

# Analýza krizové komunikace

Michal Varnavčín

---

Bakalářská práce  
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Varnavčín**  
Osobní číslo: **L12355**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza krizové komunikace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování rešerše vztahující se k problematice krizové komunikace.
2. Analýza krizové komunikace vybraných událostí.
3. Na základě výsledků analýzy formulujte návrhy na doporučení ke zlepšení krizové komunikace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] CHALUPA, R. Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty. Praha. Grada. 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

[2] VYMĚTAL, Š. Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha. Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

[3] BOIN, A. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. Cambridge. Cambridge University Press. 2005. ISBN 978-0-521-60733-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**6. února 2015**

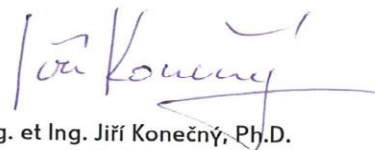
Termín odevzdání bakalářské práce:

**16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 15. 5. 15 .....



.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Autor se v první části této bakalářské práce zabývá analýzou krizové komunikace, vztahem krizové komunikace a terorismu, kde zkoumá postavení, roli a cíle jednotlivých aktérů v průběhu krize a následně k nim přidává nástroje, které jsou použitelné v ohledu k tradičním médiím. Okrajově se také zabývá sociálními médii a jejich významem. Ve druhé části pak analyzuje průběh teroristických útoků na Spojené státy z 11. září 2001, kde se zabývá především prvními reakcemi prezidenta George W. Bushe a starosty Rudolpha Giulianiho v kontextu krizové komunikace, rovněž rolí tradičních médií, které mají během teroristických útoků velmi obtížné postavení vzhledem k událostem a veřejnosti. Vedle toho je v poslední části uvedeno několik úspěchu, chyb a rad, které by měly pomoci zlepšit krizovou komunikaci obou zmíněných, která vykazovala nedostatky v ohledech upřímnosti, rychlosti nebo někdy i empatie projevu.

Klíčová slova: Krizová komunikace, terorismus, útoky 11. září 2001

## **ABSTRACT**

In the first part of this bachelor thesis author examines crisis communication, relationship between crisis communication and terrorism and analyzes the position, role and goals of the crucial sides during a crisis and subsequently adds the tools and methods, which can be used by the affected institution to communicate with public and traditional media. Author adds also the role of social media nowadays. In the second part author then analyzes the 11<sup>th</sup> September World Trade Center terrorist attacks, its development and reactions of the U.S. president George W. Bush and New York mayor Rudolph Giuliani in context of crisis communication. The crucial role of traditional media is also examined because of its complex nature during a vast crisis like 9/11 was. In the end author identifies a number of successes, mistakes and advices, which should help to improve the crisis communication of the mentioned participants in regards of sincerity, speed and empathy of their actions.

Keywords: Crisis communication, terrorism, 11<sup>th</sup> September 2001 terrorist attacks

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za jeho věcné rady, připomínky a nekonečnou trpělivost, které významně pomohly vzniku této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>10</b>
1.1 KRIZE, JEJÍ PRŮBĚH A VÝZNAM.....	10
1.2 DEFINICE A SLOŽKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	13
1.2.1 Tradiční média.....	15
1.2.2 Veřejnost a sociální média .....	19
1.2.3 Vláda nebo jiná napadená instituce .....	21
1.3 DŮVĚRYHODNOST INSTITUCE .....	23
1.4 CÍLE KRIZOVÉ KOMUNIKACE S OHLEDEM NA JEDNOTLIVÉ FÁZE KRIZE .....	26
1.5 NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	28
1.5.1 Příprava na komunikaci.....	29
1.5.2 Nástroje pro komunikaci s tradičními médii .....	30
1.5.3 Nástroje pro komunikaci pomocí sociálních médií.....	33
1.6 KRIZOVÁ KOMUNIKACE PŘI TERORISTICKÉM ÚTOKU.....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>2 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE BĚHEM TERORISTICKÉHO ÚTOKU</b> .....	<b>40</b>
2.1 PRŮBĚH 9/11 .....	40
2.1.1 Reakce na útoky .....	42
2.1.2 Komunikace bezprostředně po útocích .....	43
2.2 RADY, CHYBY A ÚSPĚCHY V KRIZOVÉ KOMUNIKACI .....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>64</b>

## ÚVOD

Komunikace, a především ta krizová, je velmi rozsáhlá problematika, kterou je obtížné ovládnout. Nezvládnutí krizové komunikace mluvčímu i instituci, kterou zastupuje, však přináší mnoho obtíží, které komplikují nejen řešení situace samotné, ale i návrat k normálnímu životu. Nejobtížnějším momentem pro krizového mluvčího je zareagovat správnými prostředky a hlavně včas. Během útoků na Obchodní centrum v New Yorku z 11. září 2001 došlo k tomu, že tohle administrativa George W. Bushe nezvládla a jeho funkci hlavního mluvčího krize byl nucen zastoupit starosta New Yorku Rudolph Giuliani. V práci je tak pomocí obsahové analýzy a případové studie zkoumáno, v rámci kvalitativního výzkumu, jaké byly hlavní důvody této změny a jestli k ní skutečně došlo, vzhledem k tomu že se Američané v případě takto rozsáhlých krizových situací obrací především na svého prezidenta. Je tak analyzováno několik významných reakcí, tiskových konferencí a jednání prezidenta Bushe a starosty Giulianiho v kontextu role a schopností tradičních médií, neboť jejich působení mělo kruciólní vliv při formování názoru veřejnosti.

Cílem této práce není poskytnout analýzu celkového průběhu útoků jedenáctého září, identifikovat klíčové momenty nebo odhalit chyby v celkové komunikaci, ale zaměřit se na několik úvodních klíčových momentů, které utvářely podobu a rozdělení komunikačních rolí po zbytek vývoje této krizové situace. Rovněž je cílem této práce odhalit momenty, které byly významné pro teoretický rozvoj krizového managementu a komunikace.

Práce je členěna do dvou částí: teoretické a praktické, jejichž zaměření kopírují dvě hlavní kapitoly. V teoretické části a kapitole Krizová komunikace je přiblížen teoretický rámec, se kterým autor pracuje, první podkapitola se zabývá fázemi a definicí krize. Ve druhé jsou identifikováni tři nejvýznamnější aktéři v krizové komunikaci. Následně jsou vysvětleny další pojmy a ukázány nástroje a metody využitelné v této oblasti. V závěrečné podkapitole teoretické části je představen její vztah s terorismem a některé zásadní rozdíly, které jsou způsobeny specifícností terorismu. V praktické části a druhé kapitole je přiblížen průběh iniciační fáze 11. září a následně jsou analyzovány kroky a postupy americké státní správy s důrazem na George W. Bushe a Rudyho Giulianiho. V poslední části této kapitoly jsou pak uvedeny jednotlivé autorem identifikované úspěchy a neúspěchy krizové komunikace těchto aktérů.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

## 1.1 Krize, její průběh a význam

Vzhledem k tomu, že krizová komunikace slouží především ke komunikaci mimořádné události a krize, kterou vyvolává, je důležité si v první řadě uvědomit, co to je krize. Je to neočekávaný incident, kterému organizace nebo společnost čelí, dochází k němu náhle, zpravidla není pod její přímou kontrolou a může poškodit vnímání organizace, její životaschopnost nebo důvěryhodnost. Po vypuknutí krize dochází často pouze k faktické komunikaci, která má za úkol uklidnit veřejnost a dovést ji k jejímu úspěšnému překonání. (Reynolds 2002, s. 5) Boin nicméně krizi identifikuje jako narušení socio-kulturní struktury, která ji udržuje v chodu. Pilíře normálního života přestávají fungovat. (Boin et al. 2005, s. 70) Význam krizové komunikace je v tomto případě proto naprosto kruciólní, neboť bez komunikace s veřejností dochází k neinformovaným rozhodnutím a chaosu uvnitř společnosti, které mohou vést až k jejímu rozkladu.

Krize všeobecně, má však tři základní poznávací znamení, které identifikuje Robert Ulmer. Těmi jsou překvapení, hrozba a krátký čas na odpověď. Překvapení jako element, který předčí očekávání autority, která se s problémem musí vypořádat, který vytvoří prostředí nejistoty. Hrozba jako negativní efekt, jehož dopady nemusí být negativní pouze na život člověka, ale i ostatní fauny nebo flóry, která se vyskytuje v zasažené oblasti. Krátký čas na odpověď není třeba nijak definovat, ale spíše je nutné zmínit, že organizace má kvůli charakteru krize krátký čas na určení způsobu a řešení situace tak, aby bylo její řešení vnímáno pozitivně ze strany veřejnosti. (Ulmer, Sellnow, Seeger 2014)

V tomto ohledu je však nejdříve důležité identifikovat průběh krize a její vnímání ve společnosti. Barbara Reynoldsová rozděluje krizi v ohledu ke krizové komunikaci na čtyři fáze, kterými jsou:

- 1) „počátek neboli iniciace (*initiation*),
- 2) *udržování (maintenance)*,
- 3) *rozřešení (resolution)*,
- 4) *vyhodnocení (evaluation)*.“ (Reynolds 2002, s. 6)

V každé z těchto fází určuje poté klíčové kroky, které mají sloužit k úspěšnému zvládnutí krize. V *iniciační fázi* jsou nejdůležitějšími aspekty jednoduchost, důvěryhodnost a konzistence komunikace, jejichž výsledkem by mělo být přijetí a ohlášení události s porozuměním, informování veřejnosti a jednoduché vysvětlení problému, zřízení klíčového komunikátora, tedy osoby, která je zodpovědná za styk s veřejností a měla by v tomto ohledu být dostatečně poučena a poskytnutí zpráv o základních postojích a krocích, které organizace plánuje udělat k úspěšnému vyřešení krizové situace. (Reynolds 2002, s. 8) Tato fáze krize se vyznačuje vysokým zájmem ze strany médií, jako klíčového zdroje informací pro veřejnost a především výrazným nedostatkem informací o průběhu události. Klíčovým prvkem v této fázi je získání informací o události a ujištění veřejnosti o tom, že se organizace danou situací zabývá a že se jí snaží vyřešit všemi dostupnými prostředky. Výzvou v tomto aspektu je především uklidnění situace, protože média mají v posledních letech tendence vyžadovat informace ihned a získávat je z různých zdrojů, což může vést k vyvolání zmatku ve společnosti.

Po proběhnutí fáze *iniciace*, jejíž délka je určována charakterem a významností krize ve společnosti, nastává období *udržování*. To se vyznačuje stálým zvýšeným zájmem ze strany médií, objevováním misinterpretací a nových příběhů. Cílem komunikátora v tomto období by mělo být především vysvětlení krize v širším měřítku, rizik z ní vyplývajících a poskytnutí hlubší analýzy události a korekce nedorozumění, které vyvstávají se zvýšeným počtem aktérů komentujících vývoj situace (Reynolds 2002) – ti často nejsou členy organizace, nemají úplné informace, ale v zájmu získání publicity se uchylují k rychlým závěrům. Jejich jednání však kvůli tomu nelze nijak kontrolovat, možná je pouze snaha o vysvětlení nepřesností. Dalším charakteristickým prvkem této fáze je probíhající řešení krizové situace, alokace zdrojů a vyhodnocování. (Tamtéž) Při *udržování* však často také dochází k objevování prvku, kterému je lepší se pokud možno zcela vyhnout. Tím je shazování viny na nějakého jiného aktéra a formování veřejného názoru směrem k odporu a nenávisti. (Phillips 2011a) To však může vést k nedozírným důsledkům, protože často neexistuje dostatečný počet důkazů a při nepravdivém obvinění se může obviněná organizace po události bránit.

Posledními dvěma fázemi jsou *rozřešení a evaluace*, ty jsou pro účely této práce sjednoceny do jednoho období. To nastává po vyřešení krizové situace, kdy dochází k evaluaci postupu zvoleného při jejím řešení. Úkolem pro krizového mluvčího je připravit

se na budoucí podobné situace, interně i externě zhodnotit problémy a nedostatky použitých strategií při řešení a implementovat je do dokumentace, eventuálně do vzdělávacího systému pro další použití. V tomto bodě je totiž veřejnost nejvíce otevřená změnám, které by měly krizi dále předcházet. (Reynolds 2002)

Na co Reynoldsová však zapomíná, nebo spíše nedostatečně zdůrazňuje a vysvětluje, je nutnost připravenosti organizace na vypuknutí krizové situace a především nutnost existence CCP a z toho vyplývající *přípravné* fáze. Nutnost tohoto plánu vychází především ze zkušeností ve vládním sektoru, kde se k mimořádné události vyjadřuje několik mluvčích najednou, kteří si sami mohou často protiřečit a vyvolávat další nedorozumění, jejichž eliminace je klíčovým úkolem v dalších fázích. Přípravení CCP však tento problém zcela eliminuje, neboť jasně stanovuje pravidla, kterými se má organizace při kontaktu s veřejností řídit. (Lando 2014) Rovněž tak přináší i jednodušší řešení situace, protože stanovením styčné osoby pro komunikaci eliminuje i zmatení ve společnosti. Pro účely analýzy této práce tedy bude pracováno s rozdělením krize a s ní související krizovou komunikací do čtyř fází:

- 1) Přípravná
- 2) Iniciační
- 3) Rozřešení
- 4) Vyhodnocení a evaluace.

Ty jsou výše definovány výše definovány pomocí teorií a postupů Barbary Reynoldsové a Agnes Lucy Landové. Vedle průběhu krize však Štěpán Vymětal identifikuje další dimenze, které dále určují celkový výsledek a dojem z krize ve společnosti. Těmi jsou způsob, „*jak authority a organizace s krizí pracují a image krize*“. (Vymětal 2009, s. 10) V tomto ohledu se však jasně ukazuje význam krizové komunikace. Ta slouží k vytvoření image krizi a informování ostatních aktérů o jejím průběhu. Často však právě kvůli selhání v tomto ohledu dochází k největším problémům, protože aktéři jsou buďto nepřipravení nebo nedostatečně flexibilní. S tím jak authority pracují s krizí a převážně s celkovým výsledkem krize však úzce souvisí nejen fáze, ale také typ krize. V této souvislosti identifikuje Coombs několik typů krize, které dále rozděluje do třech vrstev, které označuje jako *obětní, nehodová a zabránitelná*. Na základě těch definuje strategie a postupy reakce na krizovou situaci. (Coombs in Kyhn 2008) Z těchto tří pro nás

bude však důležitá vzhledem k povaze studovaného případu pouze *obětní* vrstva, do které spadá terorismus, protože se jedná o externího aktéra, který působí uvnitř organizace. Vyřešení takové situace svou podstatou přináší snazší pozici pro krizového mluvčího, protože díky působení jiného subjektu dochází k nutnosti převzít nižší zodpovědnost za krizovou situaci ze strany organizace, a ta tudíž vytváří minimální reputační hrozbu, protože staví jak organizaci, tak ostatní aktéry na stejnou stranu. (Kyhn 2008) O to výraznější je tento efekt v případě právě terorismu, protože se navíc jedná o úmyslné kroky, které ovlivňují jinou organizaci. Rizikem pak vedle špatného vyřešení situace může být odhalení nedostatků v přípravné fázi a celková nepřipravenost a nereagování na hrozbu. O strategiích zabývajících se reakcí na tento typ je psáno v této problematice věnované podkapitole.

## 1.2 Definice a složky krizové komunikace

Krizovou komunikaci lze, jako multidisciplinární oblast zkoumání, nahlížet několika rozdílnými způsoby s ohledem na jednotlivé obory, které se jí zabývají. Ty pak mohou být dále rozvíjeny do jednotlivých teorií, které jsou v krizové komunikaci používány. Z pohledu oborů se jí zabývá psychologie, politologie, sociologie, ekonomie a dokonce i matematika. Každý z těchto oborů však tuto problematiku zkoumá z jiného pohledu, kdy například psychologie se soustředí na dopad krize na člověka a způsoby jejího řešení, sociologie na dopad na společnost a způsob, jakým evakuovat některá zařízení, a nakonec politologie, která se zabývá změnou politiky organizace. (Ullmer, Sellnow, Seeger: 2014) Pokud je tedy výsledkem krize nejistota na všech úrovních, řešením krize na osobní úrovni se zabývá psychologie, která řeší nejistotu vytvářenou vírou, že vše funguje normálně, přestože jej média informují o opaku. (Boin et al. 2005, s. 70) Na úrovni společnosti se pak sociologie a ostatní obory soustředí na prvky, jejichž hlavním cílem je zefektivnit komunikaci a strategii k podpoření jejich reputace, protože ztráta reputace znamená selhání krizové komunikace a vede často k eskalaci krize. (Boin et al. 2005)

Z pohledu všech oborů však dochází k výměnám již v ohledu k používané terminologii. Pro definici námi zkoumané problematiky použijeme porovnání s jiným pojmem. V ohledu ke komunikaci, totiž existují dva, které se pro ni využívají. Jednou je *krizová komunikace* a druhou je *komunikace rizika*. V základním ohledu by se dalo říci, že zatímco první je komunikace události, která už se stala, ta druhá je vyjádření obav z toho,

co by se stát mohlo. Krizová komunikace je potom něco, co se zabývá konkrétní událostí, vyjadřuje zprávy o následcích a odpovědnosti za ně, probíhá krátkodobě, je prováděna autoritami a zodpovědnými osobami organizace pomocí různých konferencí, médií a veřejných proslovů a projevuje se spontánně a je reaktivní. Na druhé straně riziková je orientovaná do budoucnosti, řeší hypotetickou možnost vzniku krizové události a snaží se její vznik eliminovat. (Ulmer, Sellnow, Seeger 2014) Štěpán Vymětal tyto pojmy spojuje do jednoho a pojem definuje jako výměnu informací mezi odpovědnými složkami společnosti, jejímiž klíčovými aspekty jsou obsah, forma, možná rizika a problematika získání důvěry. (Vymětal 2009, s. 16) Jakékoliv rozdělení těchto pojmů pak zcela ignoruje a označuje je za totožné.

