



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

CYRILOMETODĚJSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Studijní program: Etika a kultura krizové komunikace

Lukáš Humpl

Krizový komunikační manuál

pro organizaci

Zdravotnická záchranná služba

Moravskoslezského kraje

Vedoucí práce: PhDr. Štěpán Vymětal, Ph.D.

Olomouc 2026

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a použil pouze uvedenou literaturu a další zdroje. Při formulaci a úpravě textu jsem jako podpůrný prostředek využil nástroj ChatGPT, a to v souladu s Doporučením Univerzity Palackého v Olomouci k využívání generativních modelů AI.

Zároveň uvádím, že v souladu s Metodickým pokynem č. 01-KMS/2025 obsahuje práce neveřejnou přílohu, která není z důvodu smluvně dohodnuté mlčenlivosti zveřejněna.

V Olomouci, 1.4.2026

Lukáš Humpl, v.r.

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Štěpánu Vymětalovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky, které mi poskytoval po celou dobu tvorby tohoto projektu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Krize a krizové situace	9
1.1 Definice krize a její charakteristika.....	9
1.2 Příčiny krizí.....	11
1.3 Typy krizí.....	12
1.4 Následky krizí.....	12
2 Komunikace a krizová komunikace	14
2.1 Definice krizové komunikace.....	14
2.2 Teoretické modely krizové komunikace	15
2.3 Pravidla krizové komunikace	16
2.4 Cíle krizové komunikace	17
2.5 Chyby v krizové komunikaci	18
2.6 Zásady účinné krizové komunikace	19
2.7 Krizová komunikace a mimořádné události	19
2.8 Odlišení krizové komunikace a komunikace rizika	20
2.9 Krizová komunikace ve zdravotnictví	21
2.9.1 Krizová komunikace s pacienty, jejich blízkými a pozůstalými.....	21
2.9.2 Krizová komunikace při ohrožení zdravotnické organizace	21
2.9.3 Zákonné limity při krizové komunikaci ve zdravotnictví	22
2.9.4 Etické přesahy krizové komunikace ve zdravotnictví	22
3 Krizové řízení	24
3.1 Co je krizové řízení.....	24
3.2 Fáze krizového řízení a potřebná opatření.....	24

3.2.1	Prevence krize.....	25
3.2.2	Příprava na krizi	25
3.2.3	Probíhající krize	28
3.2.4	Poučení se z krize.....	29
3.3	Komunikační kanály a nástroje krizové komunikace.....	30
3.3.1	Sociální sítě	30
3.3.2	Krizová webová stránka.....	31
3.3.3	Tisková zpráva	31
3.3.4	Tisková konference.....	31
4	Zdravotnická záchranná služba moravskoslezského kraje	33
4.1	Popis organizace a její úkoly.....	33
4.2	Krizové situace řešené organizací v uplynulých letech	33
5	Krizové řízení	35
5.1	Zmapování a analýza reálných rizik ZZS MSK	35
5.2	Typy krizových situací a zhodnocení jejich rizika	35
5.2.1	Krize ZZS MSK při mimořádných událostech	36
5.2.2	Krize ZZS MSK při událostech extrémní povahy	37
5.2.3	Závažné profesní pochybení při činnosti ZZS MSK	38
5.2.4	Trestní oznámení vedené na organizaci	39
5.2.5	Negativní medializace a nedůvěra ze strany veřejnosti	39
5.2.6	Krize ve vedení, vnitřní konflikty a lidské ztráty	40
6	Krizový komunikační audit.....	42
6.1	Přehled současných komunikačních postupů organizace	42
6.1.1	Postup organizace při vnější komunikaci	42
6.1.2	Postup organizace při interní komunikaci	43

6.2	Identifikace slabých míst	43
6.3	Návrhy na zlepšení krizové komunikace organizace	45
6.4	Doporučení k efektivní krizové komunikaci ZZS MSK.....	46
6.4.1	Příprava krizového komunikačního týmu a scénářů	46
6.4.2	Bezpečně a srozumitelně poskytovaná sdělení.....	47
6.4.3	Zajištění plnohodnotné externí a interní komunikace	48
7	Krizový komunikační manuál.....	49
7.1	Úvod a vymezení materiálu	50
7.2	Cílové skupiny a komunikační kanály	50
7.3	Krizový komunikační tým ZZS MSK.....	51
7.3.1	Úkoly Krizového komunikačního týmu organizace	52
7.3.2	Složení Krizového komunikačního týmu.....	52
7.3.3	Malý Krizový komunikační tým.....	53
7.3.4	Velký krizový komunikační tým	54
7.4	Postup činnosti Krizového komunikačního týmu ZZS MSK	56
7.5	Krizové komunikační karty.....	58
	Závěr	60
	Anotace.....	63
	Abstract.....	65
	Zkratky	67
	Bibliografie	68
	Seznam příloh	72

ÚVOD

Život člověka i společnosti, stejně jako fungování organizací, nevyhnutelně doprovází a zároveň ovlivňují negativní události. Je-li jejich působení významné a přinášející riziko, hovoříme o krizi. Při jejím dopadu dochází k ohrožení majetku, zdraví, života či jiných hodnot jedince, někdy celých skupin osob. V případě zasažení konkrétní organizace bývají důsledkem krize ohrožení výsledků její práce a finanční ztráty. Může ale způsobit také ztrátu reputace a v konečném důsledku nevratné poškození pověsti organizace.

Krize může nastat takřka kdykoliv a kdekoliv, v jakémkoliv odvětví lidské činnosti. Prakticky nelze najít člověka, organizaci nebo oblast bez jejího výskytu v minulosti. Bez ohledu na příčinu a podobu, je krize vždy svízelnou situací a obvykle vyvolává obavy, nejistotu a zmatek.

Vzniku krizí často nelze zabránit, a tedy se jim ani zcela vyhnout. Je nutno jim čelit a pokud má být řešení krize úspěšné, musí být použita strategie nejen správně zvolená, ale také promyšlená a načasovaná. Významně ovlivnit dobré zvládnutí krize proto může kvalitní soubor předem definovaných konkrétních opatření a praktických kroků, které bude třeba v dané situaci učinit. Mezi velmi důležité úkoly v tomto směru patří příprava na komunikaci v krizi. Praxe ukazuje, že krizová komunikace má v nadlimitně zátěžových situacích často klíčovou roli. Pokud je správně nastavena a odvedena, pomáhá k významnému snižování následků krizové situace.

Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje (ZZS MSK) je jednou z organizací patřících mezi základní složky integrovaného záchranného systému (IZS). Z povahy jejího zaměření proto bývá s událostmi krizového a mimořádného charakteru konfrontována takřka pravidelně. Kromě každodenních krizových situací zasahujících jednotlivce nebo rodiny, jsou to ale také mimořádné události velkého či přímo globálního charakteru, na jejichž řešení se organizace podílí v první linii.

Z historie posledních necelých dvou desetiletí můžeme jmenovat například z oblasti dopravní střet tramvajových souprav u Ostravy v r. 2008 nebo dvě vážná železniční neštěstí s oběťmi na životech ve Studénce (2008 a 2015). Z přírodních katastrof se jednalo o tragické lokální povodně na Novojičínsku v r. 2009. V oblasti násilné trestné činnosti šlo o záměrný výbuch panelového domu ve Frenštátě pod Radhoštěm v r. 2013 stejně jako o útok aktivního střelce v budově polikliniky ostravské Fakultní nemocnice v r. 2019 nebo úmyslně založený požár obytné výškové budovy v Bohumíně v r. 2020. ZZS MSK byla rovněž přímo

konfrontována s globální krizí nemoci covid-19 a podílela se v plném nasazení na jejím zvládnutí. Dosud poslední rozsáhlou událostí, na níž organizace jako poskytovatel přednemocniční neodkladné péče participovala, se v září 2024 staly rozsáhlé povodně, které v kraji zasáhly především oblast Bruntálska, Opavska a Ostravska.

Cílem práce je vytvořit, s přihlédnutím k již proběhlým minulým, ale také k očekávaným či možným budoucím krizím, prakticky využitelný krizový komunikační manuál. Dokument má sloužit k zajištění efektivní komunikace v nadlimitně obtížných situacích, s nimiž bude pravděpodobně Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje v budoucnu konfrontována a kterými může být zasažena. Krizový komunikační manuál by měl organizaci přinést zvýšení připravenosti bezpečně zvládnout krizovou situaci v rovině efektivní, transparentní a koordinované komunikace a přispět k její celkové odolnosti. Má přispět také ke zvýšení důvěry veřejnosti, stejně jako vlastních zaměstnanců, v postupy a kompetence ZZS MSK. Dalším přínosem je posílení bezpečnosti při předávání informací s ohledem na zachování povinné mlčenlivosti v souvislosti s osobami pacientů a jejich zdravotním stavem.

V teoretické části jsou v práci vymezeny základní pojmy, definice krizí a komunikace, specifikována je krizová komunikace v prostředí složek integrovaného záchranného systému. Definovány jsou potenciálně krizové situace, zmapovány pravděpodobnosti a dopady jejich rizik. Praktická část obsahuje audit aktuální krizové komunikace Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje a také přehled dosavadních komunikačních postupů. Identifikována jsou slabá místa a zakomponovány návrhy na zlepšení. Stěžejním výstupem je Krizový komunikační manuál organizace, krizové procedury, připravené je složení a definované činnosti Krizového komunikačního týmu (KKT) ZZS MSK, stejně jako časová osa jeho postupu.

Velmi praktickou pomůckou jsou Krizové komunikační karty pro jednotlivé typy situací. Vzhledem k jejich citlivé povaze a v souladu se smluvně dohodnutou mlčenlivostí je tato část práce vyjmuta ze zveřejněné verze a tvoří neveřejnou přílohu.

1 KRIZE A KRIZOVÉ SITUACE

V první kapitole se zabýváme popisem pojmu krize a krizová situace, jejich charakteristikami a typy. Jejich definování, stejně jako porozumění, je nezbytné pro další práci s tématem v tomto projektu.

1.1 Definice krize a její charakteristika

Krize je poměrně často komunikované slovo. Znamená situaci postihující jedince, celé sociální skupiny nebo také instituce. Pojem lze použít k popisu všech situací, při nichž se něco dramaticky mění, zároveň se přitom jedná o přechodné stádium. Dle Špatenkové (2004, s. 15) je krize:

- rozhodná chvíle, ve které vrcholí protikladné síly,
- těžká, svízelná situace, tíseň nebo zmatek,
- nebezpečný stav, životní událost,
- moment zřetelné nerovnováhy, úpadek.

Konkrétní a jednoznačné vymezení pojmu není snadné, což potvrzuje řada různých autorů a definic, například Tomandl (2011, s. 229). Diskuse o tom, co je krize, se odehrává po celá desetiletí. Co přesně vlastně krize je, se v praxi ukazuje jednotlivým účastníkům v ní, stejně jako vnějším pozorovatelům, což vede k různým definicím a analýzám. V souladu se zaměřením a potřebami této práce zacházíme s pojmem krize zejména z úhlu organizačního, potažmo komunikačního.

