

---

---

LONDON SCHOOL OF PUBLIC RELATIONS

---

---

**LONDON SCHOOL**

**of**

**PUBLIC RELATIONS**

*Jedenáctý týden*

---

*Issues management a krizová komunikace*

*Autor:*

*Michael Bland - FIPR, doplňky John Dalton - LSPR*

---

## ŘÍZENÍ RIZIK A ISSUES

Každý matematik vám vysvětlí teorii pravděpodobnosti, pojetí, které vám nabídne matematický model měření rizika. Všechny společnosti se do jisté míry prezentují na veřejnosti, a musí tedy řídit riziko a identifikovat klíčové problémy, které se jich mohou dotýkat.

Řízení rizik a issues není jen dobrý byznys, kdy sbíráte informace a monitorujete okolní prostředí. Zahrnuje i systematické určování a třídění rizik a problémů do kategorií.

### Vztah mezi riziky a issues

Riziko je míra pravděpodobnosti nepříznivého efektu nebo dosahu daného problému. Definovat issue je složitější, ale v zásadě je to něco, co může způsobit problémy, vyvolat nepřátelské postoje, a pokud bychom to neřešili, mohlo by to výrazně poškodit pověst firmy nebo její hospodářské výsledky.

Většina v současnosti často diskutovaných issues se generuje v oblasti životního prostředí, jako jsou např. geneticky upravované potraviny, prostředky znečišťující prostředí a potravinářské přísady.

### Proč identifikace rizik a issues management jsou tak důležité?

Práce o společenských rizicích se snaží v pluralitní společnosti určit nové tendence obav veřejnosti i politických kruhů. Vzhledem k vysoké poptávce po transparentnosti a vzhledem k významu pověsti a vnímání se nemůžeme divit, že firmy investují peníze do identifikování a řízení rizik a issues, spojených s oblastí jejich působení. Musí začlenit tyto otázky do firemní strategie a snažit se vytvářet firemní aliance a sdružení cílových skupin, které jim umožní dobře vést firmu.

Určování a hodnocení rizik je soustavný proces, který zahrnuje analýzu interních i externích faktorů, které mohou mít vliv na cílové skupiny.

Například u issue z oblasti životního prostředí můžeme najít pět hlavních cílových skupin:

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 1. Závislí     | dodavatelé.              |
| 2. Zasažení    | nejbližší okolí.         |
| 3. Neznámí     |                          |
| 4. Podporující | obhájci z třetí strany.  |
| 5. Nepřátelští | jsou vždy ve všem proti. |

### Význam nátlakových skupin a aktivistů

Žádná velká nadnárodní značka nebo společnost si nemůže být jistá, že unikne pozornosti aktivistů a nátlakových skupin.

V souvislosti s aktivisty se setkáváme s následujícími názvy:

- ◆ Nátlakové skupiny.
- ◆ Nevládní organizace.
- ◆ Skupiny obhájců.
- ◆ Zájmové skupiny.

Všechny tyto termíny používáme jako synonyma. Nevládní organizace jako Greenpeace jsou velmi mocné, jsou zastoupeny ve 42 zemích světa a jejich čistý příjem přesahuje 100 milionů dolarů za rok. Nevládní organizace jako takové jsou velmi významné a mohou ovlivňovat strategii firem a firemní zodpovědnost.

Zájmové skupiny zdůrazňují issues a snaží se získat podporu veřejnosti a zapojit ji do svých programů.

Lidé mají tendenci věřit tomu, co se jim řekne, a proto velmi výrazný efekt iracionální mají zprostředkovaná data, která působí na emoce. Vzhledem k náchylnosti lidí věřit tomu, co se jim řekne, musí společnosti tvrdě bojovat, aby si udržely svou pověst, o kterou mohou přijít během několika málo dní. Síla internetu umožňuje velmi rychle rozšířit informace, které nemusí být nikým odsouhlaseny nebo právně ověřeny. Vzniká tak prostor pro internetové pověsti, které využívají virální techniky a které mají původ většinou na nepřátelských webovských stránkách.

### **Skeptičtí environmentalisté**

V roce 2001 vydal Bjorn Lomborg knihu *Skeptičtí environmentalisté*. Lomborg zdůrazňuje fakt, že většina údajů a statistik, na které poukazují nátlakové skupiny, jsou velmi často nesprávné nebo zavádějící.

Lomborg, profesor statistiky, analyzoval statistiky několika tisíců požadavků environmentalistů a došel k závěru, že i když svět spěje k lepšímu, situace ještě není dobrá. Ukazuje, že většina známých předpovědí o vývoji životního prostředí nevychází z faktů nebo důvěryhodných údajů.

Například energie nebo nerostné bohatství nám nedochází takovým tempem, jak uvádějí nevládní organizace, ani do roku 2050 nezmizí více než 25 % živočišných a rostlinných druhů. Ve skutečnosti předpovědi pro dalších 50 let mluví o zániku 0,7 % druhů, což ovšem není zanedbatelné číslo, hlavně když si uvědomíme, že je 1500krát vyšší než přirozený vývoj. Je ale výrazně menší než hrozby ekologických aktivistů.

### **Issues management**

Issues management je součástí strategického plánování a zahrnuje:

- ◆ Monitorování aktivit a výzkum trhu: je velmi důležité identifikovat změny a možné rozbušky, které by mohly rozpoutat krizi.
- ◆ Monitorování internetu – hlavně diskusních skupin a mailing listů potenciálních antiglobalistických aktivit – sbírání informací.
- ◆ Třídění známých issues a sledování nových.
- ◆ Budování jmění ve značce a vztahy se zákazníky; budování důvěry a důvěryhodnosti.
- ◆ Vzdělávání trhu.
- ◆ Budování vztahů a řešení konfliktů.
- ◆ Vztahy s místní komunitou.
- ◆ Řízení médií: získat podporu médií a zastání od třetích stran.
- ◆ Technologická integrace a vytvoření dobrých elektronických systémů CRM .
- ◆ Vědomí, že i issues mají vlastní životní cyklus.
- ◆ Propojení on-line a off-line značek (building together).

## ANATOMIE KRIZE

### Čí je to krize?

Kterákoliv společnost může být zasažena nějakou formou krize. Kdykoliv. Nemusí se jednat jen o ropné skvrny nebo letecká neštěstí. Krize se může týkat:

- **Politiky:** celá vláda se může otrást například poté, co nezvládne vyřešit skandál či paniku nebo špatně koncipuje svoji politiku.
- **Financí:** zjištění, že někdo manipuluje s financemi, by mohlo znamenat konec vaší firmy.
- **Životního prostředí:** odstartovat ohromnou vlnu protestu proti vašemu výrobku může stále častěji cokoliv, co ničí (nebo by mohlo ničit) životní prostředí.
- **Technologie:** bezpečnostní opatření na internetu, ochrana dat, ztráta soukromí apod.

Postiženou organizací může být firma, dobročinná organizace, vláda, sportovní organizace, nemocnice, odborná komise - seznam je nekonečný...

... a příště byste to mohli být **vy**.

### Definice

Chápu všichni členové vašeho týmu pojem „krize“ stejně?

Někteří lidé chápou krizi jen jako ohromnou katastrofu, jako například výbuch, vady výrobku nebo znečištění životního prostředí, něco co ohrožuje život a přitahuje pozornost světových médií.

Jiní říkají, že „mají krizi každý den“, čímž chtějí naznačit, že krize nastane vždy, když se něco pokazí a způsobí paniku. Každá organizace musí řešit neočekávané události - některé malé, některé velké a nebezpečné. Kdy se z **incidentu** stane **krize**?

Prvním úkolem je vytvořit si vlastní definici krize a zajistit, aby se podle ní řídili všichni členové managementu.

Jedna z užitečných definicí zní:

***"Vážný incident, který ohrožuje například bezpečí lidí, životní prostředí nebo výrobek a dobré jméno firmy a který již zaznamenal nepříznivou publicitu nebo mu tato publicita hrozí."***

V nejjednodušším případě může být krize definována jako „**neočekávaná negativní publicita**“. Většinou právě **publicita** způsobuje největší potíže a je třeba ji řešit velmi opatrně. Pokud jde o řízení času a zdrojů, může právě komunikace se spoustou skupin mimo vaši společnost, zvláště pak s médii, vyžadovat mnohem více času, úsilí a dovedností než krize samotná. A přitom to, co vás potopí, je většinou publicita, nikoliv škody způsobené samotnou krizí.

Když definujete krizi, setkáte se s první velkou pravdou:

**Nejsou dány žádné jasné hranice.**

Pouze velmi zřídka můžete najít jeden přesně definovatelný okamžik, o kterém byste mohli říci, že právě tehdy se z menšího problému stala otevřená krize. Již v této počáteční fázi musíte posuzovat situaci vyrovnaně. Správný odhad – to je to nejdůležitější, právě od něj se odvíjí dobré, nebo špatné řešení krize.

Když definujete krizi, je v zásadě nejlepší stanovit si velmi nízkou hranici. Jinými slovy, i malé epizody vnímejte jako potenciální velké hrozby (vzpomeňte si na minerálky Perrier a neškodné malé množství benzenu, které se dostalo do lahvi). Buďte alespoň **připraveni**, že událost přeroste v krizi, i když jste nezavdali žádný důvod k panice.

**Poučení z krizí**

O moderním řešení krizí se můžeme dost naučit, když analyzujeme jiné krize s velkou publicitou a zeptáme se sami sebe:

- Co se stalo?
- Proč krize vyvolala tolik publicity a takového typu?
- Jak to management zvládl? Co se zdá na jeho odpovědích dobré a co špatné?

Každá krize má svoji vlastní „povahu“ a naučí nás zase něco nového. Podívejte se na některé krize, kterým byla v minulosti věnována velká pozornost - Aberfan, Thaliodide, Tylenol, Zeebrugge, BSE, Eurotunel a spousta leteckých neštěstí a ropných skvrn a uvědomte si, jak se z nich můžete poučit.

Je dobré porovnat podobné typy krizí a uvědomit si, proč se každá vyvinula jinak. Například: Jak se dostala společnost PanAm z krize v Lockerbie a jak British Midland z problému v Kegworthu? V čem se krize lišily a jak obě společnosti reagovaly? Jak ovlivnily různé druhy katastrof - a reakce společností - způsob, jak je přijala společnost?

Stejně můžete analyzovat například rozdíly v aférách, pokud jde o firmy Kings Cross a Marchioness, Tylenol a Opren, jídla pro děti od firmy Heinze a fazol od firmy HP, o Exxon Valdez a American Trader.

U některých příkladů se můžete zeptat "kdo?". Odpověď zní: firmy HP a BP reagovaly každá zcela jinak na to, že jejich výrobky byly kontaminovány. Proč? A proč si některé případy pamatujeme lépe než jiné?

Ale nezkoumejme jen staré krize. Kdykoliv firma nebo výrobek „dostanou na veřejnosti zabrat“, analyzujte podrobně vývoj po celou dobu krize a uvědomte si, co se o dobrém a špatném řešení krize můžete naučit.

**NĚKOLIK PRAKTICKÝCH RAD**

I když je každá krize jiná, můžeme u nich zároveň nalézt i některé společné znaky, které se vždy odehrály a byly vnímány jako krize:

- Na někoho je třeba svalit vinu. Pokud uhoří do vašeho sídla blesk a ono shoří, je to nehoda a lidé s vámi cítí. Ale pokud shoří, protože nebyl v pořádku hromosvod - nebo pokud zemřou lidé, protože jste budovu adekvátně neevakovali – vzniká krize. Skoro pokaždé je na jejím počátku lidský omyl nebo nepřátelství.

- Něco je v sázce (např. zisk, dobré jméno, přežití).
- Někdo to zjistí.

A ve většině případů (kromě významných politických a finančních skandálů) je publicita mnohem větší, jestliže:

- Týká se obyčejného člověka.
- Je zeměpisně blízko domova.

Když studujeme krize, můžeme vidět, jak se změnily časy a jak profesionálně musíme vše zvládat. Doby, kdy vedení mohlo schovat hlavy do písku, obklopit se barikádou právníků, neustále říkat „bez komentáře“ a čekat, až se bouře přežene, jsou dávno pryč.

