

# KRIZOVÁ KOMUNIKACE PRO VYSOKÉ ŠKOLY

---

DANIEL SYWALA



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obsah

Úvod .....	3
Úvod do problematiky .....	5
1. Před krizí .....	5
1.1 Příprava .....	5
1.2 Monitoring interního a externího prostředí .....	6
1.2.1 Interní faktory .....	6
1.2.2 Externí faktory .....	7
1.3 Prevence soukromých vysokých škol .....	8
1.4 Komunikace instituce .....	9
1.4.1 Krizový tým .....	10
1.4.2 Krizový manažer .....	10
1.5 Krizové plánování .....	11
1.5.1 Příprava plánu krizové komunikace .....	11
1.5.2 Krizový plán .....	11
2. Krize .....	14
2.1.1 Krizová komunikace .....	14
2.1.2 Stádia krizové komunikace .....	15
2.2.1 Média a krizová komunikace .....	16
2.2.2 Negativní prezentace v médiích .....	17
2.2.3 PR vs. Právo .....	18
2.3 Tiskový mluvčí .....	19
2.4 Vina na straně školy .....	21
2.5 Online .....	22
3. Po krizi .....	24
Závěr .....	25
Zdroje .....	26
Příloha 1 .....	30
Příloha 2 .....	36
Příloha 3 .....	40
Příloha 4 .....	42

## Úvod

Murphyho zákon říká, že co se může pokazit, to se pokazí. Toto rčení se dá aplikovat do všech oblastí života, včetně podnikání a v neposlední řadě školství. Nikdo není imunní vůči případným nebezpečím a krizím a proto je nutné věnovat dostatek pozornosti a pečlivosti přípravám. Žijeme v transparentní době, kde i sebemenší problém může vést ke krizi, za přispění všudypřítomných médií. V mžiku je nehoda, protest nebo skandál na očích veřejnosti a budoucnost instituce je rázem ohrožena.

Cílem této studie je zlepšit připravenost vysokých škol v době krize, předložit řadu doporučení jak se krizi efektivně postavit, v době jejího vypuknutí a v neposlední řadě, jak se ze získané zkušenosti poučit. Studie je rozdělena do tří klíčových částí, které popisují každou ze tří krizových fází. Přílohou studie jsou vedle flexibilního krizového plánu i rozhovory s odborníky. Jedná se o osobnosti ze školství, ale také ze soukromého sektoru. Krizová komunikace je v soukromém sektoru oproti školství zavedenější a proto studie obsahuje i řadu podnětů z manažerské praxe. V rámci přiložených rozhovorů se v první řadě jedná o PhDr. Václavu Kofránkovou, Ph.D., která zastávala několik let pozici studijní prorektorky Literární akademie (International ART CAMPUS Prague, s. r. o.). Ve stejné instituci v minulosti působila jako marketingová specialistka i Mgr. Magdaléna Hladká, která nyní zastává pozici pracovnice oddělení přijímacího řízení a vnějších vztahů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Dále přispěl také Ing. Pavel Roman, MBA, vedoucí korporátní komunikace Bosch Group v ČR a SR.

V první fázi je kladem největší důraz na přípravu. V klidové fázi je nutné vedle důrazu na efektivní interní komunikaci, zaručit i přípravu plánu krizové komunikace a proškolení zaměstnanců. Krize nastávají sice velmi nečekaně, ale pomocí vhodně nastavených interních systémů a proškolených zaměstnanců dodržujících postupy a zásady je možné se na krizi adekvátně připravit.

Právě příprava je vedle rychlosti, transparentnosti a efektivnosti předpokladem, jak krizi čelit, když skutečně nastane. V této fázi je nutné dbát na znepokojené stakeholdery, kteří mají přímý vliv na reputaci instituce. Média již převzala iniciativu a všichni zúčastnění vyžadují okamžité a přesné informace. Díky správně nastavenému krizovému plánu, předpřipraveným zprávám a vhodně vyškoleným mluvčím školy je možné zajistit, aby vysoká škola předala správnou informaci, ve správný čas, správným adresátům. Škola musí působit jako jediný důvěryhodný zdroj informací a nedopustit svou opožděností vytvoření informačního vakua, které by zaplnil jiný zdroj. Vedle rychlosti je nutné působit jednotně, projevit zájem a představit i řešení problému k uklidnění situace. Značka se buduje léta, ale může být také zničena v jediném okamžiku.

Třetí fáze se věnuje období po krizi, které je zaměřeno především na vyhodnocování provedených postupů během krize a opětovné započetí příprav. Dle nabitých zkušeností je nutné zlepšit interní postupy, rozšířit školení zaměstnanců a zamezit tak budoucím krizím.

## Úvod do problematiky

Slovo krize pochází ze starořeckého slova krino. Do češtiny se překládá jako „vybírat či posuzovat mezi opačnými variantami, jako je úspěch – neúspěch“. Ze slova krino později vzniklo slovo krisis. České slovo krize tedy pochází z řeckého krisis a vyjadřuje nesnázi, rozhodnou chvíli.<sup>1</sup> John Dalton a Michael Bland z londýnské LSPR popisují krizi jako vážný incident, který může ohrozit bezpečnost občanů, životní prostředí, nebo se dotýká produktu či dobrého jména společnosti, která zaznamenala nepříznivou publicitu, nebo mu tato publicita hrozí.<sup>2</sup> Krize může mít nejrůznější podoby od požáru, nevhodného chování zaměstnance, propouštění po uzavření, sloučení nebo přestěhování instituce.<sup>3</sup> V případě příkladů krizí vysokých škol se může jednat o napadení, šikanu, sebevraždu, ale také finanční podvody nebo stávkové studentů a zaměstnanců.

Ke krizím dochází z mnoha důvodů, ale mezi klíčové elementy patří lidský faktor, chyby při rozhodování, neschopnost reagovat a předvídat včas, či jednoduše ignorování faktu, že krize může udeřit kdykoliv. Navíc, nemusí se jednat o masivní incident, nebezpečný a s dopadem na stakeholdery vysoké školy. Mezi ně mohou patřit vedle státních úřadů, znepokojené veřejnosti a zaměstnanců<sup>4</sup>, kteří musí být informováni v první řadě i širší zainteresované strany: odbory, studentské asociace, média a online svět, včetně blogerů.<sup>5</sup>

## 1. Před krizí

### 1.1 Příprava

Nejlépe zvládnutou krizí je ta, která vůbec nevznikla, případně kterou se podařilo uhasit dříve, než se naplno rozhořela.<sup>6</sup> Příprava je proto nesnadná, ale klíčová. Ve hře je totiž pověst, díky které si instituce udržuje a získává nové zákazníky. Krize je však v jejím vývoji momentem pravdy a je nutné krizi ovládnout, než jí být ovládnut. Aktivitu před krizí určí, jestli bude možné se krizi vyhnout. Jaké obtíže vyvstanou a jak bude zvládnuta. Před krizí nastupuje tzv. varovná fáze, která může, ale také nemusí obsahovat varovné signály. Tuto fázi je však možné definovat, až krize opravdu nastane.<sup>7</sup> Proto je nutné se průběžně přizpůsobovat aktuálním podmínkám a známým nebezpečím, formou zákonů, nařízení a kodexů.<sup>8</sup> Základním blokem obrany před krizí je pečlivá

<sup>1</sup> ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

<sup>2</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9JC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9JC5a_I)

<sup>3</sup> ANTHONISSEN, Peter Frans. *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xviii, 222 p. ISBN 9780749454005.

<sup>4</sup> ZIKMUND, Martin. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. Business Vize [online]. 2010 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

<sup>5</sup> ANTHONISSEN, Peter Frans. *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xviii, 222 p. ISBN 9780749454005.

<sup>6</sup> *Krizová komunikace vnímaná přes média* [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>7</sup> Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, N.Y.: American Management Association.

<sup>8</sup> Turner, B.A., 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.

příprava, kdy teorie říká, že základ krizové komunikace tkví v prevenci, především ve vytipování potenciálních rizik, která by se v krizi mohla změnit a důsledně se na tyto situace připravit.<sup>9</sup>

## 1.2 Monitoring interního a externího prostředí

Mezi nejvhodnější nástroje přípravy patří monitorování interního a externího prostředí, díky kterému je možné zachytit nebezpečí, která mohou vést ke krizi. Společnost vlastní informace o svém prostředí mohou efektivněji zvládnout kumulující se problémy. Varování mohou být různě výrazná, a proto je nutné monitoring provádět pečlivě.<sup>10</sup> Instituce však neustále selhávají v identifikaci své zranitelnosti. Pro ilustraci použijme příklad Titanicu: Proč kapitán zrychloval v místě plné ker? Proč hlídky neměly dalekohledy? Proč měli pouze šestnáct záchranných člunů, které by stačily pouze pro polovinu? Proč je nenaplnili do plných kapacit? Tato neschopnost způsobuje krize a je proto nutné neustále testovat interní a externí prostředí pro případné nebezpečí.

### 1.2.1 Interní faktory

Interní faktory jsou ty, které vytváří interní tlak na fungování, nařízení a procedury, které ovlivňují bezpečnost vysoké školy.<sup>11</sup> Ke krizi přispívá také nepřesné vnímání situace rozhodujícími orgány, které své dojmy zakládají na aktuálních cílech instituce, metodách a kompetencích. Defekty uvnitř školy mohou ovlivnit interpretaci vedení a vést tak k chybným krokům.<sup>12</sup> Vedení však provádí i další chyby: Příliš velký vliv nejvyššího vedení, nepružné dodržování stanov, formalizovaná komunikace a mylný pocit jistoty. Právě iluzi imunity zmiňuje Bob Pickard, jeden z nejvyhledávanějších PR poradců, jako jednu z největších překážek zahájení samotné přípravy. Velmi praktický příklad je zahájení alkoholické léčby, kdy si pacient musí v první řadě uvědomit nutnost terapie. Většina institucí si myslí, že krize nemůže postihnout zrovna je. Často se proto objevuje fráze: „Děláme to roky, my už si nějak poradíme“. Arogance a odpor vedení skutečně nejsou na místě a je nutné zásadně změnit myšlení.<sup>13</sup>

Kterákoliv škola může být zasažena nějakou formou krize, třebaže jen málokterá si to připouští.<sup>14</sup> Rovněž není možné, aby se krize objevila bez varovné fáze. Vždy přijdou problémy, třeba i drobné, které jsou prvními známkami krize. Vedení se však často těmito prvními důkazy nezabývá a klasifikuje je jako malichernosti. Nicméně každý sebemenší problém graduje a přináší další komplikace. Rázem tak stojí před obrovským

<sup>9</sup> *Krizová komunikace vnímaná přes média* [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>10</sup> Turner, B.A., 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.

<sup>11</sup> Shrivastava, P. Bhopal: *Anatomy of a Crisis*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1987

<sup>12</sup> STARBUCK, William H.; GREVE, Arent; HEDBERG, Bo L. T. Responding to crisis. In: SMART, C. F.; STANBURY W. T. (eds). *Studies in Crisis Management*. Toronto : Butterworth, p. 111-136, 1978.

<sup>13</sup> Keys to crisis communications PR interview. *Youtube* [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>14</sup> *Krizová komunikace vnímaná přes média* [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

problémem, který je těžké zvládnout. Krize se tedy musí začít co nejdříve a neefektivněji řešit.<sup>15</sup> Čím dříve je problém identifikován, tím je větší šance, že bude vyřešen. Mezi institucemi jsou však velké rozdíly v rámci schopnosti zachytit problémové signály. Mnohé je ignorují, ale jsou i takové, které monitoringu věnují dostatek času a prostředků na přípravu. Mohou tak zachytit i slabé signály. Nicméně, pro manažery je výzvou zorientovat se v situaci, kdy musí řešit velké množství signálů a rozhodovat, které jsou významné a které nikoliv. Přesnost při rozhodování lze zvýšit rozбором faktorů, které způsobily předchozí krizi, ať už v samotné instituci nebo v oboru podnikání.<sup>16</sup> Tento rozbor je možné provést interně, ale také formou externího auditu PR agenturou, která jej provádí jako jeden z prvních úkonů v rámci nově vytvořené spolupráce. Během auditu dochází k rozboru předchozích krizí a postupu, jakým byly zvládnuty. Dochází i k analýze, kdo výkony provedl, jak rychle a také jak byli stakeholderi informováni. Cílem auditu je obrana před recidivou, ve formě spektra doporučení, jak se krizi v budoucnu vyvarovat. Součástí přípravy mohou být i série případových studií a teambuildingových akcí, jejichž součástí jsou i reálné nácviky studií. V této fázi dochází k prvnímu šoku vedení, které si uvědomí, že utratí pouze několik desítek tisíc na přípravu, místo miliónů na hašení.<sup>17</sup>

Nicméně, málokterý účastník krize si své nedostatky uvědomí včas a dlouhodobě problémy kumuluje. Krizi způsobují především problémy v komunikaci, snížení kvality či nespokojenost klientů. Pokud se tyto nedostatky neřeší dostatečně efektivně, dochází k prohlubování problémů, až se krize rozroste do další fáze.<sup>18</sup> V případě školství je nutné konstatovat, že je stejně citlivé na krize, jako ostatní obory a potřeby krizové komunikace jsou stejné bez ohledu na druh odvětví. Mezi klíčové interní elementy patří, podle přiloženého rozhovoru s Václavou Kofránkovou, bývalou studijní prorektorkou Literární akademie (IACP), lidský faktor a také typ školy, především, zdali má škola přijímací řízení nebo ne.