Krize znamená nutnost obtížného rozhodování se mezi variantami, přičemž může jít o volbu mezi dobrým a špatným, životem a smrtí či úspěchem a neúspěchem. Může přitom jít o zasažení jedince, ale velmi podobně také organizace. (Trojanová a Svobodová, 2021, s. 11). Krize můžeme vnímat jako charakteristické, neočekávané události či jejich série, které hrubě vybočují z běžných událostí a jsou vnímány jako hrozba prioritních cílů organizace (Seeger et al., 1998, s. 233).

Vzhledem k účelu této práce je velmi podstatné zmínit skutečnost, že autoři v tomto smyslu označují resort zdravotnictví jako jednu z nejohroženějších oblastí lidské činnosti. Mezi důvody patří přítomnost zásadních otázek, jako jsou témata zdraví, života a smrti nebo etická dilemata. (Tomandl et al., 2020, s. 20) Krizí může být také situace s výrazným oslabením rovnováhy systému, kdy hrozí či nastává jeho závažné ohrožení nebo zhroutil. Narušeno může být poslání, hodnoty, ale i cíle a způsob vedení systému. Podstatné je

uvědomit si rovněž skutečnost, že každá krize má své jedinečné časování, které lze vymezit. Je možno definovat její počátek, průběh, ale zároveň také vždy i konec. (Vymětal, 2009, s. 15).

Jedná se o událost vznikající obvykle nečekaně a náhle. Poškozuje přitom hodnotu, pověst nebo i existenci člověka, skupiny či instituce. Výrazným způsobem může rovněž ovlivnit další rozvoj jedince nebo organizace. (Chalupa, 2012, s. 24). Krize jsou různorodé, s rozličnými příčinami a důsledky. Společným pojítkem všech těchto situací je však přítomnost závažného problému a také následný odraz dané krize ve veřejném prostoru a mediálním zájmu. Kromě klasického zpravodajství jde přitom stále masivněji o zveřejňování informací a dalších obsahů v prostředí sociálních sítí.

Typickým rysem krize je vznik stavu prožívané nejistoty, atmosféry ohrožení a ztráty dosavadního řádu. Zvýšit šanci na dobré řešení vyžaduje neodkladné jednání podpořené promyšlenou komunikací. Pokud dotčená organizace krizi nezvládne, může to vést k poškození její reputace, narušení jak externích, tak interních vztahů a v nejhorším případě dokonce může její nezvládnutí ohrozit samotnou existenci organizace (Tomandl, 2011, s. 230).

Jednotlivé definice ukazují na několik podstatných charakteristik krize se specifickými dopady do oblasti komunikace. Jmenovat můžeme především náhlý vznik a rychlý rozvoj, s tím související časový tlak na rozhodovací mechanismy, s logickým nárůstem rizika výskytu závažných pochybení. Ohroženy jsou přitom nejdůležitější hodnoty organizace, případně její cíle. Charakteristická je také nejistota, pokud jde o další vývoj krize, a velmi zatěžující bývá rychlý a intenzivní tlak na poskytnutí informací ze strany medií, potažmo veřejnosti.

Jmenované faktory přispívají k celkově velmi zátěžovému nastavení situace, což s sebou nese nezbytnou potřebu profesionálně vedené a předem alespoň v základech připravené komunikace. Aby byla možná efektivní příprava komunikační strategie a definování jejích postupů, je nutná včasná identifikace konkrétní krize a porozumění její povaze a zákonitostem. Správně nastavené krizové strategie a specificky zaměřené komunikační postupy pomáhají zvládnout krizi s minimálními dopady či ztrátami (Reynolds a Seeger, 2005, s. 46).

1.2 Příčiny krizí

Důvody, proč se krize dějí, se nalézají jak mimo organizaci, tak uvnitř. Hovoříme tedy o faktorech interních a externích. Vnitřní krize obvykle přichází na základě pochybení vedení nebo jiných pracovníků organizace. Vnější krize jsou oproti tomu takové situace, které byly do organizace zavedeny odjinud.

Pohlédneme-li na problematiku z hlediska času, ponejvíce nalézáme události náhlého charakteru, které přicházejí nečekaně. Stejně tak ale může jít o dlouhodobě neřešené, přehlížené obtíže, jejichž řešení dosud nenastalo. Pokud jde o čas, bývá velmi pozoruhodné, jak rychle se krize mnohdy šíří a deformují. Pak je velmi obtížně se vůči nim bránit, protože jeví tendenci k lavinovitému rozšiřování, často i k manipulacím. Nepodaří-li se tento trend podchytit v zárodku, bývá později nemožné zjistit původce. Platí pravidlo, že u těchto situací je nezbytné zastavit krizi co nejdříve. (Němec, 1999, s. 46).

Definovat lze tři roviny příčin krizí, a to psychologickou, sociálně-politickou a technologicko-strukturální. Posledně jmenovaná se vztahuje ke krizovým situacím v souvislosti s technologiemi nesoucími vysoký stupeň rizika. Sociálně-politická perspektiva naproti tomu vnímá krizi jako narušení sociálních pravidel a tím legitimacy organizace zvnějšku, spíše než z interních příčin. Rovina psychologická pracuje se zkreslením vnímání rizika a omezením kognitivním, což s sebou nese falešný dojem nezranitelnosti. Připravenost na krizi se však na základě toho úměrně snižuje. (Pearson a Clair, 1998, s. 59–75). Jiné dělení příčin krizí uvádí Tomandl et al. (2020, s. 22, 23), který je člení do okruhů a modelových typů. Rozlišuje:

- útok zvenčí, např. terorismus, pomluva či cílená negativní kampaň,
- útok zevnitř, jimiž jsou úmysl zaměstnance či únik interních informací,
- zásah vyšší moci, zde se řadí živelní katastrofy nebo nezaviněné havárie,
- strukturální obtíže, jako propouštění, ekonomické obtíže organizace,
- jinou příčinou mohou být poškozující dezinformace a fámy.

S rychle se měnící dobou, rozvojem techniky a posuny ve společnosti přichází množství možností pro vznik zcela nových příčin krizí. Můžeme zde uvést třeba nové globální hrozby prudkých politických změn, rizika plynoucí z rychlé digitalizace či šíření vlivu a negativních fenoménů umělé inteligence. (Chalupa, 2012, s. 50).

1.3 Typy krizí

Identifikace typu krize bývá zásadní, a to z důvodu správného určení postupu organizace, jejího managementu a zvládnání, stejně jako pro výběr strategie v oblasti krizové komunikace. Možné dělení krizí je s ohledem na jejich rozvoj v čase. Rozlišujeme náhle vzniklé a prudce působící nebo naopak pomalu se rozvíjející krize vrcholící v čase. Na základě ovlivnitelnosti a možnosti predikovat výskyt krize, rozlišujeme dle tohoto modelu čtyři základní typy:

- krize předvídatelné a ovlivnitelné,
- krize nepředvídatelné, ale ovlivnitelné,
- krize předvídatelné, ale jen obtížně ovlivnitelné,
- krize nepředvídatelné a prakticky neovlivnitelné. (Gundel, 2005, s. 107)

Krize bývají také děleny na přírodní a způsobené člověkem. Do první skupiny patří živelní vlivy, tedy katastrofy přírodního rázu, v České republice nejčastěji povodně, ale zkušenost v naší zemi máme i s tornádem, sněhovou kalamitou či vlnami veder a lesními požáry. Negativní vliv člověka bývá při dopravních a průmyslových nehodách, kriminální činnosti, válečných operacích a řadě dalších krizí. Následky obou jmenovaných skupin událostí bývají srovnatelné, podstatně rozdílné však je vnímání a hodnocení odpovědnosti. Při katastrofě přírodního rázu nebývá organizaci přičítána vina, protože událost má své těžiště mimo lidskou moc. Naopak u situace antropogenního charakteru krize je zodpovědnost organizaci obvykle přisuzována. (Pearson a Mitroff, 1993, s. 48). Z psychologického hlediska mají větší dopad na psychiku mimořádné události způsobené člověkem než ty přírodní. Nejsilnější dopad tedy bývá u incidentů způsobených člověkem záměrně, jako je tomu v případě teroristického činu nebo útoku ozbrojeného útočníka, zejména pokud je zaměřen na nevinné oběti. (Vymětal, 2025)

1.4 Následky krizí

Dopady krize mohou mít pro zasaženou organizaci vážný, dokonce i devastující vliv. Okamžitým následkem je negativní ovlivnění provozu a jeho bezpečnosti, stejně jako výkonu pracoviště. Chod organizace může být omezen i paralyzován. V dlouhodobější perspektivě pak dochází ke ztrátě schopnosti plnit své úkoly. V případě zdravotnické záchranné služby tak pochopitelně může jít o fatální problém.

Nejlépe zvládnutá je taková krize, jejímuž rozvoji se podařilo včas zabránit. Jedním z nejdůležitějších postupů, jak předejít krizi a zamezit škodám, je proto prevence a příprava. (Chalupa, 2012, s. 23) Součástí správné strategie je rovněž rychlý návrat z krize zpět do původního stavu běžného fungování organizace. Celý postup přitom musí respektovat nezbytnost ochrany životů a zdraví osob, stejně jako majetku a dobrého jména organizace.

Každá krize může být vnímána jako příležitost k pozitivní změně a k růstu, pokud je dobře zvládnuta. (Tomandl, 2011, s. 230) Nezřídka se v organizaci vyskytují rozhodnutí, postupy nebo jevy, které nejsou v pořádku a nedějí se včas potřebná nápravná opatření. Pak může být krize právě tím momentem, který vede, byť vynuceně, k posunu stávajícího stavu. Podstatné změny, učiněné pod tlakem okolností, jsou obvykle vnímány jako nepříjemné a nechtěné. Přesto mívají i ony, jsou-li jasně řízeny a strukturovaně krokovány, pozitivní vliv směřující k minimalizaci rizika opakování krizových situací. (Trojanová, 2021, s. 61)

2 KOMUNIKACE A KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Obecně můžeme komunikaci chápat jako proces charakteristický předáváním a sdílením informací prostřednictvím znaků, symbolů a sdělovacích kanálů. Probíhá za využití verbálních i neverbálních prostředků. Komunikace je složitý proces. Jestliže tedy selže nebo se vymkne kontrole, nastává komunikační krize.

Aby byla komunikace úspěšná, je při ní nezbytná správná práce s emocemi. Pokud v komunikaci převládnu, mohou bránit v používání naučených komunikačních technik. Jednání se pak stává neefektivním a voleny jsou nevhodné komunikační strategie. (Lošťáková, 2020, s. 21).

2.1 Definice krizové komunikace

Jde o řízený způsob komunikace v situacích již existující krize. Krizová komunikace bývá často označována jako „královská disciplína“ vztahů s veřejností. Je popisována jako součást postupu organizace či jednotlivce ve stavu ohrožení krizí a doprovází reakce na mimořádné události. (Tomandl et al., 2020, s. 47, 48)

Krizovou komunikaci můžeme chápat jako výměnu informací, která nastává mezi organizacemi a médii či autoritami, jednotlivci nebo také mezi skupinami. Odehrává se před, během nebo po skončení mimořádné události. (Vymětal, 2009, s. 10) Pro dosažení účinné krizové komunikace je nezbytné vnímat realisticky její možnosti, stejně jako potenciál. Úsilí se má soustředit na řešení aktuálního mediálního problému. (Bednář, 2012, s. 57)

Krizová komunikace je tradičně zakořeněna v oblasti public relations a její hlavní funkcí je strategické ovlivňování veřejného vnímání krizové události s cílem minimalizovat negativní dopady na všechny dotčené strany i na reputaci organizace.