Podívejme se na některé charakteristiky moderního řešení krize:

### Vnímání je realita

Z pohledu PR není opravdovou krizí to, co se **ve skutečnosti** stalo, nýbrž to, co si lidé o tom **myslí**. A nejzásadnější sdělení nejsou ta, o kterých vy si **myslíte**, že byste je měli říct. Nejzásadnější sdělení jsou ta, která lidé **očekávají**.

Podívejte se na některé z těchto příkladů: Perrier, Opren, Exxon Valdez, mikroprocesory Pentium. Důkladná analýza ukazuje, že škoda, ač vážná, nebyla v žádném případě tak velká, jak si myslela veřejnost, a že „viník“ měl na své straně několik dobrých argumentů. **Poměrně nedávno (1999) se udělalo 40 dětem špatně, když se napily kokakoly, která obsahovala vadný kysličník uhličitý. Firma Coca Cola situaci nezvládla, po celém světě bylo propuštěno 5000 lidí, zisk poklesl o 31 % a generální ředitel byl propuštěn.**

Ale pouze komunikovat dobré argumenty nestačí. Například v případě valdezské skvrny měly na veřejnost největší účinek mrtvoly tisíců ptáků černých od ropy. Později šéf Exxonu řekl: „Loni v létě se hovořilo o 30 milionech ptáků, ale ve skutečnosti bylo vytaženo pouze 30 000 mrtvých těl. Jenom se podívejte, kolik kachen zastřelí myslivci během jednoho loveckého dne v prosinci v deltě Mississippi!“ (Time magazín). V zásadě měl pravdu. Ale jen stěží můžeme říct, že by to bylo to nejcitlivější a nejinteligentnější sdělení, jaké můžete vyslovit, chcete-li získat veřejnost na svou stranu.

Podobnou chybu udělala britská vláda během krize BSE: když mají lidé opravdu strach a bojí se, pak ujištění, že „my to známe nejlépe“ vás zrovna neuklidní, a dokonce se může obrátit proti vám a rozpoutat bouři nevole.

### Pracujeme ve výkladní skříni

Během posledních několika let došlo k obrovským změnám - sociálním, mediálním, u spotřebitelů i ve vzdělávání.

Lidé jsou vychováni ve víře, že mají „právo vědět“. Svět je plný různých spotřebitelských skupin, nátlakových skupin, investigativních novinářů - a společnosti se musí za své činy stále více zodpovídat. Je správné říci, že vstupujeme do věku větší firemní zodpovědnosti směrem k bezpečnosti, ochraně životního prostředí, zákazníků, zaměstnanců atd.

Pokud existují agentury jako CNN a Reuters, i sebemenší nepříjemnost v jedné zemi se může za pár minut stát celosvětovou zprávou – a internet navíc svět skutečně proměnil v globální komunikační vesnici.

Všimněte si také, že v očích veřejnosti každá nepříjemnost musí mít svého viníka. Něco, co mohlo být ani ne před deseti let vnímáno pouze jako tragická nehoda, bude dnes předmětem nekonečného vyšetřování, soudů a publicity, dokud nebude „zloduch“ odhalen a po zásluze potrestán.

### **Je to jedoucí vlak**

Před mnoha lety se těm u moci dostávalo více respektu, méně otázek, méně protestů. Bylo tedy mnohem jednodušší potlačit nepříznivý dosah krize. Pak ale přišel Aberfan. A Thalidomide. A Distillers. A Watergate.

Postupně už nikdo ze „skupin zasažených krizí“- média, zaměstnanci, zákazníci, regulační orgány i široká veřejnost - nebyl ochoten spokojit se s tvrzením, že se nic neděje a že všichni zúčastnění se odmítají omluvit. Lidé chtěli a očekávali více, jinak to bude zatraceně drahé.

Způsob, jakým bylo možné krizi úspěšně zvládnout před deseti lety, už dnes nemusí být vhodný. Musíme se stále učit.

V posledních několika letech jsme se stali poprvé svědky případu, kdy ředitel společnosti byl odsouzen za spoluúčast na zabití. Viděli jsme sílu, jakou nátlakové skupiny mohou stále častěji vyvinout a zneužít mnohé situace. Při stále větším propouštění si vytváříme stále více a více nevraživých bývalých zaměstnanců. Byli jsme svědky stále většího počtu a stále agresivnějších sociálních střetů a afér spojených s výrobky, kdy obvinění se zakládalo na padělaných důkazech. A s tím se vynořil i nový druh právníků – specialistů - kteří aby donutili společnosti k zaplacení kompenzací, použijí kromě soudů i sílu publicity.

Ještě před několika málo lety by žádnou společnost ani nenapadlo, že by za součást přípravy na krizi měla považovat komunikaci na internetu. A dnes by se o tuto ohromnou veřejnost v době krize připravila jen velmi hloupá firma.

Jaký vliv by mohly mít na vaši krizi tyto nové síly? Musíte se přizpůsobit době.

### **Management se zlepšuje**

Někteří ředitelé dávají výborné příklady, ze kterých se můžeme poučit. U mnoha krizí v nedávné minulosti byla vždy ta nejdůležitější osoba ihned k dispozici a projevila účast, znepokojení, schopnosti a nanejvýš důležitou lidskou tvář.

Někteří se dokonce naučili a začali aplikovat onu cennou psychologickou techniku: „konstruktivní mea culpa“. To znamená přiznat alespoň nějaké z vašich chyb a přesvědčit tak veřejnost o vaší poctivosti a účasti. Teprve potom začnou poslouchat vaše argumenty.

Například porovnejte přístup Exxonu a ředitele firmy Shell Boba Reida, který se poté, co jeho společnost znečistila Mersey, okamžitě veřejně omluvil. Vyšel z prvního nátlaku jako důvěryhodná osoba a pak předal další nesmírně důležitá sdělení o důležitosti ropy, hovořil o tom jak tvrdě celý průmysl pracuje na kontrole znečištění, co firma v této věci podnikne apod.

„Aha“, řeknete si, „ale co právní stránka věci? Když se omluvíte, můžou vás žalovat o miliony. Pravda... někdy. A dobrá výmluva pro to, že jste nic neudělali... vždycky. Na toto téma ještě později.

## Krize je také příležitost

To, jak společnost Johnson and Johnson zvládla aféru, kdy se do Tylenolu dostal jed, se objevilo ve všech standardních textech jako klasický případ, kdy firma vyšla z krize v silnější pozici, než v jaké byla před jejím začátkem.

A od té doby bylo již mnoho takových příkladů, jako například nárůst rezervací u Stena Line poté, co firma dobře zvládla situaci, kdy jedna z jejích lodí najela na mělčinu. Nemluvě o londýnské hospodě, jejíž obrát se zvýšil o 60 procent poté, co vystavila ohromný plakát: „V časopisu Time Out zvolena nejhorší hospodou v Londýně!“

Ano, krize vám poskytne ohromné množství nechtěné publicity. Ale je to publicita, kterou byste jinak nezískali. A **prakticky** neexistuje něco jako špatná publicita. Pozornost celého světa, která je upřena na vás, na vaši společnost, na váš výrobek, je však zároveň i příležitostí, jak ukázat svou bezúhonnost, péči o zákazníky, zodpovědnost a lidskost – a všechny tyto věci mohou dlouhodobě výrazně přispět k dobrému jménu a pověsti.

Další tři faktory mohou hrát významnou roli v době krize:

Jak moc jste známí: Čím větší jméno, tím větší publicita.

Šťastná shoda okolností: Publicita o Sadámovi Husajnovi náraz vytlačila publicitu o salmonele a první krizi BSE! Jinými slovy, kolik publicity dostanete, to závisí na tom, co dalšího se děje ve stejnou dobu. Pokud se neděje vůbec nic, pak máte problém.

Téma měsíce: Pamatujete na havárie policejních aut? A na únosy dětí? A na pitbuly? V době těchto veřejných hrozeb ve skutečnosti nebylo o nic víc havárií policejních aut, únosů dětí ani útoků psů než kdykoliv předtím. Ale jak si média jednou nějakého tématu všimnou, pochutnají si na něm. Existuje staré novinářské přísloví: „Jednou je to náhoda, dvakrát je to trend, a pokud se to stane třikrát, je to epidemie!“

## PŘÍPRAVA NA KRIZI

Není možné se stoprocentně připravit na jakoukoliv krizi. Každá je jiná. A příprava celého krizového programu na úrovni ropných společností a aerolinií může stát miliony - a přesto je může zaskočit neočekávaná událost.

Nemůžete se připravit na všechny eventuality tak, že připravíte pečlivě rozpracovaný seznam a do detailu vypracované odpovědi. Pamatujte: čím větší a tlustší bude váš krizový manuál, tím méně si budou lidé pamatovat, že v něm vůbec něco je (pokud si ho vůbec přečtou), a tím spíše si neporadí s neočekávanou situací - a tím budou ukolébanější („Všechno je přece v manuálu, takže si nemusíme dělat starosti.“).

Ale jedno je jisté: nějaká příprava na krizi je nutná. Zatímco řada firem se připravuje příliš důkladně a snaží se připravit na každou eventualitu, většina se připravuje naprosto nedostatečně - nedělá vůbec nic a doufá, že se nic nestane.

Pamatujte také, že dobré řešení krize spočívá spíše v **přístupech** než v **postupech**. Vytvoření postupu je relativně jednoduchý obor, ale donutit vedení správně **myslet** - to může být poměrně náročný úkol.



Například téměř ve všech případech je tím naprosto nejdůležitějším předpokladem, aby se PR aspekty krize mohly dostat pod kontrolu, aby se na veřejnosti objevila nejdůležitější osoba, která projeví účast, znepokojení, uklidní a ukáže svou autoritu a schopnost řešit situaci.

Zní to jednoduše. Ale ve skutečnosti to může být problém, když chcete po generálním řediteli, aby vyšel a postavil se před televizní kamery, což nikdy předtím nedělal; když po něm chcete, aby projevil lidské city, přestože svou kariéru udělal tím, že nikdy žádné neprojevil; když má absolutně nulové znalosti krizové psychologie a když mu právníci říkají: „Neříkejte vůbec nic, mohlo by nás to stát miliony.“

## KRIZOVÁ PSYCHOLOGIE

Pokud existuje klíč k úspěšnému vyřešení krize, pak je to (spíše než tonutí v plánech a postupech) pochopení **psychologie** tohoto předmětu - a psychologii se nemůžete naučit ze žádné příručky. Každý člen krizového týmu musí instinktivně chápat, jaké to je stát na druhé straně barikády; jaké to je pro vyděšeného zákazníka nebo místního obyvatele, pro rozrušeného příbuzného, pro znepokojeného zaměstnance nebo našťavaného zákazníka

Naší přirozeností je překrucovat realitu a velmi často chceme věřit spekulacím a pověstem, aniž bychom měli přístup k faktům a údajům, které by je potvrzovaly.

Dale je dobré pochopit, že krize se podobá spíše zápasu v ragby nebo ve fotbale než standardnímu firemnímu postupu. Začíná výstřelem (někdy doslova), k dispozici nejsou téměř žádné informace, zvoní telefony, šéfové chtějí zprávy, adrenalin stoupá, někdo ztratí nervy, klíčoví manažeři nejsou k nalezení... a do toho vám začnou telefonovat média.

Ale pokud chcete od sportovního týmu dobrý výkon, nedáte mu do detailu vypracovanou příručku a neřeknete mu, ať ji nastuduje. Neočekáváte, že hráči sami budou vědět, jak mají na kterou situaci zareagovat. Podstatou krize je chaos. Nemůžete obsáhnout všechny možnosti.

Abychom pokračovali ve sportovní analogii: v úspěšném moderním týmu každý člen ví, co má hrát, co zvládne jeho kolega a co zhruba může očekávat. Ale pak tu musí existovat i vysoká míra flexibility. Každý člen týmu musí být schopen zastoupit ostatní.