## 1.2.2 Externí faktory

Externí prostředí instituce je bráno jako zdroj událostí a měnících se podmínek, které vytváří příležitosti, ale také nebezpečí.<sup>19</sup> Mezi externí elementy patří kulturní, politické, ekonomické, technologické a ekologické faktory. Právě neschopnost školy se jim přizpůsobit vede ke krizi. Zranitelnost navíc roste, pokud instituce mají vysokou úroveň environmentální nejistoty. Tj. nedostatek informací o stavu prostředí a schopnost odhadnout jeho vývoj. Nejistota při rozhodování je způsobena nedostatkem informací o možných krocích a neschopnost

<sup>15</sup> RAIS, Roman. Specifika krizového managementu. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.

<sup>16</sup> T. Pauchant and I. Mitroff Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992, 227 pages

<sup>17</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>18</sup> ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: dokud ještě není krizi. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 8086419-74-6.

<sup>19</sup> Lenz, R.T., 1980. Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. Strategic Management Journal 1, 209–226.



vyhodnotit možné důsledky reakce. Tato situace často nastává v případě, že je potřeba učinit rozhodnutí okamžitě.<sup>20</sup> Nejistota rovněž narůstá, pokud ve společnosti hraje velkou roli vzájemná závislost.<sup>21</sup>

Podle Kofránkové patří mezi nejvýznamnější externí faktory: „... obraz školy u veřejnosti, vývoj demografické křivky a také ekonomické výkyvy, kdy lidé přehodnocují investice do vzdělání. Velkou roli hrají vedle kapitačních plateb i módní vlny, kdy se lidé začnou v určitém období zajímat o školy, které jim připadají buď snazší, nebo vidí vyšší výdělek po dostudování.“

### 1.3 Prevence soukromých vysokých škol

V rámci řešení Kofránková zmiňuje: „Setkala jsem se s mnoha krizovými plány, především evakuačními, které zákon ukládá vytvářet. Ale ne pro případy typu finanční nestability školy. Na podobné věci přicházíme díky metodě pokus – omyl, tím jak se případy množí. To, že se škole stane, že je finančně destabilizovaná nebo vytunelovaná se neděje pouze soukromým školám. Finanční problémy postihly i řadu veřejných vysokých škol, ale u veřejných vysokých škol nemusí nutně dojít k zániku oboru. Zato soukromé vysoké školy jsou ohroženy fatálně,“ a dodává: „V rámci prevence se zamýšlíme, až k nehodě nebo skandálu opravdu dojde. Je nutné zavést mechanismy, které zaručí kontrolu, především v systému kontroly financí soukromých vysokých škol. Je nezbytné zajistit součinnost složky akademické a složky ekonomické, což se dá aplikovat na jakoukoliv soukromou vysokou školu. Ve vnitřních dokumentech, především tedy ve Statutu školy, by měly být po vzoru státní legislativy zanesené mechanismy, které zaručí kontrolu finančních toků“

V případě, že je vysoká škola v soukromých rukou, má přirozeně vedení školy, včetně rektora, zájem být informováno o hospodaření školy. Jestliže jsou tyto požadavky odmítnuty, např. formulací, že si to majitelé školy nepřejí, pracovní klima to ještě zhoršuje. Zákon však tuto povinnost ukládá: „Soukromá vysoká škola je povinna každoročně vypracovat, předložit ministerstvu a jako neperiodickou publikaci zveřejnit výroční zprávu o činnosti a v případě, že obdržela dotaci, i výroční zprávu o hospodaření vysoké školy v termínu a formě, kterou stanoví ministr.“<sup>22</sup>

Dalším důsledkem špatného hospodaření firmy a prohloubením špatných pracovních podmínek je nedostatek prostředků na zlepšování vybavení školy a modernizace techniky pro vyučování, což může být pocíťováno každodenně. Jedním z pilířů fungujícího pracovního prostředí je vhodně nastavený systém komunikace, například formou pravidelných schůzek s nejvyšším vedením. Pokud Akademický senát dlouhodobě nedostává vyjádření ke svým požadavkům, situace se jen zhoršuje. V případě, že si na chování jednatele

<sup>20</sup> Milliken, F. J. (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-143.

<sup>21</sup> Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

<sup>22</sup> Zákon č. 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích.



soukromé vysoké školy stěžuje i širší okruh vedení, hrozí stávka či přímo výpovědi. Nemluvě o sdílení informací se studenty. Právě role studentů je dlouhodobě podceňovaná. Přestože velmi často získávají praxe v širokém spektru médií, kde mají vytvořeno mnoho kontaktů. Nemluvě o aktivitách během studia, jako jsou školní noviny nebo studentská rádia.

Právě studentské novinářské aktivity mohou být pro vedení školy trnem v oku. Nemusí se vždy nutně jednat o zesměšňující rozhlasové hry, které si získají mezi studenty a členy sboru obrovskou oblibu. Případ Grambling State University ukázal, že vedení těžce nese pouhé sdílení skandálu, i přes přesnost zprávy. V případě Grambling State University se jednalo o protest sportovního týmu školy, kdy tuto aktivitu umístili dva studentští redaktori na zpravodajský server školy Gramblinit. Článek byl pochopitelně sdílen i několika externími médii. Studenti okamžitě přišli o své pozice, což vyvolalo nesouhlas veřejnosti a novinářské komunity.<sup>23</sup>

## 1.4 Komunikace instituce

Jedním z nejvýznamnějších faktorů fungující instituce je otevřená komunikace, která zajišťuje zdravý proud informací. Je nutné si rovněž uvědomit, že interní kultura vzniká díky komunikaci. Vnitřní komunikace je zaměřena dovnitř, tzn. komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Všímavým zaměstnancům zajisté neujde, že něco není v podniku v pořádku, nicméně vedle motivace informace sdílet, musí být i plně funkční a otestované interní komunikační kanály, jako aktualizované telefonní a emailové spojení, intranet, sociální sítě či nástěnky.<sup>24</sup> V případě vnější komunikace je ustálený systém stejně klíčový jak v případě interní komunikace. Tuto roli zastávají specializovaní pracovníci instituce a k udržování dobré pověsti používají nástroje typu PR, reklama či direkt marketing.<sup>25</sup>

Pokud bychom porovnávali veřejné a soukromé vysoké školy v rámci krizové komunikaci, Mgr. Magdalena Hladká, která má zkušenosti jak z Literární akademie (IACP) tak z FF UK, v rozhovoru zmiňuje: „Hlavní rozdíl vidím v počtu lidí, kteří se na komunikaci instituce podílejí a jsou zapojeni v jejím schvalování. Je rozdíl vytvořit návrh, který v rámci dnů zváží ředitel a jednatel malé školy a zase situace, kdy dle citlivosti tématu pro veřejnou vysokou školu, může schvalování zahrnovat více času a podstatně větší počet nadřízených. Školy se sice začínají v rámci inovace probírat, ale je to stále velmi pomalé.“

Nesmíme zapomínat, že v dnešní době je velmi těžké udržet kontroverzní informaci mimo dosah veřejnosti. Když se zaměstnanci dozví, že je škola v krizi, tak se tato informace brzy dostane na veřejnost. Taková zpráva může znejistit nejen stakeholdery, ale také věřitele, investory a dodavatele. Právě dodavatelé

<sup>23</sup> CASE STUDY: GRAMBLING STATE UNIVERSITY [online]. 2013 [cit. 2015-08-17]. Dostupné z: <http://www.srbcommunications.com/index3Portfolio6.html>

<sup>24</sup> ŠUMBEROVÁ, Pavla; KOZÁK, Vratislav. Základy marketingu. Druhé upravené vydání. [s.l.] : [s.n.], 2000. 101 s. ISBN 80-2141657-2.

<sup>25</sup> KLÍNSKÝ, Petr; MÜNCH, Otto. Ekonomika: Pro obchodní akademie a pro ostatní střední školy. Druhé, upravené vydání. Praha: Fortuna, 2003. 199 s. ISBN 80-7168-689-1.

patří mezi přední skupiny, které mohou vytušit špatnou situaci v instituci, například při zpoždění platebních závazků.<sup>26</sup>

#### 1.4.1 Krizový tým

Do komunikace společnosti patří i krizová komunikace. Používá se sice až při nástupu krize, avšak pro dosažení efektivní krizové komunikace je nutné zahájit přípravy předem. Při nástupu krize bude mít klíčovou roli krizový tým, který je proto nutné ustanovit ještě před samým začátkem krize. S pomocí krizového týmu je nutné docílit připravenosti v celé hierarchii a ne pouze na nejvyšších manažerských pozicích. I řadoví zaměstnanci musí být o všem dobře informováni. O složení a funkčních schopnostech týmu je nutné hovořit dlouho dopředu. Dojde totiž k ustálení dvou vln: jedni hasí a druzí o tom mluví.<sup>27</sup>

#### 1.4.2 Krizový manažer

Přední postavou krizového týmu je krizový manažer, který si vybírá členy týmu. Pro úspěšnou komunikaci je nutné vybrat správnou osobu, která bude komunikovat s veřejností. Může zastávat i roli tiskového mluvčího, avšak pokud tuto roli nezastává zároveň, nesmí se spoléhat pouze na tiskového mluvčího, protože ten do detailů nezná celou situaci v podniku a to ani v období před vypuknutím krize. Krizový manažer je tak zodpovědný za organizaci, vedení týmu, definici problému, určení cílů, vytvoření spolupráce s externími partnery pro předávání informací. V rámci hierarchie společnosti je nutné krizovému manažerovi umožnit okamžitý přístup k vedení, z důvodu časové tísně a také dlouhodobě budovat důvěru širšího managementu.<sup>28</sup>

Jak zmiňuje v přiloženém rozhovoru Pavel Roman, vedoucí korporátní komunikace Bosch Group v ČR a SR: „Krizové situace nastávají velmi neočekávaně a můžete mít pouze připraveny algoritmy a procesy“ a dodává: „Zaměstnanci tak mají jednoznačné postupy, jak se chovat v případě, že komunikace je považovaná za kritickou nebo krizovou a to včetně nejužšího vedení, takže je eskalace velice rychlá. Má pouze tři stupně a ten poslední už je vysloveně vedení, ve smyslu board of management koncernu.“ Při krizi není moc času pro demokracii a musí proto existovat jasné a rychlé organizační schéma ve všech oblastech instituce.<sup>29</sup>

Vedle důvěry je nutné, aby pozici krizového manažera zastávala silná osobnost, která umí vystupovat sebevědomě, ale ne arogantně. Pokud má krizový manažer navíc charisma, dokáže si ještě více získat veřejnost na svou stranu. Klíčová je i schopnost předvídat, být vždy připraven a mít vždy v záloze náhradní plán. Během krize bude totiž krizový manažer vystaven velkému stresu a zátěži. V takových chvílích vzniká prostor k chybám,

<sup>26</sup> ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

<sup>27</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9IJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9IJC5a_I)

<sup>28</sup> LITTLEJOHN, Robert F. Crisis management: a team approach. New York, N.Y.: AMA Membership Publications Division, American Management Associations, c1983, 54 p. ISBN 0814422950.

<sup>29</sup> CASE STUDY: GRAMBLING STATE UNIVERSITY [online]. 2013 [cit. 2015-08-17]. Dostupné z: <http://www.srbcommunications.com/index3Portfolio6.html>

omyšlům, a proto musí být ve výborné fyzické i psychické kondici a také si vypěstovat určitou toleranci a schopnost sebekritiky. Potřebné jsou rovněž znalosti mezilidských vztahů a psychologie, které lze aplikovat, ať už v rámci krizového týmu či při jednání s veřejností.<sup>30</sup>

## 1.5 Krizové plánování

### 1.5.1 Příprava plánu krizové komunikace

Na úvod je nutné uvést, že krizový management je poměrně odlišný od plánu krizové komunikace. Krizový management přináší efektivní plánovanou reakci na krizi, zatímco dovoluje společnosti pokračovat v dennodenních činnostech. Obsahuje rovněž tvorbu struktury krizového managementu, výběr personálního složení, audit externího a interního prostředí. Krizová komunikace, na straně druhé, pomáhá zamezit či zmírnit konflikt mezi organizací a stakeholdery. Navíc v chaotických chvílích bude možné postupovat podle klíčových kroků. Avšak základem dobré krizové komunikace je příprava, která vychází z každodenní, etické a profesionální komunikace.<sup>31</sup>

### 1.5.2 Krizový plán

Členové krizového týmu by se měli scházet pravidelně a vyhodnocovat, zdali neobjevují slabé signály předvídající krizi. Instituce musí střízlivě posoudit svou zranitelnost. Nepřipouštění vlastní zranitelnosti instituci pouze ubližuje, a proto je nutné vypracovat krizový plán a slabé stránky zaměřit včas.<sup>32</sup> Schůzek se účastní podle potřeby i tiskový mluvčí a právník. Tiskový mluvčí musí být informován předem, jaké informace prezentovat. Vše je nutné rovněž konzultovat s právníkem.<sup>33</sup> Na základě provedené rizikové analýzy a vyhodnocení očekávaných událostí je sepsán soubor postupů v rámci krizového plánu.<sup>34</sup> První impuls k přípravě krizové plánu přichází od managementu a měl by zodpovídat na otázku „Co se stane, když se něco stane?“<sup>35</sup>

Existuje něco, co by mohlo zabránit klientům vaší instituce k obdržení vašeho produktu či služby? Je možné, že by vaše prostory mohly být nějakým způsobem poškozeny? Je reálné, že by někdo z vašich zaměstnanců mohl prohlásit něco neetického na veřejnosti? Máte stoprocentní jistotu, že je vaše daňové přiznání

<sup>30</sup> RAIS, Roman. Specifika krizového managementu. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.

<sup>31</sup> *Krizová komunikace vnímaná přes média* [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>32</sup> ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

<sup>33</sup> ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: dokud ještě není krizi. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 8086419-74-6.

