

KRIZOVÁ KOMUNIKACE

doc. Ing. Jaroslav BLAHA, CSc.¹

ABSTRAKT

Krízovú komunikáciu v celom komplexe je možné charakterizovať ako významnú súčasť činnosti všetkých prvkov krízového riadenia. Shromažďovanie, analýza a predávanie informácií o vzniku, priebehu mimoriadnej udalosti a navazujúcej obnove teritoria má nezastupiteľnú úlohu. Včasná a presná komunikácia v rámci jednotlivých prvkov krízového managementu, informácie predávané obyvateľom, i prostriedkom masovej komunikácie významným spôsobom ovplyvňuje vzájomné vzťahy jednotlivých prvkov krízového managementu a potencionálnych adresátov poskytovaných informácií.

Kľúčová slova: krízové řízení, krízová komunikace, mimořádná událost, centrum krízové komunikace,

ÚVOD

Přesnost informací, sdělování, informační tok a řada dalších pojmů, ve kterých se projevuje významná sociální realita, tj. oblast dorozumívání a komunikace se staly zejména v současných podmínkách rozvoje společnosti, vědy a kultury velmi významnou a značně frekventovanou kategorií.

Je tedy logické, že narůstá význam a důležitost informací a vhodně volené formy komunikace v situaci, kdy může dojít k narušení rovnovážného stavu, nebo vzniká krízová situace, mimořádná událost. V takovém to okamžiku je včasná, rychlá a úplná informace stejně důležitá pro fungování celého systému krízového řízení i obyvatele v ohrožených oblastech. Informace obsahově úplná a poskytnutá ve správný čas se stává základem správného rozhodnutí krízového managementu i nadějí na přežití. Jen tak lze přijímat správná řešení k zachování sociálního i materiálního potenciálu, zamezení nebo alespoň minimalizaci případných ztrát.

¹ doc. Ing. Jaroslav Blaha, CSc. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. Praha. blaha.jaroslav@cmail.cz

Významnou aktivitou v celém procesu vzniku, průběhu a ukončení krizové situace je oblast toku informací – krizová komunikace.

Krizová situace je více méně přesně definovatelný, který ale je vřadě případů obtížně konkretizovaný stav a průběh reality. Vzniká po narušení obecně vyvážených poměrů mezi jednotlivými elementy a vztahy v systémech, které mají přírodní, technický nebo společenský charakter. Lze říci, že krizová situace může být vyvolána v kterékoliv době např. živelnou pohromou, technickou nebo technologickou havárií nebo politickým násilím.

Nedílnou součástí a významným atributem kvality řešení všech aspektů krizové situace je optimální tok informací – krizová komunikace. I když v současnosti existuje řada programů krizového řízení, zejména v otázkách odborných či personálních, v oblasti krizové komunikace je celá situace zatím, vřadě případů, redukována na problémy organizační a technické. Vřadě případů je opomíjeno sociální hledisko přenosu informací v rámci krizové komunikace. Ve stresových situacích, které vždy mimořádné události provázejí, nevhodná, nepřesná či neúplná informace může mít neetický dopad a může, konec konců významnou měrou ovlivnit průběh i celkový výsledek řešení krize.

Potřebu informací nelze chápat jako jednorázovou záležitost. Potřeba informací nevzniká až v okamžiku, kdy dochází k nějakému nerovnováznému stavu a končí zároveň s ukončením obnovy. Takovéto pojetí krizové komunikace je nutno považovat za nevhodné a nesprávné. V každém okamžiku existence člověka, instituce, podniku má potřeba informací, jejich získávání a předávání objektivní charakter. Přesnost informací, formy a způsoby jejich sdělování odráží významnou sociální realitu. Informace a komunikace se v důsledku technického i sociálního rozvoje společnosti staly významným fenoménem minulého století i současnosti.

Trend poslední doby předznamenává pokročilejší stadium v vývoji společnosti. Informační společnost se začíná postupně měnit na společnost komunikační. Prostý přístup k informacím již přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, předávat je a šířit je, znamená komunikovat.²

V současné době je krizovým štábům i ostatním orgánům a institucím, které se problematikou krizového řízení zabývají, k dispozici celá řada programů, manuálů, standardizovaných postupů v otázkách metodických, odborných nebo personálních i ostatních manažerských činnostech, na které bylo nebo je možné vypracovat potřebné algoritmy řešení.