Správná příprava na krizi tedy nejsou jen seznamy a postupy. Do probíhajícího procesu musí být od počátku zapojeno celé vedení. Krize by měla být vnímána jako bod běžného denního programu vedení firmy. Kdokoliv, kdo by mohl být v době krize zodpovědný, by měl projít jak kurzem o možnostech krize, tak média tréninkem. Do přípravy krizového plánu by měli být zapojeni všichni. A pokud je to možné, měli by se občas zúčastnit cvičné zkoušky.

Nejlepší přístup při přípravě na krizi je položit si několik klíčových otázek. Tím, že vymyslíte odpovědi, které se vztahují k vaší společnosti, vymyslíte zároveň použitelný krizový plán.

**Jsou to tyto otázky:**

### **JAKÉ KRIZE BY NÁS MOHLY POSTIHNOUT?**

Většinu krizí je možné předvídat, stačí si jen více všimat. Každých několik měsíců uspořádejte mítink o řešení krize a projděte si krize, které se objevily v novinách. Mohly by se to stát i tady? Pokud ano, jak bychom si s nimi poradili?

A dobře se podívejte, co vše se odehrává ve vaší firmě a co by mohlo ukázat významné „trhliny“ a varovat před případnou krizí. Všimněte si, kolik publicity je u každé krize věnováno tomu, jak firma ignorovala všechna varování. Je třeba si jich všimnout **ted’**.

Uvědomte si, kdy můžete být vystaveni nebezpečí krize: chemikálie, technika, zdravotnictví, životní prostředí, sabotáž. Používá vaše firma speciální konzultanty pro krizové situace? Pokud ne, proč?

Příčiny, které vedou ke krizi, mají často původ v některém z těchto příkladů:

- Nízká morálka.
- Stížnosti zákazníků.
- Špatné hospodaření.
- Kvalita zaměstnanců.
- Panické seškrtávání nákladů.
- Uspěchané výsledky.
- Drby a zvěsti.
- Arogance společnosti.
- Náhlé změny.
- Celková struktura.

Všimli jste si od poslední schůze něčeho takového?

Další otázka, kterou si musíte položit:

### **JAKÉ JSOU CÍLOVÉ VEŘEJNOSTI?**

Udělejte si seznam všech možných skupin, se kterými byste museli jednat. Během opravdové krize budete pravděpodobně muset komunikovat se všemi, nebo alespoň s většinou z nich.

Hlavní kritéria k určení cílové veřejnosti:

- Koho se krize dotkne?
- Kdo by mohl ovlivnit nás?
- Kdo o tom musí vědět?

V příloze č. 2 najdete příklady takovýchto skupin. Pro začátek z něj vyjděte a uvidíte, kolik vlastních ještě vymyslíte.

Hlavně tento seznam sestavte **ted’**, a ne až vás zachvátí panika. Pokud budete vyčkávat, až vás krize postihne, a až pak začnete přemýšlet, komu o tom musím říct, téměř určitě zapomenete na některé velmi důležité skupiny, se kterými byste měli komunikovat.

A tím, že si vypracujete tento seznam, si také uvědomíte, jak špatný je přístup krizového týmu, který si myslí, že stačí zvládnout média. Jeden z předních velitelů hasičů mluvil o tom, jak jeho jednotka řeší velké případy, a uvedl dokonce 31 oficiálních orgánů, se kterými musí komunikovat jen on sám.

Když jste určili, s kým musíte během krize komunikovat, nabízí se další otázka:

### JAK S NIMI KOMUNIKUJEME?

Máte připravené komunikační kanály, abyste byli schopni všechny okamžitě a efektivně informovat? Vědí, jak vás mohou kontaktovat?

Některé příklady:

- Jména a telefonní čísla, na kterých můžete po celých 24 hodin kontaktovat klíčová média, poslance, úřady atd.
- Adresy do kanceláře i domů.
- Telefon, e-mail, mobilní telefon.
- Fax.
- Oznámení tisku.
- Tisková konference.
- Briefingy.
- PR konzultanti.
- Linka pomoci.
- (Předem rezervovaná) inzerce.
- VNR (Video News Release) - video zpráva a zvuková zpráva pro rozhlas.
- Internetová stránka a okamžité zpravodajství a sdělení.

Víte, jak zajistit a personálně obsadit horkou linku pro znepokojené příbuzné a ostatní? Existuje několik specializovaných agentur (hlavně telemarketingové firmy). Je třeba si mezi nimi vybrat a dát jim instrukce **ted'**, a ne až když krize vypukne.

Hlavně určete (a pokud možno i vyzkoušejte) svoje informační kanály a systémy informování zaměstnanců, managementu, úřadů, médií apod.

Pro vypilování postupů a zpráv je nesmírně důležité navázat co nejdříve kontakty s klíčovými skupinami cílové veřejnosti a se stranami, které by mohly být do krize nějakým způsobem zapojeny; jsou to např. nouzové služby, pojišťovny a právníci. Nemůžete si dovolit ztrácet drahocenný čas tím, že s těmito důležitými orgány, které vám velmi často stojí v cestě a mají navíc nezanedbatelný vliv, se budete dohadovat, až to vypukne.

Mějte na paměti, že orgány jako policie nebo hasiči mají velmi dobře vypracované PR techniky, a pokud se vztahy mezi vámi pokazí, jsou to většinou oni, kdo rychle a efektivně získá navrch.

Tak, ted' už víme, s kým musíme mluvit a jak se k nim dostat.

Další:

### JAKÉ ZPRÁVY?

Informace, které budete vysílat, budou samozřejmě záviset na typu a fázi krize. Avšak když si předem určíte typy krizí, klíčové skupiny a komunikační prostředky, můžete několik základních sdělení předvídat, jako např.:

**Lidskost:**

Nejlepší je, když se můžete omluvit, ale samozřejmě musíte také zvážit právní důsledky. Pokud je jasné, že vina je na straně vaší společnosti a převálcují vás tak jako tak, měl by ředitel velmi vážně zvážit, zda by nebylo lepší zapomenout na právníky a omluvit se. Jednou z jeho povinností je chránit i taková aktiva jako např. důvěru, kterou ve vás mají ostatní tato aktiva mohou být mnohem důležitější než peníze, které jsou v sázce při právníkové bitvě o kompenzace.

Samozřejmě, v mnoha případech se vlastně nemůžete omluvit. Ale můžete vyjádřit „politování“?. Právníci budou mít tendenci říkat „ne“, protože se starají o to, aby vše proběhlo pokud možno bez jakéhokoli rizika. Ale jak je zřejmé z mnoha případů, od Thaliodu po Lockerbie a Valdez, „hra na jistotu“ může vážně poškodit reputaci vaší firmy. Stálo by vás „politování“ opravdu miliony? A kolik vás bude stát vážně poškozená pověst firmy? Připravte se odmítnout rady právníků a pojišťoven.

Ale v každém případě určitě můžete prokázat účast, znepokojení, soucit. Jednou z nejdůležitějších věcí, které lidé chtějí slyšet od veliké anonymní společnosti, která prochází krizí, je "Záleží nám na vás". Tak ukažte, že vám na lidech záleží.

**Uklidnění:**

Lidé se bojí a jsou vystrašení. Mohlo by se to opakovat? Bude nějaká dlouhodobá škoda? Je vše pod kontrolou? Ví firma, co dělat? Nezapomeňte je ujistit. Pokud je to možné, zkuste jim říci, že budou provedena veškerá možná opatření:

- Vše bude napraveno.
- Zlepšíte situaci.
- Pokuste se je ujistit, že se to již nemůže nikdy stát.

Pokud je to možné, pokuste se zajistit, aby uklidnění přicházelo od důvěryhodné, oficiální třetí osoby, a ne od vaší společnosti. Vám věřit nebudou.

Rozmyslete si také, jaké další druhy zpráv by mohly být zapotřebí:

**Řekněte, co v tomto ohledu děláte.**

**Ukažte, že vaše úspěchy velmi výrazně převládají nad neúspěchy.**

**Veřejnost přesvědčivě ujistěte, že se to přihodí v jednom případě z milionu.**

**Oznamte, že proběhne důkladné vyšetřování (nejlépe nezávislé).**

Je dobré uspořádat si tyto zprávy předem, protože:

- Ztratili byste spoustu drahocenného času, pokud byste se jimi začali zabývat, až když budete skutečnou krizi řešit. A pod vlivem vypjaté situace je velmi snadné na některé zprávy zapomenout. Je až neuvěřitelné, jak často se management opravdu zajímal a staral o to, co se stalo, ale nikomu to neřekl - ne kvůli tomu, že by bral ohledy na právní dosah, ale prostě proto, že se tak intenzivně zabýval řešením krize, že na to prostě zapomněl.
- Sdělení jako vyjádření účasti a znepokojení je třeba předem projednat a upravit s právníky a pojišťovnami.

Ted' je zároveň i čas připravit si následující podklady:

**Podklady** pro média a ostatní skupiny. Když se na vás vrhne tisk, musí naplnit stránky informacemi o vaší společnosti - co vaše firma dělá, kolik má zaměstnanců, k čemu jsou využívány vaše produkty, jak se vyrábějí. Pokud tyto údaje můžete vysypat z rukávu,

- a) pomůžete tisku zaplnit stránky informacemi, které pocházejí od vás, a ne od nikoho jiného,
- b) zajistíte, že alespoň část informací bude otištěna správně,
- c) tisk vám bude více nakloněn, když mu tak pomáháte.

Prostě nebudete mít dost času shromáždit všechny tyto detaily v době, kdy budete řešit krizi. Proto si musíte podklady připravit už teď.

Když budete tyto podklady připravovat, téměř určitě se setkáte s reakcí „Proč bychom jim to měli říkat?“ - zvláště u věcí, jako jsou finanční výkazy, nebezpečné chemikálie apod. Odpověď je velmi jednoduchá: tisk tyto údaje otiskne, ať se vám to líbí, nebo ne. Je pouze na vás, zda otiskne **vaši** verzi, nebo verzi **někoho** jiného.

## KDO BUDE TVOŘIT KRIZOVÝ TÝM?

Krizový tým, který se během krize nebude zabývat prakticky ničím jiným, nemusí nutně být složen z nejužšího vedení firmy. I když někoho (např. generálního ředitele) byste mohli zaměstnat „na půl úvazku“. Zbytek vedení (např. předseda správní rady) můžete chápat spíše jako „cílovou skupinu“ než jako členy týmu. Hlavní osoby v krizovém týmu zahrnují:

- Vedoucího týmu.
- Mluvčího.
- "Hlídače".
- Kontaktní osoba pro média.
- Sekretářku/asistentku.
- Podle potřeby i zkušené pracovníky z jiných oborů: personalistika, produkce, ochrana, technika, bezpečnost, média a další.
- Osoby z dalších firemních struktur – ze sídla firmy apod.

„**Hlídač**“ je osoba, která vše centrálně koordinuje, sleduje všechny aspekty krize a filtruje všechny příchozí informace. Je zodpovědný za rozřídění informací, podkladů, žádostí o interview pro celý zbytek týmu. Centralizace a kontrola toku informací je nesmírně důležitá.

**Kontaktní osoba pro média** zodpovídá za fyzické jednání s tiskem, jako je např. organizace briefingu, zajištění technického vybavení (hlavně přístupu k telefonu), pozvání na tiskovou konferenci a její organizace, udržování médií v patřičných mezích apod.

Dalšími členy, ať už plnohodnotnými, nebo jen částečnými, se mohou stát poradci/experti z těchto oborů:

- Legislativa.
- Public Relations.
- Další specializované obory.
- Stresové poradenství.
- Delegát, který by navštěvoval rodiny/oběti.

Vytvořte seznam náhradníků, kteří zaskočí za členy krizového týmu, kteří jsou nemocní nebo na dovolené.

V případě opravdu velké krize - zvláště nějaké mezinárodní - budete možná potřebovat služby firmy specializované na PR, popřípadě i na telefonní služby. Už jste si nějaké vybrali a dali jim instrukce pro takovýto případ?

Složení krizového týmu bude záviset na vaší společnosti a na typu a velikosti krize. Ale je nesmírně důležité vytvořit alespoň nějaký tým už **ted'** - dát mu instrukce a zahrnout kontaktní čísla jeho členů do příručky.

Krizový PR tým možná bude muset být naprosto nezávislý na týmu, který bude řešit samotnou krizi.