V případě krize organizace jde primárně o komunikaci s médii. Právě ony se v krizových situacích obvykle stávají dominantním zdrojem, z něhož veřejnost čerpá potřebný dostatek informací k uspokojení svých informačních potřeb. Nutno je přitom počítat s negativní konotací, jelikož v krizi dochází častěji a žel obvykle i snadněji k šíření špatných zpráv. (Němec, 1999, s. 53)

2.2 Teoretické modely krizové komunikace

Vymětal (2009) uvádí, že krizová komunikace stojí na čtyřech základních teoretických modelech. Týkají se zpracování informací o riziku, formování vnímání rizika a průběhu krizového rozhodování. Rozlišuje se:

Teorie vnímání rizika – vztah ke krizové komunikaci má podle ní nejméně 15 dosud identifikovaných faktorů: dobrovolnost, ovladatelnost, známost, spravedlnost, zisky, pochopení, nejistota, hrůza, důvěra v instituce, reverzibilita následků, osobní ohrožení, etická povaha, přírodní či lidský původ, identita obětí a katastrofický potenciál. Někdy se v tomto kontextu hovoří o tzv. faktorech znepokojení, kdy vnímání rizika souvisí s kombinací úrovně nebezpečí a úrovně znepokojení.

Teorie negativní dominance – vztah pozitivních a negativních informací je v krizi značně asymetrický, a to výrazně ve prospěch druhé jmenované valence. Poučka zní, že lidé přikládají větší hodnotu ztrátám nežli přínosům. Komunikace s negativními formulacemi přitahuje větší pozornost a má větší vliv než pozitivní sdělení, zároveň může snižovat důvěru cílové skupiny.

Teorie mentálního ohlušení – lidé, výrazně vnímající riziko a znepokojení ze situace, zpracovávají sdělené informace významně hůře. Uvádí se, že ignorovány, nezachyceny či chybně pochopeny mohou být až čtyři pětiny informací. Zmíněné limity ve vnímání se přitom týkají jak verbálních sdělení, tak i písemně předávaných materiálů v rámci krizové komunikace.

Teorie ovlivnění důvěry – budování důvěry patří ke stěžejním rysům úspěšné krizové komunikace. Pro její posilování v době krize je nezbytné posilovat klíčové faktory, kterými jsou empatie, kompetence, otevřenost a angažovanost. Řada faktorů naopak důvěryhodnost snižuje. Patří mezi ně názorové rozpory expertů, špatná koordinace krizového řízení, absence schopnosti naslouchat, neochota poskytovat informace včas, nespolehlivé plnění úkolů při krizovém řízení. (Vymětal, 2009, s. 49–56)

Mezi další modely patří Teorie sociální amplifikace rizika či Interaktivní model komunikace rizika. (Vymětal, s. 58, 59)

2.3 Pravidla krizové komunikace

Mezi hlavní principy krizové komunikace patří:

- jednotné vyjadřování organizace, a to v běžných i v krizových situacích,
- kompetentnost a přesvědčivost mluvčího instituce,
- nečekat na atak médií s negativními informacemi získanými z jiných zdrojů,
- dostupnost všech známých a vztažných informací v reálném čase,
- konkrétně vymežit a odůvodnit nemožnost uvolnit určité informace,
- klidný a rozvážený postoj managementu i mluvčího, nepropadnout panice,
- postupovat dle předem nastaveného plánu, s možností operativních odchylek,
- počáteční orientace na nejhorší možné scénáře, nezlehčovat situaci,
- nesvalovat vinu na jiné subjekty, zachovat neutralitu a klidný postoj,
- nečekat na sympatické projevy a vynechat projevy zloby ve směru k médiím (Němec, 1999, s. 60 a 61)

Jiný rámec krizové komunikace pochází z amerického Centra pro kontrolu a prevenci nemocí. Model pracuje se šesti principy, které je v krizi zapotřebí respektovat:

- být první, roli hraje rychlost,
- být pravdivý, nezbytná je přesnost,
- být důvěryhodný, konzistentní,
- být empatický, projevit emoce,
- být připraven a podporovat akci,
- být respektující, chápající. (Centers for Disease Control and Prevention, 2018, s. 2 a 3).

Zmíněné principy zdůrazňují nejen nezbytnost zachovat faktický obsah sdělení, ale důsledně vedou také k zachování formy předávaných informací a jejich prezentování, protože to vše je veřejností vnímáno.

Jiní autoři definovali deset zásad vhodné krizové komunikace. Za nejdůležitější prvek označují koordinaci sdělení mezi zapojenými organizacemi, čímž se zamezí sdělování protichůdných sdělení do veřejného prostoru. Důraz kladou na přesnost a otevřenost komunikace, empatii a srozumitelnost stejně jako na dostupnost a rychlost. Nezbytné je rovněž přijmout obavy na straně veřejnosti a projevit soucit. Doporučení autorů říká, že je do sdělení vhodné zahrnout také konkrétní pokyny lidem, jež pomohou předejít rizikům,

např. vzniku fám nebo paniky. Tím dojde i k podpoření psychologické připravenosti obyvatel. (Seeger, 2006, s. 237).

Správně a účinně vedená krizová komunikace je tedy charakterizována kombinací rychlosti, otevřenosti, empatie a praktického vedení cílové skupiny, a to s cílem aktivní zvládnutí krize. Také další autoři (Šmída a kol., 2022, s. 25) zdůrazňují vzájemnou komunikaci, transparentnost a důvěru spolu s časem jako základní kameny krizové komunikace. Důležitá je stejně tak i ochrana od dalších následků krize. Tato potřeba s sebou nese nutnost podávat informace o následcích situace a tím předcházet rizikovému jednání ze strany veřejnosti. Míru šíření neověřených a zavádějících informací pak může ovlivnit komunikace o opatřeních provedených pro zamezení rizika opakování téže krize. Zdůrazněna je také potřeba včas a dostatečně vyjádřit za organizaci lítost nad vznikem dané krize. (Tomandl et al., 2020, s. 109).

2.4 Cíle krizové komunikace

Jak uvádí Vymětal (2009, s. 121), krizová komunikace má čtyři cíle:

- zlepšení vědomostí a pochopení,
- zvýšení důvěryhodnosti a důvěry,
- minimalizace negativních dopadů strachu a znepokojení,
- vyřešení sporu.

Během přípravy na krizovou komunikaci je podstatné zaměřit se na sdělení, sdělující osobu a na média. Musí být zřejmé, co je potřeba sdělit, jakým způsobem a kanálem sdělení proběhne a kdo informace sdělí. Proto je velmi důležité plánovat a připravovat specifické komunikační nástroje, strategie a budovat důvěru v organizaci.

Mezi stěžejní cíle krizové komunikace patří ovlivňování veřejného mínění, a to se záměrem minimalizovat negativní dopady na všechny účastníky události stejně jako potřeba podpořit zvládnání, spolupráci, rozvoj a krizovou připravenost. Zdaleka nejde jen o sdělení informací vztahujících se k situaci, ale také o snahu stabilizovat ji, zachovat důvěryhodnost organizace stejně jako ovlivnit vnímání krizové události. Jestliže je krizová komunikace vedena efektivně, podstatným způsobem přispívá k obnovení kontroly nad situací a také k vysvětlení události směrem k veřejnosti. V rámci tohoto procesu je zároveň nezbytné správně pojmenovat realitu a problém, který ke vzniku krize vedl. Taková komunikace vede k ochraně dobrého jména organizace a zároveň chrání lidské zdroje (Tomandl et al., 2020, s. 47).

2.5 Chyby v krizové komunikaci

Komunikace v krizi je charakterizována stresem, dynamickým rozvojem i značným zájmem ze strany veřejnosti a médií. Dopustit se při ní chyby je tedy velmi snadné. Patří mezi ně tyto nejčastější.

Nepřesné a neopatrné vyjadřování – v krizové situaci bývá každé veřejně sdělené slovo mnohokrát posuzováno a hodnoceno, proto musí obstát jako pravdivé. Proto je lépe sdělit méně, ale přesně. Vše, co je řečeno ve veřejném prostoru, může být zaznamenáno a následně publikováno.

Popírání a lži – krizové situace bývají rozebírány do detailu a pravda obvykle později vyjde najevo. Popírat či zamlčovat zřejmou skutečnost mívá jen krátkodobý efekt. Nelhat však nutně neznamená říkat vždy celou pravdu.

Arogance – hájení vlastních zájmů při krizové komunikaci neznamená netaktnost, aroganci nebo zlehčování problému; riziko této chyby bývá často u vrcholných manažerů vnímajících poškození své organizace.

Agresivita – do kontaktu se zástupci médií, potažmo s veřejností, nepatří, a to ani při negativních atacích, nezdvořilém jednání, vzteku zástupce organizace, nepromyšleném slovním výpadu nebo obviňování.

Pasivita – snaha přečkat bez reakce krizi bývá obvykle nevhodnou strategií, protože organizace je téměř vždy nakonec nucena komunikovat, avšak pozdní aktivita mívá za následek podstatně menší efekt při snaze bránit dobrou reputaci.

Nekoordinovaný postup – jestliže komunikační výstupy organizace neladí či jsou ve vzájemném rozporu, jednotlivá její sdělení a zástupci hovoří rozdílně, vniká vnější dojem zmatené a neschopné komunikace.

Podcenění – nebrat vážně reálně hrozící rizika, nepřipravovat se na zvládnutí možné krize může mít za následek její podcenění a chybný postup při následném postupu i řešení situace. (Tomandl et al., 2020, s. 79–87)

Mezi další chyby může patřit také neoddělení osobního vztahu k řešené krizi od samotného jádra problémů. Tedy nutno je komunikovat aktuální problém, nikoliv vlastní zájmy, jak uvádí Bednář (2012, s. 105).

2.6 Zásady účinné krizové komunikace

Pro účinnou krizovou komunikaci je nutno respektovat základní pravidla, která mohou zvýšit porozumění sdělenému a podpořit šanci na dobré řešení krizové situace. Vymětal (2009, s. 54) uvádí v této souvislosti tyto zásady:

- sdělovat malé množství informací – maximálně tři klíčové a jasně formulované,
- používat krátká sdělení – do deseti vteřin a dvanácti slov, od nejjednodušších,
- opakovat předávané informace – kognitivní kapacita v krizi bývá snižena,
- hovořit konkrétně – vyhnout se abstraktním výrazům a cizím slovům,
- kontrolovat neverbalitu – tvoří až tři čtvrtiny sděleného obsahu,
- používat vizuální podporu – do sdělování zapojit grafy, obrázky apod.,
- vyhýbat se záporům a negativním formulacím, více kladných, platí pravidlo 1:3,
- budovat důvěru – projevat empatii, transparentnost, odbornost, zájem,
- usilovat o partnerství s veřejností – naslouchat jejím zájmům, být proaktivní,
- partnerství se sdělovacími prostředky – nevnímat média jako nepřítel.

Obdobná doporučení pro bezpečné zvládnutí krizové komunikace uvádějí také další autoři, např. Bednář (2012, s. 104).

