže lépe odhadnout, co lze médiím sdělit, a co nikoliv. Bývá méně osobně zainteresovaný než třeba majitel, kterému se v krizi pod rukama hroustí životní dílo. Mluvčí tedy spíše může vystupovat klidně a empaticky. A když krizi nezvládne, lze jej „obětovat“ či nahradit snáze než vrcholový management.

Patrně každý novinář dokáže vysypat z rukávu několik příkladů generálních ředitelů či vrcholových politiků, kteří v krizi selhali a řekli něco, čím se „odepsali“. Na jiném místě této knihy připomínáme například výroky Tonyho Haywarda v souvislosti s havárií ropné plošiny Deepwater Horizon.

Další faktor, který je nutné zohlednit, je působení na veřejnost. Co pro publikum signalizuje vystoupení nejvyššího představitele? Že firma řeší situaci na nejvyšší úrovni a s plným nasazením, ale zároveň také to, že situace je opravdu vážná, což je signál, který nechcete vysílat pokaždé. Někdy totiž krizová komunikace směřuje spíše k vysvětlení, že se nic závažného neděje a lidé mohou zůstat v klidu. Pojdme si tedy shrnout pro a proti:

### Patří šéf do první linie?

Pro	Proti
Veřejnost i média budou mít pocit, že organizace problém řeší na nejvyšší úrovni.	Krise bude vypadat větší, než možná je.
Šéf má autoritu.	Tiskový mluvčí je v komunikaci profesionálnější.



Pokud se šéf schovává, je to podezřelé.	Šéfa nelze v případě selhání nahradit tak snadno jako mluvčího.
Novináři budou dříve nebo později stejně nakonec chtít mluvit se šéfem, tak proč to odkládat.	Šéf má v krizi málo času a mnoho starostí.

Jak je patrné z tabulky „pro a proti“, na otázku, zda nejvyšší představitel patří do první komunikační linie, nelze dát jednoduchou odpověď. Má-li z této kapitoly vzejít nějaké doporučení, bude patrně znít tak, že **nejvyšší představitel má být zároveň hlavním mluvčím organizace v okamžiku, kdy chceme dát najevo plnou vážnost, s jakou se firma situací zabývá**. Musí být splněny také další podmínky:

- Existuje kvalitní krizový plán, situace je přehledná a předvídatelná.
- CEO je zvyklý s médii komunikovat i za normálních podmínek, zná novináře a novináři znají jej.
- CEO nemá „škraloup“ z minulosti, je to respektovaná osoba.
- CEO bude před kamerami vystupovat jen při naplánovaných příležitostech, po důkladné přípravě, nikoliv živelně, „mezi dveřmi“.
- Běžnou komunikaci, rozesílání tiskových zpráv a zveřejňování příspěvků v sociálních sítích samozřejmě musí nadále odbavovat tiskový mluvčí, případně širší komunikační tým.
- CEO musí mít stále k ruce mluvčího jako konzultanta, který zná mentalitu novinářů i psychologii komunikace (Logrová, 2017, s. 95).

Využití vrcholného managementu v krizové situaci vždy také závisí na konkrétních okolnostech. Je-li organizace dobře připravená, považuje vývoj krize za předvídatelný a postupuje podle kvalitního krizového plánu, lze samozřejmě nejvyššího představitele

bez obav exponovat. V případě, že situace je nejistá, lze očekávat zhoršení, možná bude lepší vyslat na bojiště nejprve pěšce.



Obrázek 11: Vše potřebné pro vystoupení na tiskové konferenci je připravené. Výsledek se bude odvíjet od schopností a zkušeností řečníka. Ilustrační foto: Václav Šálek.