Když vybíráte členy pro krizový tým, musíte důkladně promyslet:

- **Vedoucího**, který má **schopnosti i autoritu** a chápe jak lidskou, tak mediální stránku věci. Musí umět:
  - Vyžádat si informace a všechny je i dostat – ihned.
  - Vydávat pokyny a získat odezvu
  - Být natolik vlivný, že v případě potřeby dokáže překonat doporučení právníků. Nebo mít okamžitý přístup k někomu, kdo to dokáže.
- U **mluvčího** je podmínkou, aby byl **sympatický, pohotový a byl schopen** zvládnout i obtížné rozhovory s médii.

Měli byste mít hlavního mluvčího, který během krize zastane většinu práce hlavně s televizí. V ideálním případě by to měl být ředitel, ale můžete zvážit i jiného člena vedení - zvláště pokud má lepší vystupování. Měli byste si připravit i další mluvčí, kteří by byli k dispozici pro všeobecné rozhovory a rozhovory s regionálními médii a kteří by zvládali záplavu telefonátů od tisku a řadu různých dalších dotazů.

Mluvčímu musíte dát prostor a výjimečně mu dovolit říct i něco špatně. Pokud váží každé slovo a neustále si dává pozor, pak nemůže působit sympaticky a autoritativně. Navíc, i když řekne všechno naprosto správně, média to stejně popletou. Musí mu být dána důvěra a podpora managementu, který sám musí být seznámen s podstatou PR jednání s médii. Takto si „vyškolit“ vedení je samo o sobě oříškem pro jakéhokoliv profesionála.

- **Vybírejte vhodné typy lidí:** zvládání krize může znamenat noci bez spánku a práci pod neuvěřitelným tlakem zvenčí.
- **Nezapomeňte na zálohy:** někteří členové týmu se budou muset věnovat krizi několik dní. Kdo bude v té době normálně pracovat?

A vždy mějte na paměti, jak je důležité, aby všichni, kdo jednají s veřejností, příbuznými, zaměstnanci, projevovali účast a měli pochopení. Během velmi vážné krize, zvláště takové, která obsahuje lidské utrpení, jsou součástí firemního PR všichni zaměstnanci, kteří zvednou telefon a přijdou do kontaktu s veřejností. Musí být dobře informováni a pokud možno i absolvovat nějaký trénink o tom, jak projevit lidskost, účast a pochopení, a musí být trpěliví.

## JAKÉ POTŘEBUJTE ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ?

Okamžitá dostupnost právě potřebného vybavení velmi silně ovlivní (ať už k lepšímu nebo k horšímu) to, jak hladce a efektivně vaše operace proběhne.

Většině firem se nevyplatí připravit si zvláštní vybavení na takové úrovni, jaké mají největší aerolinie nebo ropné společnosti. Ale čím víc toho je v kritický okamžik připraveno nebo rychle k dispozici, tím větší jsou šance rychle odpovědět a udržet věci pod kontrolou. Vytvořte si vlastní seznam úkolů a nakupte nebo vyčleňte tolik, kolik v rámci vaší organizace realisticky můžete. Příklady najdete v příloze č. 3.

V ideálním případě by mělo být místo, kde bude sídlit krizový štáb, jinde, než kde došlo k problému, aby se krizový PR tým nezapletl do vlastního řešení krize.

## TRÉNINK

Jakým tréninkem mohou projít členové krizového týmu? Je možné krize vyzkoušet předem?

Alespoň:

- Vyzkoušejte svolání krizového týmu a rezerv.
- Mluvčí **musí** absolvovat média trénink. I z toho nejpohotovějšího člověka, který neprošel tréninkem, může schopný novinář udělat hlupáka. A naopak, pokud máte dobrý média trénink, je velmi snadné dobře zvládnout jakékoliv interview.

## STRESOVÉ PORADENSTVÍ

Profesionální poradce může být neocenitelná investice nejen v tom, že pomůže lidem zvládnout stres, ale i v tom, že dokáže dopředu rozpoznat, jak se budou lidé ve stresových situacích chovat. Během krize se ukáže, jací lidé doopravdy jsou. Ty zdánlivě nejsilnější osobnosti se mohou úplně rozložit, zatímco jiní, kteří působí slabě a nevýrazně, ukáží, že jsou ve skutečnosti ty největší hvězdy. Je lepší to zjistit předem!

Přítomnost profesionálního stresového poradce je velkým přínosem i **během** samotné krize, protože může pomoci jak krizovému týmu, tak - pokud je to vhodné - i těm, kteří byli krizí postiženi.

## KRIZOVÝ MANUÁL

**Hodně manuálů je k dispozici na dobře zabezpečených intranetech.**

**Ovšem za nejvhodnější formy tréninku jsou dnes považovány simulace. Je možné zadat různé faktory a vyhodnotit reakci týmu.**

S největší pravděpodobností není možné manuál připravit úplně přesně. Pokud se budete snažit předvídat všechny typy krize a zahrnete všechny tyto detaily a pokyny pro všechny zúčastněné, stane se z manuálu obrovský a nepoužitelný dokument. V panice nikdo nebude mít čas listovat stovkami stran, aby zjistil, kdo má co dělat.

Ale zase na druhou stranu příliš málo pokynů a podkladů nechá krizový tým bez potřebného vedení.

Pravděpodobně nejlepší je, stane-li se manuál součástí přípravného krizového programu, který sestává z následujících částí:

- Trénink nebo briefing managementu o možnosti krize. Aktualizovat.
- Média trénink pro mluvčí. Pořádejte i průběžná opakování, aby nezapomněli, co se naučili.
- Pravidelné mítinky managementu a brainstorming, abyste drželi krok s možnou předpovědí, určením okamžiku vzniku krize, přípravami řešení a s postupy během krize.
- Manuál, který bude obsahovat celkovou filozofii, základní rady a několik důležitých seznamů. V příloze č. 7 najdete několik návrhů toho, co by měl obsahovat.
- Jednoduché pokyny pro všechny zaměstnance, jak mají odpovídat na telefonáty od médií (viz příloha č. 6). Pravidelně aktualizujte a vydávejte reedice. Snažte se doplňovat instrukce nějakou formou vzdělávacích materiálů, protože jen samotné pokyny lidé brzy ztratí nebo zapomenou.

Jinými slovy, krizový manuál nefiguruje sám o sobě. Jedná se prostě o podporu tréninků, schůzek, brainstormingu a cvičení, která je kombinací všeho a poskytuje nejlepší a nejflexibilnější přípravu na krizi a která pomůže managementu zaujmout ty správné postoje, jež jsou pro vás ze všeho nejdůležitější.

## FUNGUJE TO?

Ted', když jste vytvořili krizový postup, musíte zjistit, zda je efektivní a zda je vůbec možné se jím řídit.

- Zkontrolujte kontrolu a tok příkazů: kdo dává komu instrukce? Kdo schvaluje rozhodnutí a výroky? Jak získává PR pracovník důležitá data? Jak jsou tato data tříděna a rozdělována? Komu jsou distribuována?
- Vytvořte postup, jak v urgentním případě velmi rychle svoláte celý krizový tým. Pokud je to jen trochu možné, příležitostně jej vyzkoušejte.
- Simulace krize vám může pomoci nalézt slabiny a nacvičit reakce. Ale pozor: pokaždé se pokazí jiné věci, takže se příliš nespolehejte na výsledek jediného cvičení. A úspěšná simulace, stejně jako například tlustý manuál, může navodit nebezpečné sebeuspokojení.
- Zároveň se vám mohou hodit cvičení od stolu, která založíte na realistických scénářích a která vám pomohou otestovat systém a zůstat nad věcí.

## BUDOVÁNÍ MOSTŮ

Čím lépe vás lidi znají a rozumí vám (jak vás osobně, tak i celou vaši společnost), tím méně vás budou chtít poškodit, když se něco pokazí.

Stojí za to vytvořit preventivní komunikační program s poslanci, úřady, klíčovými novináři, regionem, PR odděleními podpůrných služeb (hasiči, policie apod.) atd.

Výzkum toho, jaký postoj k vám teď chová vaše cílová skupina, vám může poskytnout odrazový můstek k následnému výzkumu během krize a po krizi.

## ŘEŠENÍ KRIZE

V průběhu krize doporučujeme tato opatření:

### POZASTAVIT ČINNOST

Pokuste se udělat něco, abyste se chopili iniciativy, a „zmrazte veškerou činnost". Příklady:

- Zastavte výrobu.
- Zavřete závod.
- Stáhněte výrobek z trhu.
- Oznamte okamžité nezávislé vyšetřování.

Rozhodněte, schvalte a okamžitě vydejte prozatímní prohlášení, které bude obsahovat některé zprávy z vašeho seznamu úkolů. Slibte médiím a dalším skupinám, že je budete důkladněji informovat ihned, jak budete znát více podrobností - pokud možno později.

Cílem pozastavení činnosti a vydání prozatímního prohlášení je získat čas a převzít iniciativu - a prezentovat se jako důvěryhodný zdroj informací.



## SVOLEJTE KRIZOVÝ TÝM

A izolujte ho. Okamžitě určete mluvčího a seznamte ho se situací - a jestliže je to možné, zajistěte mu bleskovou zkoušku interview nebo debaty ve studiu.

## ODHADNĚTE SITUACI

Je téměř nemožné odolat pokušení začít již řešit krizi, zatímco stále ještě formulujete strategii.

Neustále zvoní telefony. Odevšad přibíhají lidé, kteří přinášejí urgentní zprávy nebo požadují informace. Nemůžete najít klíčové členy krizového štábu. Média telefonují a chtějí s někým okamžitě mluvit. A šéf vás chce ihned k sobě.

**Právě teď jste nejzranitelnější.** Pokud podlehnете okamžitým požadavkům, mohli byste se ze strategického hlediska rozhodnout úplně špatně. Mohli byste říct něco, co nechcete. A rozhodně byste na spoustu věcí zapomněli.

Je naprosto nezbytné, aby jádro krizového týmu a management si spolu co nejrychleji sedly, co nejdál od krize a telefonů, a v klidu spolu strategicky rozebraly situaci. V normálním případě by jim to trvalo několik hodin. Ale i když si najdete alespoň pár minut, bude to lepší než nic.

Příloha č. 9 vám nabízí několik klíčových otázek, které byste si měli během strategické porady položit.

Když jste zhodnotili situaci, učiňte následující kroky:

## ZVOLTE STRATEGII

Jaký by měl být váš celkový strategický přístup? Např.:

- Zviditelňovat se, nebo spíše tlumit zájem zvenčí?
- Přijmout odpovědnost?
- Klást hlavní důraz na vyšetřování, nebo na něco jiného?

## IDENTIFIKUJTE CÍLOVOU VEŘEJNOST

Projděte si seznam a zodpovězte tyto otázky:

- Koho se krize dotkne?
- Kdo by mohl ovlivnit vás?
- Kdo o tom musí vědět?
- Koho dalšího byste měli informovat?

## SHODNĚTE SE NA SDĚLENÍCH

Kromě prozatímního prohlášení - co dalšího byste měli, nebo chtěli sdělit (a pak sdělovat dál a dál) cílové veřejnosti?

Je-li to možné, připomeňte to dobré, co děláte. Ropa, chemické přípravky, potraviny, to vše může hrát velmi výraznou roli při udržení určité životní úrovně - nebo dokonce napomoci k

jejímu zachování. Ale veřejnost může vnímat váš výrobek jenom ze strany těch ošklivých, páchnoucích, protivných nevýhod.

Není doba na to vychloubat se, ale občas se připomenout není na škodu. Vy víte, jak důležitá a zodpovědná je vaše společnost. Ví to i veřejnost?

Když jste absolvovali úvodní mítink, rozhodli jste o výše zmíněných akcích a vydali jste předběžné prohlášení, měli byste co nejdříve učinit následující:

## PŘIPRAVIT A USKUTEČNIT PLÁN

Ted' už máte strategický přístup a krizový tým se usilovně snaží dostat věci pod kontrolu. Pokud máte čas, pokuste se vytvořit detailnější plán, který budete věnovat tomu, co musíte udělat, kdo to udělá, kde a kdy apod. Neustále tento plán aktualizujte a kontrolujte.