Arjen Boin tvrdí, že přestože je každá situace jiná, obvykle dochází namísto alternace strategií k používání jednoho a toho samého postupu<sup>1</sup>, tou je komunikace narativního příběhu, kterým vysvětluje, co se stalo, proč se to stalo, jaké jsou negativní následky a jak je možno krizi rychle a snadno vyřešit. V takovém případě spolu všichni jednotliví aktéři soupeří o tom, kdo je schopný nejlépe daný problém vysvětlit veřejnosti. Ve svobodném demokratickém státě se však jedná o nelehký úkol, protože vedle vlády v něm existuje mnoho dalších aktérů<sup>2</sup>, kteří se snaží ovlivnit veřejné mínění ve svůj prospěch. Pokud se tak nepodaří zasaženému aktérovi podat informace klíčovými konzumentům, ostatním se to pravděpodobně podaří, (Boin et al. 2005, s. 69) protože neschopností jednoho aktéra mediovat svou komunikační strategii vzniká v komunikačních kanálech mezera, která je vyplněna ostatními zprávami. Taková situace poté začíná být pro zasaženou instituci kritická, protože její schopnost ovlivnit mínění ostatních významně klesá.

Efektivní krizová komunikace, obzvláště v politice, však nemůže být vykonána pouze vykonáním kroků vedoucích k řešení. Je rovněž velmi nutné ovlivňovat a vytvářet

---

<sup>1</sup> Což mnohdy znamená, že vůdci v „jedněch situacích uspějí, kdežto v jiných nikoliv“. (Boin et al. 2005, s. 69)

<sup>2</sup> Politický komunikační proces je velmi kompetitivní. A každý detail, krok či postup je stejně důležitý jako ostatní. (Boin et al. 2005, s. 70) Boin tak na rozdíl od Ulmera a Vymětala vnímá komunikační prostor jako místo souboje a rozporu.

rétoriku, která musí být dále přebírána, citována a akcentována médii. Problém je v tomto ohledu především hranice, po kterou může daný mluvčí jít, při reakci na krizovou situaci v ohledu k médiím. Neboť zde „*existují etické standardy, které mu povolují do jisté míry ovlivňovat informační tok, ale tyto nesmí porušit.*“ (Boin et al. 2005, s. 69) Dohled nad krizí a agendou médií je potom jednou z klíčových funkcí, které musejí krizoví mluvčí zajistit. Nesmějí však zároveň podcenit schopnost médií nacházet jiné příběhy a spojitosti, které mohou podrývat jejich autoritu. Rovněž nesmí podcenit ani porozumění občanů krizi nebo jejich zapojení do situace. (Boin et al. 2005, s. 88) Komunikace mezi jednotlivými aktéry je tak kruciólní i z pohledu udržení politické moci, neboť k jejímu udržení potřebují důvěru veřejnosti.

Důvěra jako taková však není jediným faktorem ovlivňujícím pozitivní výsledek krize. Ze samotné podstaty komunikace, se mnoho účastníků systému totiž snaží přicházet s dalšími novými fakty, které ovlivňují vývoj situace a výsledky z minulosti jsou přednášeny v souběhu událostí (Boin et al. 2005, s. 72). V tomto případě se často administrativa sama stává terčem kritiky nových aktérů. Výsledkem takového snažení obvykle dochází k dalšímu snížení důvěry v napadeného aktéra, přičemž hlavním cílem pak není správně interpretovat krizovou situaci nebo ji vyřešit, ale získat pozornost na úkor toho kritizovaného. Jednání pak nakonec neprobíhá na linii média a administrativa, ale spíše v trojúhelníku komunikujících aktérů. Z nichž jednou stranou je administrativa, druhou média a třetí jsou jednotlivé složky veřejnosti. (Boin et al. 2005, s. 73) V tomto trojúhelníku se potom každý snaží přesvědčit masmédiá k šíření jeho vlastní interpretace a každý subjekt vnímá a je ovlivňován ostatními aktéry.

### 1.2.1 Tradiční média

Předtím, než se pustíme do analýzy postavení vztahu médií v aktérském trojúhelníku nastíněném v předchozí podkapitole, je důležité zmínit typy médií, která se krizovou komunikací, jejím přebíráním a mediací vůbec zabývají. Vojtěch Bednář identifikuje média zpravodajská, odborná a specifická, z nichž jediná, která se zabývají krizovou komunikací, jsou právě zpravodajská, tedy různé internetové portály, televize nebo rádiové, celkově všechna „*média, která poskytují pravidelné zpravodajství a publicistiku.*“ (Bednář 2012, s. 15) Odborná média nejsou relevantní, přestože například různá odborná média přináší různé analýzy problému. Ty však přináší až po uplynutí

nějakého časového období. Poslední, specifická, Bednář definuje jako média, která „*mají vlastní čtenářskou základnu a tu se snaží co nejvíce uspokojit.*“ (Bednář 2012, s. 16) Tento typ, přestože se může vzhledem k definici velmi lišit, je jednou z klíčových složek, dají se do něj totiž zařadit mnohá internetová média a blogy, které dále mohou nejen soupeřit v komunikaci s jiným druhem médií, ale dokonce i s jinými aktéry krizové komunikace.

Vedle typologie je jedním z důležitých předmětů ke zvážení také zájem médií, neboť pokud je médiím sdělena nějaká zpráva, ale jejich zájmem je zdiskreditovat danou organizaci, k jejímu odvysílání nedojde. Zájmy médií se rozdělují na manifestní a latentní. Manifestním zájmem médií jsou takové zájmy, které jsou veřejnosti známé, a může s nimi pracovat. Mezi takové patří například zájem soukromých médií uspokojit cílovou skupinu a pokud možno zvýšit počet čtenářů a zájem inzerentů. Za latentní zájem médií se dá označit všechno ostatní, tudíž zájmy, které není v zájmu médií veřejnosti sdělit. (Bednář 2012) Například v případě novin z mediální skupiny Mafra, po jejich zakoupení Andrejem Babišem, může být latentním zájmem podporovat jeho permanentní volební kampaň (Šaradín 2007). Takové médium pak pečlivě zvažuje výběr a vysílání některých zpráv, aby tím nepoškodily zájmy svého majitele.

Masmédia jsou klíčovými stranou ve zmíněném vztahovém trojúhelníku. Jejich role je nejvýznamnější, protože si pomocí nich ostatní strany vyměňují klíčové informace. Za normálních okolností média slouží k propagaci dané organizace, „*prostřednictvím kterých sděluje organizace veřejnosti novinky, propaguje produkty nebo různé akce.*“ (Bednář 2012, s. 49). Ve chvíli, kdy se ale objeví *mediální problém*,<sup>3</sup> se jejich funkce mění, mohou sloužit nejen k tlumočení krizové situace, ale zároveň může prostřednictvím médií dojít k její eskalaci případně deeskalaci. Podcenění síly médií proto může mít dalekosáhlé následky, a je tak důležité mít na paměti, co chceme říct. Všechno, co s médii komunikujeme, se totiž stává věcí veřejnou. (Vymětal 2009) Často však dochází k tomu, že média mají informace dříve, než příslušné orgány, které se zabývají danou situací.<sup>4</sup> (Boin et

---

<sup>3</sup> Kdy média místo svojí role poškozuji organizaci, o které píší. Informují o jádru problému a vyvolávají jeho tzv. mediální obraz. (Bednář 2012)

<sup>4</sup> A tím tak krizovou situaci samy vyvolávají.



al. 2005, s. 72) Případně vyvolají krizi zveřejněním neoficiálně získaných informací. (Bednář 2012) To se stalo například při zveřejnění informací o aféře Billa Clintona a Moniky Lewinské, kdy došlo poprvé v historii k propojení masmédií s internetem, „čímž dochází ke ztrátě dobrého jména poprvé v globálním měřítku.“ (Lewinsky 2015) A také obrovské ztrátě kredibility Billa Clintona, který kvůli této situaci čelil impeachmentu. Nezvládnutí situace jej málem stálo prezidentský úřad. (tamtéž) Výše popsaná situace je tedy mediální problém, který se Bill Clinton snažil pomocí krizové komunikace dále vyřešit.

Pro vyřešení takové krize pomocí komunikace s médii, je důležité si stanovit cíle, kterých pomocí jí chceme dosáhnout. Ty se dělí na krátko-, středně- a dlouhodobé podle toho, jak rychle jich lze dosáhnout. (Bednář 2012) Je na místě nyní říct, že krizovou komunikací lze splnit pouze krátkodobé cíle, ty ostatní vyžadují úsilí v delším časovém horizontu a spadaly by spíše do kompetence PR oddělení a jeho komunikace s médii a veřejností. Hlavním cílem krizové komunikace v ohledu k médiím je tak dosáhnout toho, že popularita instituce je na úrovni před krizí nebo výše. Podle Bednáře však není možné se vrátit do situace, která byla před krizí, neboť ta dále ovlivňuje vnímání organizace. (Tamtéž) To je do jisté míry pravda, nicméně některé řešení krizí nám ukazuje, že je organizace díky dobrému řešení krizové situace schopná vyjít z ní s ještě lepším obrazem, než jaký původně měla.

Krize rovněž nabízí obrovskou příležitost pro média, získat pozornost pro vlastní organizaci. (Boin et al. 2005, s. 73) Ve svobodné demokracii je však takový stav velmi žádoucí, neboť vedle klasických *checks and balances* v americké exekutivě tak, jak o nich mluví například Francis Fukuyama ve svém článku *America in Decay*, (Fukuyama 2014) poskytují další způsob dohledu nad orgány státní správy. Na druhé straně je nutné vzít v potaz rostoucí tlak na novináře v ohledu k času. Ověřování některých informací tak není tak důsledné, jak by mělo být. (Witschge, Gunnar 2009) Tím se pak dále prohlubují problémy, neboť žurnalisté někdy zcela bez podkladů vyvolávají další krizové situace a tím snižují kredibilitu a schopnost organizace dále bránit své zájmy.

Informování o takových krizových situacích v sobě však i pro média nese určitá rizika. Na jedné straně pro jednotlivé novináře, kteří mnohdy riskují vlastní životy k ohlášení nějakého příběhu<sup>5</sup> a na straně druhé ztráty důvěryhodnosti celé instituce, jako se stalo v ohledu k incidentu na Three Miles Islandu, kdy se sice masmédia stala centrem rozhovoru ostatních aktérů tak, jak měly, ale nakonec i kritiky, neboť nebyly schopné vytvořit odpovídající obraz situace a v ohledu svojí funkce kriticky selhaly. (Boin et al. 2005, s. 74) Vystává navíc další fakt, že pokud jsou masmédia kritizována a pokrytí daného problému je spíše ignorováno, obraz, který vytváří samotná organizace je vnímán stejně i v případě, kdy by poskytovala dobrý a věcný komentář k problému, protože kanály pro její komunikaci s veřejností jsou omezené a zdiskreditované.

S rozšířením internetu nicméně dochází také k působivému nárůstu v ohledu nejen k významnosti médií, ale především k jejich rozštěpení. Vedle toho se můžeme setkávat s velkým nárůstem tlaku na ověřování informací, které se na internetu vyskytují, neboť vedle důvěryhodných zdrojů se objevují i další vlivy senzacechtivých aktérů, kteří dále ovlivňují vnímání různých situací a často poskytují alternativní možnosti jejich výkladu<sup>6</sup>. Na druhé straně dochází i k vývoji samotných novin, které s komercializací přicházejí samy s politikou hledání senzací. To často generuje silné emoce, vyvolávající obrazy situace, které jsou velmi dobré pro masovou spotřebu, ale v takových případech často dochází ke zveřejňování polopravd a účelově zaměřených informací, které negativně ovlivňují percepci občanů.

Dalším faktorem je již zmíněná časová náročnost, neboť při nutnosti zveřejňovat informace v co nejkratším čase, se objevuje nový fenomén stresoru pro jednotlivé složky médií, protože tlak nyní je vytvářen neustále. Arjen Boin takový fenomén nazývá „24/7 news cycle“. (Boin et al. 2005, s. 74) S tlakem na časovou náročnost se objevuje i nízká profesionalita jednotlivých novinářů. V dnešní době se totiž v novinách spíše namísto odborníků s malým nebo žádným vzděláním v žurnalistice objevují lidé, kteří sice jsou

---

<sup>5</sup> například ve válce v Iráku.

<sup>6</sup> Příkladem takových aktérů jsou různí blogeři, kteří se zabývají konspiračními teoriemi. Jejich výklady jsou však často snadno rozeznatelné a plné faktických chyb, které slouží k získání pozornosti čtenáře a podpoření vlastní teorie.

vzdělání v ohledu psaní a vědí, jak psát, ale problematice situace rozumí pouze okrajově, protože v ní mají pouze laické vzdělání. V tomto ohledu je poté jednodušší pro ostatní instituce ovlivňovat informace, které jsou zprostředkovávány veřejnosti, protože ve spojení s nedostatkem času na ověření informací a nekompetentností novináře dochází k dalšímu zkreslování informací.

### 1.2.2 Veřejnost a sociální média

Reakce občanů na krizovou situaci jsou vždy velmi různé. Záleží nejen na tom, jakým způsobem je daná věc prezentována, ale také na tom jaký vztah má daný občan k problému. Na jedné straně může občan působit jako „*pozorovatel*“ a konzument zpráv, které poskytují média a je předmětem politického a mediálního ovlivňování, a na druhé straně jako „*svědek*“ sloužící médiím a politickým aktérům jako zdroj informací, zkušeností a náhledu „*dovnitř problému*“. (Boin et al. 2005, s. 75) Mezi jednotlivé aktéry ze strany veřejnosti pak patří „*všichni aktéři, kteří byli situací*“ psychicky nebo fyzicky „*zasazeni*.“ (Vymětal 2009, s. 10) Občané se dále ještě rozdělují na část, která aktivně vyhledává informace o krizové situaci a tu, která tak nečiní. Tyto části nejsou symetricky rozdělené na polovinu a jejich poměr se tak určuje na základě zaujetí a zapojení daného občana. (Akingote 2012) Úroveň znalosti situace pak však ovlivňuje rovněž schopnost tohoto individua dále jevit nejen zájem o informace, ale vysílat je dále do okolí. A to může mít klíčový vliv na vnímání krizové situace, neboť pokud existuje občan s vysokým porozuměním a nadšením, může se z něj stát nezávislé médium, které může mluvit pro nebo případně proti krizově komunikující instituci.

Na druhé straně „*v krizové situaci markantně stoupá vnímání a zájem veřejnosti, ale znalost situace zůstává na velmi nízké úrovni. Krize mají tendence zvyšovat vedle zájmu také touhu po nových zprávách, přičemž ale veřejnost není schopna ji adekvátně hodnotit. Na druhé straně je mnohem vnímavější k rozporům a nesrovnalostem, které se v oficiálních zprávách objevují, zejména když na ně upozorňují kritická média nebo známé politické osobnosti.*“ (Halper 1971) Touto definicí tak v 70. letech jasně Thomas Halper odmítá významnou roli veřejnosti při řešení krizové situace a dává ji spíše na stranu pasivního příjemce informací, který se na jejich základě má nějak k situaci postavit. Nicméně to se značně mění stejně jako v případě médií s příchodem internetu, neboť díky vzniku internetu a především vzniku sociálních médií, se setkáváme s významnou transformací

postavení veřejnosti v tomto trojúhelníku. Ta totiž od devadesátých let získává na významnosti, protože se vedle tzv. top-down poskytování informací – v tomto ohledu poskytování informací z instituce veřejnosti – se objevuje také mnohem širší škála možností při sdílení informací směrem zdola nahoru (bottom-up). Navíc tento způsob přináší nový způsob komunikace instituce s veřejností, která eliminací prostředníka – médií – získává možnost přímo ovlivňovat myšlení občanů. To však přináší na druhé straně i negativa, neboť eliminací prostředníka, který má základní přehled v tématice, může dojít k usnadnění manipulace s daty, fakty a tím pádem i s myšlením veřejnosti. Zprávy podávané přímo institucemi na sociálních médiích je tak často nutno ověřovat. Objevením sociálních médií se rovněž plošně zvyšuje angažovanost občanů, kteří mají díky snazšímu přístupu větší zájem o informace. (Wendling, Radisch, Jacobzone 2013) Nutno však podotknout, že sociální média nemají mít klíčovou roli při komunikaci s veřejností, měla by sloužit pouze jako podpůrná složka celkové komunikace s veřejností. (Nuccio 2013)

Wendling et al. nabízejí několik důvodů, proč se sociální média tak rozšířila s důrazem na fluktuaci informací, jejich decentralizaci – a tím pádem i snazší ověřitelnost a důvěryhodnost těch ověřených – a především jejich dostupnost a rychlost s jakou se objevují. Díky těmto zdrojům je poté jednodušší pomocí některých sociálních médií zlepšit koordinaci při pomoci, zrychlit možnosti reakce, sdílet konkrétní záběry a tím pomoci k identifikaci útočníka nebo napadeného a podobně. (Wendling, Radisch, Jacobzone 2013) Důležitost vztahu veřejnosti a organizace tak dále akcentuje i fakt, že rozdílnost s jakou vnímají vzájemné akce, může ovlivnit nejen politické, ale také ekonomické, sociální a kulturní vztahy. (Akingonte 2012)

Problémem v dnešní krizové komunikaci však je vnímání občana jednotlivými mluvčími nebo institucemi na základě příruček a stereotypů, které se dále promítají do jejich komunikačních strategií. Řešení pro takový problém nabízí Arjen Boin především ve vnímání občana jako racionální individuální bytosti, která během krize napanikaří, ale rozhoduje se na základě nedostatku informací a jako takové musejí instituce především občanovi poskytnout dostatek údajů, které nutně potřebuje k zvládnutí krizové situace. (Boin et al. 2005, s. 75) Problém však může nastat i naopak při nadměrném množství informací, které jsou médií občanovi poskytovány. V tomto ohledu je důležité použít správný komunikační kanál a množství informací omezit v ohledu k občanovi na únosnou mez. To se však velmi často nestává a dochází k tomu, že občan je tak přesycen různými,

někdy i protichůdnými informacemi, a sám poté ztrácí zájem o krizi a řeší vše na základě vlastního úsudku. To však dává sociálním médiím mnohem významnější roli, neboť ty samotnou svojí podstatou nenechávají organizaci možnost komunikovat s občanem na základě rigidních strategií, neboť samy podporují spíše konverzační způsob komunikace. (Nuccio 2013) Na druhou stranu původní zpráva, která obsahuje kruciólní informace o události, může při tomto způsobu zaniknout v množství ostatních nerelevantních zpráv.