<sup>34</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

<sup>35</sup> SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

v pořádku? Nemáte žádné tajnosti? Máte vy, váš pracovní tým a investoři stoprocentně čistý štít? Můžete to samé říct o všech vašich klientech? Existuje šance, že se něco, někdy, někdy může pokazit? Pořád si myslíte, že nepotřebujete krizový plán?<sup>36</sup>

Kontrola je nejvhodnějším řešením a té je možné dosáhnout pouze, pokud je zajištěna otevřená komunikace mezi všemi členy týmu. V dnešní době to není nijak složité. Každý jistě vlastní mobilní telefon a e-mailovou adresu. Právě mobilní telefon zajišťuje okamžitou reakci i na delší vzdálenosti. V případě, že je nutné do výměny názorů zapojit více lidí i na delší vzdálenosti, užitečným nástrojem je telekonference. Pokud je člen týmu nedostupný, celý tým o tom musí vědět dopředu a určit náhradu. Příprava na krizi rovněž vyžaduje zohlednit v rámci plánu i základní vyjádření pro média, předběžně schválená vedením.<sup>37</sup>

Zde jsou dva příklady možných vyjádření:

**Vzor vyjádření A:** \_\_\_\_ [krize/incident] v \_\_\_\_ [místo] zahrnující \_\_\_\_ [instituce a případná jména] došlo dnes v \_\_\_\_ [čas a datum]. Incident se vyšetřuje a bližší informace budou upřesněny. Pro bližší informace prosím kontaktujte: [tiskový mluvčí]. Pro bližší informace o \_\_\_\_ [jméno instituce] prosím navštivte: \_\_\_\_ [webová adresa].

**Vzor vyjádření B:** (Pokud je informací více) V \_\_\_\_ [čas/den], došlo k/byli jsme informováni o \_\_\_\_ [krizi/incidentu] v \_\_\_\_ [lokace]. Nikdo/\_\_\_\_ [počet osob] ne/byl zraněn. Učinili jsme následující kroky: \_\_\_\_ . Důvod \_\_\_\_ [krize/incidentu] se vyšetřuje a bližší informace očekáváme v nejbližší době. Pro bližší informace, prosím kontaktujte: \_\_\_\_ [jméno/oddělení]. Pro více informací o \_\_\_\_ [jméno instituce], prosím navštivte \_\_\_\_ [webová adresa].

Krizový plán by měl krizovému týmu pomoci zodpovědět následující otázky:

- Na jaký druh krizí je vysoká škola schopná se připravit?
- Jaká je šance jejich vypuknutí?
- Jaké hrozí následky?
- Jaký mohou mít časový průběh?
- Co je možné učinit ke snížení případného dopadu krize?
- Jakými vlastními prostředky může instituce krizi zvládnout?

<sup>36</sup> LEIGHTON, Nick a Tony SHELTON. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 26 - 43. ISBN 9780749454005.

<sup>37</sup> LEIGHTON, Nick a Tony SHELTON. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 26 - 43. ISBN 9780749454005.

- Jaký je vhodný postup ke zvládnutí krize?<sup>38</sup>

Zvládnutí krize by po zodpovězení těchto otázek a sepsání efektivního plánu mělo být snadnější a přehlednější. Krizové plánování rovněž napomáhá krizové komunikaci, lépe určit role všech zúčastněných. Jedním z hlavních problémů vhodné přípravy je nejistota a neschopnost odhadnout, kdy může přijít krize a jakým směrem by se mohla vyvíjet. Ke zvládnutí krize je vedle přípravy nutná i rychlá akceschopnost.<sup>39</sup>

Tento seznam postupů, v rámci krizového plánu, by měl akceschopnost usnadnit. Musí proto zajistit:

- dosažitelnost zodpovědných pracovníků, včetně telefonních kontaktů
- určení mluvčích, včetně školení k vysvětlení události a prezentaci instituce
- souhru mezi jednotlivými úseky, včetně sepsání kontaktů a úkolů členů krizového týmu
- vytvoření zastupitelnosti zodpovědných lidí
- kontakty na dlouhodobé partnery, které využívá k informování veřejnosti
- odborné jistění – lékaře a právní opora v případě nutné konzultace
- dlouhodobý systém zaškolování zaměstnanců.<sup>40</sup>

K zajištění co nejvyšší možné připravenosti se v rámci školení doporučuje provést i kompletní nácvik obsahující:

- ověření systému informování
- testování technického zařízení
- ověření reakcí zaměstnanců či členů krizového týmu na krizové situace
- testování výstupu mluvčích
- zajištění dodání vypracovaných pokynů pro jednání s médii pro zaměstnance
- vypracování prohlášení a materiálů pro média.<sup>41</sup>

Role médií bude součástí budoucích kapitol, nicméně nesmí se na něj zapomínat ani v rámci příprav. Jelikož jsou manažeři pod extrémním tlakem, je vhodné, aby se vedle zachování profesionálního jednání, připravili na nejnejpříjemnější otázky předem a pravidelně nacvičovali jejich zodpovídání.

Toto jsou některé z otázek, které se mohou při krizi vyskytnout:

<sup>38</sup> ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: dokud ještě není krizi. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 8086419-74-6.

<sup>39</sup> ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

<sup>40</sup> BAŠTECKÁ, Bohumila. Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 299 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0708-X.

<sup>41</sup> ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

- Kolik lidí bylo poškozeno?
- Jaké odhadujete škody?
- Jak k něčemu takovému mohlo dojít?
- Došlo k nějaké nedbalosti?
- Čí to byla vina?
- Zaregistrovali jste nějaké varování?
- Co všechno se může ještě pokazit?
- Jaké ponaučení plyne z takové situace?<sup>42</sup>

## 2. Krize

Nastala-li krize, to ve své podstatě znamená neúspěch a neadekvátní přípravy. Dochází totiž k vývoji, který je v rozporu se zavedenými normami. Navíc, rozhodnutí v době krize jsou jiná, než v klidovém období bez krize. Pokud se o krizi dozvěděla veřejnost, je to neúspěch. Nejlepší řešení krizové komunikace je takové, které v médiích vůbec nenalezneme, neboť se vše podařilo odvrátit ještě před samotným vznikem.<sup>43</sup> Pokud se krizi nepodařilo zažehnat včas, nastupuje krizová komunikace, která by měla být součástí každého krizového plánu a zaměřuje se jak na vnitřní, tak na vnější komunikaci.<sup>44</sup>

### 2.1.1 Krizová komunikace

Krizová komunikace by se dala definovat jako: „Výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení bývá označována jako krizová komunikace.“<sup>45</sup> Jiná definice zmiňuje, že krizová komunikace: „... představuje specializovanou komunikaci firmy nebo instituce ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu/ minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační situace/ krize – způsobí.“<sup>46</sup>

Krizová komunikace se ujímá své role v akutní fázi, kdy se instituce dostane do problémů, které se stávají velmi atraktivní pro širokou veřejnost. Problémy mohou mít mnoho podob od zhoršených vztahů s dodavateli, bankami a věřiteli, přes fámy až po chybějící peněžní prostředky nebo hrozící propouštění. Je proto

<sup>42</sup> COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN 9780749454005.

<sup>43</sup> Krizová komunikace vnímaná přes média [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>44</sup> ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku: dokud ještě není krizi. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 8086419-74-6.

<sup>45</sup> VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

<sup>46</sup> FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2678-6.



nutné, tyto problémy řešit a komunikovat citlivě. Avšak s dopady špatné komunikace se setkáváme jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Při nevhodných postupech je možné prohloubit finanční nestabilitu, ztrátu image či ztížit přístup k investičním možnostem.<sup>47</sup> K zaručení efektivity krizové komunikace je nutné stanovení cílů, kterých by měla taková komunikace dosáhnout.

Mezi nejdůležitější patří:

- zlepšení informovanosti
- zvýšení důvěry veřejnosti
- minimalizování dopadu nejistoty
- vyřešení krize.<sup>48</sup>

## 2.1.2 Stádia krizové komunikace

K dosažení úspěchu krizové komunikace, je nutné postupovat v těchto krocích:

- získat vhodné informace
- informovat partnery a kolegy
- upřesnit význam zjištěných informací
- uklidnit situaci ukázkou, že podobné situace již byly řešeny
- přesvědčit ostatní o správnosti volby postupů
- dodržovat zásady etikety
- vytvářet širokou síť partnerů<sup>49</sup>

K zajištění co největší efektivity krizové komunikace je možné využít velkého spektra nástrojů. Mezi nejtradičnější patří v první řadě tisková zpráva, která je rozesílána médiím a obsahuje novou informaci. Nabízí možnost plně kontrolovat obsah sdělení, v rukou médií může dojít k odlišnému výkladu. K zamezení nepřesností se používá tisková konference, která umožňuje prostor novinářům klást přímo otázky. Nevýhodou je, že zúčastnění zástupci instituce mohou být pod tlakem a mohou prozradit i tajné informace.<sup>50</sup>

<sup>47</sup> Na špatnou krizovou komunikaci doplatila již řada firem. E15 Strategie [online]. 2007 [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/na-spatnou-krizovou-komunikaci-doplatila-jiz-rada-firem>

<sup>48</sup> VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

<sup>49</sup> VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

<sup>50</sup> AŠKŮ, Václav. Tisková zpráva a tiskové oznámení | PRESS SERVIS [online]. 2007 [cit. 2010-04-29]. Tisková zpráva tiskové oznámení. Dostupné WWW: <<http://pressservis.ecn.cz/manual/tiskova-zprava-tiskove-oznameni/>>.



## 2.2.1 Média a krizová komunikace

V mimořádných situacích se stává soukromé veřejným. Je proto nutné si uvědomit, že média mají v krizi jednu z nejdůležitějších rolí. Je proto počítat s médii i v rámci krizových plánů. Především, k dosažení efektivní spolupráce je nutné vytvořit vzájemnou důvěru a respektovat potřeby, kulturu, pravidla a možnosti médií.<sup>51</sup> Užitečné je rovněž spolupracovat se seriózními typy médií, díky kterým se snižuje šance vypouštění článků s nepodloženými informacemi, které pouze zvyšují obrát médií.

Při komunikaci s médii je nutné dodržovat tyto zásady:

- Instituce musí být první, kdo informuje veřejnost a média.
- Pokud došlo k pochybení na straně instituce, je třeba vinu přiznat, a taky zdůraznit co bylo a bude uděláno pro její napravení.
- Udržovat vstřícnost vůči médiím. Za žádnou cenu se před nimi neschovávat.
- Dodržovat konzistenci, pravdivost a objektivnost prohlášení. Zamlčování by se mohlo vymstít.
- Komunikovat by měla pouze jedna osoba. Pokud jedná s médii zástupce, je opět nutné dodržet konzistenci prohlášení.
- Zaručit srozumitelnost všech použitých pojmů.
- Komunikace nesmí vyvolat paniku, ale zároveň nesmí zlehčovat situaci.<sup>52</sup> Raději připravit veřejnost na horší scénáře na začátku.
- Nesvalovat vinu na jiné.<sup>53</sup> Pokud je poškozen váš student, je to vaše chyba.
- Zachovat jednotný názor všech zájmových skupin od zaměstnanců, absolventů, studentů k snazšímu prosazování cílů.<sup>54</sup>

Extrémně důležité je, aby se na krizi reagovalo okamžitě. Každá minuta hraje svou roli, protože informační vakuum mohou zaplnit cizí lidé.<sup>55</sup> Pokud navíc informace neposkytne vysoká škola, média si najdou jiný zdroj. Mezi ně může patřit konkurence, místní politici nebo bývalí zaměstnanci, což jsou zdroje, které mohou být nedůvěryhodné a škodlivé.<sup>56</sup> Proto by iniciativa měla být na straně školy, která tak může kontrolovat tok informací a korigovat image v médiích.<sup>57</sup> Pokud je zpráva pozitivní, je dobré ji prezentovat a zvyšovat dojem důvěry. To samé platí v případě negativní zprávy, kterou je vhodné vysvětlit.<sup>58</sup>

<sup>51</sup> VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

<sup>52</sup> ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

<sup>53</sup> NĚMEC, P., Public relations komunikace v konfliktních a krizových situacích, Management Press Praha 1999, ISBN 80-85943-66-2

<sup>54</sup> CASE STUDY: GRAMBLING STATE UNIVERSITY [online]. 2013 [cit. 2015-08-17]. Dostupné z: <http://www.srbcommunications.com/index3Portfolio6.html>

<sup>55</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>56</sup> ANTHONISSEN, Peter Frans. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xviii, 222 p. ISBN 9780749454005.

<sup>57</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>58</sup> ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

## 2.2.2 Negativní prezentace v médiích

Negativní zprávy, ať už jednorázové nebo celé série zpráv, mohou způsobit dlouhodobý zásah do reputace a finanční stability instituce.<sup>59</sup> Často také dochází k nepřesnostem a neprofesionalitě z řad médií. Je nutné rovněž počítat i s variantou, že novinář nenapíše holou pravdu. Pavel Roman si v rozhovoru stěžuje především na titulkaře: „K chybám skutečně dochází, ale ani ne tak na straně redaktorů, kteří mají článek zpracovaný objektivně, jako při nástupu titulkaře, který u toho nebyl a potřebuje prodat noviny. Přidá totiž titulek, který popisuje událost velmi černě a přitom v textu je tonalita jiná.“

Kritika ze strany tisku je sice přirozená, ale nesmí docházet k vydávání článků, bez příležitosti druhé strany k vyjádření.<sup>60</sup> Je proto užitečné být v pravidelném kontaktu s novináři z oboru a místa působit. Pokud je však tato zásada porušena, v případě negativní zprávy, škola má právo kontaktovat vedení daného média a požadovat nápravu či provést nutné právní úkony k jejich dosažení.<sup>61</sup> Není se totiž čemu divit. I v rámci médií je obrovská konkurence a ve spěchu dochází k chybám. Nicméně, na pomluvu či nepravdivý článek musí instituce rychle zareagovat, aby dala najevo, že tato informace je mylná. Díky médiím, která vydala poškozující článek, se zpráva šíří velmi rychle.<sup>62</sup>

To platilo i v případě Univerzity Jana Amose Komenského Praha s.r.o., která obdržela několik významných výtek ze strany Akreditační komise, včetně návrhu omezení akreditace. Škola se sice proti této kritice ohradila skrze právního zástupce<sup>63</sup>, ale mezitím stihla řada médií přinést zprávy o rychlo-studiu<sup>64</sup> a neschopnosti zabezpečit kvalitní uskutečňování studijních programů po stránce personální.<sup>65</sup>

Pokud je instituce v situaci, že musí zveřejnit negativní informaci, je vřele doporučováno vypustit vše najednou. Ať už se jedná o sebezávažnější situaci, není vhodné jí vlastnoručně podporovat v mediálním kolotoči. Jednorázová velká negativní zpráva má menší dopad než série nabalujících se zpráv, které se táhnou týdny a měsíce. Jakmile škola obdrží informaci, že se nevyhnutelná negativní zpráva blíží k zveřejnění, je vhodné varovat nejbližší stakeholdery předem. Mezi nejdůležitější osoby patří zaměstnanci, studenti, členové vedení a investoři. Je nutné jim vysvětlit situaci, její vznik a také kroky, které škola provádí. Základ je kontrolovat informace, které získají na počátku a vytvořit tak obranu, před budoucími vlivy. K dosažení rychlého předání informace je nutné se

<sup>59</sup> COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN 9780749454005.