## INFORMOVAT DŮLEŽITÉ OSOBY

Každého, koho se to týká, seznámte se situací (zvláště personál, který je nejvíce na očích jako ostrahu, spojovatelku, recepční aj.) - a i nadále tyto osoby průběžně informujte.

Snažte se ukázat realitu decision makerům, jako např. velkým šéfům, právníkům. Chladné oficiální postoje a přístupy se mohou dramaticky změnit k lepšímu, pokud se člověk, který rozhoduje, setká s oběťmi nebo truchlícími příbuznými a je vystaven křížové konfrontaci se zvědavými novináři.

## CENTRALIZOVAT INFORMACE

Pokuste se zajistit, aby všechny příchozí i odchozí informace šly přes jednoho jediného člověka.

## POCHOPIT VEŘEJNOST

Pravděpodobně ta největší chyba, které se společnosti během krize (ale i jindy) dopouštějí, je nedostatek empatie. Manažeři se pohybují ve vakuu a poskytují informace, které pokládají za důležité a uspokojivé. Ale důležité je to, co veřejnost **přijme**, ne to, co jí je **řečeno**. Situaci neovlivní **fakta**, ale to, jak ji lidé **vnímají**.

Pokud jednáte s nepřátelsky naladěnou a vystrašenou veřejností, musíte překonat ohromnou bariéru. Protiargumenty, statistickými údaji a obrannými zprávami tuto bariéru nezmenšíte, ale naopak posílíte (můžete to vyzkoušet sami na sobě, když se doma pohádáte nebo když si budete stěžovat v restauraci a číšník se s vámi začne hádat!). Doufat, že prorazíte, můžete pouze tehdy, když ukážete, že situaci vidíte z opačné strany.

## POSKYTNOUT INFORMACE

Existuje velmi jednoduchá a naprosto jasná krizová psychologie – tu však nejsou manažeři a právníci schopni pochopit:

- Čím méně toho lidem řeknete, tím víc si budou myslet, že něco tajíte.
- Čím více toho lidem řeknete, tím dříve se o vás přestanou zajímat.

Informace jsou vaše nejlepší zbraň (i obranná). Poskytněte veřejnosti pravidelný přísun co největšího množství informací. Jednejte proaktivně, ne reaktivně.

V době krize bude veřejnost požadovat ohromné množství informací a někdo tento požadavek uspokojí. Tomu nemůžete nijak zabránit. Stránky v novinách **budou** zaplněny, poslanci se k tomu **budou** vyjadřovat, zaměstnanci o tom **budou** v hospodě mluvit, znepokojení příbuzní a místní obyvatelé si o tom **budou** povídat, **budou** vytvořeny akční skupiny.

Pokud budete prostě jen tak sedět a občas řeknete „bez komentáře“ a budete si gratulovat, protože tím, že jste neudělali nic špatně (tzn. že jste nic neřekli), jste zabránili právníckému boji o kompenzace -, pak ten ohromný nedostatek informací bude uspokojen vašimi potenciálními nepřáteli: nátlakovými skupinami, špióny ve vaší společnosti, zkorumpovanými poslanci a drby a spekulacemi.

A nezapomeňte: pokud přijdou na něco, co jste jim měli říct vy, pak bude vaše důvěryhodnost zničena pro celý zbytek krize.

Vaším cílem je vybudovat si co nejrychleji pozici jediného spolehlivého zdroje informací o této krizi nebo o tomto problému. Tak zaplníte velkou část mezery v informacích svými vlastními informacemi. Pokud je to možné, poskytněte i podklady o vaší společnosti, bezpečnostních standardech apod.

Některé tipy pro jednání s médii:

- Buďte co nejvíce otevření, upřímní, lidští a komunikativní.
- Nikdy nespekulujte.
- Vyberte si pole působnosti; vyhýbejte se nepřipraveným interview. Pokud vás ale média přepadnou a kamery běží, řekněte, že jste připraveni poskytnout rozhovor, ale ne právě teď (pokud možno uveďte nějaký důvod). Domluvte si s médii místo a čas interview, až budete mít situaci alespoň trochu pod kontrolou.
- Stanoviska firmy nepředčítejte. Za každou cenu si odsouhlasené prohlášení zapamatujte tak, abyste nic nespletlí, ale čtení před veřejností a před kamerami ubírá ten nejdůležitější dojem lidskosti a důvěryhodnosti, které číší ze „spontánní“ reakce.
- Pokud je to jen trochu možné, vyhýbejte se konferencím. Někdy to není možné, ale pokud můžete jednat s novináři postupně, máte větší kontrolu. Ve chvíli, kdy jich je na vás víc, stane se z nich smečka. A ti méně bystří pochyť nepříjemné otázky od těch chytřejších. Pokud musíte uspořádat tiskovou konferenci, ujistěte se, že váš nejdůležitější člověk zvládne nepřátelsky míněné otázky a hlavně si zachová rozvahu. Určete moderátora, který přivítá média, zvládne scénu, bude rozdělovat otázky a celou konferenci ukončí. Abyste se neocitli pod palbou otázek, používejte jeden mikrofon, který si budou novináři podávat.
- Vybraná skupina novinářů (press pool). V případě opravdu veliké krize je vyloučeno, abyste se věnovali zároveň všem médiím (abyste jim např. ukázali zničenou továrnu), většinou se dohodnou na „poolu“. Jeden novinář nebo jeden tým ze tří hlavních skupin médií - televize, tisku a rádia - zpracuje reportáž, kterou pak poskytne zbývajícím.
- Pokuste se mít o nich co největší přehled. Kde stojí, kde se shlukují apod. Zvažte, zda by nebylo možné shromáždit je všechny někam, kde byste je měli pod kontrolou a mohli byste vydávat prohlášení a poskytovat informace. Měl by se o ně postarat váš pracovník pro kontakt s médii a pravidelně jim dodávat souhrn zpráv.

A když poskytnete médiím informace, nezapomeňte informovat i zaměstnance a další zainteresované skupiny.

Některé základní návody na to, jak zvládnout interview s médii, najdete v příloze.

## **VYHNOUT SE KONFLIKTŮM**

To se lehký řekne, avšak hůř udělá! Často je velmi těžké být zdvořilý na rozčileného veřejného činitele, který „požaduje vysvětlení“, nebo nehodit cihlou po fotografovi, který šplhá po okapu nemocnice, aby získal snímky obětí. Ale vždycky musíte být zdvořilí a důstojní.

Snažte se také pochopit, pod jakým tlakem jsou bulvární novináři. Pokud jiné noviny získají fotografii, a oni ne, ani se nemusí obtěžovat vracet se do redakce.

## **BÝT FLEXIBILNÍ**

Krize se může úplně obrátit. Stejně tak i požadavky vašich klíčových skupin - hlavně tisku. Možná budete muset několikrát přizpůsobit svůj plán a všechny znovu a znovu briefovat.

## **MYSLET DLOUHODOBĚ**

Může být lákavé snažit se chránit krátkodobé zájmy - a platit za to později. Ale většinou je nejlepší být připraven krátkodobě ztratit, ale zachránit dlouhodobou pověst.

Až po okamžité panice, která vás zasáhne, popadnete dech, začněte co nejdříve myslet na dlouhodobý plán. Když budete dobře komunikovat a chytře zvládnete znovuotevření nebo znovuuvedení na trh, může se z krize dokonce stát příležitost.

## **ZJISTIT, CO JSME SE NAUČILI**

Když je po všem, zjistěte: **Co jste se naučili, zda je šance, aby se vlna negativní publicity vrátila a kdy?**

např.:

- Výročí.
- Právníková bitva (zvláště pokud zapojíte i specialisty na katastrofy).
- Poškozené oběti.
- Vyšetřování.
- Závěrečná zpráva.

Buďte na tyto fáze předem připraveni. Pokud mají média „dobré“ (tj. nepříjemné) fotografie či záběry původní události, chopí se každé příležitosti, aby je na svých stránkách a obrazovkách použila znovu.

## **ZÁVĚREČNÁ MYŠLENKA**

Krize nebere ohledy na víkendy, státní svátky, dovolené, pauzy na oběd, nedostatek personálu, chřipky, golfové závazky nebo šílené návaly práce.

Může přijít kdykoliv. A váš úspěch, nebo neúspěch může záviset na tom, kolik přípravy doporučené v této příručce jste doopravdy uskutečnili.

Nakolik jste připraveni?

## **Internet a krizová komunikace**

Žádná firma nemůže připravit krizovou strategii a nezahrnout do ní internet. Vzhledem k rychlosti on-line událostí každá moderní krizová strategie musí jednoznačně integrovat on-line a off-line aktivity.

Ceny akcií mohou spadnout poté, co se o výrobku hovoří v diskusní skupině na internetu. Banky se ihned objeví v novinách, když se někdo „nabourá“ do on-line účtů. Takové věci se mohou stát během několika hodin, nové cykly se zkracují a zrychlují, a nesmírně tedy záleží na vaší reakci a schopnosti rychle se bránit.

Krizová on-line komunikace může obsahovat:

1. Kopii prohlášení a komentář generálního ředitele na internetové stránce.
2. Video a multimediální prezentace on-line.
3. Čísla a údaje o dané společnosti.
4. Podrobnosti o vyšetřování.
5. Fotografie a životopisy klíčových osob.
6. Archiv tiskových zpráv.
7. Výroční zprávy a údaje o financích.
8. Komentáře třetích stran.
9. Klíčové kontaktní údaje.
10. Otázky a odpovědi.

## **Intranety a extranety**

V době krize navíc hrají nesmírně důležitou roli intranety a extranety. Díky extranetům můžete poskytnout významným a důležitým dodavatelům zvláštní informace. Stejně tak můžou být umístěny důležité informace na intranetu; zde je možné je rychle aktualizovat, informovat zaměstnance o vývoji a zlepšit tak interní komunikaci.

Pokud je situace opravdu vážná a zemřeli lidé, měli byste na webovou stránku zahrnout INFORMACE O OBĚTECH, které by měly obsahovat:

1. Chat room – pro příbuzné obětí.
2. Zpětnou vazbu.
3. Stresové poradenství.

## 1. KRIZOVÝ SEZNAM

### Seznam 1

#### PŘÍPRAVA

- **Jaké** krize by nás mohly postihnout?
- Se kterými **cílovými skupinami** jednáme?
- Jak s nimi **komunikujeme**?
- Jaké **zprávy**?
- Kdo bude tvořit **krizový tým**?
- Jaké potřebujete **zázemí a vybavení**?
- Absolvoval krizový tým a mluvčí **trénink**?
- **Funguje** to?
- Jakou **krizovou příručku** potřebujeme?
- Vybudovali jsme **mosty** mezi sebou a svými cílovými skupinami?

## Příloha 2

## CÍLOVÉ SKUPINY

Uvádíme většinu možných cílových skupin. Aby přesně odpovídaly vaší společnosti a vašim potřebám, budete si je muset ještě dále rozčlenit. Např. „regulační orgány“ mohou zahrnovat orgány povodí, hygienickou službu, regulační orgán vašeho odvětví, ekologické organizace, útvary pro životní prostředí aj.

Dále můžete přijít i na jiné skupiny, které nejsou na seznamu, ale jsou pro vás důležité. Uspořádejte brainstorming a identifikujte je.

Média	Celostátní	-	tisk: všeobecný, specializovaný,
		-	Televize,
		-	Rozhlas.
	Regionální	-	tisk: všeobecný, tematický,
		-	Televize,
		-	Rozhlas.
	Obchodní nebo profesní média		
Oficiální	- Vláda	-	důležitá ministerstva,
		-	poslanci a senátoři,
		-	poslanci Evropského parlamentu.
	- Úřady	-	regulační orgány,
		-	místní rady.
Zabezpečení	-		Policie.
			Požárníci.
			Nemocnice.
			Pohotovost.

Nezapomeňte, že tyto nouzové služby mají své vlastní PR týmy, které jsou většinou mnohem profesionálnější a které mají samozřejmě veliký zájem na tom, zvrátit jakoukoliv pro ně nepříznivou publicitu.