Pro činnost při prevenci vzniku mimořádné situace, průběhu realizace záchranných prací či v procesu obnovy existuje celá řada doporučení a metodických postupů jak jednotlivé fáze krizové situace zvládnout.

Při přípravě na řešení možných mimořádných událostí, při provádění záchranných a likvidačních prací se používá tzv. krizová komunikace. Krizová komunikace je chápána jako přenos informací mezi státními orgány, územními samosprávnými orgány

² VEBER Jaro mír a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press 2009, s. 181. ISBN 978-80-7261-200-0

a mezi složkami Integrovaného záchranného systému za využití prostředků hlasového a datového přenosu informací veřejné telekomunikační sítě i vybraných částí neveřejných telekomunikačních sítí.³

Krizovou komunikaci můžeme rozdělit na dvě složky: vnější a vnitřní komunikaci.

1 VNĚJŠÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Vzhledem k existenci celé řady zákonných ustanovení a také vzhledem k objektivním potřebám krizového řízení lze konstatovat, že řada komunikačních aktivit s vnějším okolím je v určitém slova smyslu povinná. Při řešení krizových situací má vnější komunikace značný význam a specifické postavení. Je propojena s řadou vnějších prvků – nepřímých účastníků, jako je tisk, rozhlas televize. Neopomenutelné místo mají i příbuzní osob v místě krize a další. Aktivity, metodiku a postup krizové komunikace, vzhledem k řadě zvláštností nelze zpracovat do žádného plánu.

Ukazuje se nutnost vytvářet a na vysoké profesionální úrovni udržovat takový orgán, který bude schopen informační výstupy nejen zpracovávat, ale je i přesně a ve vhodnou dobu předávat veřejnosti. Tento prvek krizového řízení může významně přispět k zabránění vzniku a šíření nepřesných nebo neúplných a nepravdivých zpráv či dohadů. Může rovněž přispívat ke snižování možnosti vzniku živelnosti či paniky.

Obecná představa o činnosti centra krizové komunikace (tiskového centra) již existuje. Je známa rovněž řada zkušeností při zajišťování různých akcí, kdy toto centrum svojí aktivitou přispívalo k prohlubování veřejné informovanosti.

Stejně tak je důležité, aby tento významný prvek krizového řízení, krizové či informační centrum, tiskové středisko bylo schopno zajišťovat také řadu podpůrných činností ve prospěch krizového centra (štábu). Jedná se např. o podíl na vytváření příznivého společenského klimatu pro zvládnutí mimořádných situací, sběr informací a jejich analýzu jako podklad pro rozhodnutí krizového štábu.

Z hlediska rozsahu a postupu plnění úkolů musí být pro všechny prvky krizového řízení zcela samozřejmou povinností včas informovat veřejnost o stavu vzniklé situace, působení škodlivých a ničivých faktorů a průběhu záchranných prací.

V první řadě jde o právo občana na informace, aby se mohl včas a svobodně rozhodnout bez ohledu na to, má-li informace pozitivní či negativní obsah. Jedná se o důležitý okamžik, přes který se promítá veřejné mínění i samotná opatření likvidace či obnovy postiženého teritoria.

Druhým důvodem je potřeba objektivních informací o skutečném stavu. Z psychologického hlediska pravdivá a včas podaná informace významně ovlivňuje psychiku zúčastněných. Tento fakt je dostatečným důvodem k tomu, aby příslušné orgány krizového řízení nepodceňovaly potřebu informací. Programově musí pro jejich přenos a předávání vytvářet vhodné podmínky. Je nepřijatelné, aby, zejména v krizových situacích, kompetentní orgány váhaly či odmítaly poskytovat informace.

³ Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 320/2002 Sb., § 18

Publikum, adresáty sdělovaných informací, lze, skupin podle jejich místa v okamžiku ohrožení, rozdělit do dvou velkých:

- (a) osoby z pásem ohrožení i z pásem přilehlých, kde se soustřeďují k činnosti záchranné, zásahové jednotky;
- (b) široké publikum, což představuje osoby mimo postižené oblasti. Pro tuto skupinu osob je charakteristické, že veškeré informace mají zprostředkovaný charakter.