<sup>60</sup> ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

<sup>61</sup> COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN 9780749454005.

<sup>62</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9IJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9IJC5a_I)

<sup>63</sup> UJAK kritizuje závěry Akreditační komise. Zvažuje i žalobu. Český rozhlas [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/\\_zprava/1486238](http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/1486238)

<sup>64</sup> Bakalářem za půlrok a výuka v hangáru. Komise kritizuje UJAK. Idnes [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/akreditacni-komise-podlala-podnet-na-ujak-f14-domaci.aspx?c=A150430\\_171036\\_domaci\\_cen](http://zpravy.idnes.cz/akreditacni-komise-podlala-podnet-na-ujak-f14-domaci.aspx?c=A150430_171036_domaci_cen)

<sup>65</sup> Zápis č. 02–15 ze zasedání Akreditační komise. In: Zápis č. 02–15 ze zasedání Akreditační komise [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: [http://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/538/zapis\\_ak\\_02\\_2015.pdf](http://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/538/zapis_ak_02_2015.pdf)

vyvarovat e-mailové komunikaci. Jeden z obranných kroků je také kontaktovat konkurenční média k otevřené prezentaci vlastní verze.<sup>66</sup> Například, v případě finanční nestability je potřeba jasně použít v prohlášeních fráze typu: „Máme/hledáme investora“, „Pracujeme na rozvoji“ a prohlášení doplňovat prezentovanými finančními výkazy, jako tomu bylo v případě zlatnictví Asprey<sup>67</sup>, dvorního klenotníka britské královské rodiny.

### 2.2.3 PR vs. Právo

V případě nástupu krize je klíčová jednotnost, avšak doporučení externích poradců se mohou lišit. Právní poradci, například před soudním řízením důrazně doporučují termín „bez komentáře“ a před jednáním soudu neposkytovat informace.<sup>68</sup> Jakákoliv informace se podle nich může obrátit proti nám, s milionovými škodami. PR poradci však zastávají opačný názor. Dle jejich doporučení je potřeba se postavit ke krizi čelem a dodržovat upřímnost a otevřenost. Výhodou je především vliv na image a reputaci instituce.<sup>69</sup> Veřejnost totiž dostává ze strany nekomunikující instituce dojem, že něco tají. Výzkumy ukazují, že drtivá většina zákazníků je radši, když si firma za produktem stojí. Je proto potřeba být proaktivní a ukázat všechna fakta.<sup>70</sup> Je to jedna z nejúčinnějších taktik, spolu s odhodláním to dokázat. Společnosti se s krizovými situacemi setkávají a mezi dobře zvládnuté krize, které zásadně neuškodily jejich pozicím, můžeme jmenovat společnost AAA Auto, která musela reagovat na obvinění z neprofesionality<sup>71</sup> a České dráhy, které řešily počáteční technické komplikace souprav Pendolino.<sup>72</sup>

PR poradci vřele doporučují vyhnout se soudu a spor tiše urovnat.<sup>73</sup> Stejnou filozofii dodržuje i společnost Bosch: „Vyrovnání je vždy první varianta, protože když dojde k soudu, jedna ze stran tu situaci chápe špatně. Pokud by byl poškozen zaměstnanec nebo přesněji si to myslí, i když firma udělala 150%, tak tam to soudní jednání nevylučují. Pokud by se firma cítila poškozena ze strany zaměstnance, tak se rovněž snažíme o dohodu a pokud nedojde k nějakému mediálnímu napadání, tak ten případ neřešíme mediálně, ale soudní dohrou. Pokud by soudní dohra dopadla v náš prospěch, není to potřeba dál komunikovat, protože tu jsou fakta, která jsou nezpochybnitelná a rozhodně to do médií nedáváme, jako příklad našeho vítězství. Dlouhodobý vztah k zaměstnancům je pro nás prioritou a je důležitější než peníze,“ zmiňuje Ing. Pavel Roman, MBA.

<sup>66</sup> COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN

<sup>67</sup> Asprey rebuts collapse rumour saying £28.8m injection is 'incredibly close'. *Wales Online* [online]. 2006 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.walesonline.co.uk/business/business-news/asprey-rebuts-collapse-rumour-saying-2347539>

<sup>68</sup> Keys to crisis communications PR interview. *Youtube* [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>69</sup> Krizová komunikace vnímaná přes média [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>70</sup> Keys to crisis communications PR interview. *Youtube* [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>71</sup> Krizová komunikace vnímaná přes média [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

<sup>72</sup> Porouchaná Pendolina by měla vyjet do února. *Lidovky.cz* [online]. 2006 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/porouchana-pendolina-by-mela-vyjet-do-unora-fem-moje-penize.aspx?c=A060118\\_201013\\_in\\_ekonomika\\_bat](http://byznys.lidovky.cz/porouchana-pendolina-by-mela-vyjet-do-unora-fem-moje-penize.aspx?c=A060118_201013_in_ekonomika_bat)

<sup>73</sup> COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN

## 2.3 Tiskový mluvčí

Za instituci by měla vždy komunikovat jediná osoba a tou bývá nejčastěji tiskový mluvčí.<sup>74</sup> Díky rozvoji médií v posledních letech je tato pozice více než klíčová.<sup>75</sup> Tiskový mluvčí se stará o image instituce, a proto organizuje tiskové konference a monitoruje média. Je nezbytné, aby disponoval nejaktuálnějšími informacemi, které vyžadují média a veřejnost.<sup>76</sup>

K zaručení úspěchu funkce tiskového mluvčího je nutné dodržovat tyto zásady:

- vystupovat sebevědomě, nikoliv arogantně
- vyžadovat, v případě ochoty médií, otázky předem
- vyvarovat se odpovědi „bez komentáře“
- veškerá vyjádření musí být schválená
- v rámci přípravy procvičovat možné otázky a odpovědi
- dodržovat zásady etikety
- domluvit se předem na délce rozhovoru<sup>77</sup>
- připravit si předem modelové prohlášení ke snížení faktoru překvapení a stresu
- v případě nepochopení, požádat o přeformulování otázky
- odpovědět na co největší množství otázek
- používat přesné termíny, nevhodná slova mohou ve střizené televizní reportáži dát výroku naprosto jiný význam
- v případě nedisponování odpovědí, přiznat nevědomost a nevymýšlet si
- sdělení krizového mluvčího by mělo obsahovat následující:
  - Tři nejdůležitější věci, které by publikum mělo vědět.
  - Tři nejdůležitější věci, které publikum vědět chce.
  - Tři věci, které, pokud by byly zdůrazněny, by vedly dezinformacím.<sup>78</sup>

Tiskového mluvčího může podle potřeby v prvotní fázi nahradit nejvýše postavený zástupce školy, který celou situaci uklidní. Avšak existují i příklady společností, typu Lidl, kdy top management při žádné krizi nevystupuje na veřejnosti.<sup>79</sup> Nicméně, při závažnějších incidentech, jako je zranění nebo úmrtí zaměstnance je

<sup>74</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9JC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9JC5a_I)

<sup>75</sup> MCNAIR, Brian. Sociologie žurnalistiky. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 184 s. ISBN 80-7178-840-6.

<sup>76</sup> FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2678-6.

<sup>77</sup> ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

<sup>78</sup> VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

<sup>79</sup> Krizová komunikace vnímaná přes média [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

nutné, aby mluvčím byl člen nejvyššího managementu. Tímto krokem instituce ukáže, že situaci bere vážně a autority podnikají odpovídající kroky.<sup>80</sup>

Právě nedostatek komunikace byl jednou z příčin úpadku Literární akademie (International ART CAMPUS Prague, s.r.o.). Vedle špatného hospodaření a nedostatečné komunikace mezi akademickou a ekonomickou složkou školy, to byla i tristní komunikace s médii. Kvůli pozdním reakcím na dotazy médií, v některých případech i nulovým, si veřejnost i média udělaly velmi rychle názor, kdo je viníkem celé řady incidentů od stávky studentů, až po odvolání rektora.<sup>81</sup>

Jednání s médii je velmi citlivá záležitost, a proto je nutné uvést bližší příklady a doporučení. V první řadě je nutné být při rozhovoru rovnocennou stranou. Je profesionální respektovat novináře, ale zároveň je nutné prosadit i vlastní názor. Především představení firmy: „Než se dostaneme k další otázce, rád bych Vám představil naši instituce, její historii a principy.“ Zadruhé, je klíčové zdůraznit hlavní myšlenku. „Prosím, abyste mě citoval/a, že hodláme prošetřit tuto událost v plném měřítku.“

Nikdy se navíc nesmí použít termín „bez komentáře“. Pokud se nemůžete či nesmíte vyjádřit, je možné říci: „Z důvodu choulostivosti této rozepře, by nebylo vhodné k tomu poskytovat v této chvíli bližší informace.“ nebo „Nejsem schopen Vám nyní poskytnout bližší informace, ale můžu Vás ujistit, že naše instituce je zavázána dodržovat bezpečnost našich zaměstnanců.“ Nikdy rovněž neříkejte nic „mimo záznam“. Nic není mimo záznam a informace může být použita kdykoliv v budoucnu. Značná část novinářů chce totéž a tím je silný příběh. Mnoho však vyhledává kontroverze, které mají největší čtenost. Vaší krizi je tak velmi snadné zařadit do kategorie „kontroverzní“.

### **Zde je několik praktických odpovědí na nepříjemné otázky:**

- Děkuji za tuto otázku...
- To je velmi důležitá otázka, ale ještě důležitější je ...
- Než Vám na tuto otázku odpovím, myslím, že bych měl/a zmínit...
- To je velmi dobrá otázka a obratem na ni odpovím, ale než se k tomu dostaneme...
- Myslím, že jste touto otázkou myslel/a...
- Nemám přesné informace, ale co mohu říci je...

### **Zároveň se nebojte oponovat nebo opravit:**

- Dalo by se to takto říct, ale moje zkušenost je...

<sup>80</sup> COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN 9780749454005.

<sup>81</sup> Literární akademie v Praze je kvůli dluhům v insolventci, vysoká škola asi skončí. Český rozhlas [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/\\_zprava/literami-akademie-v-praze-je-kvuli-dluhum-v-insolventci-vysoka-skola-asi-skonci-1485836](http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/literami-akademie-v-praze-je-kvuli-dluhum-v-insolventci-vysoka-skola-asi-skonci-1485836)



- Ne, toho není pravda/přesné. Pravda je taková, že...
- Myslím, že se pletete. Z mého pohledu...
- Prosím, nechte mě domluvit...<sup>82</sup>

## 2.4 Vina na straně školy

V případě, že je vina na straně školy, je potřeba vše přiznat, přijmout zodpovědnost a přiblížit následné kroky. Raději okamžitě a postačí i formulace: „Skutečnosti vyšetřujeme a budeme Vás v co nejkratší době informovat.“ Je potřeba dodržovat maximální transparentnost a dokázat, že ve středu zájmu jsou lidé, ne peníze. Z praktického hlediska je levnější hasit, než znovu budovat.<sup>83</sup> Avšak mnoho společností v tomto směru chybje. Společnost Ahold v minulosti nedodržovala hodnoty, které deklaruje dodržovat a navíc nedokázala adekvátně reagovat na alarmující nálezy obchodní inspekce ve svých hypermarketech. Situaci zhoršilo i neprojevení lítosti vůči zákazníkům.<sup>84</sup>

Mnohem větší kritiky, než v případě Univerzity Jana Amose Komenského a Literární akademie se dostalo Fakultě právnické, spadající pod Západočeskou univerzitu v Plzni. Přestože jí Akreditační komise udělila souhlas pro doktorský program občanské právo<sup>85</sup>, její reputace je nadobro pošramocena kauzou z roku 2009, kdy docházelo k plagiátorství u vedení<sup>86</sup> a ukončování studia po nestandardně krátké době.<sup>87</sup>

Ve hře je především důvěryhodnost instituce a tu si podryvá a podryvalo i mnoho společností ze zahraničí. Například v Japonsku firmy dlouhodobě zastávaly filozofii: Zatloukat, zatloukat, zatloukat! Cokoliv nebylo podle plánu, mělo být utajeno a za žádnou cenu se nesmělo dostat do novin. Zatajování probíhalo u mnoha firem tak dlouho, dokud vše nenarostlo do katastrofických rozměrů a vše se dostalo na veřejnost. K usmíření veřejnosti následně nepomohou ani slzy vedení při tiskových konferencích.<sup>88</sup> Jedním z nejvýraznějších příkladů poslední doby byla společnost Mitsubishi, která dlouhodobě zatajovala špatný stav svých vozidel, především nákladních vozů, což mělo za následek i ztráty na životech. Systematické zatajování defektů způsobilo obrovskou ztrátu důvěry.