Uvnitř společnosti	-		Zaměstnanci.
			Obchodní skupina: centrála, mateřská firma apod.
			Odbory.
			Právníci.
			Pojišťovny.
			Akcionáři, investiční společnosti a celý byznys.
Obchodní svět	-		Zákazníci.
			Konkurence.
			Dodavatelé.
			Obchodní a profesní asociace.
Další	-		Příbuzní.
			Místní obyvatelstvo.
			Ekologičtí aktivisté a nátlakové skupiny.

„Široká veřejnost“ je samozřejmě také vaší cílovou skupinou, ale můžete se k ní dostat jen prostřednictvím komunikace s jinou cílovou skupinou (médií).

## Příloha 3

## KRIZOVÁ MÍSTNOST

Některé velké společnosti investovaly do svých krizových prostor a vybavily je všemi možnými prostředky. Pro většinu firem je to nerealistická investice, ale měli byste si připravit alespoň něco. Čím více máte připraveno, tím snazší bude věnovat se řešení krize, aniž byste se neustále museli rozptylovat kvůli neadekvátním telefonům, lidem, kteří nevědí, kam mají jít, či hledáním něčeho, na co potřebujete během pěti minut nahrát zprávy.

Některé nápady:

- Místo: konferenční místnost? nedaleký hotel? speciální vybavení.
- Náhradní místo (např. pro případ požáru, výbuchu).
- Kontrolovaný přístup – ostraha.
- Adekvátní místnost a nábytek pro krizový tým a ostatní.
- Tabule pro kreslení, flip chart a fixy, které píší.
- Větší množství telefonů včetně alespoň jednoho tajného čísla.
- Zařízení pro horkou linku.
- Internet a e-mail.
- Vybavení pro monitoring televize a rádia (+ např. Reuters).
- Zařízení televizního „studia“ pro zkoušky rozhovorů.
- Technologie, která vám umožní připravovat a globálně vysílat.
- Kancelářské potřeby.
- Možnost rozesílání hromadných zásilek.
- Prostředky na zapisování všech akcí.
- Služby (monitoring tisku a televize: tiskárny, způsob distribuce zpráv apod.).
- Pokud je to vhodné, pak prostředky k nahrávání telefonů.
- Občerstvení.
- Možnost přespání na místě nebo někde poblíž.
- Oddělené nebo nedaleké místo pro komunikaci s tiskem.



**Příloha 4****INDIVIDUÁLNÍ VÝBAVA**

Jaké vybavení je k dispozici členům krizového týmu, zvláště například tiskovému štábu v terénu? Některé náměty:

- Krizový manuál a podklady.
- Důležitá telefonní čísla.
- Seznam tisku.
- Notebook.
- Počítač s přípojkou na internet a laptopy.
- Mobilní telefon.
- Pager.
- Poznámkový blok.
- Pera a tužky.
- Post-it papírky (např. na poznámky).
- Zvýrazňovač.
- Nůžky nebo ostrý nůž.
- Izolepa a plastické lepicí polštářky.
- Diktafon a kazety.
- Rádio.
- Kapesní televize.
- Baterka.
- Dalekohled.
- Fotoaparát (např. jednoduchý polaroid).
- Budík.
- Náhradní baterie.
- Hotovost - včetně mincí na parkovací automaty a telefony.
- Kreditní karty.

**Příloha 5****TISKOVÁ INFORMACE**

Témata pro předem připravené podklady pro média a další skupiny zahrnují:

- Detailní informace o podniku: velikost, výroby, práce, historie, finanční údaje, počet zaměstnanců apod.
- Výrobní procesy a pracovní postupy.
- Podrobnosti o výrobcích.
- Chemikálie nebo jiné materiály - co to je, k čemu a proč jsou používány apod.
- Bezpečnost a kvalita: úspěchy a neúspěchy, investice, jak společnost dosahuje vysokých standardů.
- Umístění: historie podniku a další detaily.
- Něco dalšího, co je důležité pro vaši společnost.

Napište je tak, aby i zaneprázdněný novinář mohl rychle vstřebat důležité informace (souhrn ve formě odrážek v rozsahu jedné strany).

Je možné připravit nějakou výtvarnou dokumentaci, jako například z technologického procesu, graf výrobního postupu, schéma organizace - jinými slovy něco, co by pomohlo graficky zaplnit stránky tisku vaším materiálem?

**Příloha 6****INSTRUKCE ZAMĚSTNANCŮM OHLEDNĚ TELEFONÁTŮ Z REDAKCÍ MÉDIÍ**

Všem zaměstnancům byste měli pravidelně připomínat, co mají dělat v případě, že jim zavolá někdo od tisku a oni nemají trénink na to, jak to zvládnout, ani oprávnění se zástupcem tisku hovořit. Základní body jsou:

- Neposkytujte žádné detaily - dokonce ani svoje jméno. Nenechejte se vtáhnout do rozhovoru (dokáží vás nalákat).
- Novináře ujistěte, že jejich dotazy budete ihned tlumočit lépe informovanému mluvčímu, který mu co nejdříve zavolá. Vzhledem k tomu, že novináři jsou většinou tímto způsobem odbýváni, budou se vás snažit přesvědčit, abyste je hned přepojili - nebo abyste jim informace poskytli přímo vy. Trvejte na svém.
- Zjistěte:
  - Kdo volá - jméno?
  - Zaměstnání nebo pozice v redakci?
  - Které noviny nebo televize?
  - Telefonní číslo?
  - Co vše chtějí vědět?
- Dotazy a detaily okamžitě předejte autorizované osobě uvedené na seznamu (který je připojen k těmto pokynům). Zkontrolujte, zda tato osoba novináře opravdu kontaktovala.
- Vždy buďte zdvořilí.

Pokud je to jen trochu možné, snažte se podpořit instrukce přímým briefingem nebo tréninkem.

**Příloha 7****KRIZOVÝ MANUÁL**

Pokuste se nepsat jen samotný manuál. Učebnice, které stojí jen tak samy o sobě, většinou nemají ten kýžený efekt. Krizový manuál by měl být pouze podpůrný dokument k mítinkům, brainstormingu, krizovým tréninkům a simulacím. Každá společnost má různé požadavky. Následující je příklad obsahu běžného manuálu:

**Obecně platí, že simulace jsou efektivnější.**

- Úvod: stručný popis, co očekáváte během krize od členů týmu, firemní filozofie, jak používat manuál.
- Krizový tým: jména, funkce, stručný výčet jejich povinností, telefon všech spolupracovníků (právníků, PR apod.) členů týmu, kde je možné je zastihnout přes den i po celých 24 hodin, detaily o zástupcích, pokud jsou členové týmu na dovolené nebo nemocní.
- Veřejnost: seznam cílových skupin a jak je kontaktovat, adresy a telefonní čísla, telefonní čísla pro nouzovou komunikaci např. s regulační orgány, zaměstnanci, právníky, poslanci apod.
- Zprávy: referenční seznam všech možných zpráv, které je třeba během krize komunikovat.
- Zázemí: Kde je místnost pro krizový tým apod. Jaké je tam vybavení, kde je a jak ho používat. Instrukce v manuálu nebo v krizové místnosti, jak pracovat s faxem a dalšími přístroji, jak objednat linku, na kterou se volá zdarma.
- Média: referenční seznam o tom, jak jednat s médii, jak se připravit na interview a jak při něm uspět.
- Tiskové informace: kopie podkladů o společnosti, výrobcích, technologii apod. Užitečná technická data.
- Užitečné adresy a čísla: firmy zabývající se monitoringem tisku, občerstvení apod.
- Další: všechny další užitečné a důležité informace, jako například seznam frekvencí všech rádií, aby bylo možné si je i ve spěchu rychle naladit.

## Příloha 8

### ŘEŠENÍ KRIZE

Zde je seznam klíčových částí:

- Pozastavte činnost a vydejte prozatímní prohlášení.
- Svolejte krizový tým a izolujte ho.
- Odhadněte situaci (viz seznam strategií).
- Zvolte strategii.
- Identifikujte cílovou veřejnost.
- Shodněte se na komunikačním sdělení.
- Připravte a uskutečňte plán.
- Informujte důležité osoby.
- Centralizujte informace.
- Pochopte veřejnost.
- Poskytněte informace.
- Uklidněte všechny.
- Vyhněte se konfliktům.
- Buďte flexibilní.
- Myslete dlouhodobě.

## Příloha 9

## KRIZOVÁ STRATEGIE

Když odhadujete krizi a formulujete strategický přístup, musíte si položit tyto otázky:

- **Jaký druh krize nastal?** Co se přesně stalo? Chápeme situaci všichni stejně?
- **Je v tom zásadnější problém?** Mohla by to být pouze špička ledovce? Mohla by tato událost znamenat ohrožení pověsti vaší firmy, skupiny, oboru? Padne kritika na vaše bezpečnostní standardy? Mohlo by se to změnit v širší problém?
- **Přijde toho víc?** Je pravděpodobné, že „bouchne“ něco dalšího, poškodí se váš výrobek, odradí to vaše prodejce?
- **Bylo tohle to nejhorší?** Uvědomte si, jak by to mohlo vypadat, kdyby došlo k nejhoršímu. A pro jistotu se na to připravte.
- **Jak to vidí veřejnost?** Opusťte krizi a představte si, jak to vypadá z té druhé strany - pro vystrašené místní obyvatelstvo, zaměstnance, kteří se právě dozvěděli, co se stalo, oportunistického politika, státní úředníky a další skupiny, hlavně pro média. Co byste na jejich místě viděli vy? Můžete se jich zeptat? Pomysleli jste na to, že byste oťukli spřátelené novináře, zda se na to dívají jen jako na menší zprávu, nebo zda na to editor rezervuje titulní stranu?
- **Jaký je pravděpodobný časový horizont?**  
 Za prvé: Jak dlouho bude trvat, než se nejrůznější média - deníky, týdeníky, obchodní, televize, rádio - přestanou o tuto zprávu zajímat? Otisknou pouze vaše prozatímní prohlášení, nebo máme trochu času na to, připravit jim detailnější zprávu? A dokdy musíme začít komunikovat se zaměstnanci, regulačními orgány, sídlem firmy, pojišťovnou?  
  
 Za druhé: Jak dlouho bude krize vlastně trvat - První výbuch a pak následující články, soud, „uklidová“ kampaň, jednání s nátlakovými skupinami.
- **Co je vlastně v sázce?** Pokud se stane to nejhorší z nejhoršího, co doopravdy ztratíme? Jak loajální jsou naši dodavatelé, zákazníci, akcionáři - budou při nás stát i ve zlém? Jak dlouho si lidé pamatují? Je panika zbytečná? Ale ať není případné „ano“ pouze výmluva pro to, že nic neděláte. Pokud to bude znamenat, že se někteří vaši šéfové a poradci nebudou muset objevit na veřejnosti a riskovat prohlášení pro tisk a rozhovory, chytí se teď jakéhokoliv stébla. Ale to stéblo by se mohlo přetrhnout.
- **Můžeme zapojit nějaké spojence?** Vyzněla by naše zpráva lépe a důvěryhodněji např. od naší obchodní komory? Od nezávislého vyšetřovacího úřadu? Pokud nás poslanec před měsícem chválil za náš přínos pro společnost, je připraven to teď zopakovat? Nejvyšší kontrolní úřad nedávno prohlásil, že v naší firmě je všechno v pořádku, a dluží nám službičku... můžeme jej přesvědčit, aby za nás vystoupil on?

- **Kdo je ještě zainteresován (jako spoluviník)?** Byla do havárie zapletena ještě nějaká další strana? Nepozorné regulační orgány? Dodavatelé? Vyděrač? Vandalové? Mohlo by to ovlivnit vaši strategii. Může se stát, že pokud budete mluvit jako první - a nejhlasitěji - budete okamžitě považováni za viníka. Anebo máte možná příležitost svést hněv – svůj i veřejnosti - na nějakého jiného „viníka“.
- **Můžete přesunout pozornost?** Jak již bylo zmíněno, mohou tu být i jiní potenciální viníci. Pokud ano, je možné na ně nějak poukázat, aniž by se vědělo, že jste to vy, kdo ukazuje? Tip důvěryhodnému novináři? Nezávislá třetí strana, která na něj svede vinu? Můžete hladové smečce psů od tisku předhodit nějaké šťavnaté pozitivní sousto: například hrdinství týmu nebo jak vaše bezpečnostní opatření zajišťují bezpečnost výrobků?
- **Můžete krizi udržet v mezích?** V širším slova smyslu: jak vaše aktivita může zastavit co nejrychleji možné spekulace a publicitu - a zajistit, aby se krize nevymkla z rukou. V užším slova smyslu: může být krize zaměřena pouze na jeden závod, dceřinou společnost nebo výrobek? Pokud hovoříte pouze, jen tak namátkou, o zeměpisném jménu závodu a všichni mluvčí budou dávání do spojitosti pouze s dceřinou společností, může se vám někdy podařit ochránit jméno mateřské společnosti nebo ostatních výrobků, nebo alespoň omezit škody.