2.7 Krizová komunikace a mimořádné události

Pole, v jehož rámci je krizová komunikace aplikována, netvoří pouze krize jednotlivců a organizací, ale i velkých celků. Měnící se potřeby praxe rozšířily její potřebu také o oblast mimořádných událostí a katastrof.

Mezi tyto situace počítáme rozsáhlé přírodní katastrofy, jako jsou povodně, tornáda, sněhové kalamity, zemětřesení a další pohromy. Stejně tak sem řadíme velké průmyslové a dopravní havárie, válečné operace, masové migrace, teroristické činy nebo individuální ozbrojené útoky, např. aktivní střelci. (Němec, 1999, s. 22–24)

Zmíněné události jsou mezní a extrémně zatěžující lidskou psychiku. Zároveň jde o situace prověřující záchranné složky a společnost jako celek. Krizová komunikace v nich má proto stěžejní funkci pro dobré zvládnutí stavu. Její nezastupitelnou rolí je předávání ověřených a potřebných informací ve smyslu doporučeného chování v situaci, možností ukrytí nebo evakuace, zdrojů pomoci a dalších.

Z výše uvedeného i potřeb při řešení nadlimitních událostí vyplývá, že krizová komunikace nezahrnuje pouze potřebu okamžitého reagování. Sytí také poměrně širokou oblast tlumení negativních dopadů krize, obnovu po jejím skončení stejně jako budování připravenosti na krizi, a to jak v rovině jednotlivců, tak i komunity či veřejnosti jako takové. Svým vlivem přispívá k jejich posilování pro zvládnutí budoucích krizí a katastrof.

2.8 Odlišení krizové komunikace a komunikace rizika

Krizová komunikace není totéž, co komunikace rizika, i když jsou tyto pojmy nezřídka chybně zaměňovány. Klíčový rozdíl mezi nimi tkví především v jejich časování a také v povaze události. Komunikace rizika je dlouhodobě plánovaná, jde o proces, který má značný preventivní potenciál. Jeho smyslem je plánovaně a dlouhodobě působit směrem ke změně chování veřejnosti a jejích postojů. Děje se tak ještě před vznikem konkrétní krizové situace, můžeme tedy říci, že na ni populaci připravuje. Naproti tomu krizová komunikace je aktivována v čase, kdy nepředvídatelná událost vzniká, nebo již probíhá, a cílem je v danou chvíli negativní dopady, které hrozí, eliminovat nebo co nejvíce snížit. (Reynolds a Seeger 2005, s. 46–48).

Komunikaci rizika můžeme také chápat jako součást krizové komunikace. Představuje však často odlišný koncept aplikovaný především v prostoru veřejného zdraví. Její doménou je především dlouhodobé rozpoznávání zdravotních rizik a práce s veřejností v rovině prevence. Jde zejména o snahu vést obyvatelstvo směrem k osvojení si takových vzorců reagování a chování, které jsou považovány za více bezpečné, stejně jako zdraví podporující.

Mezi obvyklé nástroje používané při komunikaci rizik patří dlouhodobé informování či edukační kampaně zaměřené na konkrétní problematiku, například ohrožení následky při zneužívání psychotropních látek, rizikové chování řidičů a podobně. Koncept pracuje také s riziky souvisejícími se životním prostředím a jeho poškozováním či problematikou chronických onemocnění. Cílem komunikace rizika je, krátce řečeno, podpora při dosažení pozitivních změn v dlouhodobém horizontu. (Vymětal, 2009, 62–69)

2.9 Krizová komunikace ve zdravotnictví

Zdravotnictví je velmi specifickým oborem lidské činnosti. Krizová komunikace v něm probíhá prakticky neustále, protože nemoc a smrt přinášejí krizi do života lidí každodenně.

2.9.1 Krizová komunikace s pacienty, jejich blízkými a pozůstalými

V běžné praxi zdravotnických pracovníků dochází ke krizové komunikaci směrem k pacientům, a to například při sdělování špatné zprávy ohledně závažnosti zdravotního stavu. Stejně tak běžná bývá k blízkým pacienta nebo pozůstalým. (Humpl et al, 2013, s. 4)

Zasažení probíhající mimořádnou událostí se oboru zdravotnictví dotýká téměř vždy, protože při těchto situacích často dochází ke zdravotním následkům, zraněním či obětem na životech. Krizová komunikace s osobami, zasaženými takovou událostí, je nedílnou součástí činností zdravotníků stejně jako pracovníků jiných složek integrovaného záchranného systému. V dnešní době se stala standardní a propracovanou metodou. (Vymětal, 2009, s. 147).

Nejde přitom jen o poskytování psychosociální péče pro podporu zpracování psychicky nadlimitní situace. Krizová komunikace zde hraje významnou roli také ve směru získání spolupráce veřejnosti při mimořádné události, pokud jde o vhodnou prevenci, dodržování hygienických pravidel nebo jiné ochrany zdraví. Zásadní je přitom předávání informací stojících na racionálních důkazech a ověřených informacích. Cílem je zde, aby veřejnost důvěřovala zdravotnickému systému stejně jako autoritám, které jej prezentují. Pak se totiž míra respektování doporučení podstatně zvyšuje (Gille et al., 2022, s. 2–3).

2.9.2 Krizová komunikace při ohrožení zdravotnické organizace

Druhou oblastí krizové komunikace ve zdravotnictví pak tvoří situace, kdy je krizí ohrožena samotná organizace, tedy poskytovatel zdravotních služeb. Podobně jako je tomu v komerční sféře může se i nemocnice nebo zdravotnická záchranná služba stát nechtěným aktérem krize, která ohrožuje její reputaci. Zdravotnictví je přitom veřejností i médii velmi ostře sledovanou oblastí, protože přímo souvisí se základními životními hodnotami člověka. Z těchto důvodů je nezbytné, aby byly zdravotnické organizace dobře připraveny

a vybaveny na krizovou komunikaci, je-li zpochybněna jejich činnost, dojde-li ke konkrétnímu obvinění nebo pochybení, které má za následek poškození pacienta, či pokud jde například o krizovou situaci v souvislosti s hospodařením organizace.

2.9.3 Zákonné limity při krizové komunikaci ve zdravotnictví

Nutno je mít na paměti, že krizová komunikace ve zdravotnictví podléhá silnému ovlivnění právními předpisy. Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách (paragraf 51) nařizuje zdravotnickému pracovníkovi povinnou mlčenlivost, a to o všech skutečnostech, které se v souvislosti s poskytováním zdravotní péče dozvěděl. Pacienti přitom mají právo na zachování důstojnosti, soukromí a ohleduplné zacházení. Ošetřena je rovněž ochrana osobních údajů, a to prostřednictvím GDPR. Za zvláště citlivé jsou přitom považovány informace o identitě a zdravotním stavu pacienta, na něž se vztahuje nejprísnejší ochrana. Bez zákonného důvodu je nelze zveřejňovat a tato povinnost se nevztahuje pouze na samotný zdravotnický personál, nýbrž také na tiskové mluvčí či tisková oddělení nemocnic a záchranných služeb.

Pokud dojde k vyhlášení krizového stavu, jsou postupy organizací zapojených do jeho řešení dány zákonem o krizovém řízení č. 240/2000 Sb. Jeho součástí je povinnost informování obyvatelstva o situaci a jejím průběhu i o přijatých opatřeních. Důraz se přitom klade na jednotnost a spolupráci složek integrovaného záchranného systému. Do způsobu komunikace může v případě, že je to indikováno, vstupovat rovněž zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Informování veřejnosti ze strany zdravotnických organizací nesmí být podceňováno. Nutno je vnímat nejistou či případné obavy veřejnosti především při výskytu událostí mimořádného charakteru. Právě dostatek vhodných a správně podaných informací totiž velmi pozitivně ovlivňuje orientaci obyvatelstva v krizových situacích a zvyšuje se šance na jejich dobré zvládnutí. (Reynolds, Seeger, 2005, s. 48).

2.9.4 Etické přesahy krizové komunikace ve zdravotnictví

Do krizové komunikace v resortu zdravotnictví vstupuje zároveň výrazně i etický rozměr. Nutno je bezvýhradně zachovat soukromí nejen pacienta, ale také jeho blízkých stejně jako respektovat jejich důstojnost. V situacích, kdy zároveň panuje zájem veřejnosti a médií, bývá nezřídka vyvíjen značný tlak na poskytnutí informací, souvisejících s událostí a z ní plynoucích postižení zdraví jedince nebo skupiny osob. I v těchto případech je nezbytné

zachovat základní pravidla etiky. Například složky integrovaného záchranného systému postupují při zmíněných událostech zpravidla koordinovaně, a to tak, aby mohli být nejprve z oficiálního zdroje, tedy lékařem nebo policií, informováni příbuzní postižených nebo zemřelých. Snahou je v odůvodněných případech limitovat informace podávané médiím časově i obsahově tak, aby nedocházelo k sekundární traumatizaci. (Vymětal, 2009, s. 150, 151). Nutno také zdůraznit, že dodržování etických pravidel pomáhá chránit rovněž samotné zdravotníky a další pracovníky před jejich vlastní traumatizací v důsledku události.

Přes všechny výše zmíněné právní a etické zásady i nezbytnou nutnost jejich plného dodržování musí zůstat krizová komunikace ze strany zdravotnických organizací v maximální možné míře otevřenou, empatickou a vždy pravdivou. Tyto základní principy je nutno uchovat. Z výše uvedeného vyplývá vysoká zodpovědnost mluvčích poskytovatelů zdravotnických služeb při informování veřejnosti a médií v čase krize. (Ptáček, Bartůněk a kol., 2011, s. 398).

3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Příprava na krizi by měla být dlouhodobou a kontinuální činností každé organizace. Praxe, kdy jsou krizoví pracovníci do organizace přijímáni až v okamžiku, kdy krize vypukla, je chybná. Proto by firmy stejně jako instituce spadající do veřejného sektoru či státní organizace měly řešit otázky spojené s výskytem krizových situací ještě hluboko v době před jejich výskytem.

3.1 Co je krizové řízení

Zákon 240/2000 Sb., O krizovém řízení, upravuje management krizových situací a fungování krizového managementu státu. Vymezuje přípravu a řešení mimořádných událostí, určuje činnost bezpečnostních rad a krizových štábů a stanovuje práva a povinnosti právnických i fyzických osob při řešení krizí. Zmíněný zákon definuje krizové řízení jako souhrn řídicích činností zapojených orgánů, realizaci opatření prováděných v rámci přípravy na krizové situace a jejich řešení. (Vilášek, Fus, 2020, s. 113)

V krizovém řízení tedy jde o kroky sloužící ke zvládnutí krize – a to jak ve fázi předcházení, tak při snižování negativních dopadů či zmírňování škod. Zahrnuje to analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace. Krizové řízení zároveň přispívá ke zvýšení odolnosti organizace či jiného celku. Jeho nejvýznamnějším prvkem je krizové plánování, které je jedním ze základních nástrojů připravenosti na mimořádné události. (Sadílek et.al., 2019, s. 17)

Čtyři základní oblasti či kroky postupu během krizového řízení uvádějí také další autoři jako např. Coombs (2023, s. 8). Hovoří o prevenci, přípravě, reakci a revizi.