<sup>82</sup> LEIGHTON, Nick, Steven PELLEGRINO a Tony SHELTON. *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 132 - 141. ISBN 9780749454005.

<sup>83</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>84</sup> Na špatnou krizovou komunikaci doplatila již řada firem. E15 Strategie [online]. 2007 [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/na-spatnou-krizovou-komunikaci-doplatila-jiz-rada-firem>

<sup>85</sup> Zpátky do normálu. Plzeňská práva mohou mít vlastní doktorandy. ČT24 [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1504330-zpatky-do-normalu-plzenska-prava-mohou-mit-vlastni-doktorandy>

<sup>86</sup> Proděkan plzeňských práv opsál disertaci, prý to byla provokace. ČT24 [online]. 2009 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1383966-prodekan-plzenskych-prav-opsal-disertaci-pry-byla-provokace>

<sup>87</sup> Plzeňská práva už řeší státní zastupitelství. ČT24 [online]. 2009 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1380615-plzenska-prava-uz-resi-statni-zastupitelstvi>

<sup>88</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

Například u letecké společnosti Northwest Airlines, došla krize tak daleko, že musela vyhlásit bankrot. Nicméně, firma dala k dispozici veškerá interní data a také představila plán, jak se z nepříjemné situace dostat. Po dvaceti měsících trvající restrukturalizace a razantních škrtů byla firmě opět povolena činnost, přičemž několik měsíců později následovalo sloučení s Delta Air Lines.<sup>89</sup>

V některých případech je možné využít negativní mediální pozornost a vytěžit z ní maximum. Díky studentské stávce a odvolání rektora na jaře roku 2015, získala Literární akademie, která byla do té doby zvyklá spíše na pozornost literárně-umělecké společnosti, pozornost široké veřejnosti. Raketově stoupala návštěvnost webových stránek, sociálních sítí a paradoxně i zájemců o studium. Chyběl však potřebný krok k uklidnění situace a tím bylo nalezení nového majitele a změna vedení v čele s jednatelem, kterého i díky špatné komunikaci brala veřejnost, zaměstnanci, studenti a média, jako hlavní důvod problému. Magdaléna Hladká v rozhovoru zmiňuje: „Kdyby se našel nový solidní majitel, který by komunikoval profesionálně, tak by to mohlo pomoci. Komunikace se určitě dala pozitivně obrátit, pokud by nový subjekt navázal na mediální vlnu a transparentně prezentoval budoucí plány pro instituci a studenty.“

## 2.5 Online

Dnešní svět se neustále vyvíjí a internet v něm hraje jednu z hlavních rolí. Právě internet je informační médium, které nabízí možnost spolupracovat a sdílet aktuální informace, globálně. Je tím pádem perfektní platformou pro vytváření, přizívání a udržování krize. Všechny zájmové skupiny, stakeholdery, otrávení zaměstnanci a konkurence mohou toto médium využít k prezentaci svých názorů. Jakýkoliv příběh, informace nebo drb, který se dostane online, se obratem stává faktem, pouhým stisknutím tlačítka „vložit“. Internet tím pádem dává do ruky moc jakékoliv skupině aktivistů, zájmové skupině nebo blogerů. Proto, další krize nemusí nutně vzniknout na základě zavolání novináře, ale právě třeba článku blogera. Na internetu je každý expertem, s nekonečným zdrojem informací a zároveň nikdo nezjišťuje jejich důvěryhodnost. Dnešní blogeri jsou totiž nová generace investigativních novinářů. Instituce se tak už moc nebojí zástupu kameramanů, jako blogera, který zveřejní zákulisní informaci, tajné interní postupy, neopodstatněné obvinění nebo nepodložený drb. Pro blogery totiž stejné standardy, jako pro novináře neexistují.<sup>90</sup>

Jeden by mohl říct, že na každém drbu něco pravdy může být. Nicméně, instituce je sama proti sobě, když něco skrývá. Když to vyjde najevo, je to ještě horší, protože v době internetu se vše stejně dostane ven.

<sup>89</sup> Northwest Airlines gets OK to exit bankruptcy. *NBC News* [online]. 2007 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z:

[http://www.nbcnews.com/id/18739352/ns/business-us\\_business/t/northwest-airlines-gets-ok-exit-bankruptcy/#.VdMTKrLtlBc](http://www.nbcnews.com/id/18739352/ns/business-us_business/t/northwest-airlines-gets-ok-exit-bankruptcy/#.VdMTKrLtlBc)

<sup>90</sup> BRIDGEMAN, Roger. *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 169 - 177. ISBN 9780749454005.



Téma pak nebude samotná krize, ale zatajování. Krytí informací od veřejnosti radikálně ničí důvěryhodnost školy.<sup>91</sup>

Stejně devastující, jako utajování faktů, je i nepřipravenost. Pokud si vezmeme příklad společnosti Krytonite, předního výrobce zámků na kola, jednoho dne se stala terčem online posměchu, jelikož jejich zámky se daly snadno otevřít obyčejnou propiskou. Během týdne se objevily téměř dva miliony článků na webu, které záhy doplnilo videoinstruktáže na YouTube. Naprosto nepřipravené společnosti trvalo tři dny, než vložila první reakci na své webové stránky, zatímco vyřizovala stovky telefonátů z řad médií. Tento příklad ukazuje, že je nutné změnit chování managementu a vyčlenit prostředky a čas stakeholderům novým způsobem a hlavně okamžitě. Jsou schopni blogovat nebo zrychlit schvalovací proces k zajištění online dialogu? Nová doba si žádá nové manažerské přístupy.

Mezi inovativní přístupy patří i změna chování online. V případě vlastní prezentace je vhodné mít umístěné na webu vedle Statutu školy i informace na nejrůznějších formátech. Mezi ně patří i maximální využití interních zdrojů. Jako třeba vyvěšení kontaktů na experty z řad zaměstnanců a lektorů, kteří mohou posloužit jako hosté či poradci při rozhovorech s médii. **Varování:** nestačí pouze umístit [PRkontakt@instituteABC.cz](mailto:PRkontakt@instituteABC.cz) - je to stejné, jako fráze „bez komentáře“. Jistě, dotazy mohou být nepříjemné, ale komunikace online je o konverzaci. Je potřeba jednat otevřeně a upřímně. V některých případech je možné žádat spolupráci i od veřejnosti. „Rozumíme, tímto způsobem budeme postupovat a ještě důležitější, takto nám můžete pomoci...!“<sup>92</sup>

Internetové prostředí je navíc nastavené tak, že i sebemenší novinářská zpráva žije dlouhým a zdravým životem. Jakákoliv jízva z minulosti je přítomna online po řadu let a jediným možným způsobem, jak ji alespoň částečně zakrýt je dlouhodobá pozitivní činnost. Aktuální a novinářsky kvalitní články mohou odsouvat staré rány hlouběji do vzdálenějších pozic vyhledávače.

Během krize bývají jedním z nejvyužívanějších prostředků online dotazů, sociální sítě. V prvé řadě je nutné si uvědomit, že dosah diskuze na sociálních sítích je větší, než se může zdát. Je proto nutné reagovat velmi rychle, podat aktuální informace a rady. Zároveň je nutné zachovat klid, příspěvky nemazat, ignorovat urážky a odpovídat na všechno, i kdyby se reakce měly opakovat. Zlehčování situace nebo vyhrožování mohou situaci ještě zhoršit a poštvat návštěvníky profilu instituce proti sobě.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Keys to crisis communications PR interview. Youtube [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9lJC5a_I)

<sup>92</sup> BRIDGEMAN, Roger. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 169 - 177. ISBN 9780749454005.

<sup>93</sup> BREJLOVÁ, Iva. Krizová komunikace na sociálních sítích: jak zvládnout průser? Tyinternety.cz [online]. 2014 [cit. 2015-08-23]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/socialni-site/krizova-komunikace-na-socialnich-sitich-jak-zvladnout-pruser/>

### 3. Po krizi

Po skončení krize sice může instituce zase chvíli klidně dýchat, ale není možné na krizi zapomenout, jako na dávnou kapitolu v historii školy. Nastává totiž fáze, kdy je nutné se z krize poučit, jak to jen jde a také rekonstruovat jméno školy k znovunabytí důvěry. V první řadě je nutné zajistit vhodnými kroky, aby k podobné krizi již v budoucnu nedošlo, což zmiňuje i Pavel Roman: „Po každém větším případě se dělá velké vyhodnocení. Pokud došlo k nějakým nedostatečnostem, ať už v rámci časových norem nebo personálních, v rámci špatně nastavené struktury, jako třeba nepřítomnosti odborníka, se přenastaví směrnice. Bosch má velice silný systém směrnic, které jsou někdy silnější než zákon. Směrnice jsou tak sice detailní, ale podle potřeby je možné je upravit a tato novinka se vydá jako nový předpis, se kterým se postupně seznámí všichni zaměstnanci.“

Nastává totiž postupně přechod zpět do první fáze a tím je návrat k přípravám. Zkušení manažeři proto ve svých přípravách využívají i zkušenosti konkurence z oboru a aplikují je do vlastních příprav. Pokud ke krizi došlo u jiné školy, existuje velká šance, že podobná krize může postihnout i jiné školy. Veškerá fakta je nutné aplikovat do vlastních příprav a školení. Navíc díky zkušenostem konkurence je mnohem snazší najít podporu u vedení a zaměstnanců. Případně i v rámci navýšení rozpočtu pro prevenci. Tyto kroky rovněž zvyšují reputaci instituce mezi veřejností a prokazatelný zájem zvyšuje důvěryhodnost školy.<sup>94</sup>

Důvěryhodnost se dá velmi prakticky posílit i osobní zkušeností veřejnosti přímo ve škole. Velmi užitečné jsou Dny otevřených dveří, kde škola může představit nejen své prostory, ale také nejnovější změny v rámci fungování. Zároveň je nutné vést tuto událost v odlehčeném a přátelském duchu, přestože na citlivé otázky ze strany hostů určitě dojde. Není jisté v zájmu školy nedávné zkušenosti ignorovat, ale je nutné se posunout dál a oslavovat jméno školy. Hodně tomu napomůže lidský přístup, delší konverzace s hosty a také připomenutí, že jsme všichni lidé a chyby se stávají. Je snazší odpustit člověku než instituci. Zároveň je zde obrovská příležitost uskutečnit něco nového. Pro inovace je možné čerpat přímo z krize a nastavit nové aktivity, jako přímé poučení z nedávné krize.

Dle charakteru krize je možné zorganizovat přednášky, veřejná školení a projekty, které představí veřejnosti zájem školy o problematiku a její prevenci. Tyto aktivity je možné podpořit i online formou školního blogu, kde je možné nejnovější projekty prezentovat, včetně mediálního obsahu a případných hostů. Aktivitu na blogu a sociálních sítích, včetně případných soutěží, lze přirozeně podpořit i aktualitami na webových stránkách školy a také newsletterem. Na druhou stranu, není možné čekat odpuštění ihned, navíc pokud by byl charakter krize závažný. Nicméně, jak již bylo řešeno, dobré jméno se buduje dlouhodobě a proto je nutné dlouhodobé nasazení, transparentnost a také trpělivost.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> CASE STUDY: GRAMBLING STATE UNIVERSITY [online]. 2013 [cit. 2015-08-17]. Dostupné z: <http://www.srbcommunications.com/index3Portfolio6.html>

<sup>95</sup> Crisis Communication Guidelines [online]. Cornell Cooperative Extension Association of Jefferson County, 2011 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://nyfarmersmarket.com/wp-content/uploads/Crisis-communication-guidelines.pdf>. Guidelines. Cornell Cooperative Extension Association of Jefferson County.

## Závěr

Dnešní uspěchaná a transparentní doba neustále potvrzuje, že krizová komunikace je klíčovou součástí fungování instituce, bez ohledu na odvětví. Přestože školství patří k nejcitlivějším oborům na krizové elementy, připravenost je v této oblasti velmi chabá.

Tato studie splnila vytyčené cíle a nabídla řadu doporučení a postupů ve všech třech fázích krizové komunikace. Obrovský důraz by měl být kladen na přípravu, včele s přípravou plánu krizové komunikace a odpovídajícím školením, což potvrzují i použité názory odborníků. K usnadnění přípravy byly vypracovány vzorové příklady komunikace, včetně flexibilního plánu krizové komunikace, který je k této studii přiložen. Nástup krize je nečekaný, ale s pečlivou přípravou je možné jí čelit rychle, efektivně a s důrazem na vnímání potřeb stakeholderů. Díky dodržování nazkoušených postupů je možné se vyhnout chaotickému jednání a narušení mediálního obrazu školy.

Stejně dynamická jako je dnešní doba, je i progres krizové komunikace, kterou je neustále potřeba zdokonalovat a přizpůsobovat novým trendům. Díky moderním technologiím a síle internetu vystávají před vysokými školami nové výzvy a nástrahy, ale také široké spektrum nástrojů, jak ke svým stakeholderům promluvit a svou reputaci dále rozvíjet. Vždy je co zlepšovat, ale nikdy nesmíme zapomínat, že hrozba může přijít odkudkoliv. Jméno se buduje léta, ale zničeno může být v jediném okamžiku.

## Zdroje

ANTHONISSEN, Peter Frans. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xviii, 222 p. ISBN 9780749454005.

ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

Asprey rebuts collapse rumour saying £28.8m injection is 'incredibly close'. *Wales Online* [online]. 2006 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.walesonline.co.uk/business/business-news/asprey-rebuts-collapse-rumour-saying-2347539>

AŠKŮ, Václav. Tisková zpráva a tiskové oznámení | PRESS SERVIS [online]. 2007 [cit. 2010-04-29]. Tisková zpráva tiskové oznámení. Dostupné WWW: <<http://pressservis.ecn.cz/manual/tiskova-zprava-tiskove-oznameni/>>.