Třetím důvodem pro existenci centra krizové komunikace (informačního centra) je nutnost odstranit nežádoucí, zkreslující či falešné informační zdroje. Pouze pracovníci tohoto centra by měly mít, jako jediná skupina právo disponovat poskytováním či zprostředkováním informace z krizového štábu. Ostatní příslušníci a týmy krizového řízení by měly být zavázány mlčením. V tomto přístupu lze spatřovat omezení úniku neúplných informací či zkreslení skutečného stavu.

2 VNITŘNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Vnitřní komunikace se zejména využívá jako významného prostředku získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Na komunikační obratnosti, přesvědčivosti argumentů manažera často závisí, jak se mu podaří podnítit, aktivizovat pracovníky k realizaci stanovených úkolů.⁴

Krizová komunikace je nedílnou součástí krizového řízení. V podstatě jde o vzájemné vazby mezi subjekty krizového řízení, mezi které lze zařadit:

- (a) orgány státní správy a samosprávy,
- (b) hospodářské organizace,
- (c) jednotky Integrovaného záchranného systému,

Krizovou komunikaci nelze redukovat pouze na vazby mezi uvedenými subjekty. Uvnitř každého z uvedených subjektů lze najít další komunikační vazby. Vnitřní krizovou komunikaci lze rovněž chápat jako proces výměny informací jako podmínku pro mnohostranný a nepřetržitý tok informací, který prostupuje všemi fázemi prevence, záchrany a likvidace následků mimořádné události.

V době stability systému bude kontrola a zajištění připravenosti všech prvků krizové komunikace otázkou běžné rutiny. V této fázi je nutno se zaměřit na vytváření neformálních vztahů mezi subjekty, preventivní kontroly připravenosti všech řídicích pracovníků i technického zařízení.

K tomu, aby krizová komunikace probíhala úspěšně je nutno vytvářet podmínky již předem. Nelze totiž předpokládat, že bude možné zahájit účinnou a efektivní krizovou komunikaci až "nastane čas". Je potřebné, aby již v době přípravy havarijních plánů

⁴ VEBER Jaromír a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press 2009, s. 187. ISBN 978-80-7261-200-0

byla vyčleněna přípravná pracovní skupina, která průběžně vytváří podklady pro možnou krizovou situaci.

Ne vždy se uvažuje o možnostech komunikace v rámci metodiky krizových štábů o tom, že krizová komunikace představuje také kontakt mezi jednotlivci, skupinami na jednotlivých úrovních řízení, komunikací mezi detašovanými prvky krizového štábu apod. V tomto smyslu krizová komunikace musí, nebo alespoň by měla tvořit vysoce specializovanou a přitom nezastupitelnou aktivitu ve všech fázích činnosti krizových center a pracovišť.

Je nutno předpokládat, že tiskové středisko (centrum krizové komunikace) se musí transformovat a po vzniku mimořádné situace se stát skutečným centrem krizové komunikace. Tím na sebe soustředí informační monopol a stává se jakýmsi filtrem mezi "vnějším světem" a místem zásahu. Přebírá tak odpovědnost za včasné a úplné informace, za styk s veřejností. Současně se musí stát jakousi bariérou emocí a vášní obyvatelstva mimo zásah a stejně tak odolávat "nájezdům" zástupců sdělovacích prostředků. Pokud se podaří tento stav nastolit, odlehčí se a usnadní vnitřní komunikace a omezí se narušování činnosti krizového štábu.

3 TISKOVÉ STŘEDISKO KRIZOVÉHO ŠTÁBU

Řešení vzniklého rizika, mimořádné, či krizové situace vždy klade značné nároky na činnost manažerů – řídicích pracovníků. Výjimkou není ani četnost či opakování se mimořádné situace nebo určitá podobnost průběhu a náznak standardizace možného řešení. Nicméně lze konstatovat, že způsoby realizace řídicích činností, složení krizového týmu musí vycházet z obecně platných zásad a prověřených postupů. Tyto zásady musí být vhodným způsobem aplikovány v konkrétním prostoru a čase jako odraz požadavku na minimalizaci škod a ztrát.