Krizové řízení firmy obvykle zahrnuje především zájem správně vést komunikaci při jejím ohrožení a činit kroky k ochraně obchodních zájmů společnosti. Krizové řízení státu se však dotýká zajištění a zachování základních bodů infrastruktury a jejího fungování. Hovoří se o ochraně kritické infrastruktury, tedy potřebě uchovat a zabezpečit základní potřeby obyvatelstva. Zachování reputace organizace zapojené do krizového řízení státu, je proto v tomto nastavení odpovědností součástí mnohem širších úkolů. K takovým organizacím patří i tzv. základní složky integrovaného záchranného systému, tedy také Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje, ke které se tato práce úzce vztahuje.

3.2 Fáze krizového řízení a potřebná opatření

Krizové řízení a komunikace jdou ruku v ruce s fázemi samotné krize a reagují na ni. Rozlišovat lze čtyři fáze, které obvykle navazují jedna na druhou:

3.2.1 Prevence krize

Daleko spíše, než o krizové komunikační dovednosti jde v tomto prostoru o kvalitní manažerské vedení. Jmenovat je možno například přijetí potřebných opatření v rámci bezpečnosti práce a jejich respektování, etické chování uvnitř organizace i navenek směrem ke klientům či pacientům. Jde ale dále také o nastavení způsobu řešení konfliktů, komunikaci se zaměstnanci a veřejností a řadu dalších faktorů, které možný vznik krize ovlivňují. Také kontinuální budování dobrého jména a reputace organizace patří do této preventivní oblasti. (Tomandl et al., 2020, s. 89, 90)

Jde tedy o celkové nastavení organizace ve smyslu její vstřícnosti a transparentnosti, schopnosti a ochotě komunikovat. V neposlední řadě hrají roli také vztahy s jinými organizacemi, v případě zdravotnické záchranné služby to jsou především ostatní složky IZS, ale také další poskytovatelé zdravotních služeb v regionu a pochopitelně dlouhodobý přístup organizace k médiím.

3.2.2 Příprava na krizi

Jestliže neprobíhají vůči potenciální krizi předem žádná přípravná opatření, velmi pravděpodobně se později stane notně nepříjemnou událostí. A naopak kvalitní a dostatečná příprava může zajistit bezpečné překonání krize. Nejde přitom jen o přípravu samotných kroků či scénářů, tedy o kvalitu reakce, ale také o pozitivní vliv na rychlost, která spoluurčuje úspěšnou a neúspěšnou podobu krizového jednání. Příprava zahrnuje dle Tomandla et al. (2020, s. 91) důležité kroky, kterými jsou mediální trénink, krizový audit, krizový scénář, krizový plán a krizový tým.

Mediální trénink – cílem je, aby zástupce organizace vystupoval s maximální jistotou a důvěryhodností, a to v situacích, kdy bude konfrontován se zvýšeným zájmem veřejnosti, mnohdy nepříjemnými dotazy, navíc pod tlakem času, okolností události a stresu. Jako výhodné se jeví trénovat u pracovníka dovednost profesionální krizové komunikace se zástupci médií a před veřejností. Vhodné je připravit, a tedy mediálně trénovat nejen samotného mluvčího, ale i další členy týmu pro krizovou komunikaci. Smyslem je dosáhnout zastupitelnosti, neboť při delším trvání krizové situace nelze očekávat nepřetržité zapojení jediného tiskového mluvčího.

Kvalitní mediální trénink klade kromě formy a neverbálního chování důraz také na správnou volbu slov, obsah vyjádření a věcnost. Potřebné je rovněž pečlivě vybrat pracovníky určené pro mediální trénink a následně zařazené do krizového komunikačního týmu organizace. V neposlední řadě je ale nezbytný rovněž i vhléd do činnosti médií, jejich potřeb i způsobů práce. Tak může být krizová komunikace vzájemně pro obě strany srozumitelná a efektivní. (Tomandl et al., 2020, s. 92, 93)

Krizový audit – účelem je odhalit nedostatky v organizaci, vytipovat rizika a odhadnout, s jakou pravděpodobností se mohou v reálné činnosti subjektu vyskytnout. Někdy je krizový audit sběrem dat od pracovníků v určitých pozicích. Do velkých organizací bývá pro jeho provedení najímán externí specialista, který dokáže posoudit hrozby a jejich míru s potřebným odstupem. Po zmapování vnějších a vnitřních rizik je nutno posoudit pravděpodobnost výskytu dané krize. Není pochopitelně možné připravit se na všechny eventuality. Rovněž predikce krize má své limity, protože předem obvykle není jasné, kdy daná krize nastane, v jaké intenzitě či podobě.

Existuje-li vysoká pravděpodobnost výskytu krize a zároveň lze jejím působením očekávat značné škody, měly by být přípravy na ni co nejdůkladnější. Naopak rizika s nízkým potenciálem případné škody mohou být případně akceptována. (Tomandl et al., 2020, s. 94, 95)

Krizový scénář – navazuje jako další krok na krizový audit a je v něm popsán postup při samotné rizikové události. Jedná se o dopředu promyšlený a nachystaný okruh strategií pro danou specifikovanou krizi. (Chalupa, 2012, s. 99). Například v rámci plánů pro bezpečné fungování složek integrovaného záchranného systému v čase mimořádné události se při výkonu svých činností řídí materiálem s názvem Soubor typových činností. (Dokumentace IZS, dostupné online) Dokument obsahuje konkrétní scénáře zásahu pro jednotlivé typy možných krizových situací, zapojení sil a určení zodpovědností při výskytu dané události. Cílem scénáře je předem promyslet vývoj události a možné alternativy, které se v jejím rámci mohou vyskytnout.

Krizový plán – u situací, kde lze předvídat konkrétní vývoj a potřeby vymezuje krizový plán předem možná řešení a postup. Navazuje tedy na krizový scénář připravenými praktickými kroky. Nejedná se přitom však zdaleka jen o samotný postup v krizi, ale rovněž i o rovinu krizové komunikace. (Tomandl et al., 2020, s. 96). Materiál obsahující alespoň stručné osnovy zajistí krizovému týmu možnost rychlé orientace v situaci a tím i pružnost, pokud jde o reagování. Jedná se o dokument, který musí být stále plně funkční, je tedy

nezbytná jeho pravidelná aktualizace. Stejně tak je nezbytné, aby byl členům krizového týmu neustále k dispozici.

Materiál má obsahovat seznam a specifikaci odpovědností členů krizového komunikačního týmu. Jeho složení může být rozdílné při různých typech krizové situace. Součástí by mělo být vymezení okruhu příjemců poskytovaných informací vně i uvnitř organizace, adresář kontaktů, liší-li se jejich okruh v době krize a běžného provozu. Dokument má obsahovat připravené vzory informačních výstupů, tedy např. základy příspěvků na sociální sítě, tisková prohlášení nebo tiskové zprávy, ale i interní sdělení směrem k pracovníkům organizace. V době krize jsou pak nachystané vzory již jen doplněny a pozměněny dle aktuální situace, čímž dochází ke značné úspoře času.

Manuál má obsahovat klíčová sdělení k jednotlivým typům možných krizí, přičemž je nutno dbát na srozumitelnost, stručnost, jednoduchost a přesnost podávaných informací. Vhodné se jeví připravit zde i odpovědi na očekávané obtížné otázky, které lze ze strany médií v dané situaci očekávat. Při tvorbě dokumentu je důležité myslet také na potřebu jeho vyhodnocení a případné revize poté, co krize odezněla. (Tomandl et al., 2020 s. 98)

Krizový komunikační tým – členové týmu by měli projít vhodným školením v komunikaci a mediálním tréninkem, výhodou je vzájemná znalost a schopnost vzájemně spolupracovat ověřená již před krizí. Samozřejmostí je, že znají organizaci a výborně se orientují v problematice, kterou se zabývají, ovládají nastavené krizové postupy. Jednotlivci v týmu, jenž má jasně určenou velikost, vědí, jaké jsou jejich specifické úkoly. (Combs, 2015, s. 72)

Krizový komunikační tým (KKT) musí mít rychlý přístup k informacím, potřebuje znát fakta o krizi a jejích příčinách, měl by být respektován v rámci organizace. Složení tohoto týmu závisí na charakteru organizace i samotné krize. Vždy je ale důležitý vedoucí KKT, což může, ale nemusí být ředitel nebo jiný zástupce vrcholového managementu. Podstatná je účast odborníka na danou krizi, dále je součástí tiskový mluvčí, členové zajišťující přenos úkolů a komunikaci krizového týmu s okolím nebo také právník. (Tomandl et al., 2020, s. 99, 100)

Jasná musí být pozice lídra týmu. Právě on nese odpovědnost za koordinaci všech aktivit krizového komunikačního týmu. Přestože je důležité, aby byli jednotliví členové zastupitelní, a to především v krizích, které mají delší trvání, okruh lidí s právem komunikovat za organizaci má být omezený a velmi jasně definovaný. V opačném případě totiž hrozí riziko negativního rozměňování komunikace. (Chalupa, 2012, s. 93)

Jednoznačné stanovisko neexistuje v otázce, zda má být mluvčím v krizi ředitel. Odpověď závisí individuálně na charakteru organizace, typu a velikosti krize stejně jako na faktu, zda jde o komunikaci interní, nebo externí. Podle některých názorů v případě, kdy je na místě dát situaci plnou vážnost a ukázat ji veřejně, bude ředitel v roli mluvčího správnou volbou. (Antušák, 2009, s. 309) Záleží však na typu organizace, krize a na její fázi, protože tento přístup může nést pro ředitele i rizika. V úvahu bývá vhodné vzít také další faktory, např.: přítomnost vrcholového manažera může zvnějšku budit dojem, že je krize větší než ve skutečnosti, tiskový mluvčí bývá v komunikaci profesionálnější, ředitel mívá v krizi mnoho úkolů a nedostatek času. Na druhou stranu má ředitel větší autoritu, reprezentuje nejvyšší úroveň organizace.

3.2.3 Probíhající krize

Propuknutí krize znamená vždy velmi podstatný milník přinášející pro dotčenou organizaci zřejmé riziko. V takové situaci je prakticky jistý vznik velmi rychlého a silného tlaku médií a veřejnosti směřovaného k tiskovému oddělení či konkrétnímu mluvčímu. Pokud jde o zdravotnickou záchrannou službu, nastává při řešení mimořádné události často velmi vysoké zatížení také pro zdravotnické operační středisko (ZOS). V okamžiku, kdy krize již nastala, je proto výhodné využít připravený krizový komunikační plán. Umožní předem promyšlený postup, který lze již jen přizpůsobovat aktuální situaci. Rámec komunikace je však nastavený, což usnadňuje práci pod tlakem času a okolností a rovněž výrazně snižuje riziko pochybení. (Chalupa, 2012, s. 111).