Bakalářem za půlrok a výuka v hangáru. Komise kritizuje UJAK. *Idnes* [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/akreditacni-komise-podlala-podnet-na-ujak-f14-domaci.aspx?c=A150430\\_171036\\_domaci\\_cen](http://zpravy.idnes.cz/akreditacni-komise-podlala-podnet-na-ujak-f14-domaci.aspx?c=A150430_171036_domaci_cen)

BAŠTECKÁ, Bohumila. Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 299 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0708-x.

BREJLOVÁ, Iva. Krizová komunikace na sociálních sítích: jak zvládnout průser? *Tyinternety.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-08-23]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/socialni-site/krizova-komunikace-na-socialnich-sitich-jak-zvladnout-pruser/>

BRIDGEMAN, Roger. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 9780749454005.

CASE STUDY: GRAMBLING STATE UNIVERSITY [online]. 2013 [cit. 2015-08-17]. Dostupné z: <http://www.srbcommunications.com/index3Portfolio6.html>

COURTNEY, Elizabeth Seigenthaler a Willem BUITELAAR. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 119 - 131. ISBN 9780749454005.

Crisis Communication Guidelines [online]. Cornell Cooperative Extension Association of Jefferson County, 2011 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://nyfarmersmarket.com/wp-content/uploads/Crisis-communication-guidelines.pdf>. Guidelines. Cornell Cooperative Extension Association of Jefferson County.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, N.Y.: American Management Association.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2678-6.

Keys to crisis communications PR interview. *Youtube* [online]. 2009 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=5tP9IJC5a\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=5tP9IJC5a_I)

KLÍNSKÝ, Petr; MÜNCH, Otto. *Ekonomika: Pro obchodní akademie a pro ostatní střední školy*. Druhé, upravené vydání. Praha: Fortuna, 2003. 199 s. ISBN 80-7168-689-1.

*Krizová komunikace vnímaná přes média* [online]. 2007 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: [http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://strategie.e15.cz/zurnal/krizova-komunikace-vnimana-pres-media-421114#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)

LEIGHTON, Nick, Steven PELLEGRINO a Tony SHELTON. *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 132 - 141. ISBN 9780749454005.

LEIGHTON, Nick a Tony SHELTON. *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. Philadelphia: Kogan Page, 2008, s. 26 - 43. ISBN 9780749454005.

Lenz, R.T., 1980. Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal* 1, 209–226.

LITTLEJOHN, Robert F. *Crisis management: a team approach*. New York, N.Y.: AMA Membership Publications Division, American Management Associations, c1983, 54 p. ISBN 0814422950.

Literární akademie v Praze je kvůli dluhům v insolvenční, vysoká škola asi skončí. Český rozhlas [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/zprava/literarni-akademie-v-praze-je-kvuli-dluhum-v-insolvenci-vysoka-skola-asi-skonci--1485836>

MCNAIR, Brian. *Sociologie žurnalistiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 184 s. ISBN 80-7178-840-6.

Milliken, F. J. (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-143.

Na špatnou krizovou komunikaci doplatila již řada firem. E15 Strategie [online]. 2007 [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/na-spatnou-krizovou-komunikaci-doplatila-jiz-rada-firem>

NĚMEC, P., Public relations komunikace v konfliktních a krizových situacích, Management Press Praha 1999, ISBN 80-85943-66-2

Northwest Airlines gets OK to exit bankruptcy. *NBC News* [online]. 2007 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: [http://www.nbcnews.com/id/18739352/ns/business-us\\_business/t/northwest-airlines-gets-ok-exit-bankruptcy/#.VdMTKrLtlBc](http://www.nbcnews.com/id/18739352/ns/business-us_business/t/northwest-airlines-gets-ok-exit-bankruptcy/#.VdMTKrLtlBc)

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

Plzeňská práva už řeší státní zastupitelství. ČT24 [online]. 2009 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1380615-plzenska-prava-uz-resi-statni-zastupitelstvi>

Porouchaná Pendolina by měla vyjet do února. *Lidovky.cz* [online]. 2006 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/porouchana-pendolina-by-mela-vyjet-do-unora-fem-/moje-penize.aspx?c=A060118\\_201013\\_In\\_ekonomika\\_bat](http://byznys.lidovky.cz/porouchana-pendolina-by-mela-vyjet-do-unora-fem-/moje-penize.aspx?c=A060118_201013_In_ekonomika_bat)

Proděkan plzeňských práv opsal disertaci, prý to byla provokace. ČT24 [online]. 2009 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1383966-prodekan-plzenskych-prav-opsal-disertaci-pry-byla-provokace>

RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.

Shrivastava, P. Bhopal: *Anatomy of a Crisis*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1987

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. *Expert* (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

STARBUCK, William H.; GREVE, Arent; HEDBERG, Bo L. T. Responding to crisis. In: SMART, C. F.; STANBURY W. T. (eds). *Studies in Crisis Management*. Toronto : Butterworth, p. 111-136, 1978.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠUMBEROVÁ, Pavla; KOZÁK, Vratislav. *Základy marketingu*. Druhé upravené vydání. [s.l.] : [s.n.], 2000. 101 s. ISBN 80-2141657-2.

T. Pauchant and I. Mitroff *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992, 227 pages



Turner, B.A., 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.

UJAK kritizuje závěry Akreditační komise. Zvažuje i žalobu. *Český rozhlas* [online]. 2015 [cit. 2015-08-28].

Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/\\_zprava/1486238](http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/1486238)

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

Zákon č. 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích.

Zápis č. 02–15 ze zasedání Akreditační komise. In: *Zápis č. 02–15 ze zasedání Akreditační komise* [online]. 2015 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: [http://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/538/zapis\\_ak\\_02\\_2015.pdf](http://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/538/zapis_ak_02_2015.pdf)

Zpátky do normálu. Plzeňská práva mohou mít vlastní doktorandy. *ČT24* [online]. 2015 [cit. 2015-08-28].

Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1504330-zpatky-do-normalu-plzenska-prava-mohou-mit-vlastni-doktorandy>

ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není krizi*. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 8086419-74-6.

ZIKMUND, Martin. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>



## Příloha 1

# Plán krizové komunikace „Vysoké školy“

### Úvod

Plán krizové komunikace „Vysoké školy“ představuje přehled úkonů koordinace interní a externí komunikace během krize. Tento dokument upřesňuje role a odpovědnosti, kterými se bude instituce řídit při nehodě, havárii nebo krizi k zajištění efektivní koordinaci komunikace.

Krizi definujeme jako situaci, která může mít zásadní vliv na fungování, finanční stabilitu a reputaci vysoké školy. Z důvodu, že každá událost je unikátní, je rovněž nutné použít specifický druh komunikace a volbu strategie. Krize může mít následující podoby: únos, náhodné úmrtí, občanské nepokoje, přírodní katastrofa, chemické nebezpečí, požár, rasistický útok, vražda, napadení, sexuální obtěžování, sledování, sebevražda, nebezpečná technická závada nebo teroristický útok.

**V případě nebezpečí okamžitě kontaktujte ochranu školy na telefonním čísle: +420 777 123 456 a policii na lince 158 či tísňovou linku 112.**

Krizová komunikace je rovněž nutná i v případech, které nutně nevyžadují zásah policie, ale je rovněž možné je klasifikovat jako kontroverzní a citlivé. Mezi ně patří: žaloba, zatčení, úřední vyšetřování, studentská stávka a negativní prezentace v médiích. Dohled nad komunikací zastává **krizový manažer/ krizový koordinátor/vedoucí školy/marketingový specialista** jmenovaný krizovým týmem, složeným z vedení „Vysoké školy“.

### Zásady a cíle

Během krize jsou cíle „Vysoké školy“ následující:

- Zasáhnout okamžitě vůči přímému nebezpečí studentů, zaměstnanců a návštěvníků.
- Reagovat na emoční a fyzické dopady obětí krize, rodinných příslušníků a širokou univerzitní komunitu.
- Chránit lidské a finanční zdroje univerzity.
- Zajistit dostupnost krizového týmu 24 hodin denně.
- Zajistit neustálou aktualizaci informací.
- Komunikovat otevřeně, upřímně a jednohlasně s cílem zamezení paniky.
- Nalézt rovnováhu mezi právem na soukromí a potřebou informovat veřejnost.

- Demonstrovat skrze vedení, kontrolu nad situací, přijímání krize jako příležitosti a udržování důvěryhodnosti a reputace instituce.
- Podle potřeby dodat rozbor krize, po jejím ukončení.
- Zajistit využití zkušeností z proběhlé krize k poučení a zlepšení budoucí připravenosti.

## Krizový tým

V případě krize je ustanoven [...] - mi/ti členný krizový tým

„Vedoucí týmu“: **Jednatel, v případě soukromé vysoké školy nebo rektor v případě státní VŠ**

- **Jednatel**
- **Rektor**
- **Prorektor/prorektori**
- **Děkan**
- **Vedoucí finančního oddělení**
- **Úsekový ředitel pro ekonomiku a provoz**
- **Marketingový ředitel/manažer/specialista**
- **Ředitel o.p.s**
- **Vedoucí ochranky**

Tento tým připraví manuál, který bude obsahovat výčet úkonů dle možných scénářů, k zamezení komunikačních chyb. Dle charakteristiky krize mohou být do týmu přizváni i další členové, v závislosti na své odbornosti (technický specialista, vedoucí IT oddělení, správce budovy atd.) Úkolem týmu je vyhodnotit situaci, upřesnit charakter krize a navrhnout adekvátní postup. V rámci své role musí vybrat i vhodný systém interní a externí komunikace.

## Svolání týmu

Pravomoc svolat tým má pouze „Vedoucí týmu“. Pokud „Vedoucí týmu“ není plně schopen vykonávat svou funkci, jeho roli přebírá .....

**(Jednatel, Rektor, Prorektor, Děkan)**

Doporučení ke svolání týmu může předat „Vedoucímu týmu“ kdokoli z členů krizového týmu, včetně zástupce studentů, předsedy Studentského senátu.

## Komunikace v rámci týmu

Všichni členové týmu by měli vlastnit mobilní telefon, s veřejně dostupným kontaktem. Na základě instrukce „Vedoucího týmu“ předá asistent „Vedoucího týmu“ úkoly všem členům. V závislosti na druhu krize a časových možnostech, by se měl krizový tým sejit a ustanovit pravidelné schůzky. Pokud není možné zajistit osobní schůzku týmu, bude ustanovena telefonní konference.

Lokace místa schůzek byla ustanovena na .....

## Reakce na krizi

Mezi povinnosti krizového týmu patří:

- Vyhodnotit situaci a uspořádat fakta o krizi.
- Vytvořit plán interní a externí komunikace.
- Rozhodnout jaké zprávy budou komunikovány a kým.
- Upřesnit adresáty těchto zpráv:
  - Studenti
  - Fakulty
  - Zaměstnanci
  - Rodiče studentů
  - Média
- Partneři
  - Veřejní činitelé
  - Absolventi
  - Sousedé
  - Veřejnost

Krizový tým by měl vytvořit seznam možných odpovědí, pokud ještě nejsou připraveny v rámci příprav. Jejich podoba se bude následně měnit a upravovat, dle vývoje krize. Zprávy musí být komunikovány, jak nejrychleji to bude možné a neustále aktualizovány. Nejnovější aktualizace bude prezentovat tiskový mluvčí.

## Tiskový mluvčí „Vysoké školy“

V případě krize je nutné obsadit pozici tiskového mluvčího, kterým se stane někdo z vedení školy a to buď **člen vedení školy** nebo **marketingový ředitel/manažer/specialista**.

- Tiskový mluvčí je primární kontaktní osobou pro média, která organizuje tiskové konference a přebírá otázky médií. V případě potřeby je možné ustanovit náhradníka z řad krizového týmu. Dle charakteristiky krize je možné ustavit mluvčím vedoucího ochrany nebo technického či IT specialistu.
- V případě závažné krize je nutné, aby vysoce postavený vedoucí školy působil na začátku jako tvář školy a předal skrze tiskového mluvčího klíčové informace. Pouze tato osoba dokáže veřejnost ujistit, že je situace pod kontrolou a uklidnit i celou školní komunitu.
- Informace smí médiím sdělovat pouze tiskový mluvčí. Všichni ostatní kolegové se musí zachovat profesionálně a navést dotazující na tiskového mluvčího. Jejich vyjádření by měla zůstat na zvážení tiskového mluvčího. Nicméně, vývoj krize nevyklučuje zapojení i dalších osob, na základě schválení **člena vedení školy**.

## Přehled úkonů:

1. Přijetí základních informací – druh krize, místo, čas, počet zasažených, zranění – Příprava TZ.
2. Ověření všech obdržených informací, aktualizace TZ.
3. Kontrola TZ s **členem vedení školy**.
4. V případě zranění/smrti zaměstnanců či studentů, informovat rodiny dříve než média.
5. Aktualizace informací poskytovaných médiu, ve spolupráci s nemocnicemi a dalšími orgány.

## Vztah k médiím

Je běžnou praxí, že jediný druh informací, které veřejnost obdrží, jsou skrze veřejná média. Z toho důvodu je vztah s médii klíčovou součástí plánu krizové komunikace. Prioritou bývá především čas. Reakce na

krizi musí být zveřejněna, co možná nejrychleji a pomocí co největšího spektra komunikačních nástrojů. Je nutné si uvědomit, že zpravodajská média mnohdy operují 24 hodin denně, sedm dní v týdnu.