### 1.2.3 Vláda nebo jiná napadená instituce

Na straně vlády případně managementu v případě krize většinou dochází ke snaze ovlivňovat nebo někam namířit myšlení veřejnosti. Instituce se snaží svým občanům poradit, jak se chovat během určitých krizí. Ať už se jedná o krize přírodního nebo technického typu. (Boin et al. 2005, s. 75) Komunikace je však velmi obtížná, protože tato instituce má pouze omezené prostředky pro ovlivňování občanů přímo. (Bednář 2012) Ostatní kanály, například zmiňované tradiční média, se totiž řídí vlastní organizací a často je tak obtížné komunikovat, neboť média dávají přednost spíše příběhům, které jim přinesou větší čtenost. Při mimořádné události však většinou dochází i ke kontaktu s tiskovým mluvčím. Odpovědnost za tuto komunikaci však stále nese především management, který musí určit, jaké informace budou zveřejňovány a kdy. Ten však nesmí komunikaci přebírat nebo do ní zasahovat, neboť přímá komunikace by měla být zprostředkována mluvčím. Pokud k tomuto kroku nedochází, může dojít ke snížení kredibility nejen mluvčího, ale celé instituce. (Tamtéž) Tato problematika je analyzována v následující kapitole s konkrétním příkladem pádu mostu ve Studénce.

Jinou problematickou oblastí je přímá vybavenost jednotlivých institucí, které musí být v případě krizí dále posilovány z jiných oblastí nebo outsorcových zdrojů<sup>7</sup> a to s sebou přináší překážky nejen v ohledu k profesionalitě a znalostní vybavenosti, ale i v komunikaci mezi jednotlivými orgány, které zdůrazňuje i Bednář (Bednář 2012, s. 62–

---

<sup>7</sup> Což na druhou stranu Bednář odmítá jako neproveditelné, neboť by tím byl management připraven o roli aktivního člena a spíše postaven do role pasivního pozorovatele. To je podle něj nejen nemožné, ale v ohledu k jakékoliv krizi především neproveditelné, protože by stále docházelo k obracení tradičních médií na management firmy a k obcházení mluvčího. (Bednář 2012)

64). Při obrovském tlaku, který na ně krize vyvíjí, také může dojít k podvědomé změně z doporučené pro-kreativní reakce na čistě reaktivní. V tu chvíli představitelé mohou ztratit nadhled a místo efektivního řešení krize dojde k její stagnaci nebo dokonce eskalaci. Arjen Boin v tomto případě určuje tři rozhodující faktory:

- „Úroveň připravenosti,
- Úroveň koordinace informací,
- Úroveň profesionality“ (Boin et al. 2005, s. 77)

Nedostatky na úrovni připravenosti značí ztrátu rychlosti a koherence v ohledu k informacím v kritické fázi krize, tedy přímo v jejím počátku<sup>8</sup>. Nedostatky se také projevují vyvoláním chaosu v institucionální komunikaci, kdy může snadno dojít k tomu, že prvotní komunikaci provede nekompetentní osoba, která k ní nemá dostatek informací ani pravomoci. (Boin et al. 2005, s. 76) Typickým příkladem, který uvádí autor a se kterým se setkáváme i v České republice je snaha vysvětlit situaci prostřednictvím technických expertů, kteří nebyli řádně proškoleni, a to se projevuje nadměrným užíváním technických výrazů, které nejsou srozumitelné široké veřejnosti. Takové informace jsou často dále používány a kvůli neznalosti dochází k jejich misinterpretaci. (Boin et al. 2005, s. 77) Význam tomuto prvku přisuzuje i Vymětal, který tvrdí, že autority považují širokou veřejnost za nekompetentní a na základě tohoto předpokladu se o problému vyjadřují blahosklonně, technicky a velmi komplikovaně. To však může způsobit ve výsledku otrávení lidí a ztrátu důvěryhodnosti. (Vymětal 2009) Bednář v tomto ohledu píše o důležité intrainstitucionální komunikaci, která musí fungovat dobře, aby zajistila „udržení motivace zaměstnanců, jejich loajalitu a vnitřní důvěryhodnost.“ (Bednář 2012, s. 63)

Boin pak také zapomíná na časté úniky informací ze strany jednotlivých orgánů, které jsou poté masmédií dále používány a vytváří další chaos v interpretaci dané situace. V poslední době k tomu došlo například při zřícení letadla společnosti German wings a úniku nahrávek z kokpitu letadla před ukončením vyšetřování a na to navazujícím spekulacím o vině kopilota za jeho pád dlouho předtím, než se taková informace vůbec mohla potvrdit. (Šírová 2015) Nebo únik informací týkající se výskytu pěchotních min

---

<sup>8</sup> Jak byl definován v předchozí podkapitole.

v areálu ve Vrběticích. Kdy dokonce došlo k reakci firmy Excalibur Army, jejíž mluvčí potvrdil, že informace je misinterpretací ze strany médií a zveřejněním této informace se cítí poškozena a že s největší pravděpodobností podnikne další legální kroky. (Libieger 2015) V dané situaci je podle autora nutno především poskytnout zpětnou vazbu a v případě příští krize se lépe připravit na daný problém, nicméně monitoring a oprava informací je ve velké míře zanedbávána. (Boin et al. 2005, s. 77)

Druhý rozhodující faktor je *úroveň koordinace*, která v případě komunikace značně souvisí s prvním bodem. Vzhledem k tomu, že typicky reakce na krize probíhá interinstitucionálně a na různých úrovních, je důležité, aby i komunikace byla koordinována, protože média se nezaměřují na jedno komunikační centrum, ale spíše se v „*honu za senzaci*“ soustředí na všechny instituce, které jsou do problematiky zapojeny. (Boin et al. 2005, s. 77) Problém nastává, když každá z těchto institucí komunikuje dále problém ze svého pohledu. To totiž nabízí další prostor k manipulaci dat.

Třetím a neméně důležitým faktorem je *úroveň profesionality*. V dnešním světě již většina vůdců institucí pochopila nutnost existence „*public relations*“ oddělení, která se zabývají přímo komunikací s veřejností. Krizové situace jsou pro tyto oddělení zkouškou v ohledu připravenosti. Důležitost tohoto faktoru se ještě znásobuje při komunikaci s masmédií, kde je profesionalita vyžadována. Mluvčí organizace je totiž prostředníkem, který zprostředkovává komunikaci mezi jednotlivými vůdci, kteří řeší krizi a masmédií, kterou musí zprostředkovávat nezájatě a bez emočního zabarvení. (Boin et al. 2005, s. 77) Pokud je komunikace poskytována mluvčími namísto jejich lídrů nebo technických expertů, má potom instituce vyšší šanci k ochraně svých zájmů a ke zveřejnění vhodně formulovaných informací, které není možné snadno misinterpretovat nebo jinak zneužít.

### 1.3 Důvěryhodnost instituce

Dalším klíčovým faktorem je při používání krizové komunikace udržení kredibility instituce. Daný komunikační subjekt musí udržet alespoň iluzi vlastní zodpovědnosti a pravosti informací, které často sám musí alternovat tak, aby byl schopný dále pracovat s veřejným míněním a zároveň udržet míru pozornosti médií. Kredibilita jako taková je tak „*klíčovou oblastí k udržení politického přežití a vlivu.*“ (Boin et al. 2005, s. 70) Zároveň je důvěryhodnost nejohroženější hodnotou firmy. (Chalupa 2012) Pro aktéra, který takovou schopnost udrží je snadné z krizových situací vyjít jako vítězný subjekt, který své postavení

a zájmy obhájil, kdežto pro instituci, která svou kredibilitu ztratí je každá menší krizová situace projevem kritického selhání a je velmi obtížné její pozici obhájit. (Boin et al. 2005, s. 71) Navíc při dlouhodobější ztrátě důvěryhodnosti a popularity může dojít k rozšíření těchto prvků do dalších segmentů, a pro firmu to může znamenat i ztráty zisku.

Vedle klíčových aktérů při krizové komunikaci byla v práci zmiňována i úroveň hodnověrnosti jednotlivých mluvčích. Ta je Boinem zdůrazňována jako kruciální prvek při komunikaci během krizových situací, protože pokud jsou vůdci a mluvčí „*vnímáni jako důvěryhodní, jejich slova a jednání jsou snadno vnímána jako otevřená, kompetentní a s dobrým záměrem.*“ (Boin et al. 2005, s. 78) V takové chvíli dochází k odsunutí vedlejších zdrojů nedůvěry a krizová komunikace probíhá efektivně. Jako taková je rovněž mnohem více a otevřeněji vnímána jednotlivými subjekty. Na druhé straně, pokud je instituce nedůvěryhodná, vytváří se začarovaný kruh, neboť jsou médiu pouze hledány a vyzdvihovány její chyby. (tamtéž) Důležité informace se pak nedostávají k recipientovi a z jeho pohledu opět klesá důvěryhodnost dané instituce.

Existuje několik zdrojů kredibility institucí, která, jak bylo ukázáno, je důležitou ne-li kruciální složkou při krizové komunikaci. Arjen Boin identifikuje tři:

- „*Historie a reputace organizace a jejich mluvčích,*
- *prvotní reakce na formující se problém,*
- *načasování komunikace.*“ (Boin et al. 2005, s. 80–81)

Historii není nutno příliš vysvětlovat, neboť se jedná, jak již její název napovídá, o reakce a schopnost řešit jednotlivé krizové situace v minulosti. Z druhé strany je však důležité i samotné veřejné mínění o dané instituci. Rozhodně je prospěšnější vstupovat do procesu komunikace jako věrohodná efektivní organizace, než jako instituce potýkající se s mnoha veřejnými problémy a skandály. To vedle Boina potvrzuje také Coombs, který jako významný faktor zvyšující nebezpečnost krize uvádí negativní historickou zkušenost s řešením krizových situací. (Coombs in Kyhn 2008) Tento faktor však v ohledu k charakteru analyzované krize není relevantní, protože historická zkušenost s řešením krizí je zvažována pouze v případě vrstev *nehodové a zabranitelné*.

V ohledu k *prvotní reakci a samotnému načasování jednotlivých zpráv* již je to složitější. Nutností prvotní reakce je především rychlá, věcná a informovaná odpověď dané instituce. (Boin et al. 2005, s. 80) Taková podmínka nebyla splněna například generálním



ředitelem společnosti Bögl a Krýsl v případě pádu mostu ve Vilémově, jehož prvotní reakce proběhla zcela neadekvátně, když tvrdil: „*jsem v šoku, neumím zatím říct, co se vlastně stalo, kde se stala chyba*“ (Vítek in Štalmach et al. 2008) a dále médiím pouze sdělil, že firma je proti takovým situacím pojištěna. (Štalmach et al. 2008) Takovou reakcí nejenže demonstroval neinformovanost o situaci a snížil důvěryhodnost sebe a jím vedené firmy, ale dále ztížil pozici pro mluvčího společnosti, jehož adekvátní reakce byla již zcela opomenuta a médií přehlížena. Takový výrok samozřejmě nesplnil ani třetí Boinem doporučenou složku krizové komunikace. Na druhé straně v souvislosti s načasováním komunikace je důležité zmínit nejen časování jednotlivých zpráv tak, aby organizaci co nejméně poškodily, ale také pokud organizace negativní zprávu sama zveřejní dříve než masmédiá, často se jí podaří udržet alespoň obraz „*otevřené organizace*“. (Boin et al. 2005, s. 81) Navíc v případě některých situací se organizaci může povést zmírnit dopad chyby, pokud se jí podaří zvolit čas, kdy jsou tradiční média zaměstnána jinou krizovou situací a tak se téměř zcela vyhnout hluboké těžko řešitelné krizi. Na druhé straně zde přichází otázka sociálních médií, kde se tato krizová situace s největší pravděpodobností vyskytne. Jejich role tak také nesmí být podceněna a organizátor sociální komunikace společnosti musí koordinovat svou krizovou komunikaci s mluvčím a strategií managementu. (Nuccio 2013)

Důvěryhodnost instituce může narušit také její vlastní krátkozraká politika, kdy dochází, ve snaze vypadat schopně a rozhodně, buďto k překrucování nebo zamlčování určitých faktů a za účelem krátkodobého zvýšení popularity zveřejnit jejich editovanou verzi. Toho často sice dosáhnou, ale v dlouhodobějším období dochází k ještě většímu propadu. Například sliby amerického prezidenta George W. Bushe o rychlém ukončení válek v Afghánistánu a Iráku (Boin et al. 2005, s. 82) nebo samotný plán na uvěznění nebo likvidaci Usámy bin Ládina, která nakonec trvala místo slibovaných několika měsíců, deset let. (Brown 2012) To pak vedlo k tomu, že se veřejnost postupem času dozvěděla o neupřímnosti vedení. Tyto chyby jsou však z pohledu veřejnosti vnímány negativně a znovunabytí důvěry je poté zdlouhavé a velmi obtížně dosažitelné.

Dalším faktem je, že v praxi se setkáváme především s tím, že poskytování informací a jejich úroveň je výrazně závislá na instituci, která tyto informace poskytuje. Pokud je totiž dostatečně pozitivně vnímána její kredibilita, můžeme se setkat s méně kritickým přijetím jejích zpráv ze strany tradičních médií nebo veřejnosti, pokud však není,

často se můžeme setkat s pouhým „hledáním viníka“. (Boin et al. 2005, s. 74) Nebo jak to připodobňuje Radek Chalupa: Při vysoké důvěře v instituci dochází k filtrování a zmenšování krize, kdežto při nedůvěře dochází ke zvětšení dopadů krize. Úspěch nebo neúspěch řešení krize a krizové komunikace se poté dá měřit především mírou důvěryhodnosti instituce, kterou po ní má. (Chalupa 2012)

Důvěryhodností se zabývá i Vymětal, ten však namísto institucionální důvěryhodnosti akcentuje pouze tuto nutnost směrem k mluvčímu společnosti, který musí projevit čtyři základní prvky, aby získal důvěru publika:

- 1) „*empatii*,
- 2) *upřímnost*,
- 3) *odbornost*,
- 4) *angažovanost*.“ (Vymětal 2009)

Podle těchto prvků by napadená instituce měla mluvčího vybírat, tedy člověka, který má reálné spojení s publikem, nejlépe někoho ze zasažené oblasti s uklidňujícím tónem hlasu, znalostmi a rovněž je zdůrazněno zajištění dostatečného prostoru pro otázky z publika. Vedle toho všeho dále zdůrazňuje význam neverbální komunikace<sup>9</sup>, která zprostředkovává 50–75 % celkového sdělení. (Tamtéž) To se však odvíjí především od způsobu komunikace zprávy, kdy využití neverbální komunikace lze zpochybňovat v ohledu k použití typu média. Tyto faktory může tak zvážit veřejnost pouze v případě krátkého vysílání zprávy na internetu případně v televizi, ale ze strany psaných nebo radiových médií je význam těchto prvků pro veřejnost zcela nepodstatný.

#### **1.4 Cíle krizové komunikace s ohledem na jednotlivé fáze krize**

Přestože se dá říct, že každá organizace má odlišné cíle, v případě propuknutí krize dochází k obecnému sjednocení těchto cílů. Ty pro většinu organizací i přes rozdíly v použití jednotlivých strategií, postupů a použitých nástrojů zůstávají víceméně stejné.

---

<sup>9</sup> Komunikace pomocí těla, postoje, gest, očního kontaktu a podobně. Více o neverbální komunikaci manželé Peasovi. (Pease, Pease 2011)

Významně se pak odvíjejí od fáze, ve které se krize nachází, a o kterých jsme psali v podkapitole o krizi.