## Příloha 10

### ZPRÁVY

Během krize zvažte komunikaci některé z těchto základních zpráv:

- **Details:** Co nejvíce informací o incidentu.
- **Lidskost:** „Záleží nám na vás“ - účast, znepokojení, pochopení, možná lítost, popřípadě dokonce i „Omlouváme se“.
- **Uklidnění:** Další nebezpečí nehrozí, neškodné, co dělat, pokud máme obavy, pravděpodobnost jedna ku milionu apod.
- Jaké v tomto ohledu podnikáme opatření - hlavně důkladné (nezávislé) vyšetřování.
- Úspěchy a všechny dobré výsledky, kterých vaše společnost dosahuje.
- **Další informace:** Kdy a kde budou k dispozici další informace. Čísla na informační horkou linku a servisní linku
- **Tiskové informace:** Details o výrobku, procesech, chemikáliích, společnosti apod.

Kdykoliv je to možné, uvádějte details a praktické příklady. Pokud se omezíte na výsledky typu „Naše bezpečnostní standardy jsou jedny z nejlepších v tomto oboru“, nebudete působit příliš důvěryhodně. Vysvětlíte, jak často je váš závod prověřován Nejvyšším kontrolním úřadem a jaké jsou vaše investice do bezpečnosti. Uveďte nějaké příklady toho, jak bezpečnost zajišťujete.

Tento princip lze aplikovat na všechny zprávy (ujištění, úspěchy), u kterých je předpoklad, že vaše informace nebudou považovány za stoprocentně pravdivé.

## Příloha

### INTERVIEW S MÉDII

Tato část obsahuje techniky **proaktivních** vztahů s médii a techniky zpráv, protože se jedná o naprosto zásadní předpoklad aktivního „budování mostů“, kterému jsme se věnovali v **přípravné** fázi.

Základním rozdílem mezi normálním pozitivně orientovaným PR a zásadní krizí je fakt, že v období krize je mnohem těžší vytvořit vztah s klíčovými novináři, protože se na vás nejspíše vrhne smečka, a ne ti novináři, se kterými se znáte. Jsou to novináři, které jen stěží budete moci porazit tradičními argumenty.

Jinak základní principy platí jak pro pozitivní, tak pro negativní témata. Hlavně během dlouhotrvající krize nebo issue je dobře setkávat se s jednotlivými novináři, hlavně těmi nepřátelsky zaměřenými, a zajistit, aby byli měli k dispozici alespoň veškeré informace a aby



se setkali s opravdovým člověkem a neviděli za danou otázkou šedou, lhostejnou organizaci. Často pak svůj postoj k vám změni.

### Před interview

K úspěšnému představení s médii stačí tři základní body:

- ♦ Znat pozadí a situaci.
- ♦ Znat se s novináři.
- ♦ Dát jim příběh.

### Znat novináře

V nejlepším případě to znamená vytvoření vztahu založeného na vzájemné důvěře a respektu – stejném jako s důležitým klientem.

Minimálně byste se měli snažit chápat novináře a důvody, které je znepokojují. Pokud znáte jejich výcvik (trénink) a motivaci, uvědomíte si, proč projev nezkušeného mluvčího tak často „špatně zpracují“. Není to proto, že by ho neměli rádi nebo byli zaujatí, ale protože jsou přetížení, musí pracovat rychle a pod velkým tlakem a dostali příliš mnoho nekonkrétních informací.

Novinář musí najít barvitý úhel pohledu, který čtenáře zaujme. A to, co najde v dlouhém proslovu, nemusí být přesně to, co byste chtěli, aby našel. Právě v takových případech se věci pokazí.

Nemůžete lidi **přinutit**, aby četli, dívali se a poslouchali. Musíte je **nalákat**. Stejně to je i s novináři. Mají přísloví: „Co stojí za to, nemusí nutně stát za článek.“ Mějte to na paměti, až budete mít pro média zase něco „důležitého“.

### Znat pozadí a situaci

Připravte si půdu a ptejte se jich, proč s vámi chtějí udělat interview, kolik toho vědí o daném tématu, na co se budou ptát (málokdy vám poskytnou seznam otázek, ale musí vám alespoň zhruba říct, o co se bude jednat), koho dalšího budou žádat o rozhovor, kdo bude rozhovor dělat apod. O daném titulu/programu a novináři/osobě provádějící interview zjistěte co nejvíce.

Pokud jste v minulosti o daném tématu již nepřipravovali analýzu, nechodte na interview jen tak. I když bude novinář chtít komentář nebo citát jen telefonicky, pokud nemá přímo před uzávěrkou (většinou nemá), slibte, že zavoláte zpátky, a alespoň pár minut věnujte přípravě.

### Vytvoření zprávy

Než vůbec můžete dát novináři zprávu, musíte nějakou zprávu mít! Věnujte přípravě co nejvíce času a připravte si podklady:

- ♦ **Zprávu (zprávy):** Možná budete chtít předat několik sdělení, ale vaše publikum (čtenář, divák, posluchač) si zapamatuje maximálně dvě nebo tři. Čím méně toho řeknete, tím víc si toho zapamatují. Určete si „ožehavá témata“, která diváky nejvíce zaujmou (a oblasti, kterým se budete chtít vyhnout).
- ♦ **A co?:** A teď si představte, že publikum čte nebo slyší zprávu poprvé. Překoná jeho podvědomou bariéru „A co?“ a bude chtít dozvědět se víc? Pokud ne, proč to tedy vůbec říkáte? Pokud překonáte bariéru „A co?“ publika, překonáte v tu chvíli i bariéru novináře.

- ◆ **Poduste je:** Dejte si na čas, ale připravte si tu nejpřesnější, nejkratší a nejvýstižnější odpověď, jaká vyjádří vaše plánované sdělení.
- ◆ **Uvádějte příklady:** Jeden příklad vydá za tisíc slov. Ke každému tvrzení najděte jeden podrobný názorný příklad nebo historku, kterým jej podpoříte. Lidé milují příběhy. A věří jim. Novináři je milují také.
- ◆ **Analogie:** Další formou názorného podepření zprávy je připomenout publiku případ, který on sám zná. Přirovnejte abstraktní pojmy a termíny ke každodenním záležitostem (převedte např. hektary na fotbalová hřiště). Celý život se budete setkávat s různými příklady, příběhy a analogiemi, schovávejte si je jako „poklad“ a mějte je kdykoliv po ruce.
- ◆ **Rady:** V některých rozhovorech je dobré dát publiku (a novináři) pár tipů, jak získat v nějakém případě maximum, nebo se naopak vyhnout nepříjemnostem.
- ◆ **Jednoduchost:** Používejte jednoduchý, běžně užívaný jazyk. Ne žargon, obchodní termíny nebo technické „plácání“.
- ◆ **Předpovídejte otázky:** Lidé, se kterými je veden rozhovor, se až příliš bojí „překvapivých“ otázek. Novinář je také jenom člověk a existuje konečné množství otázek, které vám může na dané téma položit. Ale hlavně:
- ◆ **Je to vaše show:** Každé interview je jedinečnou příležitostí, jak ukázat velkému počtu lidí váš náhled na věc. Tím si pečlivě připravíte podklady, připravíte si i sdělení, které budete předávat posluchačům, ať se děje, co se děje, a nehlédě na to, jaké přijdou otázky.

### Interview v televizi a rádiu

Dosah televize a rádia v době krize nesmíme podcenit. Výzkumy v USA například ukazují, že veřejnost získává většinu zpráv z televize, a téměř polovina dokonce pouze z ní.

A ačkoliv to, co říkáte, je mnohem důležitější než to co říká většina mediálních guru, není pochyb o tom, že velkou část dosahu dělá **vizuální** projev. Zdání zúčastněného, starostlivého mluvčího může hodně zmírnit záběry ohně a kouře.

### Těsně před interview

Stejně jako zjišťujete detaily a připravujete si podklady, nečekejte na interview jako dobytek na porážku. Když čekáte, než rozhovor začne, můžete položit několik otázek a začít konverzaci. Zjistěte si:

- ◆ Kolik toho o daném tématu vědí?
- ◆ Jak dlouho bude interview trvat?
- ◆ Kolik z toho pravděpodobně odvysílají?
- ◆ Na co se budou ptát?
- ◆ Koho se budou ještě ptát?

Můžete se ptát na jejich kariéru, trénink, zájmy, odkud pochází atd. Takováto konverzace, založená na vašich otázkách, může mít pro vás příznivý efekt:

- ◆ Získáte představu o tom, proč přišli, a dozvíte se, na co se pravděpodobně budou ptát a jak k této problematice přistupují.
- ◆ Pokud vás chtějí „usmažit“, pak několik takových otázek může a) zabrat čas na přípravu, b) znesnadnit jejich plánovaný nepřátelský postoj.
- ◆ Všichni potřebujeme před rozhovorem nebo projevem pár minut na „zahřátí“, než ze sebe dostaneme to nejlepší. Ale při televizním interview nemáte na zahřátí čas, musíte začít hned z patra. Konverzace s produkčním týmem, nebo přímo s člověkem, který povede interview, vás trochu rozehřeje a vy pak můžete začít rozhovor naplno.

- ♦ Konverzace vám také může uklidnit nervy. Ale nebojte se, že budete nervózní. Měli byste být. Nervozita je jako povzbuzující droga. Využijte toho.

Je to taky ten pravý čas, kdy si naposledy v hlavě „přehrajete“ klíčová sdělení.

### Vystupování a chování

Jak v televizi vypadáte, je **poměrně** důležité – ale ne tak moc, jak si lidé myslí. Oblečte se samozřejmě střizlivě a myslete na to, jakou představu o vaší firmě chcete v divákovi vyvolat. Měli byste se **vyhýbat** některým barvám jako červené („krvácí“), úzkým proužkům (mohou vyvolávat nepříjemné optické efekty), černé (pohřební) a bíločerné/tmavé kombinaci (rozhodí barvy kamer a vaše pleť vypadá fialově).

Důležitější než vaše šaty a obličej je ale osobnost, kterou vyzařujete tím, že stojíte nebo sedíte, způsobem, jakým se díváte na novináře a jak s ním hovoříte.

### Sezení

Lidé vypadají a znějí připraveněji a dynamičtěji, když stojí – pokud je to možné, snažte se tedy vést rozhovor ve stoje. Pokud je sezení podmínkou, pak seděte **rovně**, záda opřete o opěradlo, hlavu a ramena vystrčte nahoru, možná trošku dopředu.

### Rozhovor v baru

Snažte se předstírat, že nejste v televizním studiu, ale ve svém oblíbeném baru nebo klubu nebo kdekoli jinde, kde nejraději odpočíváte. Představte si tu výzdobu, představte si stůl nebo stolek, u kterého sedíte – a představte si, že si jen tak povídáte s člověkem, kterého neznáte, který si k vám přisedl a zajímá se o vaši práci, firmu, produkty apod.

Jak byste mluvili s tímto člověkem v baru? Báli byste se, jaký podáte „výkon“? Báli byste se, jestli jste pohnuli rukou a ta se dostala do záběru? Říkali byste „Chtěl bych diváky ujistit, že...“?