Na základě konzultace s členy krizového týmu, připraví **marketingový ředitel/manažer/specialista** odpovědi na otázky médií. Kancelář marketingu a komunikace rovněž připraví a povede tiskové konference. Pravidelné informování médií, dává škole větší šanci kontrolovat finální stav zpráv, které obdrží veřejnost. Prioritou médií je přinášet nejnovější informace a tudíž, pokud informace neobdrží od školy, bude je shánět alternativními cestami. V takovémto případě narůstá šance nepřesných informací, pomluv a drbů. Umístění tiskové konference úzce souvisí s charakterem krize a mezi možná místa tiskové konference patří:

- Lokace A
- Lokace B

### Komunikační nástroje

Efektivní plán krizové komunikace musí využít veškeré možnosti k dosažení cílových skupin čítající studenty, zaměstnance, rodiče, absolventy a partnery školy. Krizový tým může použít následující nástroje:

- Školní informační systém fungující na bázi sms zpráv či e-mailů, který dodá potřebné informace studentům a zaměstnancům. (Odpovědné oddělení – ochranka a marketing),
- Školní rozhlas (Odpovědné oddělení – ochranka)
- Webové stránky „Vysoké školy“ (Odpovědné oddělení – marketing)
- Krizové webové stránky „Vysoké školy“ – V případě krize škola může aktivovat předpřipravenou webovou stránku, která bude přinášet nejaktuálnější informace o krizi (Odpovědné oddělení – marketing)
- Krizová telefonní linka (777 123 456) - (Odpovědné oddělení – marketing)
- Studentský informační systém (Odpovědné oddělení – marketing)
- Školní nástěnky (Odpovědné oddělení – marketing)
- Sociální sítě (Odpovědné oddělení – marketing, ve spolupráci se studenty)
- Školní rádio (Odpovědné oddělení – marketing, ve spolupráci se studenty)

Každé z odpovědných oddělení musí mít předběžně připravený plán implementace, obsahující jasné kroky a kontaktní údaje.

## Vyhodnocení a školení

Je klíčové, aby všichni členové krizového týmu byli s tímto plánem seznámeni před vypuknutím krize. Tým by měl projít ideálně jednou ročně zkušebním testováním, v rámci kterého by se spustila simulace krize a otestovalo správné fungování plánu krizové komunikace. Součástí simulace by bylo i otestování tiskového mluvčího a aktualizace předpřipravených zpráv pro média.

Po ukončení krize by mělo dojít k minimálně jedné schůzi krizového týmu, kde by se vyhodnotil přístup krizového týmu a doporučení ke zdokonalení technologie a plánu krizové komunikace.

## Příloha 2

PhDr. Václava Kofránková, Ph.D.

Bývalá studijní prorektorka Literární akademie (International ART CAMPUS Prague, s. r. o.)

12. 8. 2015

**Často se setkáváme s frází, že školství je stejně citlivé na krize, jako ostatní obory. Které elementy jej ovlivňují nejvíce?**

V první řadě je to demografická křivka a stále menší počet studentů. Záleží také na oboru, jeho atraktivitě, ale také na tom zda škola má nebo nemá přijímací řízení. V druhé řadě jsou to jakékoliv ekonomické výkyvy, kdy lidé přehodnocují investice do vzdělání, což by měla být jedna z životních priorit. Nicméně kvůli životním nákladům si mnoho lidí nemůže dovolit soukromou vysokou školu. V další řadě jde o obraz školy u veřejnosti, který pokud je pochroumaný, může mít na školu zásadní vliv, což ukázala i plzeňská práva. Dalo by se proto říct, že je to dokonce citlivější prostředí, než se může zprvu zdát. Můžeme k tomu pochopitelně připočíst i určité módní vlny. Lidé se v určitém období začnou zajímat o školy, které jim připadají buď snazší nebo vidí vyšší výdělek po dostudování. Velkou roli také hrají kapitační platby, které ovlivňují chod veřejných vysokých škol a právě honba za kapitačními platbami může mít přímý vliv na kvalitu výuky. Ze své pozice vidím, že systém sám o sobě je v krizi. Je proto otázkou, zda řešit krizové situace jednotlivých škol, když je potřeba jednat systémově.

**Je možné nějak tyto elementy zásadnějším způsobem ovlivnit?**

Nepochybně, ale jde o dlouhodobou koncepční změnu školského systému a motivaci rodičů. Přestože by se děti nejráději řídily tím, co je baví, rodiče mají zásadní slovo. Měli by si spíš uvědomovat limity svého potomka a vybrat pro něj vhodnou školu. Nevhodně nastavený systém se podle mého názoru táhne od přelomu tisíciletí, kdy se začaly zavádět experimenty typu dvoustupňový systém bakalářského a následného magisterského studia, celé školství to poškozuje. Se změnou je potřeba začít již na nejnižších stupních škol. Dále, vedle kapitačních plateb se musíme zamyslet, jestli na veřejných školách zavést školné nebo ne. Včetně doložky, že absolvent musí několik let pracovně působit v České republice, pokud by studium bylo i nadále zadarmo. Jsou to sice drobnosti, ale ovlivňují celý systém. Výborní absolventi zemi opouštějí a ti špatní nenajdou uplatnění, protože si vybrali školu, která neodpovídá jejich schopnostem.



**Pokud se vrátíme k faktorům, které mohou mít negativní vliv na obraz školy, setkala jste se na školách s plány krizové komunikace, které jsou na zahraničních školách běžné?**

Setkala jsem se s mnoha krizovými plány, především evakuačními, které zákon ukládá vytvářet. Ale ne pro případy typu finanční nestability školy. Na podobné věci přicházíme díky metodě pokus – omyl, tím jak se případy množí. To, že se škole stane, že je finančně destabilizovaná nebo vytunelovaná, se neděje pouze soukromým školám. Finanční problémy postihly i řadu veřejných vysokých škol, ale u veřejných vysokých škol nemusí nutně dojít k zániku oboru. Zato soukromé vysoké školy jsou ohroženy fatálně. V jejich případě lze negativní vývoj těžko předvídat, tím spíše pokud dojde k selhání jednotlivce. Proto se kloním k přísnějšímu systému kontroly financí, což by se mělo objevit ve vysokoškolském zákoně. V případě IACP podle mého názoru selhal mimo jiné státní dohled nad školou, především v dlouhodobém nezveřejňování účetních závěrek. Překvapuje mě, že z hlediska státu se nad tím nikdo nepozastavoval, obzvláště pokud ministerstvo dává škole souhlas k působení. V zákoně je jasně stanoveno, že škola je oprávněna fungovat pouze pokud je schopna ekonomicky zajistit svůj chod.

**Pokud se nepletu, účetní závěrky IACP nebyly předloženy minimálně za poslední dva roky. Jak to, že státní souhlas nebyl pozastaven?**

To se musíme ptát kompetentních orgánů, které se tváří, že všechny problémy jsou jen na straně školy, ale zde skutečně selhal dohled státu, ať už to jsou instituce jako finanční úřad nebo ministerstvo. Pokud ministerstvo posuzuje schopnost školy zajistit ekonomické zázemí a to vyplývá z vysokoškolského zákona, tak to musí také kontrolovat. Pokud to nekontroluje, nemůže se divit, že se nějaká škola dostane do takových problémů. Jestliže už to dojde tak daleko, musí se přece ministerstvo snažit podílet na řešení a ne tvrdit, že s tím nemůže nic dělat, protože ze zákona nemá žádnou pravomoc. Úředníci mají právo odebrat státní souhlas ve chvíli, kdy škola neplní své zákonné povinnosti. Momentálně jsme v situaci, kdy škola nemá učitele a má se vystěhovat z pronajatých prostor, ale to vystěhování nikdo neprovedl. Městská část Prahy 4 je přirozeně nespokojená, protože vystěhování mělo proběhnout na konci června. Škola nefunguje, studijní oddělení nefunguje, protože tam nejsou zaměstnanci, ale úředně jsou studenti stále studenty IACP, jelikož škole stále nebyl odebrán státní souhlas. A to i přesto, že ministerstvo už v květnu obdrželo informaci, že situace je víc než vážná a následně také, že škola nemá zaměstnance, a tudíž nemůže řádně fungovat. Nejhorší jsou na tom studenti, kteří se nemůžou právně bránit, protože na papíře jsou de facto studenty školy, která papírově stále funguje. Zde je díra v zákoně.

**Bylo tedy teoreticky možné uskutečnit státnice, kdyby to učitelé dělali zadarmo?**

Teoreticky je možné všechno, ale student má ze zákona nárok i na opravné termíny. Navíc bychom se do toho nemohli pustit, pokud nejsme se školou v nějakém smluvním vztahu.

**Pokud by ale zaměstnanci nepodali výpověď kvůli nevyplaceným mzdám a počkali až po ukončení prvního kola, mohly státnice teoreticky proběhnout...**

Teoreticky by to šlo, ale ti co by neuspěli, by měli právo na opravu, kterou bychom nemohli garantovat. Tím bychom také byli jako zaměstnanci nuceni podílet se na protiprávním jednání. Dokonce by bylo nerealné čekat na ukončení spolupráce do konce června, protože se tak zaměstnanec dostává do velmi nevýhodného sociálního postavení na Úřadu práce. Čím déle je pracovník u zaměstnavatele, který mu neplatí, tím déle přichází o možnou sociální podporu. Abychom ale mohli zkoušet u státnic, musíme být se školou v nějakém smluvním vztahu. Pokud bychom ale dali výpověď, a pak podepsali se školou nějakou smlouvu, ze které měl plynout příjem, neměli bychom nárok na podporu. To není možné vyžadovat po učitelích, kteří jsou již několik měsíců bez příjmu. Jak lze věřit zaměstnavateli, který za zaměstnance devět měsíců neplatí sociální a zdravotní pojištění a nedává jim ani plat? Byla to naprosto neřešitelná situace, ale dodnes to lidé nechápou, včetně vysoce postavených úředníků Ministerstva školství. Jedna z úřednic mi do telefonu řekla: „Když už jste dělali tři měsíce zadarmo, tak už to jeden měsíc navíc vydržíte, ne?“

**Domníváte se ze své zkušenosti, že je reálné, že se školy začnou více připravovat na krizovou komunikaci? Mám tím na mysli situace, kdy dojde až už ke skandálu, napadení či přípravu lechtivého videa studentů k propagaci školy?**

Já se osobně bojím, že zůstane pouze u plánů bezpečnostních a nebudou se řešit například krize mediální. Školský systém se od revoluce buduje, jak jsem zmínila, metodou pokus-omyl a školy se začnou zamýšlet nad změnou, až k nehodě nebo skandálu opravdu dojde. Otázka je také, zdali budou mít školy vůli nějaké nové krizové plány připravovat, protože se potýkají s mnohem závažnějšími problémy, jako třeba financování. Možná budou spíš čekat, co jim ministerstvo přikáže. Budu se opakovat, ale problém je v systému. Nikdo z politiků nemá odvahu říct, že potřebujeme změnu a jen určitý počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Počty absolventů rostou, ale zároveň klesá kvalita vzdělání.

**Jak se dalo vývoji na IACP zabránit nebo alespoň na hrozící nebezpečí upozornit dříve?**

V první řadě tu měla být bližší součinnost složky akademické a složky ekonomické, což se dá aplikovat na jakoukoliv soukromou vysokou školu. Ve vnitřních dokumentech, především tedy ve Statutu školy, by měly být

po vzoru státní legislativy zanesené mechanismy, které zaručí kontrolu finančních toků. Je tu samozřejmě otázka, jak k tomu soukromé vlastníky donutit. Statut si píše každá škola sama, a proto si myslím, že ve vysokoškolském zákoně by mělo být zakotveno, že Statut školy a další dokumenty školy musí obsahovat kontrolní mechanismy. Pokud by zákon definoval, že musí existovat orgán, který by byl z jedné třetiny složen z akademických pracovníků, z třetiny z majitelů a z třetiny z řad studentů, existovala by větší možnost kontroly. Tento dohlížitelský orgán, např. rada, by dbal na to, aby měl přístup k účetním závěrkám a mohl tak o věcech kompetentně rozhodovat. Pro podobné názory jsme našli podporu i u předsedy ČMKOS Josefa Středuly, nebo u pana senátora Oberfalzera, ale je otázkou, zdali se to do vysokoškolského zákona dostane.

## Příloha 3

**Mgr. Magdaléna Hladká**

**Pracovnice Oddělení přijímacího řízení a vnějších vztahů FF UK, bývalá Marketingová specialistka  
Literární akademie (International ART CAMPUS Prague, s. r. o.)**

**V Literární akademii jste působila jako marketingová specialistka od září 2013 do září 2014. Cítila jste již v té době, že na škole může vzniknout krize, která vyvrcholila na jaře studentskou stávkou, odvoláním rektora a vyhlášením insolvence?**

Vývoj situace odpovídal mé roční zkušenosti a také stylu komunikace, protože v Literární akademii žádná komunikace neprobíhala. Avšak stěžejní problém, již v době, kdy jsem tam působila, byl fakt, že velmi dlouho čekali, než vypustí na veřejnost jakékoliv informace. Nekomunikovali témata v reálném čase a například tisková zpráva zmiňující nového majitele a zastřešující organizaci (International ART CAMPUS Prague, s. r. o.), vyšla až po roce. Okolí samozřejmě vycítilo nové poměry a začaly vznikat nepříjemné šumy. Tím, že tuto informaci nevydali jako první, vytvořili přirozeně prostor k nejružnějším domněnkám, což vedlo k obrovské komunikační bublině. Nedostatečná byla i komunikace interní. Postrádala jsem potřebu a chuť vedení informovat zaměstnance o vývoji školy, což se neměnilo ani s opakovanými dotazy ze strany pracovníků.