V přípravné fázi je nejdůležitější připravit organizaci na nadcházející možnost vyskytnutí se krizové situace. Stanovit a průběžně připravit členy týmu, který se bude starat o krizovou komunikaci. V tomto ohledu je doporučeno počítat s nejhorsí možnou variantou vývoje a připravit se na ni. (Weiner 2006) Samozřejmě to vzhledem k podstatě a nepředvídatelnosti krize je možné jen do určité míry. Je tedy podstatné identifikovat rizika a ideálně eliminovat možnost jejich přetvoření v krizi. Pokud jim není organizace schopná zabránit, vyhradit dostatečné prostředky pro krizovou komunikaci. (Clark 2015) Případně pokud je si organizace vědoma existence rizika, je dobré o něm informovat, připravit obyvatelstvo na možnost vzniku nějaké krizové situace a snažit se jej na jedné straně neuchlácholit a na druhé nevystrašit, takže pomocí definice procesu, odpovědných osob, role a představením řešení udržet veřejnost v informovaném nezájmu. (Reynolds 2002)

V iniciační fázi, když už je jasné, že krizové situaci nelze žádným způsobem zabránit. Hlavním cílem je tedy dostat události a jejich rozvoj pod kontrolu. Využít všech prostředků k uklidnění veřejnosti a situace, která se kolem instituce rozvinula. V průběhu tohoto procesu rovněž získat všechny dostupné informace a ty poté ideálně dále velmi jemně a empaticky komunikovat s veřejností. (Clark 2015) Krizový manažer se tak musí připravit na základní otázky médií a veřejnosti, které mu s velkou pravděpodobností položí. V zásadě se jedná o odpovědi na otázky: Co se stalo? Kde? Kdy došlo k objevení? Co se bude dít? Existovala skutečnost vedoucí ke vzniku situace a bude chyba nějak kompenzována? (Weiner 2006) Je také nutné si v tomto ohledu uvědomit, že veřejnost není nepřitelem, ale spíše druhým napadeným, který má méně informací než instituce a má tak větší tendence k panikaření a dalšímu komplikování krize svým iracionálním jednáním. (Reynolds 2002) Důležité je tedy udržení nejen kredibility, ale také výsadní postavení při poskytování informací, aby se předešlo nesrozumitelnosti jednotlivých zpráv.

Ve fázi rozřešení, když už odezněla většina nejsilnějších emocí, je důležité dále veřejnost uklidňovat a postupně ji navrátit do stavu normálního fungování. (Reynolds 2002) V této fázi je tak cílem ujištění veřejnosti o sdíleném zármutku, případná upřímná omluva a nakonec ukončení krizové situace přímo ze strany instituce. (Clark 2015) Postupně tedy dochází k přechodu společnosti zpět k normálu.

Poslední fáze již ne vždy musí být veřejná, při vyhodnocení a evaluaci, dochází ze strany krizové komunikace především k ujištění veřejnosti, že se snažila udělat vše, co bylo v jejích silách a cílem je udržení důvěryhodnosti instituce směrem k veřejnosti (Reynolds 2002). Poté dochází k vyhodnocení použitých nástrojů, uvědomění a zabudování nově zjištěných informací do stávajících postupů, případně jejich jiné úpravy.

## 1.5 Nástroje krizové komunikace

Existuje celá škála nástrojů, které lze v krizové komunikaci využít. Od celých teorií, které se zabývají nejen komunikací s veřejností, ale i vnímáním krize v globále, po jednotlivé způsoby, jak kontaktovat tradiční média nebo komunikovat s veřejností pomocí sociálních médií. Tyto nástroje jsou uvedeny v této podkapitole.

Arjen Boin identifikuje dvě strategie, které mohou sloužit ke znovuzískání nebo udržení kredibility. Těmi jsou *framing a masking*. (Boin et al. 2005, s. 83) Hlavním účelem *framingu* je vytvoření rámce zpráv, ve kterém se může mluvčí pohybovat. V případě použití takové strategie dochází k pečlivé volbě silně emočně zabarvených slov v rétorice, v poskytnutí obrazu krize jako „*dramatické situace s maximální prioritou*.“ (tamtéž) Často se při použití této strategie využívá historických přirovnání k významným situacím, které často zdaleka neodpovídají podobě krize nebo přímo kvazi-argumentace. Při prezentaci se pak vybírají pouze data, která se pro interpretujícího hodí. Slouží především k tomu, aby komunikátor získal více prostoru pro přípravu dalšího kroku. (Boin et al. 2005, s. 82–83) Po úspěšné aplikaci strategie je poté jednodušší získat celospolečenský konsenzus ohledně rozhodnutí, která by před jejím použitím nebyla možná. Tuto strategii použil George W. Bush při iniciaci invaze do Iráku v roce 2003. (Boin et al. 2005, s. 83) Její použití však přináší mnoho úskalí. Vedle rizika odhalení hrozí emociální eskalace konfliktu ve společnosti. Takový vedlejší účinek můžeme pozorovat i během příprav Spojených států na invazi do Iráku, kdy novináři a jiní renomovaní politologové byli dehonestováni a pomlouváni v denním tisku jako „*protiameričtí*“. Nejvýznamnějším příkladem je zrušení Show Phila Donahue na základě jeho protiválečné rétoriky v tomto pořadu. (Bernstein 2012)

Na druhé straně *masking* slouží čistě a jen k ukrytí čehokoliv, co souvisí s krizí. Představitelé dané instituce mohou spatřovat více pozitivního v ukrytí krizové situace, jejíž charakter jim tuto možnost poskytuje. (Halper 1971) Jako předchozí strategie pracuje

pouze s daty, které se hodí mluvčímu k vytvoření příběhu o tom, že krize neexistuje nebo že jsou její dopady minimální. Tato strategie je nejen používána vůdci autoritářských režimů, ale i těmi z demokratických, které se mohou nacházet v hlubší krizové situaci. Často se jedná o situace, jejichž otevřená mediace by se projevila devastující ztrátou důvěry v instituci. Strategie jako taková však většinou poskytuje administrativě pouze více času na přípravu na její dopady, ale samotnou krizi neřeší, a ta se dříve nebo později dostává pomocí jiných kanálů k médiím, které ji zveřejňují jako senzaci což poškozuje důvěryhodnost instituce významněji. (Boin et al. 2005, s. 87) Použití takové strategie však má dalekosáhlé důsledky a například v Maďarsku vedla k masovým protestům a absolutní výhře extrémní pravicové strany Fidesz v roce 2010 a 2014 (Zalan 2014), která ho uvrhla do dlouhodobé krize po přiznání premiéra Gyurcsányho k ovlivňování ekonomických dat a zatajování ekonomických výsledků Maďarska. V ohledu k urgentnosti a dopadům námi analyzované situace je však zcela nemožné použití strategie *maskingu*, protože v případě události takového rozsahu není možno zamaskovat vznik události, ani ji jinak oddálit. Jak byl použit *framing* si ukážeme v následující kapitole.

### 1.5.1 Příprava na komunikaci

Vzhledem k tomu, že efektivní krizová komunikace vyžaduje značné úsilí a plánování ze strany krizového managementu, existují a jsou využívány nástroje, které se nedají přímo použít ke komunikaci s ostatními aktéry krizové komunikace, ale bez jejich použití by byl výsledek často velmi chaotický, nepřesný a celkově by pro instituci neměl příliš velký užitek.

Pokud tedy vezmeme v potaz cíle krizové komunikace v ohledu k cílům definovaným v předcházející podkapitole, je důležité vhodně identifikovat rizika, které organizaci hrozí. Toho lze dosáhnout například brainstormingem ostatních krizových manažerů. (Reynolds 2002) Případně lze použít například některou z rizikových analýz, které slouží právě k vyhodnocení těchto hrozeb. Když je poté dosaženo konsenzu o tom, že není možné se rizikům nijak vyhnout, je nutno připravit již předem krizový tým. Ten by měl sestávat z alespoň jednoho vůdce, který jasně rozhodne v případě nejistoty. Na druhé straně by měla existovat vždy možnost jeho zastoupení. Rovněž je důležité jasně stanovit role, které budou v tomto týmu zastoupeny, od mluvčího, až po člověka, který bude zajišťovat informace. (Clark 2015)

Tento vytvořený krizový tým by měl poté vytvořit tzv. CCP<sup>10</sup>, o kterém jsme mluvili již v předchozích podkapitolách. Vytvořením krizového plánu dochází k několika zásadním krokům, neboť se vytváří centrum informací, jsou jasně definovány role v krizovém týmu a je počítáno s tzv. „*worst-case scenario*“. (Weiner 2006) Krizový plán je nutný především, protože v krizi je často snadné ztratit kontrolu nad situací a komunikační strategií. A členové týmu jsou doslova zavaleni údaji a situací (Boin: 69) a také protože krize ve své podstatě nelze kontrolovat pomocí obyčejných nástrojů, neboť kvůli jejich neúspěšnému použití v první řadě vznikla. (Ulmer, Sellnow, Seeger 2014) Ve výsledku je tak krizový plán celkovým shrnutím a přípravou komunikačního týmu předtím, než k nějaké krizi dojde a má jej připravit na komunikaci, efektivní zvládnutí situace, určení času a formy sdílení informací s médii, vytvoření konzistentní komunikační strategie instituce a určit komu budou informace mluvčím sdělovány. (CNA 2015)

Vedle vytvoření CCP doporučuje ještě Vymětal zvážení pěti bodů efektivní mediální krizové komunikace, které před započítím jakéhokoliv dialogu doporučuje: odhadnout potřeby a limity médií, vytvořit strategie pro komunikaci s médii, trénovat jednotlivé komunikátory – ve formě jak přímé komunikace s médii, tak nepřímé pomocí tiskových zpráv a identifikovat jednotlivé média – jejich aktivity a cílové skupiny. (Vymětal 2009)

### 1.5.2 Nástroje pro komunikaci s tradičními médii

Při komunikaci s médii po vypuknutí krize je několik možných scénářů. Pokud nicméně budeme předpokládat, že organizace má již vytvořený CCP<sup>11</sup>, komunikační tým a jiné náležitosti, které měla splnit před krizí, dalším logickým krokem pro takovou organizaci je zvážet roli médií v dané krizi a uvědomit si, že nejsou nepřitelem, nicméně nástrojem, pomocí kterého krize dále vysvětlována a zpráva organizace je komunikována veřejnosti. (Weiner 2006) Tato zpráva může být poskytována médiím přímo, tedy přímou

---

<sup>10</sup> O tom jak vytvořit komunikační plán a jak s ním pracovat více: (Reynolds 2002; CNA 2015; CPCA 2015; Weiner 2006; Vymětal 2009)

<sup>11</sup> Organizaci, která nemá připravený komunikační plán, jako základní složku krizové komunikace, bývá doporučeno jako poslední možné řešení použití modelu RACE.

interakcí s novináři nebo nepřímo, a to různými akcemi, které mají dále ovlivnit média a donutit je ke komunikaci naší zprávy. Způsob nepřímého ovlivňování je však krajně neefektivní a používá se pouze v případě, kdy média nereagují na přímý kontakt<sup>12</sup>. (Bednář 2012)

Mezi nástroje, které jsou využitelné při přímé komunikaci s médii tak patří:

- *„Reagující tiskové zprávy a prohlášení,*
- *tiskové konference nebo brífinky,*
- *získávání přímého prostoru v médiích,*
- *krizové inzerce,*
- *mediální lobbying a přímý kontakt s novináři“* (Vymětal 2009, s. 126; Bednář 2012, s. 67–94 )
- Založení webové stránky, která se zabývá krizovou situací. (Weiner 2006)

Většina z těchto technik je samozřejmě používána i při běžné komunikaci s médii, takže krize mění především četnost těchto setkání nebo pozornost ze strany médií, která je jim přisuzována. Je nutno podotknout, že jsou to nástroje, které informují veřejnost oficiálně a organizace díky jejich použití působí otevřeně. (Bednář 2012) Clark v souvislosti s tímto však upozorňuje na fakt, že při řešení krizové situace neexistuje možnost sdělení informací médiím *„mimo záběr“*, (Clark 2015) tudíž je lepší volit informace s myšlenkou o tom, jak by instituci prospělo, kdyby se objevila tato informace na titulní stránce novin.

Prvním zmíněným nástrojem byly reagující tiskové zprávy, tyto zprávy jsou *„oficiálním nástrojem pod hlavičkou firmy, organizace nebo osoby.“* (Bednář 2012: 68) Jejich použití není výhradně omezeno na krizové situace, ale jejich význam markantně stoupá právě při jejich vzniku. A slouží k tomu, aby se podnik nebo organizace vymezil právě vůči nově vzniknuvší situaci. (Bednář 2012) Podoba tiskové zprávy by měla být

---

<sup>12</sup> Nemluvě o jeho etické zpochybnitelnosti, neboť prvky nepřímé komunikace často zahrnují instalování další osoby, o jejímž propojení s organizací média neví a berou ji jako plnohodnotný, hodnověrný zdroj. (Bednář 2012)

stručná a měla by se omezit výhradně na fakta s obsahem nových zpráv. (Humphries 2009) Tento kanál je nejlepší k vyjádření prvotních reakcí na daný problém a zodpovězení otázek, které jsme definovali výše. Tiskové prohlášení již spíše připomíná novinový článek a jeho účelem je rozvinutí tiskové zprávy, informace o dalším vývoji a poskytnutí dalších údajů, které slouží novinářům a veřejnosti k orientaci v problému doporučována je rovněž jejich číselná archivace a průběžné zveřejňování i na webových stránkách. (Bednář 2012)

Když už krizová situace postupuje dále, je možné uspořádat tiskovou konferenci nebo brífink. Rozdílem mezi těmito dvěma nástroji je především velikost a způsob, jakým jsou podávány informace. Brífink je omezené, menší setkání a slouží pouze k informování médií – k pouhému sdělení zprávy. Konference na druhé straně je podstatně větší, obtížněji organizovatelná a objevují se na ní otázky, které jsou směřovány na jednotlivé členy konference<sup>13</sup>. Samotná organizace a zpráva instituce by měla být vedená k věci, doporučuje se vyvarovat odboček, reklamních předmětů nebo cateringu, rovněž je doporučováno konferenci uzavřít zopakováním klíčových zpráv, které se snaží mluvčí sdělit. (Bednář 2012) Jinými úskalími mohou být například nezvládnutí ovládnání techniky, neodpovídající neverbální komunikace nebo neschopnost zodpovědět otázky položené novináři. (Humphries 2009) Oba případy dále podřývají důvěryhodnost mluvčího a celé instituce.

V ohledu k přímému prostoru k médiím se vyskytuje fakt, že krizová zpráva instituce bude s vysokou pravděpodobností citována pouze minimálně, pokud se nebude jednat například o nově odhalenou aféru amerického prezidenta. Tudiž aby bylo dosaženo správného pochopení zprávy veřejností, měla by se organizace snažit získat větší prostor v audiovizuálních médiích. (Bednář 2012) To mimo jiné i proto že televize je dnes nejpoužívanějším a nejsledovanějším kanálem a dokáže najednou poskytnout nejvíce informací jednotlivým smyslům. Vedle zmíněných tiskových zpráv a konferencí, je identifikován ještě jeden způsob k získání většího mediálního prostoru. Tím je využití uznávaného odborníka na tematiku, který v médiích požívá většího kreditu než mluvčí, a ty poté díky tomu budou přístupnější k vysílání zprávy jeho prostřednictvím. (Tamtéž)

---

<sup>13</sup> členy krizového komunikačního týmu.



Krizová inzerce by měla sloužit jako jednorázový podpůrný nástroj při krizové komunikaci, který je zpochybnitelný vzhledem k jeho efektivitě při poměru ceny a kvality. Jedná se totiž o to, že krizová inzerce musí být nezaměnitelně oddělena od zpráv originálně pocházejících z daného média a celkově oproti ostatním nástrojům poměrně draze zaplácena. Její použití ale zajišťuje pozitivní vnímání ze strany veřejnosti, neboť ta vnímá i fakt, že instituce investovala finance do znovuzískání kreditu nebo důvěryhodnosti. (Bednář 2012) Dalším faktem je, že použitím správného média dochází k tomu, že jeho čtenáři mají sdělení ze strany instituce jasně na očích, nemusejí ho tedy hledat a v ohledu k pasivnímu a aktivnímu vnímání informací občany, je tedy možno vnímat pozitivní vliv tohoto nástroje.

Mediální lobbing je již velmi specificky využitelným nástrojem, který se rovněž dá označit za spíše podpůrný. Ve výsledku se totiž jedná o využití dobrého vztahu s novinářem pro získání jiných výhod pro napadenou instituci. Tento dobrý vztah se však nemá získávat uplácením, ani podobnými praktikami, ale především poskytováním údajů novináři a dlouhodobému ulehčování jeho práce. Na základě toho on totiž poté bude ochotnější se přimluvit za zveřejnění inzerce nebo tiskové zprávy této instituce. (Bednář 2012)

Jedním z dalších významných nástrojů pro komunikaci s veřejností a které již navazují na vznik internetu, je založení webové stránky. To poskytuje instituci komunikovat bezprostředně nejen s novináři, ale rovněž se samotnou veřejností, která o to má zájem. V tomto ohledu Weiner doporučuje založení nové samostatné webové stránky (Weiner 2006), na kterou oficiální stránky společnosti pouze odkazují a kde se vyskytují všechny údaje, zprávy nebo vyjádření k dané krizové situaci.

### **1.5.3 Nástroje pro komunikaci pomocí sociálních médií**

Vzhledem k tomu, že v letošním roce jsou celosvětově dvěma ze tří nejnavštěvovanějšími webovými stránkami sociální média (EbizMBA 2015), je očekávatelné, že význam sociálních médií vzhledem ke každodennímu životu jednotlivce jako součásti společnosti poroste. To se vedle nárůstu používání v privátním sektoru projevuje rozšířením použití sociálních médií jednotlivými vládními složkami, institucemi a dalšími institucemi, které je využívají k vlastní propagaci. (Nakao 2013) Tento fenomén se však nevyhnul ani krizové komunikaci. Nejenže totiž sociální média přinášejí nové nástroje pro efektivní informování

obyvatelstva, ale rovněž je využívá tolik lidí, že zanedbáním tohoto média by došlo k nevyužití potenciálu a všech nástrojů, které instituce má. Tudíž i v tomto ohledu je možno pozorovat nárůst.

Na druhou stranu vzhledem k neprobádanosti dané problematiky dochází spíše k využívání sociálních médií pomocí zkoušení nových věcí bez předchozího podložení literaturou, případně pouze k podporování a zveřejňování již dávno použitých nástrojů při komunikaci s médii. To je však nešťastné zejména z důvodu role sociálních médií jako nástroje přímého ovlivnění myšlení veřejnosti, tedy bez tradičních médií jako prostředníka. Ze sociálních médií se pak stává spíše náhrada webové stránky, čímž je značně redukován jejich potenciál. Pomalu se však začínají díky rozšiřující se praxi objevovat nové metody a nástroje, které podporují image instituce směrem ven. Těmito nástroji je pomocí zveřejňování zpráv organizací zajištění veřejného uvědomění, znalostí, informací, videí a různých jiných prospektů pomocí zpráv, příspěvků na zdi nebo tweetů. (Wendling, Radisch, Jacobzone 2013) Jednotlivé příspěvky, které organizace zveřejní, se tak mohou zabývat celou škálou zajímavostí v průběhu přípravné fáze krize a tím zvyšovat svou důvěryhodnost a popularitu a přímo se zapojovat do diskuze s jednotlivými občany a odpovídat na jejich dotazy, které by v jiných případech instituce vůbec nemusela zjistit. Na druhé straně, když krize dojde do iniciační fáze, mohou být sociální média použita i ke zveřejnění důležitých varování, či jiných sdělení, které se jinak musely zdlouhavě sdělovat přes jiné osoby. Případně lze také pomocí sociálních médií blíže aktivizovat jednotlivé skupiny obyvatel, kteří se tak mohou zapojit do řešení krizové situace. A pomáhá bránit instituci před mediálními útoky, neboť má možnost využít dalšího kanálu, který tradičními médii není ovládán. Nakonec, když už krize postoupí do evaluační fáze, může být využito dobré struktury a přehlednosti sociálních médií, k analýze reakcí jak společnosti, tak zasažené instituce nebo jiných subjektů, které do krizové komunikace vstoupily. Tím je poté významně snazší evaluovat vlastní postupy.

Na druhé straně nástroje sociálních médií nejsou dokonalé a mají mnoho negativ. Mezi těmito je používání několika kanálů a účastníků komunikace najednou, kdy informace dostává občan jak ze strany tradičních médií, tak ze strany sociálních médií a do toho všeho na sociálních médiích hovoří hlasem firmy někdo jiný a klade důraz na jiné otázky. (Wendling, Radisch, Jacobzone 2013) Tím by mohlo dojít k přehlčení občana

informacemi a ztrátě jeho zájmu. Na druhé straně tuto problematiku řeší přípravná fáze a vytvoření CCP.

Dalším významným problémem je schopnost sociálních médií pokrývat i části starší populace, která o sociální síť nejeví tak výrazný zájem. (Wendling, Radisch, Jacobzone 2013) V tomto ohledu se však dá jedinečně doporučit právě zdvojení používání kanálů a uvědomění si aktuální funkce sociálních sítí jako podpůrného kanálu a nikoliv jediného. K vyhnutí přehlcení občana poté poslouží udržení jednoduchosti a stručnosti těchto zpráv.

## 1.6 Krizová komunikace při teroristickém útoku

Reakce krizového managementu během teroristického útoku by ve výsledku měla být značně odlišná, neboť napadenou institucí je zde celá společnost a terorismus ve své podstatě v ní má působit především teror a strach. Na druhé straně i s tím se vypořádávají jednotliví odborníci na krizovou komunikaci a například Coombs definuje terorismus jako krizovou situaci s vnějším projevem, která byla úmyslně způsobena. Jejím cílem je přímo nebo nepřímo poškodit organizaci. Takový akt nicméně zbavuje organizaci veškeré odpovědnosti za způsobení události. (Coombs in Kyhn 2008) Tu dále řadí do obětní vrstvy tak, jak jsme si definovali výše.

Největším rozdílem je podoba krize jako takové, neboť ta má, na rozdíl od menších krizových situací v instituci nebo firmě, celospolečenský rozsah a celkový zájem o řešení, komunikaci a další kroky je tak podstatně větší. Dalšími aspekty teroristického útoku jsou také v tom, že musí přijít neočekávaně, čímž se od jiných krizových situací příliš neliší, ale na druhé straně je velmi obtížné ho identifikovat jako riziko a většina organizací na něj tak není dostatečně připravená. Cílem teroristického útoku je pak způsobit co největší poškození na lidských a ostatních zdrojích, proto se může dokonce souběžně objevit několik útoků najednou (Reynolds 2002), které ale často nemají žádné politické spojení s cíli organizace provádějící teroristický útok. (Shapiro 2011) Teroristé si své cíle pak vybírají tak, aby získaly co největší publicitu a měly co největší dopad na společnost. To však vylučuje využití některých komunikačních strategií, například *masking*.

Změnou podstaty krizové situace se však mění i postavení některých složek krizové komunikace, postavení napadené instituce, která je ze dne na den zaplavena nejen požadavky ze strany médií, které se snaží získat co nejvíce informací o problematice, ale

rovněž i ze strany toku informací, neboť v případě teroristického útoku dochází k významné decentralizaci komunikačních zdrojů, kdy se vedle mluvčího, který by měl být ve středu zájmu médií, média svévolně obracejí na různé jiné členy administrativy a vedle toho čerpají informace i od lidí přímo zasažených katastrofou. (Shapiro 2011) To však vytváří zmatek a chaos v komunikaci a zpráva ze strany napadených institucí tak může být naprosto přehlížena nebo se ztratí v komunikačním chaosu. Vedle toho je dalším požadavkem na napadenou instituci akumulace informací<sup>14</sup> o krizové situaci tak, aby byla schopná spustit státní odpověď na problematiku a převést a integrovat své struktury do akčního plánu vlády. (Reynolds 2002)

Na rozdíl od obyčejných krizí však dochází k jednomu pozitivnímu aspektu. Média jsou totiž ze strany napadené instituce automaticky vnímána jako spojenec, který se rovněž cítí napaden cizí entitou, a tudíž není důležité si tuto jejich roli připomínat<sup>15</sup>, neboť se do ní tato tradiční média sama staví. Na druhé straně jsou v teroristické krizové situaci média postaveny do střetu zájmů, kdy musí na jedné straně poskytovat objektivní popis situace – tak jako při běžné – a na druhé straně musejí sloužit k uklidnění veřejnosti a minimalizaci dopadů útoku na veřejnost. (Shapiro 2011)

Rovněž v ohledu k sociálním médiím dochází k obrovské aktivizaci občanů, kteří sdílejí nejen další, alternativní názory a způsoby vysvětlení, ale i videa nebo kondolence ostatním, kteří ztratili při útoku své blízké. V závalu takových dat je ale velmi obtížné dále prosazovat jednotnou strategii a myšlenky. Hrozba ze strany sociálních médií pak přichází především v pozdějších fázích krize, kdy při nedostatečném zvládnutí situace, případně netransparentní komunikaci s veřejností dochází k šíření pomluv a snížení kredibility zasažené instituce. Navíc jsou ale sociální média také často zneužívána extremisty s cílem propagace vlastní skupiny a další eskalace konfliktu. Toto se musí snažit napadená instituce co nejlépe potlačit, (Shapiro 2011) aniž by se však uchýlovala k mazání příspěvků nebo podobným cenzurním praktikám, které nejsou v žádném případě doporučovány. Naopak by se spíše autority měly snažit o diskreditaci negativních diskutujících pomocí

---

<sup>14</sup> Která je velmi obtížná vzhledem ke klasifikaci oblasti útoku jako místa činu. (Reynolds 2002)

<sup>15</sup> Jak bylo doporučováno v předchozích kapitolách.

správných argumentů a nechat na veřejnosti, aby si sama v záplavě komentářů vytvořila vlastní názor.

Zcela novým významným aktérem, který se objevuje vzhledem k terorismem vyvolané krizové situaci, jsou opoziční politické strany. Ty totiž tuto situaci vnímají jako možnost pro vyjádření odlišného ideologického stanoviska. Jeho medializací však dále podřívají vedoucí úlohu řešící strany, neboť jí ubírají pozornost médií a zároveň snižují její kredibilitu tím, že za viníka neoznačují teroristickou skupinu, nýbrž napadenou instituci. Pokud k něčemu takovému však musí dojít, mělo by se tak zásadně dít až po odeznění krizové situace a nejlépe až po vydání oficiálních stanovisek vyšetřovacích komisí. (Shpiro 2011)

Na konec této kapitoly uvedeme deset kritických rad, které identifikuje Reynoldsová a které by měl brát na zřetel každý krizový tým v případě teroristického útoku:

- 1) Vždy brát na zřetel, že podstata terorismu slouží k vyvolání teroru, chaosu a strachu mezi obyvateli
- 2) Udržení smyslu společnosti a její integrity je po udání teroristického útoku klíčové
- 3) Měl by být zvážěn psychologický trénink pro přední aktéry komunikačního týmu a poskytnuta podpora během obtížných fází krize
- 4) Zachování pozitivního vztahu s médii především s cílem dostat získané informace a upozornění k veřejnosti za užití všech dostupných prostředků
- 5) Znovuvytvoření pocitu fyzického bezpečí občanů s důrazem na děti a starší obyvatelstvo
- 6) Zajistit podporu místních politických, vzdělávacích a jiných autorit, které posílí obraz komunikace jako silné, uklidňující a probouzející naději
- 7) Co nejdříve znovunastolit věci do normálu. S důrazem na pravidelné události jako školní docházka, hromadná doprava apod.
- 8) Symboly mohou pomoci znovunastolit integritu komunity
- 9) Po konci krizové situace zavést rituály, které vzdávají hold obětem.

- 10) Poskytnout možnost nepřímo zasaženým občanům pomoci poskytnutím oblečení nebo darováním krve. (Reynolds 2002)

Tyto body tak jednotlivě shrnují rovněž úkoly a cíle krizové komunikace v případě teroristického útoku, které se v zásadě nijak nemění oproti ostatním krizovým situacím. Stejně zůstávají rovněž i nástroje administrativy a ve výsledku se tedy setkáváme s mírnou transformací jednotlivých rolí aktérů a objevením nových.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 2 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE BĚHEM TERORISTICKÉHO ÚTOKU

V této kapitole se budeme zabývat teroristickými útoky z 11. září 2001 na World Trade Center a Pentagon ve Washingtonu. Tento útok byl hrozivým probuzením americké veřejnosti z letargie a přesvědčení o vlastním pocitu bezpečí. Útok takových rozměrů způsobil několik faktorů, které se obvykle při krizi nedějí. Došlo k tomu, že se veřejnost ve Spojených státech výrazně mobilizovala. Nejenže se tak stal z většiny občanů aktivní posluchač, který sledoval a vyhledával nové informace, ale rovněž i z mediálního pohledu se jednalo o jednu z nejvýznamnějších událostí, která se odehrála v 21. století. Celkově pak ve společnosti vzrostla subjektivní obava z napadení terorismem, přestože objektivně zůstala relativně na stejné úrovni. (Sandman 2001) To bylo způsobeno mimo jiné i nezvládnutím krizové komunikace ze strany klíčových aktérů, jejichž kroky jsou po představení celkového průběhu útoků analyzovány. Ukážeme si, jak se projevoval George W. Bush během útoků, proč se Rudy Giuliani stal osobností, která mohla útoky označit jako svůj nejhorší a nejlepší den zároveň, (Pooley 2001) a proč jej následoval tak velký počet lidí, přestože má americká veřejnost v takových momentech často tendence obracet se k prezidentovi (Elliot 2006) a kvůli tomu, že v období útoku je využití internetu velmi omezené, musí úzce spolupracovat s médii, aby mohl komunikovat s veřejností.

### 2.1 Průběh 9/11

Ráno 11. září 2001 bylo nejvíce šokujícím ránem pro americkou veřejnost za posledních padesát let.<sup>16</sup> Zatímco se tak Američané jako obvykle připravovali do práce, 19 extrémistů z různých zemí se postupně dostalo na palubu čtyř dopravních letadel. Tato letadla letěla z různých míst po Spojených státech a patřila dvěma různým společnostem<sup>17</sup>. Z těchto letadel to byl první A11, který v 8:46:40 místního času po únose narazil do tzv.

---

<sup>16</sup> Poslední těžká rána, která Američany takto významně překvapila, byl útok Japonska na Pearl Harbor v prosinci roku 1941. (Sandman 2001)

<sup>17</sup> Konkrétně to byly American Airlines a United Airlines a jejich lety AA11, AA77, U175 a U93.



severní věže Světového obchodního centra v New Yorku a začal tak největší teroristický útok v moderních dějinách Spojených států. (Kean et al. 2004)

Americké úřady však neměly do té doby nejmenší tušení o tom, že by se mohlo jednat o únos většího počtu letadel a krizi v prvních minutách řešily jako samostatnou událost únosu jednoho letadla. Když však v 9:03:11 narazila U175 do druhé věže WTC, bylo všem zainteresovaným, a do té doby informovaným o problému, jasné, že se nejedná o útok jednotlivého pomateného útočnicka, ale velmi profesionálně koordinovaný útok. V tomto směru se začaly objevovat první nedostatky v komunikaci, kdy jednotliví kontroloři vzduchového prostoru FAA tvrdili, že nebylo jejich povinností informovat ostatní letadla o průběhu tak masivního útoku, neboť náplní jejich práce nebylo říkat pilotům jednotlivých aerolinek co dělat. Jak se však situace vyvíjela dále, vyhlásil v 9:24 jeden z letových řídicích provozu varování pro letadla, která byla pod jeho dozorem. Mezi těmi byl i U93. V něm se pak strhla bitva o kontrolu nad letadlem, když se pasažérům podařilo dozvědět se o pravých důvodech teroristů a podařilo se jim tak zabránit nárazu U93 do jedné z památek ve Washingtonu D.C., což byl původní zamýšlený cíl útoku pro toto letadlo. Místo toho tak letadlo narazilo do pole v Shanksville. Kde se však již zcela nepodařilo letecké agentuře zareagovat a zabránit dalšímu vývoji byl poslední let A77, který po svém únosu narazil ve stejném městě do ministerstva obrany sídlícího v Pentagonu a ukončil tak v 9:37:46 teroristické aktivity týkající se těchto útoků. Co stojí za zmínku je, že na krizi zareagovala FAA okamžitě již s únosem prvního letadla, problémem je ale fakt, že místo útoku očekávala pouhý únos letadla a jeho návrat na letiště, proto také vyhlášení zákazu jakéhokoliv průletu a kontakt armády trval až do 9:05. Obranné jednotky nad New Yorkem tak kroužily až v 9:25, dvacet minut po situaci. (Kean et al. 2004) Na druhou stranu nelze zcela obviňovat pracovníky těchto institucí ze selhání v ohledu k vykonání vlastních povinností. Rozhodovali se totiž na základě velmi malého množství informací a naopak to byli oni, kdo přišel s myšlenkou rozkazu k přistání všech letadel.

### 2.1.1 Reakce na útoky

Většina amerických státních agentur a obyvatel se na rozdíl od dnešního dne dozvěděla o teroristických útocích poprvé z některého média, s největší pravděpodobností z televize<sup>18</sup>. (Noll 2003) Prezident USA George W. Bush byl v době útoků zrovna na čtení pro školáky v základní škole na Floridě a o útocích se dozvěděl během 10 minut, tedy zhruba v 8:55. Problém byl v tom, že pouze věděl, že do severní věže WTC narazilo letadlo. Ale to, že se jednalo o úmyslný náraz nebo to, že k útoku bylo použito velké civilní letadlo již nikoliv. (Kean et al. 2004) Kvalita americké informační služby se rovněž projevila jejími preventivními kroky v ohledu k bezpečnosti Bílého domu. Ty byly přijaty bez znalosti toho, že by směrem do Washingtonu mířilo další letadlo čistě jako preventivní opatření. Navíc rychlost, s jakou byly schopné federální složky vytvořit interagenturní<sup>19</sup> linky na výměnu informací, dokazuje, že v těchto agenturách jsou na pozicích krizového managementu schopní lidé.

Na druhé straně schopnosti některých zaměstnanců ve Washingtonu byly zpochybnitelné, vzhledem k tomu, že připojení poslední klíčové složky – FAA – k telekonferenčnímu spojení trvalo téměř hodinu a připojený operátor neměl pravomoci ani znalosti svých nadřízených, takže se z něj stal stejně spíše další posluchač. (Kean et al. 2004)

Co se týče reakce prezidenta, ten zareagoval v prvních momentech jako skutečný vůdce, když situaci při zjištění těchto událostí vyhodnotil s kamennou tváří na Floridě při veřejném čtení školáků a se všemi prohlášeními počkal až do chvíle, než tato událost skončila. (Kean et al. 2004) Na druhé straně někteří autoři tuto reakci hodnotí negativně a staví ji proti prvnímu velmi emocionálnímu projevu starosty Rudolpha Giulianiho, který se projevil jako empatický lídr později při konferenci. (Noll 2003) Po krátké noticce pro novináře, ve které otevřeně Bush přiznal útoky, (Fournier 2012) začala akční skupina prezidenta Bushe velmi intenzivně organizovat návrat do Bílého domu ve Washingtonu, ale hlavním důvodem pro tento čin bylo bezpečí prezidenta, kterého museli co nejdříve

---

<sup>18</sup> Což dokazuje kruciólní úlohu médií při takové události, jak je ukázáno níže.

<sup>19</sup> Kterých se mezi jinými účastnily také FBI, CIA nebo FAA. (Kean et al. 2004)

„dostat co nejvýše do vzduchu a do bezpečí Air Force One.“ (Kean et al. 2004, s. 39) To byla však pořád mnohem lepší reakce, než když prezident zůstal na dovolené během devastujících dopadů hurikánu Katrina. (Walsh 2008) Na druhé straně byla vidět Bushova oddanost věci, když vyšetřovací komisi přiznal, že byl to ráno velmi frustrován nestálostí a špatnou komunikací mezi hlavními zainteresovanými stranami zmíněnými výše. Dalším výrazným projevem této skutečnosti je i fakt, že prezident okamžitě rozkázal hlídkujícím jednotkám sestřelit jakékoliv další letadlo, které by neodpovídalo na komunikaci a jevílo známky únosu. Na druhé straně se projevilo selhání komunikace mezi prezidentem, viceprezidentem a veliteli NORAD NEADS, kteří tuto zprávu nedostali včas a museli by tak jednat především na základě vlastního úsudku. (Kean et al. 2004) Z toho nakonec plyne, že kdyby se pasažérům U93 nepodařilo donutit teroristy k nárazu letadla do pole, s největší pravděpodobností by došlo k nárazu do některé z dalších významných budov ve Washingtonu.

Co se týče reakcí jednotlivých bezpečnostních složek přímo v New Yorku, komise jejich práci velmi vyzdvihuje a chválí. Ihned po útoku byly tyto agentury postupně informovány a v reakci na masivní zvýšení informačního toku se systém nezhroutil, naopak byl aktivizován a všechny volné jednotky vyslány na místo v řádu několika minut. Ty poté okamžitě započaly s evakuací budovy. Také se dá velmi pozitivně vnímat i rozkaz k evakuaci druhé budovy, který pravděpodobně zachránil mnoho životů. Na druhé straně po zásahu druhé budovy došlo k selhání systému 911<sup>20</sup>, který byl přetížen množstvím volajících, a jeho operátoři mnohdy neměli přehled o tom, co se dělo na místě. Dá se tedy říct, že vzhledem k nepřipravenosti záchranných složek v New Yorku se jim podařilo uspět při evakuaci většiny zasažených civilistů pod úrovní dopadu. Nad ní se však evakuace nepodařila také proto, že WTC nemělo odpovídající evakuační plán. (Kean et al. 2004)

### 2.1.2 Komunikace bezprostředně po útocích

Přes veškerou Bushovu snahu dostat se do Washingtonu, jeho tým, viceprezident Dick Cheney a ostatní lidé v Bílém domě jeho přilet nedoporučovali kvůli bezpečnosti. Air

---

<sup>20</sup> Tísňové linky USA.

Force One tak nakonec přistálo na letecké základně v Offutu<sup>21</sup>. V době přistání již všechny informace ukazovaly k tomu, že teroristický útok provedla skupina podléhající pravděpodobně Al-káidě a setkání se svými poradci Bush otevřel slavnými slovy „*Jsme ve válce*“. (Bush in Kean et al. 2004, s. 326) Prvním oficiálním vyjádřením George W. Bushe k události 11. září však proběhly až v 20:30 z pracovny Bílého domu, kam se v průběhu dne přesunul. Bushova reakce byla oproti normálu poměrně stručná, vzhledem k délce jeho projevu, který trval necelých pět minut a používal jednoduchou angličtinu, aby oslovil co nejširší veřejnost. Útoky na začátku velmi tvrdě odsoudil, jako opovržením hodné použití teroru a využití civilních letadel pro útok jej šokoval. Na druhé straně jasně deklaroval, že americký národ se nezlomí pod tíhou těchto útoků a že stále bude stát za hodnotami demokracie a svobody. Vyzdvihnul práci havarijních jednotek, které stále zasahovaly na místě útoku. V následujících paragrafech jeho projevu je viditelná i snaha o uklidnění společnosti a jejímu navrácení do normálu tak, jak bylo ukázáno v předchozí kapitole, kdy ujistil celou společnost, že státní agentury budou, počínaje následujícím dnem, fungovat jako obvykle. To je na jedné straně velmi pozitivní prohlášení, ale na druhé straně to na veřejnost mohlo působit jako emociálního odloučení, za které je Bush velmi kritizován. Nicméně projevil i rozhodnost, když prohlásil, že aktivizoval tajné služby v hledání útočníka a že nebude dělat rozdíl mezi teroristy a těmi, kteří je ukrývali. Na konci svého prohlášení shrnuje své předchozí věty prohlášeními, že se „*Amerika nikdy neskloní před nepřáteli*“ (Bush in O’Neal 2008) a projev ukončuje opět snahou o co nejrychlejší přechod krize do další fáze urgencí Američanů k pohledu do budoucnosti a snaze bránit zájmy USA. (tamtéž) Toto jednání by schválil i Vymětal, který doporučuje jednotlivým mluvčím otevřít a uzavřít svá prohlášení shrnutím situace a snahou o uklidnění. (Vymětal 2009) Cílem tohoto prohlášení tak bylo ujištění váhajících Američanů o tom, že administrativa dělá vše, co je v jejích silách a také důraz na to, že nedojde k dalším útokům. Důkazem o správné reakci prezidenta je i fakt, že jeho volební preference významně narostly během a po útocích. (O’Neal 2008) Po tomto přímém oslovení veřejnosti, které bylo vysíláno na

---

<sup>21</sup> Ze které existuje video ukazující velmi nejistého Bushe při vystupování z letadla. (Fourier 2012) Tím však na veřejnost působí jako nejistý vůdce.

všech možných kanálech od internetu až po televize, se prezident Bush víceméně odmlčel<sup>22</sup> na dva dny, kdy uspořádal velmi krátkou, ale emociální konferenci, na které odpověděl celkově na dvě otázky. Přestože očividně nebyl připravený na otázky, dokázal na ní zapůsobit velmi empaticky. Další Bushovy projevy jsou až návštěva *Ground zero*<sup>23</sup>, jeho tzv. *Bullhorn moment*<sup>24</sup>, který mu rovněž přinesl popularitu, aby pak nakonec ve stejný den přednesl projev v Národní katedrále ve Washingtonu. (Fourier 2012) A nakonec projev 20. září před kongresem, který byl významný především tím, že v něm Bush fakticky využil strachu svého národa k napadení jiného státu (Ajitsingh 2005). To však z hlediska krizové komunikace byla poměrně dlouhá doba mezi jednotlivými vyjádřeními, vzhledem k dopadu událostí a množství informací, které se vyskytovaly. Administrativa tak zanedbala veřejnost a přenechala svou centrální pozici jiným aktérům.

Takovou významnou osobností, která výrazně zasáhla do krizové komunikace po útocích na WTC, byl starosta New Yorku Rudy Giuliani. Jeho rozhodná a okamžitá reakce zajistila, že to byl právě Giuliani, ne Bush nebo guvernér New Yorku George Pataki, ke komu se veřejnost obracela s nadějí a u koho hledala odpovědi. Jeho reakce byla o tolik lepší než projevy ostatních aktérů, že je uváděn jako výjimečný příklad krizové komunikace. (Adubato 2008; Sandman 2001; Noll 2003) Jedním z důvodů, proč je Giulianiho projev takto vnímán, byla jeho schopnost změnit se ze svérázného, řečníka, který se rozezlí nad maličkostmi v někoho, kdo se dokázal projevit lítost, ale zároveň nutný klid. (Steinhauer 2001) Výše zmínění akademici jeho proměnu využívají k tomu, aby dokázali možnost ostatních řečníků se tuto vlastnost naučit a dále ji aplikovat. (Adubato 2008) Na druhé straně je to právě tato výrazná Giulianiho změna, které si většina těchto lidí všímá. V kontextu obyčejných řečníků je však, a především po útocích na WTC, na

---

<sup>22</sup> 12. září pouze krátce shromáždil jeho tým skupinu reportérů, aby veřejnost informoval o tom, že tyto útoky považuje za válečný akt (Fourier 2012)

<sup>23</sup> Místo, kde původně stálo Obchodní centrum.

<sup>24</sup> Což byla chvíle při návštěvě trosk WTC, kdy Bush prohlásil do megafonu památnou větu: „*Já vás slyším, zbytek světa vás slyší a ti, kdo nás napadli, o nás brzy uslyší.*“ (Bush in Walsh 2013) v reakci na křik z davu o tom, že ho někdo neslyší.

tuto vlastnost kladen důraz a Giuliani tak tolik nevystupuje. Nicméně v porovnání s ostatními aktéry přímo v čase se projevil fenomenálně.

Rudy Giuliani udělal správně velmi mnoho důležitých věcí, které by dnes, i díky jeho přínosu, měl umět každý krizový mluvčí. V první řadě okamžitě poté, co se dozvěděl o útocích, zanechal všechnu činnost a vyrazil na tzv. „*Ground Zero*“, kde se snažil pomoci a uklidnit ostatní občany města. To se však nejvíce projevilo na faktu, že Giuliani zorganizoval projev pro lokální občany již ve 14:50, tedy o šest hodin dříve než Bush. Vedle toho však také dokázal přesně vybalancovat míru mezi poskytnutím naděje, otevřeností a zároveň dokázal zcela jasně vytvořit rámec dalších činností, čímž spoustu místních posluchačů uklidnil a získal si přízeň nejen jejich, ale dokonce budoucích kritiků vlastních rozhodnutí ve funkci, jako je Wayne Barrett. (Abudato 2008) Dalším faktorem, který ovlivnil jeho pozitivní obraz, byl fakt, že Giuliani se dokázal v následujících dnech povznést nad politickou příslušnost a rozpory, když sdílel řečnický prostor se svými oponenty, ale hlavně osobně dohlížel nad všemi pokusy o znovuoživení městské infrastruktury, ekonomiky a pozitivního myšlení. (Steinhauer 2001) Během týdnů po tragédii byl dokonce velmi aktivní, jeho klidné vysvětlování novinek a rozhodnutí k návštěvě pohřbů všech padlých zasahujících lidí<sup>25</sup>, vedly k tomu, že Giuliani byl označován za „*více než starostu*“. (Barry 2001) Na druhé straně se můžeme setkat s mnoha kontroverzemi, kdy byl Giuliani následně po několika letech – když během prezidentské kampaně – velmi otevřeně kritizován za neschopnost zařídit lepší vysílačky pro bezpečnostní sbory a tím nepřímo obviněn ze smrti zasahujících hasičů ve WTC. (McShane 2007)

Čím ještě dokázal Giuliani oslovit veřejnost, byla neuvěřitelná oddanost k vyřešení krizové situace. Nejenže byl jako jeden z prvních politiků na místě. Okamžitě začal rozdávat rozkazy a řešit situaci a během toho všeho byl schopný ještě sdělit občanům všechny jemu známé informace. To vše dokázal za chůze, zatímco organizoval skupinu novinářů, která byla s ním. (Youtube 2010) Vedle již zmiňované tiskové konference ve

---

<sup>25</sup> Kterou sice nakonec nesplnil celou a navštívil jen dvě třetiny pohřbů. To však již nemělo tak velký mediální ohlas jako jeho první rozhodnutí, takže se to nemohlo projevit negativně na Giulianiho pověsti.

14:50, rovněž komunikoval s novináři o průběhu odklízecích a záchranných prací, jeho tým zařídil dokonce první tiskovou reakci na události, při které padla i otázka na počet obětí. Jeho odpověď, „*více než jsme schopní unést*“ (Giuliani in Powell 2007), se zapsala do dějin krizové komunikace jako jeden z nejvýraznějších projevů empatie<sup>26</sup>. Poté Giuliani organizoval další vyprošťovací práce, na které navazovala ve 22:00 další tiskovou konferenci – rovněž zabývající se především odklízecími pracemi – aby ho jeho spolupracovníci s obdivem poslali po 16 hodinách přímé participace na místě neštěstí domů spát. (Mandel 2011) Na rozdíl od prezidenta to tak byl nakonec Giuliani, kdo pár dní po neštěstí kladl důraz na znovuotevření zápasů baseballové ligy nebo Newyorské burzy, a tím přesvědčil občany New Yorku k ukončení truchlení a návratu k obyčejnému životu. (Pooley 2001) K tomu však ještě nedošlo dlouhé dny a k nadcházejícímu baseballovému zápasu došlo až v říjnu.

Giulianimu se dokonce podařilo na útocích na WTC vytvořit dokonalý kult osobnosti, ze kterého čerpal nejen po odchodu z funkce, kdy založil firmu zabývající se krizovým managementem, ale dokonce ještě při tzv. primárkách na prezidenta v roce 2007, kdy se snažil stát kandidátem na prezidenta. Například Bush, jehož projevem jsme se již zabývali, se ničím takovým pyšnit nemůže. Tato idea o Giulianim se začala formovat již po útocích. Když totiž vyrazil po 70 hodinách práce na samostatnou procházku městem, aby načerpal síly, nedočkal se od místních ničeho jiného než respektu. (Pooley 2001)

Co se týče ostatních aktérů, kterými jsou pouze tradiční média<sup>27</sup>, bylo jejich pokrytí situace velmi kritizováno Jimem Kuyperssem, který je označil za „*nedemokratickou instituci*“, která mediovala informace značně zaujatě a osm týdnů po situaci začaly ignorovat některé klíčové zprávy, které poskytoval George W. Bush veřejnosti. Přestože Bush se často opakoval a jeho sdělení si byla dost podobná, bylo klíčové poskytovat je

---

<sup>26</sup> Druhý takový moment je zjištění Giulianiho, že v A77 zahynula jeho stará známá Barbara Olson. Ten moment uznává jako jediný moment, při kterém během útoku plakal. (Powell 2007)

<sup>27</sup> Ostatní aktéři přestali na těchto pár dní prakticky existovat, když opoziční Demokraté byli vzhledem k dopadu událostí stmeleni s Republikány – a to do takové míry, že téměř dovolili prodloužení Giulianiho volebního období o tři měsíce. (Powell 2007) Veřejnost byla v šoku a neschopna adekvátně reagovat a sociální média měly marginální podíl.

k uklidnění veřejnosti dále sdělovat. Místo toho však média formulovala jeho sdělení odlišně a často se snažila odvrátit pozornost vedlejšími zprávami. Tento pokus byl tak markantní, že pasivní divák sledující pouze mainstreamová americká média, by měl minimální přehled o tom, co se prezident snažil sdělit. (Kuypers in Elliot 2006) Na druhé straně i sám Giuliani je kritizován ostatními autory pro velmi direktivní, až autoritativní jednání při vyprošťovacích pracích, které podle nich popírá demokratické jednání. (Barrett 2007) Je však důležité zmínit, že zaprvé Giuliani byl v těžké pozici, kdy reagoval na nové podněty a ty dále řešil. A zadruhé je zde fakt, že i v demokratických státech ve válce se moc výrazněji centralizuje do rukou vlády a ta je poté odpovědná za svá rozhodnutí. Nelze tak kritizovat Giulianiho za to, že převzal moc a komunikační výsadu, neboť bylo nutno rychle udělat klíčová rozhodnutí a promluvit s veřejností.

Ve výsledku byly některé Giulianiho kroky, jako rozhodnutí o nepoužití respirátoru, nedodané nové vysílačky nebo autoritativní jednání (Barrett 2007), zakryty jeho velkolepým zvládnutím situace. Dokázal nejen zastoupit roli krizového manažera, což se mu podařilo až do takové míry, že někteří jeho podřízení, jako Joseph Dunne, prohlásili, že „*po zbytek imitovali chování a komunikaci podle něj*“, (Dunne in Powell 2007) ale i mluvčího, když nahradil nejkompentnější osobnost v tomto ohledu George W. Bushe, který přestože měl informace, dokázal fakticky zareagovat až dva dny poté. Samozřejmě se nedá obviňovat z toho, že by nic nedělal. Snažil se totiž získat další informace týkající se přímo útočících teroristů a na několika jednáních tzv. *War Council*<sup>28</sup> se snažil mimo jiné zjistit i to, odkud teroristé byli a jak rychle a efektivně byly USA schopny zasáhnout na území státu, který je ukrýval. Co stojí za zmínku je fakt, že touto dobou se zvažoval možný útok například i ze strany Iráku. V souvislosti s útokem je zároveň zvláštní, že Američané ještě dlouho po útoku na Afghánistán neměli přímo potvrzenou odpovědnost Usámy bin-Ládina, který tak učinil až v roce 2004. (Johnson 2004) Samozřejmě se objevily důkazy, které o jeho vině svědčily, ale to není předmětem výzkumu této práce.

---

<sup>28</sup> Což byla skupina prezidentových nejbližších poradců mezi kterými byl například viceprezident Dick Cheney nebo Condoleeza Rice. Pro kompletní seznam prosím vizte zprávu komise. (Kean et al. 2004)



Abychom se ještě vrátili k médiím, jejichž role byla naprosto krucióální. Tradiční média měly tuto roli díky tomu, že internet v daném období ještě nefungoval tak, jako dnes. Jak bylo ukázáno v teorii, média při teroristickém útoku mají velmi obtížnou roli, musejí totiž ukázat svou objektivitu a zároveň musejí dostatečně dokázat uklidnit veřejnost. To se jim však v žádné míře nepodařilo, protože tak masivní mediální pokrytí této události donutilo spoustu Američanů přemýšlet nad terorismem a dále se ho obávat. Hlavně však selhání dokazuje nekritické přihlížení všemu omezování osobních práv a svobod, které byly argumentovány ochranou před terorismem<sup>29</sup>. Což šlo dokonce tak daleko, že média stavící se proti některým krokům, byly označovány za proteroristické, stejně jako v době Studené války byli stejným způsobem diskreditováni novináři jako komunisté. (Bonner 2011) To se nejvýrazněji projevuje při zadržení téměř tisícovky podezřelých aktivistů americkou vládou ihned po útocích, která v zájmu zabránění dalším útokům a snaze o odhalení spiklenců používala kontroverzní výslechové metody<sup>30</sup>. (Kean et al. 2004) Problémem je však to, že média tento typ informací zdržovaly a jeden z editorů velkých amerických novin dokonce prohlásil, že „*by tu informaci nezveřejnil, ani kdyby ji měl.*“ (Bonner 2011) To vše dokazuje, jak moc byli jednotliví novináři strhnuti strachem a vývojem událostí. Tudíž to dokazuje, že média nedokázala ani udržet svou objektivitu, ani napomocť k uklidnění veřejnosti, protože se celá<sup>31</sup> americká veřejnost významně bála toho, že se stane obětí mezinárodního terorismu, přičemž po útocích na WTC v letech 2001 až 2011, zemřelo na následky terorismu pouze 30 Američanů. (Bailey 2011) Jejich strach je tak zcela irelevantní. Selhání je o to viditelnější, pokud vezmeme v potaz, že 91 % Američanů označilo televizi jako užitečný zdroj informací během útoků a 69 % dokonce jako jediný. (Li, Lyndsay, Mogensen 2002)

Na obranu médií je nutno podotknout, že spousta z těchto lidí, byla velmi aktivní a dlouho vzhůru proto, aby byli schopní podávat další nové informace veřejnosti. Například

---

<sup>29</sup> Například USA PATRIOT Act.

<sup>30</sup> Nejznámější je waterboarding, o kterém pouze americká vláda tvrdila, že by nemusel být formou mučení. (Bonner 2011)

<sup>31</sup> K roku 2015 se bojí 75 % občanů toho, že se stanou obětí útoku. (Bedard 2015) Přestože šance je asi 1 ku 20 milionům. Pro porovnání šance na úmrtí během dopravní nehody je jedna ku 19 tisícům. (Bailey 2011)

Peter Jennings byl na obrazovkách s krátkými přestávkami 16 hodin, Dan Rather rovněž. (Litterst 2003) Na druhé straně moderátoři nejsou těmi, kdo vyhledává další informace a rozhoduje, které se zveřejní a které ne, tudíž se k tomu nedá zcela přihlížet. Rozhodně se však dá spekulovat o tom, že selhání lidského faktoru mělo významný vliv. Nebyla to však únava, ale spíše již zmíněný strach a zoufalství, které dále média prostřednictvím plakajících moderátorů vysílala do USA a zbytku světa. To bylo nejen neprofesionální, ale rovněž zneklidňující vzhledem k veřejnosti. Peter Sandman na druhé straně profesionalitu novinářů velmi vyzdvihuje, protože tvrdí, že tradičním médiím se podařilo klást otázky a zároveň bez spekulací čekat na jejich zodpovězení. (Sandman 2005) Na druhé straně vedle výše zmíněných faktorů tvrdí Judith Litterst, že tomu tak není. Někteří moderátoři si dovolili spekulovat o podstatě teroristických útoků dlouho předtím, než skutečně měli informace. (Litterst 2003) Což zcela popírá Sandmanovu domněnku. Navíc se objevuje i fakt, že to nebyly pouze média, kdo spekuloval o původcích útoků. Vzpomeňme si na prezidenta Bushe, který se ihned po útocích uchýlil ke spekulaci nad iráckým útokem nebo potvrzení Usámy Bin Ládina o jeho odpovědnosti až po čtyřech letech.

Rolí internetu jako alternativního zdroje se pak nemá příliš velký smysl zabývat vzhledem k tomu, že New York times zveřejňují články na internetu více než jednou za den teprve šest let, sociální sítě prakticky neexistovaly, vyhledávače dosahovaly velmi špatné kvality a články týkající se tohoto incidentu jsou víceméně nedohledatelné. (Schultz 2014) Nemluvě o rychlosti internetu, který se vzhledem ke znásobení množství vyměněných dat a zvýšené zátěži, stal pro většinu uživatelů prakticky nepoužitelný. (Fung 2013) Objevují se však první pokusy o zjištění informací pomocí internetu, když se na blogu Metafilter někteří diskutující dožadovali ostatních uživatelů o zprostředkování nových zjištění, protože sami neměli přístup k jinému médiu. Rovněž se zde objevují fotky incidentu a vyjádření kondolencí a úlev jednotlivým členům fóra.

## 2.2 Rady, chyby a úspěchy v krizové komunikaci

Vzhledem k rozsahu útoků 11. září a zároveň stáří útoků, je velmi obtížné přesně zmapovat krizovou komunikaci a celý jejich průběh zcela přesně. Protože bylo vybráno několik klíčových postav a jejich komunikace, zaměříme se rovněž na jejich úspěchy a pokusíme se na základě předchozích kapitol zjistit, co vše by se dalo zlepšit nebo udělat jinak.

Co se týče úspěchů, do těch rozhodně patří využití symboliky. Jak jsme si ukázali výše, využití symbolů je velmi důležité ke správnému framingu události. Rovněž Reynoldsová velmi výrazně doporučovala využití symbolů, jako připomínky integrity komunity. V tomto ohledu dokázal Bush s Giulianim podnítit v lidech spoustu emocí, když při záchranných pracích všude na okolních domech, budkách pro stavební dělníky i strojích visely americké vlajky. (Seeger 2006) To však není všechno, bezprostředně po útocích bylo totiž rozhodnuto o vystavění vzpomínkového mrakodrapu na místě *Ground zero*, muzea, které mělo připomínat oběti, hrdinství a úspěchy, pravidelném výročním připomínkovém setkání<sup>32</sup>, ale také čtení jmen zemřelých při útoku, oslavování hrdinů nebo tříhodinová modlitba na stadionu v New Yorku, modlitba ve Washingtonu v Národní katedrále a v neposlední řadě návštěva pohřbů padlých zasahujících pracovníků Rudym Giulianim, který navštívil jejich podstatnou část. Symbolů tak bylo po útocích využito mnoho, což samozřejmě koresponduje i s rozsahem událostí.

Díky těmto útokům došlo také k objevení několika nových zásad týkajících se krizové komunikace. Mezi těmi nejvíce akcentovanými v této práci je projev a práce s emocemi. V průběhu útoků se totiž lze setkat s mnoha okamžiky, kdy se vůdci, žurnalisté, ale i samotná veřejnost projevují velmi emotivně. Nejvíce se objevuje strach, zoufalství, beznaděj a vztek. Je otázkou jestli se dá za úspěch označit využití strachu za podpory vzteku k napadení jiného národního státu<sup>33</sup>, který jevil snahy pomoci Spojeným státům. (Kellner 2007) Na druhé straně projevy silných emocí Georgem Bushem při konferenci z oválné pracovny ze 14.9. nebo Giulianioho zaskočení zjištěním, že jedna z jeho známých byla v letadle, přerušení konference a okamžitý rozhovor s jejím manželem jsou ve výsledku vnímány jako silné prostředky k vytvoření pouta mezi veřejností a jimi jako řečníky. Nicméně objevuje se v souvislosti s tímto také neúspěch, kdy Bush nedokázal přiměřeně zareagovat, když ho jeho poradce Andy Card informoval o útocích. (Phillips 2011b) To negativně velmi ovlivnilo jeho pověst. Kvůli tomuto zaváhání bylo rovněž často zapomínáno na ostatní jeho úspěchy.

---

<sup>32</sup> Kde se stále setkávají politici napříč volebními obdobími a politickou příslušností.

<sup>33</sup> Afghánistánu.

Co již se nedá označit za nikterak významný úspěch je nepřipravenost vládních složek a jednotlivých firem na tuto událost. Nikdo ve Spojených státech neočekával, že by mohlo dojít k tak výrazné a velké události. (Kean et al. 2004) Nicméně díky této nepřipravenosti se v krizovém managementu začal klást mnohem větší důraz vytváření krizových plánů a objevily se i první pokusy o formulaci CCP, jehož význam jsme si ukázali výše. Vedle toho všeho se objevuje další fenomén, a tím je psychologická pomoc jednotlivým manažerům, mluvčím, pracovníkům i novinářům (Litterst 2003), neboť pro ně rovněž je obtížné zvládat komunikovat o krizové situaci. Nejvíce toho využil Rudy Giuliani, který s psychologem probíral vedle dopadů také způsob, jak by měl přednášet před novináři. (Powel 2007) Tento fakt vyzdvihuje i Reynoldsová.

Během krizové komunikace a řešení útoků na WTC se samozřejmě také objevilo mnoho chyb, které rovněž měly významný vliv na formování obrazu veřejnosti. Mezi prvními by se dala označit velmi chybná a nedostatečná komunikace v prvních hodinách po incidentu. Na jedné straně stojí telekonference administrativy prezidenta Bushe, které nebyly fakticky k ničemu, neboť dvě hodiny nedokázali operátoři připojit klíčové aktéry jako FAA. Na druhé straně stojí administrativa v New Yorku, která rovněž neměla spojení s Bílým domem a jednala tak především na základě vlastních rozhodnutí. V souvislosti s tímto rozdělením také vyvstává otázka centralizace informací, která byla zdůrazňována v předchozích kapitolách a ke které ve výsledku vůbec nedošlo. Byli zde totiž Rudy Giuliani, který komentoval a organizoval práce na místě, a poté George W. Bush, který měl o průběhu situace a krocích informovat, ale na místo toho se odmlčel a až večer přednesl velmi stručné prohlášení k národu. V porovnání s ním absolvoval Rudy Giuliani minimálně tři konference, které všechny byly podstatně delší a při kterých Giuliani odpovídal na otázky novinářů. To však vytvořilo smíšené centrum zpráv, kdy média musely rozdělit své pokrytí mezi oba mluvčí, zároveň byly z jednoho místa informace vysílány výrazně později a v menším množství, což v kombinaci s novináři pátrajícími na vlastní pěst způsobilo ve zmatenost informací a další pocity zmatení veřejnosti. Celková absence rychlejší reakce ze strany Bushe tak vytváří ve společnosti otázky a kontroverze o tom, co dělal a proč nereagoval rychleji nebo lépe. Díky tomu získává Rudy Giuliani spoustu pozitivních ohlasů a z odcházejícího relativně úspěšného starosty se stává muž roku podle časopisu Time a člověk, který je mnohými obdivován pro své vůdcovské a řečnické schopnosti. To vrcholí

ve vytvoření kultu osobnosti a dokonce v jeho kandidaturu na prezidenta v rámci republikánských primárek.

Dalším faktorem evokujícím špatnou komunikaci je fakt, že již bezprostředně po útocích se šířily zvěsti o tom, že za útok mohou islamistické skupiny. Administrativa se však nepokusila tyto šířící se zvěsti a nepodložené zprávy potlačit. Naopak o nich sama uvažovala jako o možné variantě při hledání útočníka. To by se dalo označit jako efektivní shození viny na nějakou jinou organizaci, aniž by byly hledány nejdříve možné příčiny přímo na straně napadené instituce tak, jak před tím varoval Phillips. V souvislosti s tímto jevem se ještě vyskytují dvě další skutečnosti, které je důležité zmínit. Na identifikaci extrémistů jako muslimů zareagovala společnost i administrativa velmi nevhodně. Společnost se totiž uchýlila k fyzickému útoku na muslimy<sup>34</sup> a zároveň se na základě některých informací rozhodl prezident Bush zaútočit na Afghánistán, což ohlásil ve svém projevu z 20. září.<sup>35</sup> Na druhé straně je nutno podotknout jeden úspěch Bushovy administrativy, kterým byla návštěva mešity 19. září a zároveň zdůraznění amerických muslimů jako občanů, kteří platí daně a jsou součástí komunity. (Freedman 2012) Čímž pravděpodobně zabránil většímu množství útoků na příslušníky islámu nebo jiných východních kultur.

Existuje celá řada interpretací působení médií během útoků. To je důsledkem smíšeného působení médií, která ukázala svou nejlepší, ale zároveň i nejhorší stránku. Útoky na WTC byly první rozsáhlá tragédie, která byla celá zachycena na videu, a kolaps první věže byl přenášen dokonce přímo do vysílání. Taková hrůza je srovnatelná pouze s pádem vzducholodě Hindenburg. Ve výsledku nedocházelo k žádné cenzuře. Každý mohl sledovat pád věže. A nejen to, tyto záběry byly opakovány několikrát denně. Což kritizuje například Sandman, který tvrdí, že se není třeba bát zapomenutí těchto záběrů, ale spíše toho, že by ve veřejnosti již vyvolaly nezájem a apatii. (Sandman 2001) Také velmi negativním aspektem médií je to, jak moc byly vlezlé a bezcitné vůči jednotlivým obětem a jejich rodinám, kterým neustále volali, dožadovali se intimních informací a jindy například

---

<sup>34</sup> Výsledkem pak byl jeden mrtvý Sikh, útok na mešitu a několik zraněných. (Freedman 2012)

<sup>35</sup> Což se dá také označit za fyzický projev agrese, která není doporučována při řešení krize a její komunikaci.

jmen obětí. Nebo kontaktovali podniky, které v ruinách WTC ztratily množství klíčových zaměstnanců nebo kapitálu. (Mahony 2011) Rozhodně nepomohly k uklidnění situace zvýšeným důrazem na problematiku terorismu a zahraniční politiky, která se zvýšila minimálně o 100 %, (Pew Research Center 2006) při ignoraci ostatních zpráv to však způsobilo eskalaci strachu v mysli občanů, protože vedle záběrů z útoků začali výrazně více slyšet o terorismu, jeho dopadech a úspěšných pokusech jinde ve světě, což vytvořilo ideu, že se něco takového může stát každému. Na druhé straně dokázaly poskytnout živý, reálný obraz situace a jejich moderátoři projevíli emoce stejně, jako vůdci. To však nedokáže zakrýt množství selhání, ke kterým v průběhu pokrytí ze strany médií došlo.

Na konec této kapitoly uvedeme několik rad, jak se vyrovnat s novodobou krizovou situací takových rozměrů. V první řadě zahrnout sociální média, která jsou dnes již nezbytnou součástí nástrojů každého krizového manažera. Jejich nevyužití je ubírání prostoru a času pro sebe. Při jakékoliv významnější krizové události se s vysokou pravděpodobností zvedne i počet lidí, kteří budou na sociálních médiích sledovat i stránky napadené instituce a bez její reakce to může vést k fatálním následkům, které by vycházely z nezvládnutí dané situace. Příkladem pro takové vhodné využití je reakce CDC, která pomohla zachránit životy a ušetřit peníze daňových poplatníků pomocí krátkého zveřejnění několika kroků ochrany před hurikány na sociálních sítích. (Wendling, Radisch, Jacobzone 2013) Sociálních sítí se dá tak využít ke spoustě sdělení, kterým v tradičních médiích není věnovaná taková pozornost, nebo jsou zcela ignorovány.

Další radou do příště by bylo pro jednotlivé účastníky, vedle vyhnutí se chybám zmíněným výše, více komunikovat. Uvědomit si, že pro mnoho občanů je lepší práce a komunikace, neboť to odvádí jejich myšlení od zoufalství a beznaděje. Díky tak velkému dopadu, který tato katastrofa měla, se objevilo mnoho jednotlivců s cílem pomoci přeživším, někteří darovali krev, jiní peníze, ale spousta ostatních zjistila, že nemohla udělat nic konkrétního a to je vedlo k nebezpečným pocitům. (Sandman 2001) Tudíž, vytvoření možnosti participace pro občany a dání najevo maximálního úsilí při práci, jsou dalšími klíčovými způsoby jak komunikovat s veřejností, přestože v tomto ohledu spíše neverbálně. Zároveň v incidentech, kde není většina veřejnosti přímo zainteresována, narozdíl od 11. září, klást důraz na důvěryhodnost vlastní instituce a její schopnost oslovit veřejnost prostřednictvím tradičních médií nebo sociální tak, jak bylo ukázáno výše. Toho lze dosáhnout například právě přípravou CCP, které je klíčovou složkou krizové

komunikace a jehož příprava zcela chyběla ze strany americké administrativy. CCP totiž nutí manažera představit si nejhorší možnou variantu a na tu se následně připravit. Pokud bychom se drželi představy teroristického útoku, je nejlepším způsobem držet se rad, které poskytuje například právě Barbara Reynoldsová.

## ZÁVĚR

Formování vzpomínky a reakce veřejnosti na útoky 11. září bylo z velké části určováno i tradičními médii, které však svou roli kriticky nezvládly. Selhaly tak v pomoci s deeskalací krize. Nesou také společně s vůdci USA významný podíl na rozšíření strachu z terorismu ve společnosti, který zde dodnes panuje. Na druhé straně bez viny není ani administrativa George Bushe, která především v prvních hodinách a dnech krize zareagovala ve spoustě momentů zcela neadekvátně a nechala tak veškerou komunikaci s médii na Rudy Giuliani, který se díky ní prokázal jako špičkový řečník a krizový manažer. Pozice všech obyčejných aktérů oproti veřejnosti je však významně ztížená, neboť při útoku takových rozměrů se můžeme setkat s celkovou aktivizací společnosti, jejíž zklidnění a návrat do normálního života je poté ztížený.

Politické vedení a komunikace jsou někdy označovány za alchymii, ze které velmi často vychází výsledky neodpovídající reálné situaci a spíše se odvíjejí od aktuálních nálad veřejnosti. V průběhu krize musí vůdce mluvit s klidem a zodpovědností v hlase, tak aby dokázal získat její důvěru. Na druhé straně ale pro její udržení musí být schopný projevit mimo jiné emoce. Útoky z 11. září rovněž dokázaly důležitost a využití krizového a komunikačního plánu, na které nebyl v americké společnosti do té doby brán takový ohled. To jsou nové teoretické poznatky, které útoky přinesly. Rovněž se díky nim začal klást výraznější důraz na vztah a výzkum krizové komunikace v souvislosti s teroristickými útoky nebo ohled na využívání psychologů nejen v ohledu k lidem přímo zasaženým katastrofou, ale i přímo k jednotlivým aktérům, pro které je zvládnutí krize a komunikace také náročné.

Cílem práce bylo odhalit momenty, které vedly k přehodnocení některých teoretických východisek krizové komunikace, což se vzhledem k předchozímu odstavci ve spoustě případů podařilo. Druhým cílem bylo zjistit roli a cíle hlavních aktérů v prvních dnech této krize. V tomto ohledu byla úspěšně odhalena odchylka americké veřejnosti od normálu, když se veřejnost obrátila ke starostovi Giuliani. To se však postupem času a zvýšením aktivity prezidenta začalo vracet k normálu a prezident se stal klíčovou osobností pro styk s veřejností. Cíle práce tak byly splněny.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADUBATO, Steve. 2008. *What Were They Thinking? Crisis Communication: The Good, The Bad, The Totally Clueless*. Rutgers London: University Press. ISBN 978-0813543611

AJITSING, Mike. 2005. *A Rhetorical Analysis of: George W. Bush's Address to a Joint Session of Congress and the American People*. The Independent Observer. [online].. 25. 5. 2005. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.theindependentobserver.blogspot.cz/2005/05/rhetorical-analysis-of-george-w-bushs.html>

AKINGOTE, Ioannis. 2012. *The Role of Organization-Public Relationship in Crisis Communication*. AV Akademikerverlag Saarbrücken: GMBH.

BAILEY, Ronald. 2011. *How Scared of Terrorism Should You Be?.* Reason. [online]. 6. 9. 2011 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://reason.com/archives/2011/09/06/how-scared-of-terrorism-should>

BARRETT, Wayne. 2007. *Rudy Giuliani's Five Big Lies About 9/11*. The Village Voice News. [online]. 31. 1. 2001 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.villagevoice.com/2007-07-31/news/rudy-giuliani-s-five-big-lies-about-9-11/full/>

BARRY, Dan. 2001. *A man who became more than a mayor*. New York Times. [online]. 31. 9. 2001 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.nytimes.com/2001/12/31/nyregion/31RUDY.html>

BEDARD, Paul. 2015. *American fear: 74% see 'catastrophic terrorist attack' inside United States*. Washington examiner. [online]. 7. 1. 2015 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.washingtonexaminer.com/american-fear-74-see-catastrophic-terrorist-attack-inside-united-states/article/2558294>

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2012. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3780-5

BERNSTEIN, Dennis J. 2012. *Silencing Donahue and Anti-War Voices*. Consortium News. 15. 1. 2015. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://consortiumnews.com/2012/01/15/silencing-donahue-and-anti-war-voices/>

BOIN, A., P. t' HART, E. STERN a B. SUNGELIUS. 2005. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521607339

BROWN, Adrian. 2012. *Osama Bin Laden's death: How it happened*. BBC news. 10. 9. 2012. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/world-south-asia-13257330>

CLARK, Craig. 2015. *Crisis Communication Management*. Clark Communications. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://www.clarkcommunication.com/PRTips/Crisis\\_Communication\\_Management.php](http://www.clarkcommunication.com/PRTips/Crisis_Communication_Management.php)

CHALUPA, Radek. 2012. *Efektivní krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

CPCA. 2015. *Crisis Communication Supporting Materials*. California Primary Care Association. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://www.cPCA.org/cPCA2013/assets/File/Emergency-Preparedness/Resources/CPCACrisisCommunicationsPlan.pdf>

CNA. 2015. *Crisis Communication Plan: Nonprofit Toolkit*. Colorado Nonprofit Assosication. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.coloradononprofits.org/wp-content/uploads/crisiscomm.pdf>

EbizMBA. 2015. Top 15 Most Popular Websites. EbizMBA. [online]. Květen 2015 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.ebizmba.com/articles/most-popular-websites>

ELLIOT, Jean. 2006. *Communication professor examines media bias in president's speeches*. Virginia Tech News. [online]. 30. 11. 2006 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.vtnews.vt.edu/articles/2006/11/2006-644.html>

FOURIER, Ron. 2012. *How Bush's Emotions Mirrored Ours on 9/11*. National Journal. [online]. 11. 9. 2012 [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.nationaljournal.com/whitehouse/how-bush-s-emotions-mirrored-ours-on-9-11-20120911>

FREEDMAN, Samuel G. 2012. *Six Days After 9/11, Another Anniversary Worth Honoring*. New York Times. 7. 9. 2012. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://www.nytimes.com/2012/09/08/us/on-religion-six-days-after-9-11-another-anniversary-worth-honoring.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2012/09/08/us/on-religion-six-days-after-9-11-another-anniversary-worth-honoring.html?_r=1)

- FUKUYAMA, Francis. 2014. *America in Decay: The Sources of Political Dysfunction*. Foreign Affairs. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2014-08-18/america-decay>
- FUNG, Brian. 2013. *How the Internet Broke on 9/11*. The Washington Post. 11. 9. 2013 [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.washingtonpost.com/blogs/the-switch/wp/2013/09/11/how-the-internet-broke-on-911/>
- HALPER, T. 1971. *Foreign policy crises: appearance and reality in decision making*. Charles E. Columbus: Merril. ISBN 978-0675097192.
- HUMPHRIES, John. 2009. *Crisis Communications: Steps for Managing a Media Crisis*. Veterinary News Network. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://www.mvma.org/MediaResources/3-Crisis%20Communications.pdf>
- JOHNSON, Alex. 2004. *Al-jazeera: Bin Laden tape obtained in Pakistan*. NBC news. 30. 10. 2004 [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://www.nbcnews.com/id/6363306/#.VU5vN\\_ntmko](http://www.nbcnews.com/id/6363306/#.VU5vN_ntmko)
- KEAN, T. H., THE NATIONAL COMMISSION ON TERRORIST ATTACKS UPON THE UNITED STATES. 2004. *The 9/11 Commission Report: Final report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States*. [online]. Washington D.C.: National Commission on Terrorist Attacks upon the United States. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report.pdf>
- KYHN, Helen S. 2008. *Situational Crisis Communication Theory: It's Use in a Complex Crisis with Scandinavian Airlines' Grounding of Dash 8-Q400 Airplanes*. Aarhus. Diplomová práce. Aarhus School of Business, Department of language and business communications. Vedoucí práce: Finn Frandsen. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://pure.au.dk/portal/files/3900/helene\\_stavem\\_kyhn-\\_master\\_thesis.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/3900/helene_stavem_kyhn-_master_thesis.pdf)
- LANDO, Agnes Lucy. 2014. *The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management*. Inflow: Global Media Journal – Canadian Edition [online]. 7(1) [cit. 2015-05-12]. ISSN 1918-5901 Dostupné z: [http://www.gmj.uottawa.ca/1401/v7i1\\_lando.pdf](http://www.gmj.uottawa.ca/1401/v7i1_lando.pdf)

- LEWINSKY, Monika. 2015. *The price of shame*. TED. Březen 2015. [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: [http://www.ted.com/talks/monica\\_lewinsky\\_the\\_price\\_of\\_shame?language=en](http://www.ted.com/talks/monica_lewinsky_the_price_of_shame?language=en)
- LI, Xigen, Laura F. LINDSAY, Kirsten MOGENSEN. 2002. *Media in a Crisis Situation Involving National Interest: A Content Analysis of the TV Networks Coverage of The 9/11 Incident during the First Eight Hours*. Presentováno na Mass Communication Convention 2002. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/5694/1/AEJMC%20paper%20Final.pdf>
- LIBIEGER, Milan. 2015. *Policie obvinila pět lidí kvůli skladování zakázaných min ve Vrbětčích*. Idnes. 27. 3. 2015. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://zlin.idnes.cz/obvineni-lidi-z-firem-excalibur-army-a-real-trade-fu7-/zlin-zpravy.aspx?c=A150327\\_134522\\_zlin-zpravy\\_ras](http://zlin.idnes.cz/obvineni-lidi-z-firem-excalibur-army-a-real-trade-fu7-/zlin-zpravy.aspx?c=A150327_134522_zlin-zpravy_ras)
- LITTERST, Judith K. 2003. *Affective Framing of Crisis: Broadcaster Nonverbal Communication During the 24 Hours Following the Attack on America*. St. Cloud: St. Cloud State University. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://web.stcloudstate.edu/jklitterst/September%2011th%20Paper%20Draft.htm>
- MAHONY, Richard. 2011. *A look back at 6 lessons in crisis communication from 9/11*. Mahony Partners. 8. 9. 2011. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://mahonypartners.com/2011/09/08/a-look-back-at-6-lessons-in-crisis-communication-from-911/>
- MANDEL, Seth. 2011. *Why We Don't Forget Giuliani's Leadership*. Commentary Magazine. 30. 8. 2011 [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://www.commentarymagazine.com/2011/08/30/giuliani-leadership-on-911/>
- MCSHANE, Larry. 2007. *Giuliani Faces 9/11 Questions*. Guardian. 30. 4. 2007. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20070506073310/http://www.guardian.co.uk/worldlatest/story/0,-6519758,00.html>
- NAKAO, Bob. 2013. *Crisis Communications 2013: Social media & Notification systems*. Continuity Insights. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z:

[http://www.continuityinsights.com/sites/continuityinsights.com/files/legacyimages/CIN335\\_CrisisCommReport.pdf](http://www.continuityinsights.com/sites/continuityinsights.com/files/legacyimages/CIN335_CrisisCommReport.pdf)

NOLL, Michael A. 2003. *Crisis Communication: Lessons from September 11*. Rowman & Lanham: Littlefield Publishers. ISBN 978-0742525436

NUCCIO, Leslie. 2013. *Social Media Crisis Communication Strategy*. Meltwater. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.meltwater.com/blog/social-media-crisis-communications-strategy/>

O'NEAL, Michael J. 2008. *Milestone Documents in American History: Exploring the Primary Sources That Shaped America*. Salem Press. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://salempress.com/store/pdfs/address\\_to\\_the\\_nation.pdf](http://salempress.com/store/pdfs/address_to_the_nation.pdf)

PEASE, Allan, Barbara PEASE. 2011. *Řeč těla*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-921-7

Pew Research Center. 2011. *How 9-11 Changed the Evening News*. 11. 9. 2006. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.journalism.org/2006/09/11/how-9-11-changed-the-evening-news/>

PHILLIPS, Brad. 2011a. *The four stages of crisis*. Mr. Media training. 6. 6. 2011. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.mrmediatraining.com/2011/06/06/the-four-stages-of-a-crisis/>

PHILLIPS, Brad. 2011b. *Ten Years After 9/11, George W. Bush Is Still Wrong*. Mr. Media training. 10. 8. 2011. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.mrmediatraining.com/2011/08/10/ten-years-after-911-george-w-bush-is-still-wrong/>

POOLEY, Eric. 2001. *Mayor of the World*. Time magazine. 31. 9. 2001. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2020227\\_2020306\\_2022358-2,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2020227_2020306_2022358-2,00.html)

POWELL, Michael. 2007. *In 9/11 Chaos, Giuliani Forged a Lasting Image*. New York Times. 21. 9. 2007. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://www.nytimes.com/2007/09/21/us/politics/21giuliani.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/09/21/us/politics/21giuliani.html?pagewanted=all&_r=0)

SANDMAN, Peter M. 2001. *Risk Communication and the War Against Terrorism: High Hazard, High Outrage*. Peter Sandman website. 10. 11. 2001. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.psandman.com/col/9-11.htm>

SANDMAN Peter M. 2005. *Risk Communications During a Terrorist Attack or Other Public Health Emergency*. Peter Sandman website. [online]. Dostupné z: <http://www.psandman.com/articles/hhs-11.pdf>

SEEGER, Matthew W. 2006. *Best Practises in Crisis Communication: An Expert Panel Process*. Inflow: Journal of Applied Communication Research [online]. 34(3). [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/Artike1%201%20-%20%20Best%20Practices.pdf>

SHPIRO, Shlomo. 2011. *The Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities*. Safe comms. Duben 2011. [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: [https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final\\_en\\_0605.pdf](https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf)

STEINHAUER, Jennifer. 2001. *Giuliani Takes Charge, and City Sees Him as the Essential Man*. New York Times. 14. 9. 2001. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.nytimes.com/2001/09/14/nyregion/14MAYO.html>

ŠARADÍN, Pavel. 2007. *Politické kampaně, volby a politický marketing*. Olomouc: Periplum. ISBN: 978-80-86624-36-5

ŠÍROVÁ, Tereza. 2015. *Pomsta, nemoc, zhrzená láska. Když se pilot rozhodne spáchat sebevraždu*. Idnes. 26. 3. 2015. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://technet.idnes.cz/pilot-germanwings-sebevrazda-v-letadle-d9t-/tec\\_tecnika.aspx?c=A150326\\_205251\\_tec\\_tecnika\\_sit](http://technet.idnes.cz/pilot-germanwings-sebevrazda-v-letadle-d9t-/tec_tecnika.aspx?c=A150326_205251_tec_tecnika_sit)

ŠTALMACH, D., I. Lesková, M. Šverdík, J. Gabzdyl, Č. Třeček. 2008. *Před rychlík se ve Studénce zřítil most, sedm lidí zemřelo*. Idnes. 8. 8. 2008. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/pred-rychlik-se-ve-studence-zritil-most-sedm-lidi-zemrelo-pmi-/krimi.aspx?c=A080808\\_105155\\_krimi\\_jan](http://zpravy.idnes.cz/pred-rychlik-se-ve-studence-zritil-most-sedm-lidi-zemrelo-pmi-/krimi.aspx?c=A080808_105155_krimi_jan)

ULMER, Robert R., Timothy L. Sellnow, Mathew W. Seeger. 2014. *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Sage publications: Thousand Oaks. ISBN 978-1452257518

VYMĚTAL, Štěpán. 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-2510-9

WENDLING, Cécile, Jack RADISCH, Stephane JACOBZONE. 2013. *The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication*. OECD Working Papers on Public Governance (24). [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en>

WEINER, David. 2006. *Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion*. Ivey Business Journal. [online]. 28(2). [cit. 2015-05-12]. ISSN 1492-7071 Dostupné z: <http://iveybusinessjournal.com/publication/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion/>

WALSH, Kenneth. 2008. *Hurricane Katrina Left a Mark on George W. Bush's Presidency*. U.S. News. 11. 12. 2008. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <http://www.usnews.com/news/articles/2008/12/11/hurricane-katrina-left-a-mark-on-george-w-bushs-presidency>

WITSCHGE, Tamara a Gunnar NYGREN. 2009. *Journalism: a profession under pressure? Journal of Media Business Studies*. [online]. 6(1). [cit. 2015-05-12] ISSN 1652-2354. Dostupné z: [http://research.gold.ac.uk/2128/1/Witschge\\_%EE%80%80Nygren%EE%80%81\\_Journalism\\_as\\_profession.pdf](http://research.gold.ac.uk/2128/1/Witschge_%EE%80%80Nygren%EE%80%81_Journalism_as_profession.pdf)

Youtube. 2010. *9-11 Rudy Giuliani*. In: Youtube [online]. 29. 10. 2010. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=4T8GINqwHpI>. Kanál uživatele ConspiracyScope.

ZALAN, Eszter. 2014. *Hungary's Orban wins another term, Jobbik support jumps*. Euobserver. 7. 4. 2014. [online]. [cit. 2015-05-12] Dostupné z: <https://euobserver.com/eu-elections/123762>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AA11	Let American Airlines číslo 11 na pravidelné lince Boston – Los Angeles
AA77	Let American Airlines číslo 77 na pravidelné lince Virginia – Los Angeles
CIA	Central Intelligence Agency
CDC	Center for Disease Control and Prevention
CCP	Crisis Communication Plan
FAA	Federal Aviation Administration
FBI	Federal Bureau of Investigation
NEADS	Northeast Air Defense Sector
NORAD	North American Aerospace Defense Command
PR	Public relations
LA	Los Angeles
U175	Let United Airlines číslo 175 na pravidelné lince Boston – Los Angeles
U93	Let United Airlines číslo 93 na pravidelné lince Newark – Los Angeles
USA	United States of America
WTC	World Trade Center