Pro činnost krizového štábu bude vždy charakteristická potřeba respektovat vzniklou situaci a její průběh, variabilnost nárůstu sil a prostředků. Pro úspěšnou a efektivní činnost krizového štábu to znamená, že již v období přípravy a realizace preventivních opatření je nutno vytvořit potřebné personální, organizační a materiální a technické předpoklady. Nelze připustit, aby se základní koncepce řízení a tvorby pracovních skupin začala vytvářet až v okamžiku, kdy se plně projevují následky a dopady vzniklé mimořádné situace.

V zákoně č. 240 / 2000 Sb. je krizové řízení definováno jako souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů, zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.

Krizové řízení je možné tedy charakterizovat jako proces spojený s řízením rizik, které jsou charakterizovány vývojovými etapami jež využívají vedoucí pracovníci (krizový manažer) při hrozbách nebo při vzniku mimořádných událostí. K těmto specifickým činnostem krizového managementu zejména patří:

Je tedy potřebné již předem vytvořit scénáře, metodiky či postupy činnosti skupin, štábů, které mají efektivně vzniklou situaci řešit. Je potřebné stanovit, alespoň rámcově, zásady a algoritmy předpokládané činnosti. To znamená:

- a) musí být předem jasné složení, způsob, organizace krizového štábu,
- b) lhůty a způsob doplnění funkčních celků souběžně se zahájením prací krizového štábu,
- c) jednotlivá pracoviště musí být vhodným způsobem začleněna do kompaktního informačního systému vnitřní komunikace s jediným kontrolovatelným výstupem mimo krizový štáb, aby se zabránilo vzniku zkreslených, popřípadě nežádoucích či neúplných informací.
- d) musí být vytvořena možnost jednotlivá pracoviště autonomně řídit.,
- e) vedoucí pracovníci každého pracoviště musí být vybaveni potřebnými pravomocemi a odpovědností,
- f) mít předem připraven způsob a formu hlášení a zásady součinnosti mezi těmito skupinami,
- g) je nezbytné vytvořit rovněž podmínky pro efektivní ochranu informací před nepovolanými osobami v souladu s platnými zákony.

Zasedání krizového štábu se obvykle konají na pracovištích krizového řízení zřizovaných u hasičského záchranného sboru kraje, jejichž prostory jsou pro potřeby krizového štábu vybaveny. Na úrovni obce nebo tam, kde není pracoviště HZS vybaveno vhodnými prostory, je využívána zasedací místnost nebo účelově připravované prostory příslušného orgánu krizového řízení.⁵

Z výše uvedené je zřejmé, že je nezbytné, aby od samého počátku bylo součástí krizového štábu specializované pracoviště, které bude zabezpečovat jediný a dobře kontrolovatelný výstup informací mimo krizový štáb, podílet se na výměně informací a vnitřní komunikaci krizového štábu, analyzovat získané informace a konec konců aktivně realizovat public relations – styk s veřejností.

Místo, objekt určený pro činnost informačního střediska by měl být všeobecně známý, zpravidla by měl být umístěn v některé z běžně dostupných budov s možností využívat již instalované technické vybavení – počítačovou síť, telefony ozvučení apod. Je vhodné, aby byl oddělen od pracoviště krizového štábu i jeho odborných skupin. Lze tak zabránit pohybu nepovolaných osob ve vyčleněných prostorech, omezení úniku služebních informací.

Toto pracoviště i když může být nazýváno různé – např. centrum krizové komunikace, informační centrum, bude v zásadě plnit následující úkoly:

- (a) zajišťovat sběr a analýzu informací o činnosti v místě zásahu, o postojích, názorech a ohlasech veřejnosti;

⁵ Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 320/2002 Sb., § 14 odst. 2 a § 18 odst. 2

- (b) zajišťovat kontakt se zástupci sdělovacích prostředků a pravidelně je informovat o činnosti krizového štábu, situaci na místě zásahu, o opatřeních, která již byla provedena nebo se připravují v nejbližší době;
- (c) podle rozhodnutí vedoucího krizového štábu zajišťovat informovanost obyvatel v místě zásahu i širším okolí;
- (d) dokumentovat činnost zásahových jednotek a klíčová rozhodnutí krizového štábu.

Personální složení a materiální vybavení může být, v závislosti na konkrétní situaci a možnostech zřizovatele, různé. Určujícím kritériem pro výběr vhodných pracovníků s ohledem na náročné nasazení, by vždy měla být vysoká profesionální připravenost, schopnost s přehledem a samostatně plnit předpokládané úkoly na veřejnost i ve vypjatých a psychicky náročných situacích.