**Můžeme tedy jaro 2015 brát jako vyvrcholením dlouhodobých problémů? V té době se totiž z Literární akademie, o které existovalo jen několik článků, stalo jedno z nejdiskutovanějších témat v širokém spektru médií.**

V době mého působení nebyly poměry na Literární akademii mediálně zajímavé. Já jsem nastoupila v době, kdy čerstvě nastoupilo nové vedení, nový majitel a začal se používat nový název a logo. Jednalo se o období, kdy se teprve zaváděly změny, a z mého pohledu mohu říct, že se zaváděly nešťastně právě proto, že nebyly dobře interně komunikovány. Následně opět vznikl komunikační šum, který zvyšoval nervozitu a negativní přístup ze všech stran.

**Má instituce, která se dostane do takovéto situace, možnost využít mediální zájem ve svůj prospěch? Škola razantním způsobem rostla návštěvnost na webových stránkách, sociálních sítích a překvapivě i počet zájemců o studium. Pokud by došlo k odvolání jednatele, kterého i díky špatné komunikaci brala**

**veřejnost, zaměstnanci, studenti a média jako hlavní důvod problému, měla by škola šanci problémy překonat?**

To je zajímavá myšlenka a možná kdyby se našel nový solidní majitel, který by komunikoval profesionálně, tak by to pomoci mohlo. Já samozřejmě netuším, jak velké byly dluhy, ale určitě se komunikace dala pozitivně obrátit, pokud by nový subjekt navázal na mediální vlnu a transparentně prezentoval budoucí plány pro instituci a studenty. Samozřejmě za předpokladu, že by tyto plány byly reálně uskutečnitelné a opravdu mohly školu zachránit. Nicméně ta příležitost je již ztracena.

**Jaké vidíte největší rozdíly mezi veřejnými a soukromými vysokými školami v rámci krizové komunikaci?**

Ze své zkušenosti mohu čerpat při porovnávání mezi malou školou rodinného typu a gigantem typu Filozofická fakulta. Hlavní rozdíl vidím v počtu lidí, kteří se na komunikaci instituce podílejí a jsou zapojeni v jejím schvalování. Je rozdíl vytvořit návrh, který v rámci dnů zvaží ředitel a jednatel malé školy a zase situace, kdy dle citlivosti tématu pro veřejnou vysokou školu, může schvalování zahrnovat více času a podstatně větší počet nadřízených. Navíc i vedení si více vybírá, co chce komunikovat. Nicméně od včerejška máme novou tiskovou mluvčí, od které se snad bude očekávat větší iniciativa v rámci kreativity témat a tiskových zpráv.

**Domníváte se, že je to trend, který se bude díky medializaci nejen skandálů, ale i úspěšných příkladů škol, včetně rostoucího počtu analýz vysokého školství, zlepšovat?**

To je velmi složitá otázka, především kvůli zkomplikovanosti našeho školství, což vychází samozřejmě z historických a politických poměrů. Školy většinou nemají dostatek financí, aby si mohly dovolit zadat svoji propagaci profesionálním agenturám. Zároveň nejsou dostatečné finance na zaměstnance, kteří by se věnovali na plný úvazek například sociálním sítím, jako je tomu u mnoha komerčních firem. Vysoké školy vychází z omezených možností a to se přirozeně odráží ve všem. Mám pocit, že školy v mnohém zaspaly, protože nebyly nuceny ze strany trhu k rychlému rozvoji. Všichni navíc doufali ve stabilní poptávku o studium, což přirozeně nevyžadovalo úpravu v komunikaci. Změna začala až díky soukromým vysokým školám a také vývoji demografické křivky, kdy školy více bojují o studenty. Školy se tedy začínají probírat, ale je to stále velmi pomalé.

## Příloha 4

Pavel Roman

Vedoucí korporátní komunikace Bosch Group v ČR a SR

**Co si představujete pod termínem „Krizová komunikace“?**

Krizová komunikace je něco, co přijde neočekávaně a nelze se na to příliš připravit. Můžete mít pouze připraveny algoritmy a procesy. Nastává totiž, jako nejhorší varianta ze všech možných.

**Pokud se jedná o firmu Bosch, marně jsem hledal online jakékoliv skandály, či kontroverzní situace. Mohlo se vás tedy doposud držet štěstí, ale také se nabízí možnost, že jste splnili doporučení PR odborníků a to, že ke krizové komunikaci nikdy nedošlo a nebezpečí jste zažehnali včas.**

V koncernu o několika stovkách zaměstnanců, což je i náš případ, skutečně nastávají krizové situace. Vycházejí totiž z toho, jak se vyvíjí obchodní model společnosti v čase. Musí docházet k předělávání portfolia, změnám v organizaci a to se sebou přináší tlaky, které jsou mnohdy protichůdné. Jedná se například o prodej různých částí skupiny Bosch do cizích rukou a útlumy nebo přesuny výroby z jedné lokality do druhé. To vše přináší krizovou komunikaci ve směru k zaměstnancům, ke všem stakeholderům, lokální administrativě, odborům apod.

**Firmy jsou často nepřipravené kvůli arogantnosti vedení a určité iluzi imunity. Nicméně díky četnosti podnětů si to širší vedení skupiny Bosch nemůže dovolit...**

Struktura v rámci korporátní komunikace je vybudovaná v tom detailu přibližně deset let. Je pravda, že ten zlom probíhal v roce 2000, kdy z žádného až dvoučlenného oddělení vyrostl blok korporátních komunikátorů, na dvěstěpadesát lidí v organizaci. Ti mají jednoznačné postupy, jak se chovat v případě, že komunikace je považovaná za kritickou nebo krizovou a to včetně nejužšího vedení, takže je eskalace velice rychlá. Má pouze tři stupně a ten poslední už je vysloveně vedení, ve smyslu board of management koncernu.

**Přestože jste zmínil, že většina krizí byla zažehnána, mohl byste přece jen zmínit jednu z nejnáročnějších?**

Jedním takovým byl požár v našem zahraničním závodu v Německu. Stalo se to v sobotu ráno a díky krizové komunikaci našeho centra, byla situace vyřešena, než přijely první televizní štáby. Náš kolega dostal přímý telefonát, protože ostraha a management závodu věděli, komu a co oznámit a mohl tak obratem dorazit. Nedošlo tak k nějaké miskomunikaci, protože měl připravené vyjádření vedení závodu a k dispozici fakta, která odpovídala skutečnosti. Byl tak rovnou schopen, jako tvář Bosche, před branou závodu dávat oficiální stanovisko, které bylo v noci schváleno nadřízeným. Média obdržela půlstránkové vyjádření a dál to nerozvíjel. Média tak mohla stavět na faktech, které jsme dali my a ne na faktech, které by získávaly ze střípků účastníků té nehody, jako byli hasiči a policie. Nejsou to totiž informace, které by poskytly celkový obraz o tom, co se stalo. Eskalace do médií neproběhla a skončilo to neutrální publicistickou záležitostí, v orientační podobě: „Ano, hořelo, firma udělala to a to, pokračuje v tomto směru.“, takže tam nebyly žádné otázky na ohrožení okolí nebo na počty zraněných.

### **Když už jsme zmínili média, zažil jste v jiných případech nepřesnosti médií?**

K chybám skutečně dochází, ale ani ne tak na straně redaktorů, kteří mají článek zpracovaný objektivně, jako při nástupu titulky, který u toho nebyl a potřebuje prodat noviny. Přidá totiž titlek, který popisuje událost velmi černě a přitom v textu je tonalita jiná. Rád bych proto apeloval na média, aby si nezvyšovali prodejnost na nepravdivých titulcích.

### **Když se však celý mediální stroj plný sdílení rozběhne, je asi nemožné média opravovat a žádat po každém z nich úpravu.**

Je to obtížnější, ale všechno je možné. Nejhorší je, když je firma nečinná, protože ten kdo nekomentuje, souhlasí. Proto je nutné mít metodiky vypracované tak, abyste vydali svoje vyjádření, jako první a dál na něm trvali. Pokud je však informace zanedbaná někým jiným nebo je záměrně zkreslená, což může být konkurenční boj, tak musíte jednat proaktivně a vystoupit do médií. Důležité je rovněž mít kontakty a doufat, že si média ověří informaci u vás, než jí vypustí. K tomu je samozřejmě nutná vhodná komunikační struktura a správně proškolení lidé, kteří mají komunikaci na starosti. Pokud můžu mluvit obecně, tak se nesmí vyjadřovat kdokoliv, kdo má vizitku s logem firmy. Média řeknou, že to byl firemní zdroj a přitom se mohlo jednat o externě najatého vrátného, nebo první číslo, které se jim dostalo do ruky. Což může být klidně někdo tisíce kilometrů vzdálený od místa události. Je proto potřeba mít vybudované struktury dopředu, aby krizová komunikace běžela přes lidi, kteří ji mají v popisu práce a ne přes uklízečky a sekretářky, které jsou zrovna u telefonu. Když už jsme u té eskalace, pokud již média mají negativní headline, není nic snazšího než média přizvat na tiskovou konferenci a přebít to negativní objektivními zprávami. Pokud jsou však negativní zprávy pravdivé, je zase nutné vše přiznat a upřesnit budoucí kroky.



**Když jste již zmínil ty extrémnější scénáře a fakt, že se k telefonu může dostat v podstatě kdokoliv, jak často probíhají ve firmě Bosch školení, aby i zaměstnanci na nejnižších postech v rámci firemní hierarchie věděli, co mají dělat?**

V prvé řadě máme metodiku při přijímání do zaměstnání, kde každý nový zaměstnanec prochází uvítacím kolečkem. Zde musí projít odbornými útvary, se kterými sice nemá nic společného, ale musí vědět, co mají v kompetenci. Jedním z těchto útvarů je i korporátní komunikace, kde každého zaměstnance školím o tom, že by neměl vyprávět jakýkoliv svůj názor do médií, protože jsou na to školeni jiní lidé. To samé platí, že ani já nejdu na cizí soustruh, protože to neumím. První věc je proto školení, ale ta druhá je firemní kultura, která se prolíná vším například reporty, kde dochází ke schvalování výstupů. To samé platí pro komunikaci navenek a zdůrazňujeme, že komunikace uvnitř a navenek jsou dvě různé věci.

**Dvě různé věci vám rovněž doporučí právník, s tradičním „bez komentáře“ a PR poradce, který doporučuje zmínit vše. Vidíte zde možnost kompromisu například v případech, kde by došlo ke zranění či ztrátách na životech?**

Posuzovali bychom nepochybně případ od případu, ale obecně se Bosch tváří jako otevřená firma, která popíše skutečnost takovou jaká je a také následné kroky bez ohledu na to, co to firmu bude stát. Pokud nastane vážná situace, musí ji řešit senior management. Firma tak ukazuje, že situaci nepodceňuje a pokud dojde ke zraněním, tak je nutná i opatrnost v rámci osobních údajů postižených osob. Je tak lepší mluvit ve všeobecných rovinách a slibovat další postup, jen podle vývoje situace. Nelze slibovat na tiskové konferenci okamžité vyřešení a druhý den je tomu jinak. Základem je říkat pravdu, nefabulovat a slibovat pouze věci, které jsme schopni splnit, protože jsou součástí stanovených postupů, které již byly několikrát v minulosti použity. Tyto skutečnosti je možné zmínit médiím a také je zde možnost vyjádřit sounáležitost s rodinnými příslušníky, ale věnovat se jim privátně a ne přes média. Médiím je možné zmínit, že rodinní příslušníci jsou informováni krizovým managementem, ale nemusí to být přímo na tiskové konferenci.

**Chápu tedy správně, že by firma Bosch v případě nutnosti volby mezi soudním řízením a mimosoudním vyrovnáním, preferovala spíše druhou možnost?**

Je to zase případ od případu, ale vyrovnání je vždy první varianta, protože když dojde k soudu, jedna ze stran tu situaci chápe špatně. Pokud by byl poškozen zaměstnanec nebo přesněji si to myslí, i když firma udělala 150%, tak tam to soudní jednání nevyklučují. Na druhou stranu, je to na úrovni soudu a po dobu soudního jednání situaci nekomentujeme. To musí média respektovat. Pokud by se firma cítila poškozena ze strany zaměstnance,

tak se rovněž snažíme o dohodu a pokud nedojde k nějakému mediálnímu napadání, tak ten případ neřešíme mediálně, ale soudní dohrou. Pokud by soudní dohra dopadla v náš prospěch, není to potřeba dál komunikovat, protože tu jsou fakta, která jsou nezpochybnitelná a rozhodně to do médií nedáváme, jako příklad našeho vítězství. Dlouhodobý vztah k zaměstnancům je pro nás prioritou a je důležitější než peníze což je filozofie, kterou dodržujeme již od dob založení firmy. Vše má však své hranice a všichni, kteří jsou kompetentní v tom procesu, tak jsou také zaměstnanci a nemohou z důvodu subjektivního posouzení věci poškodit firmu. Všechno musí mít vyváženou formu a pokud média hledají nějakou kauzu nebo excelentní záležitost a dají tomu titulky podle sebe, moc toho sice nezmůžete, ale musíte se chovat seriózně.

### **Jakmile krize odezní, jakým způsobem přistupujete k úpravám procesů?**

Po každém větším případě se dělá velké vyhodnocení. Pokud došlo k nějakým nedostatečnostem, ať už v rámci časových norem nebo personálních, v rámci špatně nastavené struktury, jako třeba nepřítomnost odborníka, tak se přenastaví směrnice. Bosch má velice silný systém směrnic, které jsou někdy silnější než zákon. Směrnice jsou tak sice detailní, ale podle potřeby je možné je upravit a tato novinka se vydá jako nový předpis, se kterým se postupně seznámí všichni zaměstnanci.

## **Krizová komunikace pro vysoké školy**

---

Vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1  
Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:  
Kvalita, relevance, efektivita, diverzifikace a otevřenost vysokého školství v ČR.  
Strategie vysokého školství do roku 2030. (IPN KREDO)

<http://kredo.reformy-msmt.cz/>

Sazba: Martina Mončeková

Praha 2015