Kategorie krize – rozlišit lze tři základní druhy krize. První z nich je typ, kdy se organizace stala obětí situace, již nešlo nijak zabránit. Příkladem může být přírodní katastrofa, během které se posádky záchranné služby nedostaly včas k pacientům v zasažené oblasti. Druhou kategorií tvoří událost vzniklá nedbalostí či nedopatřením, kdy je patrné, že k ní nemělo dojít, ale za vznikem nestojí zlý úmysl. Například operátor chybně rozuměl sdělenému místu události a záhradový tým poslal na jinou adresu. Poslední možností je situace, které bylo možno předejít a nastala vědomým porušením postupu, povinností, nebo dokonce s úmyslem druhého poškodit. Může jít o situaci, kdy zdravotník vědomě neprovedl potřebný léčebný úkon či záměrně podal pacientovi nesprávné léky. (Tomandl et al., 2020, s. 108)

Volba komunikační strategie – zásadním rozhodnutím, které může určit, zda bude krize dobře zvládnuta, je správná volba komunikační strategie. Podstatné je přitom nazírání na

krizovou situaci ze strany zájmových skupin, v prostředí zdravotnictví často optikou médií a veřejnosti. Volba strategie by měla být zároveň v souladu s kategorií krize, a tedy respektovat skutečnou mírou odpovědnosti organizace za situaci. (Coombs, 2007, s. 163, 166)

Strategie popření se jeví vhodná při krizi, kterou organizace nezavinila. Jejím hlavním cílem je ukázat, že s příčinou krize nemá žádné spojení. Učinit tak lze popřením, externalizací viny vně organizace stejně jako atakováním toho, kdo obvinění vznesl. (Tomandl et al., 2020, s. 111)

Strategie částečného přijetí zodpovědnosti bývá použitelná, pokud má organizace na krizi částečný podíl. Může jít o situaci, kdy je zavinění na více stranách a týká se subjektů, které se na události podílely. Cílem je minimalizovat vnímání závažnosti a odpovědnosti. Využívají se zde nástroje jako ospravedlnění, rozšíření kontextu události, potažmo rozptýlení zodpovědnosti dalšími možnými příčinami. (Tomandl et al., 2020, s. 112)

Strategie obnovení reputace je zapotřebí, jestliže došlo ke zjevnému selhání organizace. Cílem je převzít odpovědnost a snahu o nápravu směrem k dotčené skupině. Využívá se proto přiznání viny, vyjádření lítosti, informování o nápravných opatřeních nebo nabídka odškodnění. (Tomandl et al., 2020, s. 113) Lze dodat, že vhodné a včasné vyjádření lítosti nad událostí, ke které došlo, může být přínosnou strategií bez ohledu na to, zda organizace krizi způsobila či nikoliv, protože vyjádření empatie výrazně posiluje vnímanou důvěru.

Mezi nejčastěji užívanými taktickými strategiemi patří kromě těch již výše zmíněných ještě další, jako například kumulace či posílení pozitivních informací. Jejím cílem je přehlušit krizového tématu zprávami pozitivně laděnými, podporujícími organizaci. Použití je zde možné spíše při méně závažných krizích. Naopak u těch těžkých lze využít tzv. vyprázdňování krizového tématu. Tkví v otevřenosti a aktivním zveřejnění selhání ještě předtím, než informace pronikne do prostoru jinou cestou. Výhodou je možnost rámování a primární interpretace situace, snížení hodnoty atraktivnosti dané události pro média a zvýšení kreditu organizace (Tomandl et al., 2020, s. 115, 116)

3.2.4 Poučení se z krize

Poté, co skončí akutní fáze krize, nastává zklidnění a návrat do klidnější doby, normalizace. Neznamena to však, že potřeba komunikace zároveň s tím končí. Pro udržení

nebo znovu vybudování dobré pověsti organizace je pochopitelně nutno komunikovat i nadále. Nastává prostor pro ucelenější vysvětlení, proč krize nastala a také jaká opatření jsou činěna k zamezení jejího opakování. V tomto čase se má zároveň uskutečnit vyhodnocení proběhnuté situace a krizové události, včetně vyhodnocení postupů krizové komunikace. Jedná se o fázi, která má velmi značný význam pro další pozici a reputaci zasažené organizace (Coombs, 2007, s. 174) Zároveň je vyhodnocení zkušeností cenným zdrojem poučení a zlepšení připravenosti na další krize a související komunikaci.

Obnovou reputace se zabývá řada teorií. Účinný se přitom zdá být postup, při němž se organizace vzdaluje od proběhnuté krize a historie. Zároveň se aktivně zabývá snahou o pozitivní budoucnost. Krize je vnímána jako poučení a základ pro pozitivní změny vedoucí k rozvoji a vyhnutí se stejným pochybením. Jako podstatná pro obnovu důvěry je popisována etika v komunikaci. Stejně tak nezbytnou se jeví následné kladné směřování organizace, zaměření se na následné kroky a řešení aktuálních potřeb. (Ulmer et al., 2007, s. 130–134) Směřování k otevřené budoucnosti, naděje i posttraumatický rozvoj jsou důležitou součástí procesu překonání krize.

3.3 Komunikační kanály a nástroje krizové komunikace

Ve společnosti a době, v nichž žijeme, se nelze tázat, jestli budeme nebo nebudeme v krizi komunikovat s veřejností, médii či zaměstnanci organizace. Jde o nezbytnou součást procesu zvládnání krizové situace. Možné je však přemýšlet, jakým způsobem a kterými kanály budeme s okolním světem komunikovat, jaké nástroje a kdy k tomu použijeme.

3.3.1 Sociální sítě

Digitální platformy sociálních sítí prožívají v posledních letech ohromující rozvoj a představují tak silný komunikační kanál. Staly se nástrojem strategické komunikace a rychlým zdrojem informací. Přes možné výhrady je s nimi pro rychlé oslovení veřejnosti nutno počítat. Zejména v počátku krize mohou být jejich prostřednictvím okamžitě předávány nejen základní, ale i reálné skutečnosti. Tím lze bránit rozvoji fámy a neklidu. V České republice využívají sociální sítě v rámci krizové komunikace všechny složky integrovaného záchranného systému. Mezi nejpoužívanější nástroje v této rovině patří Fb. Pro přehlednost je dobře k dispozici také síť X. Okamžitý přenos a lavinovitě šíření informací umožňuje také Instagram. Organizace, jejichž cílem je být připravenými na zasažení krizí, se bez vlastních profilů na zmíněných platformách již neobejdou. V rámci krizového týmu je

vhodné mít určeného člena, který se práci s nimi kontinuálně věnuje a v krizové situaci pak provádí jejich cílený monitoring. (Chalupa, 2012, s. 131,132)

3.3.2 Krizová webová stránka

Přes rychlý rozvoj sociálních sítí a fakt, že jde o pasivní komunikační nástroj, jsou webové stránky organizace stále hojně navštěvovanou platformou. Organizace je mohou mít připraveny ve formě stránky na odlišné doméně stejně jako v podobě sekce na svém standardním webu. Zapotřebí je ovšem mít vždy krizovou stránku předem připravenou a při propuknutí krize pak už stačí jen doplnit do ní aktuální informace, které jsou pak ihned k dispozici. Důležité je samozřejmě obsah pravidelně a včas aktualizovat v koincidenci s postupem rozvoje krize. (Chalupa, 2012, s. 131) Poskytovat tady lze tiskové zprávy organizace, ale i pozadí krize a její kontext.

3.3.3 Tisková zpráva

Jde o klasický nástroj krizové komunikace. Podobně jako krizový web je i tisková zpráva plnohodnotnou možností pro předávání informací veřejnosti. Aktuálně nejpoužívanější formou je hromadné rozesílání e-mailem do redakcí, s nimiž organizace standardně spolupracuje či u kterých je předpoklad, že budou mít o danou krizovou událost mediální zájem. Tisková zpráva může být zveřejněna i na internetových stránkách nebo sociálních sítích organizace, případně v tištěné podobě rozdávána na tiskové konferenci. (Bednář, 2012, s. 69)

Klasická tisková zpráva v psané podobě uspokojí poptávku především tištěných a online médií. Pro ta obrazová jsou výhodné video zprávy. Poskytnou potřebný materiál často bez nutnosti přímého kontaktu s televizním štábem, což v krizové situaci šetří čas a práci na obou stranách. Tisková zpráva má bez ohledu na svou podobu vždy obsahovat informace o události s vysvětlením jejího kontextu, případně také s vyjádřením stanoviska managementu organizace. Samozřejmostí je její datování. Média obvykle vyjádření kopírují nebo doslovně citují. Rozsah by měl být, pokud možno, do jedné strany A4. (Tomandl et al., 2020, s. 120–122).

3.3.4 Tisková konference

Tato forma patří ke stěžejním způsobům komunikace s médii. Pokud je tisková konference dobře připravená, stává se výborným zdrojem informací, možností k osobním

rozhovorům a pořízení obrazových materiálů. Jejich organizace a časová náročnost ovšem představují větší zátěž. Svolávána by měla být u závažnějších nebo mediálně poutavých témat. Nutno je vždy pečlivě zvážit místo konání, dostupnost pro zástupce redakcí, termín a personální obsazení za pořádající organizaci. Dopředu musí být dána struktura takového setkání stejně jako časování. Jeho délka by neměla přesáhnout hodinu. (Tomandl, 2011, 119–138)

Uspořádat lze také tiskový brífink. Odlišuje se tím, že bývá kratší, konaný často přímo na místě události, možnost kladení otázek médií je omezena či zcela chybí. (Bednář, 2012, s. 71) Dalším formátem je společné setkání s veřejností. (Vymětal, 2009, s. 127, 128)

4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA

MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE

Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje je příspěvkovou organizací a jejím zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Vznik organizace se datuje do roku 2004, kdy došlo ke sloučení tehdejšího Územního střediska záchranné služby Ostrava a záchranných služeb okresů Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín a Opava. Vznikla tak druhá největší ZZS v České republice s působností pro téměř milion a čtvrt obyvatel.

4.1 Popis organizace a její úkoly

Organizace plní řadu úkolů, tím hlavním je zajistit poskytování přednemocniční neodkladné péče pacientům, akutně ohroženým na životě či zdraví. Kromě náhle vzniklých onemocnění jde také o úrazy či nehody. Vedle situací běžného rozsahu se Zdravotnická záchranná služba jako základní složka IZS podílí rovněž na řešení následků mimořádných událostí. Disponuje pětadesáti posádkami, které jsou nepřetržitě připraveny v případě potřeby okamžitě zasáhnout kdekoli na území Moravskoslezského kraje. Péči pacientům poskytují v terénu na místě události a v průběhu jejich transportu k dalšímu ošetření. (www.zzsmsk.cz)

4.2 Krizové situace řešené organizací v uplynulých letech

Události mimořádného a krizového charakteru provázejí historii ZZS MSK po celou dobu její existence. Mění se však jejich příčina a střídá se různý charakter těchto situací stejně jako rizika pro samotnou organizaci z nich plynoucí.

Hromadné dopravní nehody – mezi krizové situace typické a očekávané patří hromadné dopravní nehody. Z této kategorie zasáhly Moravskoslezský kraj v její nedávné historii vážné incidenty, jako byl střet tramvajových souprav u Ostravy v roce 2008 nebo dvě železniční neštěstí ve Studénce (2008 a 2016). Všechny zmíněné události si vyžádaly více obětí na životech a znamenaly intenzivní nasazení týmů ZZS stejně jako značný mediální zájem, kterému organizace v souvislosti s těmito zásahy čelila.

Násilné trestné činy – tato oblast událostí není pro zdravotnickou záchrannou službu bohužel ničím výjimečná, protože u násilných trestných činů zasahuje běžně. Někdy se situace vymykají brutalitou a rozsahem svého provedení, jako to bylo v případě záměrně způsobeného výbuchu panelového domu ve Frenštátě pod Radhoštěm v roce 2013. Dalším

tragickými případy byl útok aktivního střelce v budově polikliniky ostravské Fakultní nemocnice (2019) či úmyslně založený požár bytu obytné výškové budovy v Bohumíně v roce 2020. Tyto události s sebou vždy nesou nutnost krizové komunikace s médii a zároveň nutnost koordinovat poskytování informací s Policií České republiky (PČR).

Globální pandemie – krizí, která svým výskytem překvapila celý svět, byla pandemie nemoci covid-19. Její tříleté trvání (2020-2023) přicházelo ve vlnách i závažnost, pokud jde o následky v podobě ztrát lidských životů, prověřily schopnosti a kapacity celého systému fungování našeho státu. Také Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje byla přímo konfrontována s touto globální krizí a podílela se v plném nasazení na jejím zvládnutí. Krizová komunikace byla nezbytná nejen vzhledem k celospolečenskému a mediálnímu zájmu o činnost organizace, ale také směrem dovnitř organizace samotné.

Přírodní katastrofy – povodně – v letech 2011 a 2024 byla organizace konfrontována s mimořádnými situacemi přírodního rázu, a sice závažnými povodněmi. V prvním případě s lokálními na Novojičínsku, při poslední krizi pak s velmi rozsáhlými záplavami, které v kraji zasáhly především oblast Bruntálska, Opavska a Ostravska. Nemožnost poskytovat ve standardním rozsahu přednemocniční neodkladnou péči, zapojení do záchrany osob a další okolnosti události znamenaly nutnost krizové komunikace ve vztahu k veřejnosti i mediální zájem o činnost ZZS.

Pracovně-právní konflikt – dosud ojedinělé krizové situaci, a to pracovně-právnímu konfliktu s výraznou medializací, čelila organizace v roce 2024. Na základě právního posouzení odmítla vyplatit svým zaměstnancům tzv. covidové příplatky. Následně čelila žalobě části z nich. Vzhledem k nálezů Nejvyššího soudu byla ZZS MSK nucena finanční nároky zaměstnanců zpětně doplatit. Krizová komunikace probíhala jak směrem k veřejnosti, tak interně.

Úmrtí zaměstnance – historii organizace provázejí opakovaně úmrtí zaměstnanců. Mezi krizové události přitom patřila především ta, která měla tragický charakter, jako byla tragická smrt záchranáře při dopravní nehodě cestou k zásahu, náhlé úmrtí na pracovišti nebo opakovaně se vyskytující suicidia zaměstnanců. ZZS MSK musela v minulosti v těchto situacích komunikovat nejen s médii, ale také s pozůstalými rodinnými příslušníky stejně jako s kolegy zemřelého.

5 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Analýza rizik vychází ze zkušeností Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje i dalších poskytovatelů zdravotních služeb v České republice. Bere v potaz specifika činnosti organizace působící v nepřetržitém provozu, která je zároveň pod zvýšeným dohledem veřejnosti a médií.

5.1 Zmapování a analýza reálných rizik ZZS MSK

Cílem identifikace možných krizových situací je včas rozpoznat události, které mohou negativně ovlivnit vnímání organizace veřejností, médií, zřizovatelem nebo zaměstnanci a připravit odpovídající komunikační postupy. Potenciální krizové situace mohou vznikat jak v důsledku mimořádných událostí v terénu, tak vlivem organizačních problémů, pochybení jednotlivců nebo mediálních tlaků. Včasná identifikace typů těchto situací umožňuje komunikační připravenost a aktivaci krizové komunikace ještě před jejich eskalací.

V krizi představuje poškození dobré pověsti závažné riziko. Může vést ke ztrátě důvěry veřejnosti i vlastních zaměstnanců a dlouhodobě negativně ovlivnit obraz organizace. Poškození dobrého jména ZZS MSK může nastat vlivem zamlčených, pozdě sdělených, neúplných, nepravdivých nebo zkreslených informací. Riziko poškození reputace hrozí rovněž na základě nepřesného svědectví veřejnosti, neznalosti okolností situace apod. zveřejněných a šířených médií. Tento scénář je velmi reálný v případě odmítání, odkládání vyjádření či netransparentní komunikaci ze strany ZZS MSK. Zkušenosti ukazují, že ve zdravotnických organizacích poměrně často k těmto rizikovým komunikačním přístupům dochází. Situaci obvykle navíc komplikuje ještě také povinná mlčenlivost zdravotníků a nemožnost osvětlit veřejnosti dostatečně konkrétně všechny okolnosti události, především pokud se vztahují k osobnosti a diagnóze pacienta.

Zmapování pravděpodobnosti a dopadů jednotlivých rizik slouží k určení priorit krizové komunikace a umožňuje zvýšit připravenost organizace na jejich řešení. Každé identifikované riziko je přitom posuzováno z hlediska předpokládané četnosti výskytu, závažnosti dopadu na organizaci a komunikační náročnosti zvládnutí situace. Výsledkem této analýzy je přehled rizik, která vyžadují předem připravené komunikační scénáře, jasné stanovené odpovědnosti a postupy krizové komunikace ZZS MSK.

5.2 Typy krizových situací a zhodnocení jejich rizika

Pro přehled a následné zařazení dále definujeme typy krizových situací a jejich charakteristiky očekávané v rámci činností organizace. Zároveň jim přiřazujeme pravděpodobnou četnost výskytu, náročnost a závažnost dopadu.

5.2.1 Krize ZZS MSK při mimořádných událostech

Do této kategorie patří situace výrazně vybočující ze standardního provozu organizace, ale vyskytující se opakovaně a očekávatelně. Jedná se obvykle o hromadná neštěstí v dopravě, průmyslové havárie, velké požáry či přírodní katastrofy, jako jsou lokální záplavy, větrné či sněhové kalamity a jiné.

Tyto události přitom tvoří převážnou část všech krizí, s nimiž je ZZS MSK konfrontována. Z hlediska krizové komunikace představují situace se zvýšeným rizikem mediálního i veřejného tlaku na poskytování informací. Charakteristický je přitom náhlý vznik a rychlý vývoj spolu s omezeným množstvím ověřitelných skutečností. Hrozí proto poskytování předčasných nebo nepřesných informací s nutností následných oprav sdělení. Takový postup může nejen snižovat důvěryhodnost organizace, ale být také eticky nesprávný. Zapotřebí je sladit obsah a načasování informací poskytovaných jednotlivými složkami zapojenými do řešení události tak, aby byla sdělení vzájemně v souladu.

Značný zájem médií, který je při mimořádné události přítomen prakticky ihned, klade také nároky na připravenost krizového komunikačního týmu v organizaci. Nutno je přitom počítat se značným zatížením dotazy a požadavky ve všech používaných komunikačních kanálech.

Hodnocení krizové situace

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| • předpokládaná četnost výskytu | velmi vysoká |
| • závažnost dopadu na ZZS MSK | střední |
| • náročnost krizové komunikace | vysoká |

5.2.2 Krize ZZS MSK při událostech extrémní povahy

Tyto krizové situace zasahují organizaci velmi silně, a to z důvodu svého extrémního charakteru. Patří mezi ně tragédie způsobené aktivními útočníky či teroristickými činy, život ohrožující epidemie stejně jako rozsáhlé přírodní katastrofy s velkým počtem dotčených, například povodně či tornádo.

Aktivní působení ZZS MSK v nich se pohybuje v řádu minimálně hodin, ale někdy také dnů nebo dokonce měsíců. Tím také stoupá nezbytnost a význam správně nastavené a funkční krizové komunikace.

Rozsáhlé mimořádné události obvykle znamenají vícečetná zranění a úmrtí, což zvyšuje emocionální náboj komunikace a zapotřebí je přitom zachovat empatický tón sdělení. Mezi rizika patří nepochopení odborných postupů veřejností, například nutnost třídění postižených, prioritizace v péči, odklad v jejich transportu a odlišné směřování do zdravotnických zařízení. Zasaženi ovšem bývají i samotní zdravotničtí pracovníci (Šeblová, 2025, s. 60, 61)

V úvodní fázi mimořádné události jsou informace často neúplné, mění se a jsou zatíženy nejistotou. Rizikem je, podobně jako u předchozí skupiny situací, tlak médií a poskytování předčasných nebo zavádějících informací. Rovněž může docházet k rozdílnostem v obsahu nebo načasování informací poskytovaných jednotlivými složkami IZS. U tohoto typu situací se mohou jejich potřeby vzhledem k vlastním činnostem a potřebám často lišit. Navíc ve veřejném prostoru se objevuje množství nepřesných i protichůdných informací.

Extrémní mediální a veřejný zájem při rozsáhlých mimořádných událostech nezřídka doprovází zahlcení e-mailů a sociálních sítí stejně jako samotných krizových komunikačních týmů. Následkem toho pak dochází ke zpožděným reakcím na dotazy a prodlevám v poskytování informací. Zároveň však někdy nastává zasažení infrastruktury a technologií spojené s výpadky funkce sítí mobilních operátorů, zpravodajských kanálů, internetu... Tím se prudce zvyšuje riziko nekontrolovaného šíření dezinformací, které vznikly se záměrem poškodit či se obohatit, misinformací a fám. Tyto jevy mohou vést ke zvýšení nejistoty, strachu, nevhodným postupům nebo i panikaření.

Hodnocení krizové situace

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| • předpokládaná četnost výskytu | nízká |
| • závažnost dopadu na ZZS MSK | vysoká |
| • náročnost krizové komunikace | velmi vysoká |

5.2.3 Závažné profesní pochybení při činnosti ZZS MSK

Tato situace může vzniknout v důsledku nešťastných nebo tragických událostí v souvislosti s poskytováním zdravotní péče, jako je poškození pacienta během poskytování přednemocniční neodkladné péče nebo i podezření na něj. Nejedná se přitom pouze o chybu medicínské povahy, jako je záměna léků, nesprávný léčebný postup či nerozpoznání akutního stavu operátorem nebo posádkou. Příčinou se může stát také chybná lokalizace místa události, zaviněná dopravní nehoda sanitního vozidla, porušení zásad bezpečnosti práce s následky a další situace. Dalším z rizik v této oblasti se může stát závažné etické pochybení zaměstnance jako například porušení mlčenlivosti.

Závažné poškození pacienta nebo úmrtí v souvislosti s poskytovanou přednemocniční neodkladnou péčí představuje jednu z nejcitlivějších krizových situací. Komunikační rizika spočívají zejména v silném emocionálním náboji události, v silném zájmu veřejnosti a osob poškozených nebo pozůstalých a tlaku médií na okamžité vyjádření ze strany organizace. Stoupá pravděpodobnost zjednodušených nebo nepravdivých závěrů a zaujetí negativních postojů ze strany veřejnosti.

Krizová komunikace musí v těchto případech klást důraz na empatii, transparentnost, ale stejně tak i na ochranu osobních údajů a zároveň respektovat případně probíhající prošetřování příčin.

Hodnocení krizové situace

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| • předpokládaná četnost výskytu | střední |
| • závažnost dopadu na ZZS MSK | velmi vysoká |
| • náročnost krizové komunikace | velmi vysoká |

5.2.4 Trestní oznámení vedené na organizaci

V případě podání trestního oznámení na ZZS MSK je nutno očekávat pravděpodobný mediální zájem. Obvykle přitom nezáleží na tom, zda je obvinění oprávněné či nikoliv.