Vůbec ne. Reagovali byste naprosto **přirozeně**, protože byste **chtěli** povídat a říct tomuto člověku všechno, co víte. Instinktivně byste se předklonili, dívali se mu do očí, mluvili jednoduše, používali příklady a příběhy, přizpůsobili hlas a mluvili s nadšením a přesvědčivě. Pokud by vás, aniž byste o tom věděli, v tuto chvíli zabíraly kamery, byli byste sami překvapeni, jaký podáváte „výkon“, protože byste se **nesnažili vystupovat – chtěli byste komunikovat!**

Pokud půjdete do studia a budete chtít komunikovat, prostě komunikovat budete. A nic vás nemůže zastavit.

### ZVLÁDNUTÍ INTERVIEW

Jedinou zbraní, kterou má osoba, jež vede interview, to, že klade otázky, které nás staví do obranné pozice. Překonejte tento postoj a dívejte se na otázky ne jako na **hrozbu**, ale jako na **příležitost** začít mluvit o scých věcech, začít komunikovat svoje sdělení.

Některé otázky vám umožní začít rovnou, u některých se budete muset snažit trochu víc – a u některých budete muset „udělat krok stranou“. V takových případech budete muset na otázku zodpovědět, pak si „připravit půdu“ a volně přejít k vašemu sdělení.

Tyto tři případy mohou vypadat takto. Například chcete vyzdvihnout výhody golfu:

Přímá odpověď:

Otázka: Jaké jsou výhody golfu?

Odpověď: Golf kombinuje cvičení a koncentraci – takže prospívá tělu i mysli.

Pamatujte – komunikujete sdělení:

Otázka: Jaké je vaše nejoblíbenější golfové hřiště?

Odpověď: Myslím, že nic nepřekoná St Andrews. Nejen že je velmi krásné, ale nejlépe kombinuje cvičení a koncentraci – takže prospívá tělu i mysli.

Krok stranou:

Otázka: Jaké máte auto?

Odpověď: Jaguára. Je to tak skvělé auto, že bych jím jezdil až příliš často, takže potřebuji i hodně cvičit. Naštěstí velmi rád hraji golf, který kombinuje cvičení a koncentraci – takže prospívá tělu i mysli.

Ve chvíli, kdy zvládnete předávat své hlavní myšlenky, pokud jde o jakoukoliv otázku, všechno ostatní přijde samo. Většina lidí, kteří s vámi dělají rozhovor, se z vás snaží dostat to nejlepší. Pokud byste se ale setkali s někým nepřátelsky naladěným, musíte dát pozor na několik triků:

- ◆ Přerušování.
- ◆ Pokládání několika otázek najednou.
- ◆ Otázky obsahující dlouhý a negativní výrok.
- ◆ Nepříjemné ticho, kterým vás protistrana chce přinutit, abyste mluvili dál.
- ◆ Setrvalý negativní postoj.

V každém případě, pokud se držíte svých zbraní, váš protivník je bezmocný. Pokud vás přerušuje a vy mluvíte dál, musí zmlknout on. Pokud vám položí dvě otázky najednou, zodpovězte pouze jednu a nuťte ho, ať si on pamatuje tu druhou. Pokud vám bude číst seznam vašich chyb, můžete mu skočit do řeči, opravovat ho ihned a nečekat, až skončí. Pokud vyvolá trapné ticho, prostě na něj koukejte a něco bude muset říct on a tak dále.

Ale nezapomeňte, že takovéto „triky“ vám mohou i posloužit. Přerušování může varovat, že začínáte být nudný, několik otázek může být příležitostí k tomu, poskládat několik sdělení do jediné odpovědi...ale vždycky buďte milí a zdvořilí. Nepoužívejte konfliktní výrazy. Buďte nad věcí a nekritizujte konkurenci.

## DALŠÍ INTERVIEW PRO RÁDIO A TELEVIZI

### Rádio

Techniky přípravy a zvládnutí rozhovoru pro rádio jsou prakticky stejné jako při přípravě pro interview v televizi...**kromě toho, že** posluchač nevnímá nic jiného než váš **hlas**, což je v tomto případě jediný prostředek, kterým můžete komunikovat svoji osobnost.

Do hlasu musíte tedy dát spoustu života a rozmanitosti. A barvité příhody a analogie jsou v tomto případě důležitější než kdy jindy.

Existuje několik různých druhů interview:

### **Živé**

Není mnoho rozhovorů, které se vysílají na živo, ale když taková příležitost přijde, měli byste být rádi. Vědomí, že to je naostro, vás může ještě více vybičovat. A navíc to znamená, že žádný materiál se neztratí nebo nebude vystřižen. Vysílají to, co vy říkáte.

### **Předtočené**

Většina rozhovorů je předtočená, ale měli byste k nim přistupovat tak, jako by byly na živo.

Profesionálové vám řeknou, že první pokus je téměř vždy nejlepší, a navíc nebudete tak efektivní, když si budete říkat, že to stejně můžete natočit znovu.

Ale pokud by se vám první pokus opravdu nepovedl, můžete se zastavit a poprosit, abyste to „vzali“ ještě jednou. Hlavně v případě, že udělají něco, co jste nečekali, jako např. zmíní nové údaje, o kterých jste nevěděli.

### **Diskuse**

Je možné, že rozhovor bude probíhat s více lidmi zároveň, někdy i s celým publikem. Je jasné, že čím více je dotazovaných, tím méně sdělení se vám podaří komunikovat. Vzhledem k tomu, že tedy možná dostanete jen jednu příležitost, mějte v hlavě připravené to nejdůležitější sdělení. A chopte se příležitosti a skočte na to – nečekejte, až vás přímo pobídnou.

### **Na dálku**

V takových případech sedíte ve studiu v místě A a dělá s vámi rozhovor osoba sedící ve studiu v místě B.

Z počátku vám může být nepříjemné, že vlastně nemáte na koho mluvit – je tu jen něčí hlas a vědomí, že mluvíte do kamery. Někdy uvidíte tvář novináře na monitoru a budete moct mluvit na obrazovku, což by vám mohlo situaci usnadnit.

Nejlepší radou pro interview na dálku, vedle tréninku a návyku, je uvědomit si, že prostě mluvíte přes mikrofon s někým, koho nevidíte... a to děláte přece celý den – jenom se té věci říká jinak – telefon!

Stejně jako vám ve studiu pomůže předstírání, že jste ve svém oblíbeném podniku, u rozhovorů na dálku vám pomůže předstírání, že se s tímto člověkem vlastně bavíte po telefonu.

Rozhovory na dálku a situace, kdy jediný člověk dělá interview a zároveň drží kameru, jsou jediné případy, kdy nemáte jinou možnost než se dívat do kamery. Ale protože tyto druhy rozhovorů se běžně používají a divák podvědomě ví, že nemáte jinou možnost než dívat se do kamery, na rozdíl od případu, kdy byste se dívali do kamery při normálním rozhovoru, neztrácíte na důvěryhodnosti.

### **Když přijdou za vámi**

Všechny naše rady se zatím týkaly pouze možností, že se interview odehrává ve studiu. Velmi často ale s kamerou nebo diktafonem přijdou za vámi. Techniky jsou úplně stejné, ale v některých ohledech vám to může připadat jiné.

Lidé se většinou ve vlastním prostředí cítí uvolněněji a podávají lepší výkon. To platí hlavně v případech, kdy stojíte venku před branami.

### Překvapení

Ve výjimečných případech (většinou kontroverzních) vás můžou překvapit, objevit se odnikud a snažit se udělat interview okamžitě. Nedělejte to. Pokud jste si zrovna nepřipravovali sdělení, která chcete předat, určitě vás bez předchozího upozornění a přípravy nachytají.

Na druhou stranu nemůžete zabouchnout dveře nebo utéct, protože by tyto situace natočili a použili jako důkaz vaší „viny“.

A tak jim ihned řekněte, že jste připraveni rozhovor poskytnout – v zápětí ale uveďte důvody, proč tak nemůžete učinit teď hned (spěcháte na důležitou schůzku apod.). Nebo v případě, že za vámi přijdou do kanceláře, pozvěte je dál, takže budou muset odpojit kameru a znova ji připravit – získáte čas a můžete se jich ptát, získat nějaké informace a připravit si vyjádření a sdělení, která budete komunikovat.

### PŘEVEZMĚTE KONTROLU

Zařízení vlastního televizního a rádiového studia může být neocenitelné v případě, že by začala krize. Public relations agentura **Medialink**, specializující se na video, pro takové případy radí:

- ◆ *Pro případ jednání s médii mějte připravenou strategii.*
- ◆ *Uvědomte si, jaké taktické možnosti vám nabízí video, např. výroba a distribuce audio- a videozpráv pro média, distribuce zpráv přes satelitní TV a videokonference pro interní i externí veřejnost.*
- ◆ *Musíte vědět, jak se rychle a spolehlivě dostanete do vysílacího studia, musíte mít v ruce fakta, kontaktní údaje a video se svou zprávou a musíte se rychle a flexibilně vyrovnat s neustále se měnící se situací.*
- ◆ *Mějte přímo ve firmě zkušeného videoproducenta (nebo na něj mějte kontakt), který zná pozadí situace a dokáže využít videa i televize pro možnosti public relations.*
- ◆ *Mějte v klíčových pozicích pracovníky, kteří absolvovali mediální trénink a kteří budou kdykoliv k dispozici pro živý vstup nebo pro videonahrávku.*

### ROZHOVORY PRO TISK

**Příprava** na interview pro tisk je stejná jako příprava na interview určené pro vysílání. A stejně jako u rozhovoru pro rádio a televizi byste se měli napřed rozehřát nebo byste neměli souhlasit s rozhovorem, který nebyl předem dohodnutý.

Hlavní rozdíly ve zvládnutí interview pro tisk:

- ◆ Trvá většinou déle. To znamená, že můžete komplikované otázky podrobněji vysvětlit. Ale nenechejte se unést. Stejně jako divák nebo posluchač i čtenář si dokáže zapamatovat jen dvě nebo tři hlavní sdělení. Proto se ujistěte, že se ke klíčovým myšlenkám dostanete alespoň jednou – podepřete je příklady, barvitými přirovnáními a výroky, které bude možné citovat.
- ◆ Nemáte publikum. Znamená to, že pokud potřebujete, můžete se nad odpověďmi zamyslet o trochu déle. Ale také to znamená, že nemůžete tak jednoduše udělat krok stranou od položené otázky k tomu, co chcete říct vy. Buď musíte otázku doopravdy

zodpovědět, nebo vysvětlit proč ji zodpovědět nemůžete. A pokud odpověď neznáte, prostě to řekněte, nehádejte nebo neříkejte „bez komentáře“.

- ◆ V rádiu a televizi mohou vysílat jen to, co opravdu řeknete. V tisku mají větší prostor pro vlastní „interpretaci“.
- ◆ Novináři mohou použít různé triky „od fochu“. Mohou vás nachytat:
  - ◆ Budou velmi příjemní, abyste očekávali nepřátelský postoj. Neuvolněte se příliš a buďte neustále na pozoru.
  - ◆ Budou se snažit vám vložit slova do úst jako např.:  
 Otázka: Dalo by se říct, že se bojíte nového výrobku, který uvádí na trh konkurence?  
 Odpověď: No, mohli byste to tak říct, ale...  
 Zpráva: Pan X potvrdil, že se bojí nového výrobku, který představí konkurence.

(Správná odpověď: Ne, nebojíme. My děláme...)

Další tipy pro rozhovory se zástupci tisku:

- ◆ Pomáhejte jim, dejte jim k dispozici spoustu údajů a čísel. A váš článek mohou ještě vylepšit, když jim poskytnete dobrý obrázek – fotografii nebo dobré záběry.
- ◆ Nikdy neříkejte „off record“, pouze pokud se jedná o známého a důvěryhodného novináře – a i tak pouze pokud máte pádný důvod.
- ◆ Někdy můžete poskytnout informace „anonymně“, tj. „tyto informace můžete otisknout, ale neuvádějte mě jako zdroj“. Ale zase – to můžete udělat jen u důvěryhodného novináře a pokud máte pádný důvod.
- ◆ Pokud udělají něco špatně, dejte jim velmi dobře vědět, že o tom víte. Pokud to není zcela nezbytné, vyhněte se přímým konfliktům. Raději špatnou interpretaci použijte jako způsob, abyste příště získali lepší publicitu, než abyste z toho dělali aféru.