Základní strukturu, vybrané funkce tohoto pracoviště je nezbytné vytvořit již v období před vznikem mimořádné situace v předkrizovém období. Současně, s respektováním možných budoucích aktivit, takto vytvořené pracoviště se stává základem pro postupné personální i materiální doplnění.

Materiální vybavení musí umožňovat plnění všech předpokládaných úkolů a činností po celou dobu působení. Zpravidla se bude jednat na dobu od vzniku mimořádné události, v etapě rychlého překonání a minimalizace jejich dopadů (odezva), až po dobu odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace (obnově).

Do vzniku mimořádné události lze charakterizovat období jako "předkrizové". V jeho průběhu se bude tvořit, na základě potřebných institucionálních a organizačních opatření, předpoklad pro zvládnutí činností po vzniku mimořádné události. Výsledkem těchto přípravných aktivit by mělo být bezchybné fungování informačních kanálů. Musí být zabezpečena příprava na sběr, třídění a vyhodnocování informací.

Praktickým výsledkem aktivit centra krizové komunikace by mělo být vytvoření důvěry občanů v záchranný systém a předpokladů trvalé spolupráce. Charakteristickým ukazatelem by mělo být vytvoření neformálních vazeb a tím i možností získávat nadstandardní informace. Časovou mez, kdy má centrum krizové komunikace vstoupit do informačního systému veřejnosti bude záviset jak na konkrétní situaci a také na tom, kdy a jakým způsobem dojde k uvolnění potřebných informací.

Je nezbytné, aby komunikační cesty byly přímé a požadované informace byly zcela jednoznačné. Již v této etapě, ani v celém průběhu činnosti informačního centra nelze opomíjet žádné dotazy nebo nepřesnými odpověďmi vytvářet možnost dohadů, případně používat takové informace, která by mohly mít více významů. Lze konstatovat, že ten, kdo přichází s informací jako první získává důvěru. Je tedy vždycky výhodnější některé informace prezentovat v době co nejkratší a postupně je doplňovat než dodatečně čelit spoustě dotazů a vysvětlovat skutečnosti, které pronikly nekontrolovanými kanály.

Časová relace posloupnosti sdělovaných informací bude záviset na skutečných podmínkách. Vydání oficiální zprávy lze předpokládat v okamžiku, kdy krizový štáb

již bude vědět, že situace v místě zásahu nepředstavuje další bezprostřední krizi a je zahájena likvidace následků, popřípadě proces obnovy původního stavu. Celkově lze uvedený postup vymezit tak, že komplexní informační zpráva vždy musí završit určitou etapu řešení mimořádné situace a informovat o stavu přípravy k další etapě činnosti.

Činnost centra krizové komunikace v etapě likvidace následků mimořádné události a obnovy původního stavu je třeba jednoznačně zahájit vydáním oficiální zprávy o zvládnutí situace v místě mimořádné události. Je třeba konstatovat, že se podařilo zastavit působení ničivých a škodlivých faktorů.

Ve fázi likvidace bude účelné nechat po nějakou dobu působit tzv. "horkou linku" a podle potřeby a situace uspořádat tiskové besedy. Bude vhodné, aby celý průběh mimořádné události byl komplexně vyhodnocen, aby se závěry, doplněné potřebným komentářem, byla informována široká veřejnost.

ZÁVĚR

Krizová komunikace je nezbytnou součástí systému krizového řízení. Lze konstatovat, že posláním a činností centra krizové komunikace je nenahraditelná a přispívá ke stabilizaci vzniklé situace. Krizovou komunikaci a prvky systému, které ji mohou a musí poskytovat je nenahraditelná a přispívá významným způsobem ke stabilizaci vzniklé situace.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] VEBER Jaromír a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press 2009, s. 187. ISBN 978-80-7261-200-0
- [2] Česko. Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 320/2002 Sb., § 14 odst. 2 a § 18 odst. 2
- [3] Česko. Ministerstvo vnitra. Směrnice ministerstva vnitra, kterou se stanoví organizační uspořádání krizového štábu kraje a obce, jeho uvedení do pohotovosti a vedení dokumentace. In. Věstník vlády pro orgány krajů a orgány obcí ročník 1 13. prosince 2001 částka 9.

Článek recenzoval:
prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD.