



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# KRIZOVÁ KOMUNIKACE A KOMUNIKACE RIZIKA

**Univerzita obrany Hradec Králové  
10/2008**

**© PhDr. Štěpán Vymětal  
psychologické pracoviště MVČR**



## Zdroje + program

**Sandman, Glik, Covello, Rohrmann...**

+příručky krizové komunikace (USA, Austrálie, Švédsko...)

### **Program:**

- 1) Definice KK - o čem to je?
- 2) Východiska KK – co je klíčové pro efektivní KK?
- 3) Rysy KK
- 4) Role zdravotnictví aj. rezortů a role médií při KK
- 5) Hlavní zásady KK



# Definice

## Crisis/Emergency/Risk/Communication

**KK = výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před, během a po mimořádné události.**

**Komunikace rizika:** výměna informací o zdravotních rizicích způsobených prostředím, industriálními nebo zemědělskými procesy, politikou nebo produkty mezi jednotlivci, skupinami a institucemi.

**Krizová komunikace:** přesná a účinná komunikace pro rozmanité publikum – v situacích mimořádných událostí (přírodní a industriální katastrofy, propuknutí chorob, bioterorismus)

(Glik, Deborah 2007)



# Východiska

- KK vychází z **psychologie MU**
- využívá:
  - komunikační strategie
  - vztahy s médii
  - PR (vztahy s veřejností)
  - zdravotní vzdělávání (osvětu)
- vede lidi a organizace ke **krizové připravenosti** (jak reagovat během a po MU)



## O co jde v KK?

Činnosti v krizové komunikaci vychází ze dvou věcí:

- a) do jaké míry jsou lidé znepokojeni
- b) do jaké míry chceme, aby znepokojeni byli

Hlavní aspekty KK:

- 1) obsah a forma
- 2) možná úskalí
- 3) problematika budování důvěry
- 4) otázky percepce rizika

***Klíčové je zda vnímání lidí odpovídá reálnému stavu a jakou mají schopnost asimilovat informace v období ohrožení.***



## Běžné elementy – co formuje KK?

- nejistý výsledek
- situace vyvolávající obavy nebo hrůzu
- konflikt a rozpory: v příčinách, řešení, následcích
- důvěra a nedůvěra ke komunikátorům
- technické informace
- rozmanité zájmové strany



# Role zdravotnictví aj. rezortů při KK

1. **hodnocení a vzdělávání publika**  
(před, při, po události) – přímo nebo prostřednictvím médií
2. **příprava pracovníků**
3. **tvorba a šíření materiálů**
4. **mít připraveny plány KK předem**
5. **implementovat plány KK při vzniku krize**
6. **hodnotit efektivitu KK**



## Role médií při KK

- **Před událostí:**  
vzdělávání veřejnosti/prevence, mít k dispozici materiály/plány pro reakci na MU
- **Během události:**  
přimět lidi k rychlé reakci, zaplňovat díry ve znalostech, popisovat úsilí v oblasti krizové připravenosti, spolupracovat s klíčovými agenturami při šíření informací
- **Po události:**  
informovat o záchranných a likvidačních pracích, zklidnit a stabilizovat veřejnost





## Cíle KK

- zachránit životy
- redukovat (zne)užívání služeb
- usnadňovat záchranné práce a snižovat nebezpečí
- redukovat úzkost
- tvořit obraz (image) krize



## Co je důležité?

- **ZNÁT SVOU POPULACI**
  - průzkum krizové připravenosti obyvatel (materiální/technické/vědomostní stránky)
- **ZMĚNIT POPULACI**
  - kampaně sociálního marketingu (US Red Cross), školní vzdělání, komunitní vzdělávání (certifikovaný trénink), zdravotnická žurnalistika, webové materiály, TV vzdělávání



# Připravme svou organizaci na MU!

1. **Formulujme plán KK** (před vznikem krizové události!)
2. **Týmy, plány, materiály, webové stránky, mapy sdělení** – (mějme připraveny dopředu!)
3. Rychle a vhodně **reagujme na potřeby médií, zájmových skupin a veřejnosti** (být proaktivní!)
4. Musíme **rozvíjet KK souběžně s rozvojem MU**, nikoli se zdržovat hledáním informací a důkazů při jejím vzniku!



# Plán krizové komunikace

## Plán krizové komunikace má obsahovat:

1. **kontakty** na místní stanice TV a rádia
2. vytvoření nebo aktualizace **webové stránky** pro poskytování informací
3. přípravu **nonstop telefonické informační linky**
4. přípravu a distribuci **informačních letáků** (v hlavních regionálních jazycích)
5. **spolupráci** s policií, hasiči, zdravotníky...
6. přípravu **tiskové zprávy** pro oznámení reakce na krizi

## Dále je důležité:

- **Vyjádření lítosti a soucitu** nad ztrátami.
- **Naslouchat zájmům a potřebám** veřejnosti.
- **Přijmout a zahrnout veřejnost jako partnera!!!**



# Mapy sdělení, klíčová sdělení

**MS = nástroje KK, obsahují klíčová sdělení+mají vést k pochopení podstatného.**

- a) identifikace hlavních cílových skupin (zájmových skupin) + tvorba priorit**
- b) identifikace jejich otázek a zájmů + tvorba priorit**

**max 3 klíčová sdělení  
max 9 sekund  
max 27 tištěných slov**

(Covello 2001)



Při **formulaci sdělení** je vhodné  
zodpovědět si 3 otázky:

- a) 3 nejdůležitější věci, které by publikum **mělo vědět**;
- b) 3 nejdůležitější věci, které by publikum **vědět chtělo**;
- c) 3 věci, které, pokud by byly zdůrazněny, by vedly k **dezinformacím**.



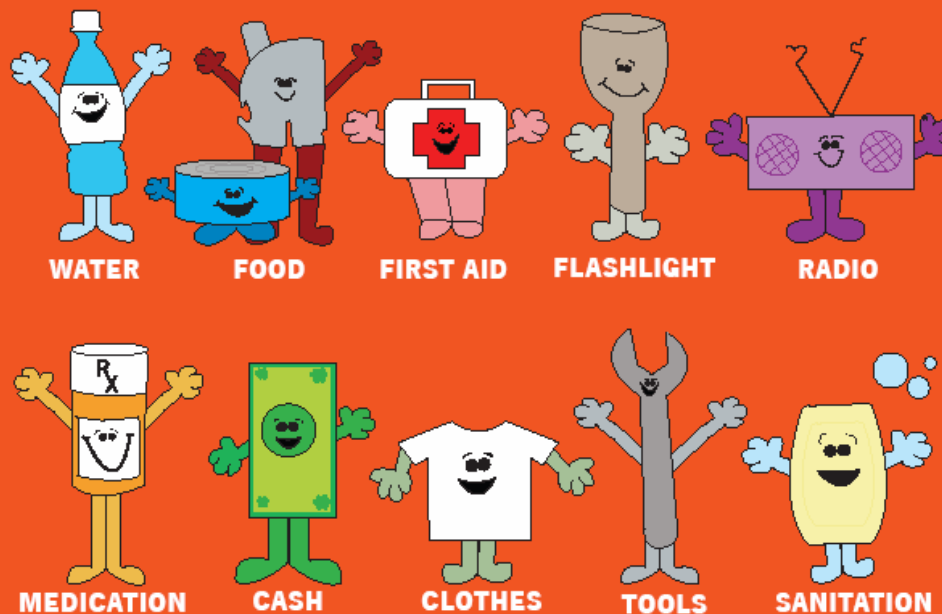
MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

## Specifické zaměření KK

LA kampaň 2007  
„krizová připravenost“

# Just Be Ready. PrepareTogether.

10 essential items for your Disaster Kit







MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

## KK v multikulturní společnosti

**10 необходимых предметов:**

- 1) Вода
- 2) Пища
- 3) Деньги и важные документы
- 4) Одежда
- 5) Фонарики
- 6) Аптечка
- 7) Лекарств
- 8) Радиоприемник
- 9) Туалетные принадлежности
- 10) Инструменты

**10 Món Quan Trọng Cần Thiết Nhất:**

1. Nước Uống
2. Thức Ăn
3. Tiền Mặt & Các Giấy Tờ, Tài Liệu Quan Trọng
4. Quần Áo
5. Đèn Pin
6. Vật Dụng Cấp Cứu
7. Thuốc Trị Bệnh
8. Radio
9. Vật Dụng Vệ Sinh Cá Nhân
10. Dụng Cụ

**١٠ وسيلة أصلى :**

- (١) ماء
- (٢) طعام
- (٣) أموال نقدية ووثائق هامة
- (٤) ملابس
- (٥) مصباح بطارية (بيل)
- (٦) مواد اسعافات اولية
- (٧) أدوية ضرورية
- (٨) راديو على البطارية
- (٩) محارم و قوط و مواد تنظيف
- (١٠) أدوات ضرورية (مفتاح انكليزي الخ)

LA kampaň 2007 „krizová připravenost“



**Kde chybí otevřená komunikace s veřejností  
vznikají spontánní vzkazy (vyjádření obav)**



**Anonymní vzkaz po útoku na londýnské metro,  
pražské metro 2005**



# Teorie vnímání rizika

Teorie vnímání rizika (**risk perception theory**) hovoří o tom, že vnímání rizika ovlivňuje řada faktorů.

Bylo identifikováno minimálně **15 faktorů, které mají přímý vztah ke krizové komunikaci** (dobrovolnost, ovladatelnost, známost, spravedlnost v distribuci, zisky, pochopení, nejistota, hrůza, důvěra v instituce, reversibilita následků, osobní ohrožení, etická a morální povaha, přírodní nebo lidský původ, identita obětí, katastrofický potenciál).

Tyto tzv. **faktory znepokojení** (outrage) hrají významnou roli při ovlivnění úrovně zájmu, obav, zloby, úzkosti, strachu, nenávisti a znepokojení – a mohou významně ovlivnit postoje a chování.



# AKCEPTACE RIZIKA

## VÍCE AKCEPTOVATELNÉ RIZIKO

**Dobrovolné**

**Přírodní katastrofa**

**Běžný, chronický projev/následek**

**Kontrolovaný, řízený proces**

**Fér jednání**

**Patrné výhody**

**Důvěryhodný zdroj informací**

**Známy jev/činitel**

**Zasažení pouze dospělí**



## MÉNĚ AKCEPTOVATELNÉ RIZIKO

**Nedobrovolné**

**Katastrofa průmyslová/člověkem způsobená**

**Katastrofální, tragický projev/následek**

**Nekontrolovaný, neřízený proces**

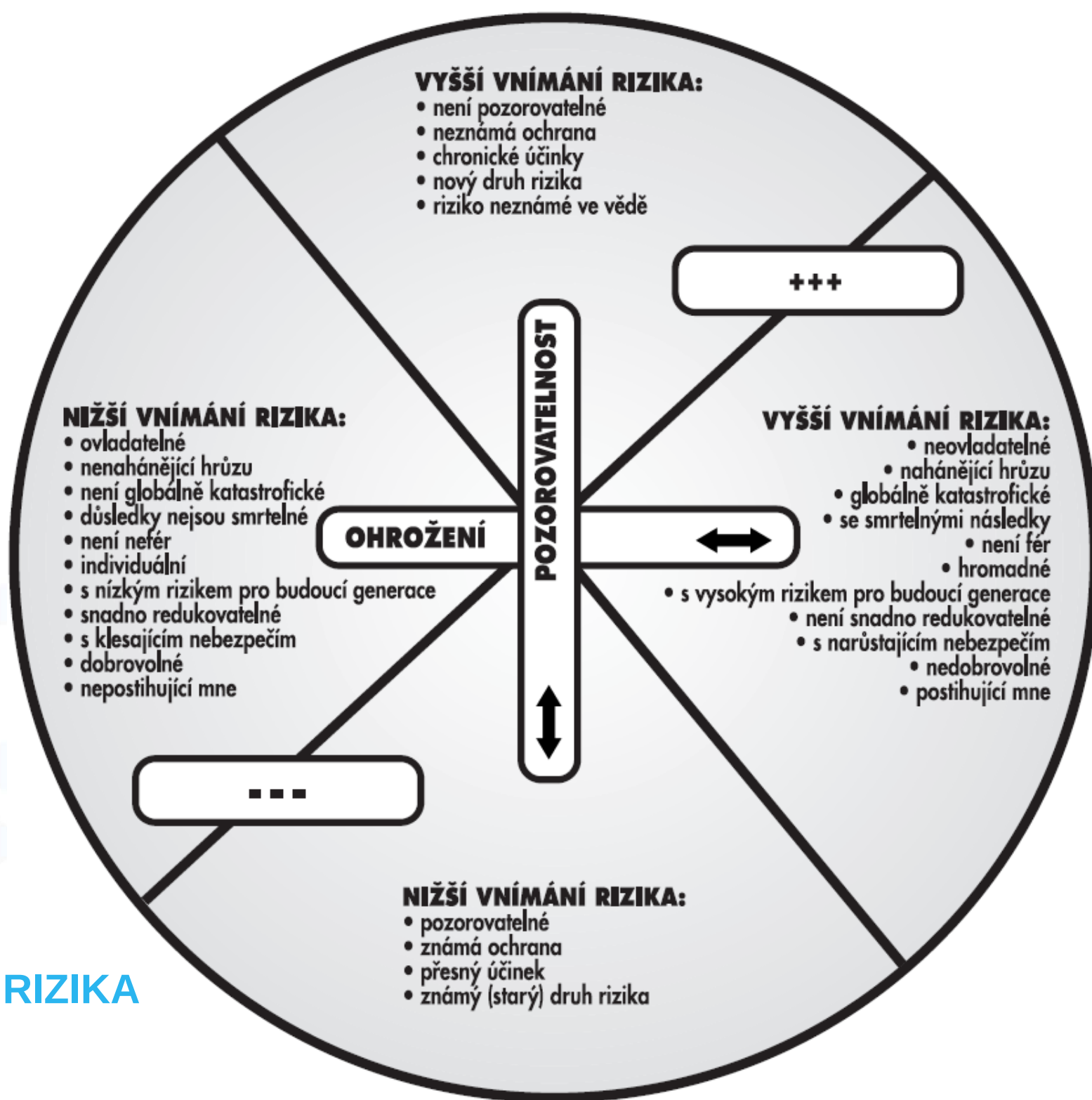
**Nefér jednání (viktimizace)**

**Žádné výhody**

**Nedůvěryhodný zdroj informací**

**Neznámý, cizokrajný jev/činitel**

**Zasaženy děti**



## MODEL VNÍMÁNÍ RIZIKA



# Teorie negativní dominance

1. proces zpracování negativní a pozitivní informace ve vypjatých situacích
2. negativní informace má významně vyšší váhu
3. lidé přikládají větší hodnotu ztrátám (negativním výsledkům) než přínosům
4. každé negativní sdělení by mělo být vyváženo větším množstvím pozitivních sdělení (nebo sdělení orientovaných na řešení problému)
5. komunikace, které obsahují zápory (např. slova ne, nikdy, nikdo, nic) a negativní konotace (např. zamoření) mají tendenci přitahovat více pozornosti, mají větší vliv než pozitivní sdělení a mohou snižovat důvěru
6. Úspěšnější krizová komunikace se zaměřuje víc na to co bylo uděláno, než na to, co uděláno nebylo.



# Teorie mentálního ohlušení

Teorie mentálního ohlušení (mental noise theory) vychází z toho, **jak lidé ve stresu informace zpracovávají.**

**Emoční nabuzení a (nebo) duševní neklid** vytvářejí vlivem silných emocí „**mentální ohlušení**“, které může významně negativně ovlivnit racionální stránku komunikačního procesu.

že **až 80%** sdělení může být zcela ignorováno, zapomenuto...





# STARCC PRINCIP

**STARCC princip**, který říká, že informace, mají být:  
jednoduché,  
včasné,  
přesné,  
relevantní,  
důvěryhodné  
konzistentní

(Simple, Timely, Accurate, Relevant, Credible, Consistent).





## Teorie ovlivnění důvěry

Hlavním rysem všech strategií krizové komunikace je potřeba **budování důvěry**.

TOD hovoří o tom, že když jsou **lidé rozrušení**, často **nedůvěřují tomu, že jim druzí naslouchají, pomáhají, že jsou empatičtí, upřímní, otevření, kompetentní, angažovaní a ochotní pomoci**.

Lidé hodnotí důvěryhodnost s ohledem na tyto faktory, přičemž **většina důvěryhodnosti závisí na faktoru empatie**.

Publikum to ohodnotí během prvních 9-30 vteřin. Čím je u publika vyšší úroveň projevovaných emocí nebo nedůvěry, tím víc je třeba lidem naslouchat, projevovat empatii a starostlivost.



# Budování důvěry

Pro budování důvěry je nutné posilovat vnímání 4 faktorů:

➤ **1. Empatie/starostlivost**

(zda je subjekt vnímán jako empatický a starostlivý, jakou má schopnost vcítit se do potřeb publika) = **50%**;

➤ **2. Kompetence/odbornost**

(kvalifikace, organizační schopnosti) = **15-20%**;

➤ **3. Upřímnost/otevřenost**

(a férovost jednání) = **15-20%**;

➤ **4. Závazek/horlivost**

(angažovanost) = **15-20%**.



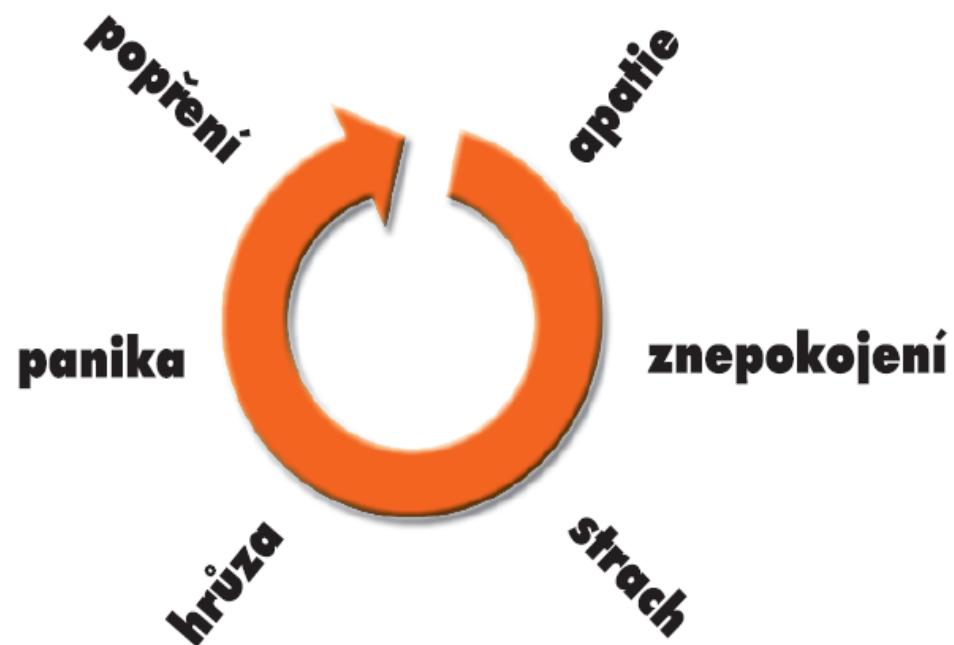
## Základní pravidla KK

- 1) poskytovat **omezené množství jasně formulovaných informací** (maximálně 3 klíčová sdělení, každé z nich podpořit 2-4 fakty);
- 2) jednotlivá **sdělení udržet krátká** (9 vteřin nebo 3-12 slov);
- 3) **sdělení opakovat**;
- 4) **využít vizuální podpory** (grafika, obrázky);
- 5) k vyvážení jedné negativní informace je třeba využít **tři pozitivní**;
- 6) **vyhnout se záporům** (ne, nikdy, nic, nikdo), používat pozitivní formulace;
- 7) **kontrolovat svou neverbální komunikaci**, která tvoří 50-75% obsahu sdělení.



## Emoce v KK

**popření  
panika  
hrůza  
strach  
znepokojení  
lhostejnost  
(apatie)**





# Odolnost je normální reakcí na katastrofu!

**K tomu, aby se lidé sami zotavili je nezbytné v krizové komunikaci pojímat jejich emoční reagování jako adekvátní, překonatelné a dočasné a nepotlačovat je!**



## Emoce v KK

**Sandman (2003)** uvádí, že také v oblasti krizového řízení je panika často přeceňována, daleko běžnějšími emočními reakcemi jsou podle něj **smutek a popření**.

**Nejběžnější reakcí na riskantní situaci je však lhostejnost (apatie)!!!**

Pokud jsou lidé příliš lhostejní, cílem krizové komunikace je zvýšit jejich znepokojení, pokud jsou příliš vystrašení nebo rozzlobení, toto znepokojení snížit.

**Tendence falešně uklidňovat** – jako reakce na strach

**Uznání (pojmenování a legitimizace) strachu** pomáhá veřejnosti strach snášet a funguje lépe než uklidňování.

**Pokud je zvýšená bdělost a podezřívavost legitimní a oficiálně posílená, nikoli zlehčována, má její úroveň tendenci snadného návratu do běžného a přijatelného normálu.**

V krizové komunikaci je zásadní **rozpoznat, pochopit a legitimizovat útrapy, truchlení a smutek**. Dalším krokem je **podpora sdílení těchto pocitů**, aby bylo možné je překonat. Nakonec je důležité poskytnout příležitosti pro **praktické vyjádření empatie, pomoc druhým**.

Úkolem krizové komunikace je **zlobu a vztek opět legitimizovat** a najít způsoby jejich **vhodného, kontrolovaného a bezpečného vyjádření**, aby nedošlo k jejich popření.

# Smutek, zloba, empatie, panika, popření

V krizové komunikaci je zásadní rozpoznat, pochopit a legitimizovat útrapy, truchlení a smutek. Dalším krokem je podpora sdílení těchto pocitů, aby bylo možné je překonat. Nakonec je důležité poskytnout příležitosti pro praktické vyjádření empatie, pomoc druhým.

- Úkolem krizové komunikace je také zlobu a vztek legitimizovat a najít způsoby jejich **vhodného, kontrolovaného a bezpečného vyjádření**, aby nedošlo k jejich popření.
- Lidé často volí **sebeochranné postupy**, jejichž síla je vyšší než ta, kterou autority doporučily. Někdy je toto **chování nesprávně označováno panikou**. **Panika je však velice vzácná!**
- Skutečným nebezpečím v situacích mimořádných událostí může být, podle Sandmana (2003) popření, které je mnohem běžnější než panické reagování.

Lhostejní lidé neprojevují počáteční zájem o varování, lze je však ovlivnit zvýšením jejich znepokojení.

Lidé v popření reagují tak, že varovné sdělení ještě více potlačí.





# Co s vinou?

## Typy viny:

- 1) **Vina z nemožnosti postarat se o blízké** (caretaker guilt): z pocitu, že nedokáží ochránit své děti, rodinu, komunitu; pocity, že nedokáží nebezpečí předcházet (často se objevuje u krizových managerů).
  - 2) **Vina z přežití** (survivor guilt): pocit sobeckosti; zvyšuje smutek
  - 3) **Vina z rutiny** (routine guilt): plyne z faktu, že je mimořádná událost a člověk se pořád stará o rutinní záležitosti – práci, účty apod. Ptá se: Co je ve mně špatného? Naproti tomu lidé, kteří berou mimořádnou událost „v běhu“ cítí méně strachu a méně empatie než druzí, avšak směřují k vině z rutiny, pokud jejich vina není vytěsněna.
- Úkolem KK je zde **legitimizovat pocity viny** a postupovat nepřímým označováním: Formulace: „**Někdy lidé cítí vinu protože přežili, zatímco jiní zahynuli...**“, je vhodnější než formulace typu „Cítíš vinu protože...“ nebo dokonce „Je v pořádku cítit vinu...“.



## Vztahy mezi hodnocením, řízením a komunikací rizika

### Hodnocení rizika:

- identifikace nebezpečí
- popis nebezpečí
- hodnocení expozice
- popis rizika



### Řízení rizika:

- hodnocení rizika
- nástroje hodnocení
- možnosti pro implementaci
- monitorování a přehled



### Krizová komunikace (komunikace rizika)



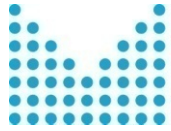


### **Vodítka pro TV rozhovor:**

- a) délka klíčového sdělení je 8-12 vteřin
- b) je následováno podporujícími fakty (ne delší než 8-12 vteřin)
- c) zopakování klíčového sdělení!

### **Vodítka pro rozhovor do tisku:**

- a) být připraven o věci diskutovat do detailu
- b) předložit klíčové sdělení brzy a často je opakovat
- c) opravit chyby – co nejdříve to půjde
- d) vrátit se ke svým klíčovým sdělením vždy, když nás otázky matou nebo odvádějí



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# Zdroje informací

***Ministerstvo vnitra ČR***

**[www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)**

příručky pro: novináře, obce, obyvatele, školy, KŘ

***U.S. Department of Health & Human Services***

**[www.hhs.gov/disaster](http://www.hhs.gov/disaster)**

***The American Red Cross***

**[www.redcross.org](http://www.redcross.org)**

***World Health Organization***

Effective Media Communication during Public Health Emergencies (WHO handbook)

**[http://www.who.int/csr/resources/publications/WHO\\_CDS\\_2005\\_31/en/](http://www.who.int/csr/resources/publications/WHO_CDS_2005_31/en/)**

***Centres for Disease Control and Prevention (CDC)***

**<http://www.cdc.gov/>**

***Center for Risk Perception and Communication***

**<http://sds.hss.cmu.edu/risk/>**