Specifickou situací, která již v rámci ZZS MSK nastala, je podání trestního oznámení na organizaci vlastními zaměstnanci. Tato eventualita je z hlediska ohrožení reputace stejně závažná a medializovaná jako kterékoliv jiné obvinění vnějšího rázu a je nutno mu v rámci řešení krize věnovat plnou pozornost.

Z hlediska komunikace představuje riziko zejména zveřejnění nesprávných a neověřených informací stejně jako předčasné závěry o vině zaměstnance nebo organizace jako celku. Nejsou-li zveřejněné informace vyvážené, dochází k ohrožení presumpce neviny. Krizová komunikace proto musí v těchto případech zajistit rychlý, zdrženlivý, ale věcný a zároveň právně a eticky korektní postup. Komplikací v takové situaci bývá omezená možnost podávat konkrétní informace v kauze, a to z důvodu probíhajícího vyšetřování či soudního řízení.

Hodnocení krizové situace

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| • předpokládaná četnost výskytu | střední |
| • závažnost dopadu na ZZS MSK | vysoká |
| • náročnost krizové komunikace | velmi vysoká |

5.2.5 Negativní medializace a nedůvěra ze strany veřejnosti

Tyto neblahé jevy mohou nastat nejen na základě jednotlivého incidentu, pochybení v rámci zásahové činnosti organizace, jak bylo uvedeno výše, ale také v některých dalších situacích. K jejich vzniku může dojít následkem dlouhodobé kritiky systému zdravotní péče – nedostatku lékařů, přetíženosti posádek a dalších systémových faktorů. Jiným důvodem je pak návaznost na emotivní mediální výstupy po mimořádných událostech.

Situace mohou mít podobu nepravdivých nebo zavádějících informací a jednostranně prezentovaných interpretací. Z hlediska krizové komunikace je rizikem především rychlé šíření informací bez možnosti okamžité korekce. Organizace proto musí reagovat velmi rychle, zároveň koordinovaně, srozumitelně a v souladu s fakty, aby minimalizovala dopady. Výhodou bývají dlouhodobě profesionálně a nekonfliktně nastavené vztahy a komunikace s médii ze strany organizace a vzájemný respekt. Rizikem bývá také zjednodušování složitých odborných situací a tlak na rychlá vyjádření bez dostatečných informací. Neovládnutá komunikace přitom může negativní medializaci dále prohlubovat.

Při opakované negativní medializaci hrozí reálné riziko vzniku nedůvěry veřejnosti, nebo minimálně její části. K tomuto jevu může vést také nedostatečně transparentní krizová komunikace ze strany organizace nebo příliv rozporuplných a protichůdných informací z různých zdrojů.

Ztráta důvěry veřejnosti může být významným rizikem, a to nejen vzhledem k reputaci ZZS MSK. Značně negativně zároveň ovlivňuje ochotu laické veřejnosti dostatečně spolupracovat, respektovat pokyny záchranářů při mimořádných událostech a vnímat činnost zdravotnické záchranné služby jako odbornou, profesionální a spolehlivou. Tím narůstá v době mimořádné události riziko poškození zdraví, ztrát na životech i zbytečné komplikace při zásahu složek IZS.

Hodnocení krizové situace

- předpokládaná četnost výskytu **nízká**
- závažnost dopadu na ZZS MSK **velmi vysoká**
- náročnost krizové komunikace **velmi vysoká**

5.2.6 Krize ve vedení, vnitřní konflikty a lidské ztráty

Dalším z rizik přinášejících do organizace krizi jsou náhlé nebo vícečetné změny v užším vedení ZZS MSK. Může se jednat o rezignaci nebo odvolání ředitele, jeho náměstků a stejně tak např. i jejich obvinění ze závažných pochybení jak z vnějších, tak i z interních zdrojů.

Do této roviny spadají také vnitřní konflikty mezi vedoucími pracovníky různých úrovní s běžnými zaměstnanci či týmy, zpochybnění kompetence vedoucího, jeho obvinění z bossingu, odmítnutí zaměstnanců respektovat pokyny vydané vedoucím pracovníkem.

Samostatnou problematikou, která hrozí krizí pro celou organizaci, jsou pak výrazné konflikty mezi zaměstnanci navzájem, a to především tehdy, pokud jejich razance může ohrozit výkon práce a péči o pacienta. Může se jednat o záměrné nepředání informací o závadách medicínské techniky či přímo její úmyslné poškození, nedoplnění farmak v zásahovém vozidle, zamlčení podstatných informací při předání směny a další.

Takové události mohou vyvolat značnou nejistotu mezi zaměstnanci, šíření fámy stejně jako oslabení loajality a motivace. Mezi další hrozící následky patří negativní dopad do kolegiálních vztahů a potažmo vliv na kvalitu pracovního výkonu, případně může vést také k odchodům zaměstnanců. V popsaných situacích velmi narůstá pravděpodobnost úniku negativně laděných interních a poškozujících informací mimo organizaci. Očekávatelný je pak také zvýšený mediální zájem a zveřejnění často nekorektních nebo přímo nepravdivých

sdělení. Tyto situace mohou ústít do spekulací o stabilitě či bezpečném fungování ZZS MSK a vyvolávat další poškození jejího dobrého jména. Specifickou situací je pak úmrtí zaměstnance na pracovišti nebo smrt v přímé souvislosti s výkonem profese stejně jako suicidium. Jde o události krizové povahy zasahující vnitřní struktury organizace či jednotlivé týmy. Také v těchto případech nastává riziko šíření nevhodných, nepravdivých nebo citlivých informací.

Nutno je proto vždy zajistit rychlou, pravdivou a srozumitelnou krizovou komunikaci, především interní, v případě nutnosti však i vnější. Jejím prostřednictvím lze bránit šíření neověřených a negativně laděných zpráv. Včasná, otevřená, férová a srozumitelná komunikace podporuje důvěru zaměstnanců i veřejnosti v kontinuitu a bezpečné fungování organizace.

Hodnocení krizové situace

- předpokládaná četnost výskytu **střední**
- závažnost dopadu na ZZS MSK **velmi vysoká**
- náročnost krizové komunikace **vysoká**

6 KRIZOVÝ KOMUNIKAČNÍ AUDIT

Účelem této části je odhalit v organizaci nedostatky při komunikaci se zaměřením na krizové situace. Dále vytipovat rizika a odhadnout, s jakou pravděpodobností se mohou v reálné činnosti subjektu vyskytnout.

6.1 Přehled současných komunikačních postupů organizace

Aktuální praxe externí stejně jako interní komunikace ZZS MSK ukazují, že je v tomto ohledu využívána velká část komunikačních kanálů.

6.1.1 Postup organizace při vnější komunikaci

V organizaci je aktuálně platná Směrnice „Podávání informací a pořizování obrazových materiálů zaměstnanci ZZS MSK“. Materiál upravuje pravidla pro sdělování informací a pořizování obrazových materiálů v souvislosti s činnostmi pracovníků. Cílem je zachování povinné mlčenlivosti, ochrana soukromí pacientů a zajištění profesionálního postupu zaměstnanců a celé organizace v této oblasti.

Ze znění směrnice vyplývá, že zaměstnanci ZZS MSK nejsou oprávněni podávat jakékoliv informace související s výkonem jejich práce médiím ani třetím stranám. Má se tak dít výhradně prostřednictvím Oddělení tiskové a psychosociální služby (OTIPS). O vhodnosti či potřebě zveřejňování informací rozhoduje vedoucí tohoto oddělení a v případě jeho nedostupnosti či pověření také další pracovníci jmenovaného oddělení. Podáním informací může být z rozhodnutí OTIPS či ředitele ZZS MSK pověřen jiný pracovník organizace. (Směrnice 6/2025, s. 2)

Směrnice rovněž upravuje problematiku zacházení s veškerými obrazovými záznamy, které byly zaměstnancem ZZS MSK vytvořeny v souvislosti s výkonem práce. Jejich zveřejnění na sociálních sítích nebo jiných veřejně přístupných platformách zaměstnancem je možné pouze na základě uděleného souhlasu ze strany organizace. (Směrnice 6/2025, s. 3)

Organizace používá při vnější komunikaci poměrně širokou škálu cest k předávání informací. Téměř denně vydává o své činnosti tiskové zprávy, aktuální informace sděluje rovněž na svých internetových stránkách (web ZZS MSK, Aktuálně). Využívá sociální sítě – Fb, Instagram, X, příležitostně vstupuje do zvukových či obrazových medií, pořádá tiskové konference.

6.1.2 Postup organizace při interní komunikaci

Zatímco vnější komunikace ZZS MSK je určena směrnicí ředitele, komunikace vnitřní nemá žádné jasné ukotvení. Obecně platí, že informace jsou předávány prostřednictvím vedoucích pracovníků. Tito však pro specifickou krizovou komunikaci nemají žádnou speciální přípravu ani vzdělání. Vzhledem ke struktuře organizace, která je členěna na ředitelství, územní odbory, výjezdová stanoviště a jednotlivé výjezdové posádky, je nutno při předávání informací směrem k jednotlivým zaměstnancům předpokládat vznik informačních nepřesností a šumů. Podstatné informace, včetně krizových, totiž bývají sdělovány na krajských poradách členy nejvyššího managementu (ředitel, náměstci ředitele) vedoucím lékařům a vrchním sestřám územních odborů. Jejich prostřednictvím dále proudí k vedoucím pracovníkům jednotlivých výjezdových stanovišť. Prochází tedy několika úrovněmi organizace.

Další možností, jak předávat podstatné informace, jsou směrnice a nařízení ředitele, s nimiž se musí osobně seznámit každý zaměstnanec. Tato forma však vzhledem k časové náročnosti není vhodná pro krizovou komunikaci uvnitř organizace.

Prakticky jedinou cestou, jak hromadně relativně efektivně a bezodkladně oslovit zaměstnance napříč celou organizací, je využití intranetu ZZS MSK. Editorský přístup do něj mají vybraní vedoucí pracovníci. Žádným dokumentem však není upraveno využití tohoto prostředku pro krizovou komunikaci či spíše krizové informování. Intranet bývá v tomto směru využíván např. při sdělení úmrtí zaměstnance či změně ve vedení organizace stejně jako v minulosti během pandemie nemoci covid-19 nebo při povodních.

6.2 Identifikace slabých míst

Pro bezpečné zvládnutí krizové komunikace je nezbytné identifikovat potencionálně riziková místa, rezervy a nedostatky v postupech organizace.

Absence zodpovědnosti za včasné rozpoznání rizik – v organizaci nejsou nastaveny jasné principy ani odpovědnosti, pokud jde o možnosti prevence rizika či včasného rozpoznání a adekvátního posouzení, potažmo vyhodnocení krizových situací. Stejně tak identifikujeme absenci pracovníků, kteří by tuto činnost měli jako součást své pracovní náplně. Není stanoven ani mechanismus, komu by v rámci organizace mělo být případné riziko krizové situace sděleno, jakým způsobem či v jakém čase. Hrozí tedy riziko jejich zachycení se zpožděním a ztráta výhody včasné reakce na vznikající krizi.

Absence komunikačních postupů při krizových situacích – oddělení tiskové a psychosociální služby je obecně zodpovědné za vnější komunikaci a výstupy organizace. Platná směrnice však neurčuje, zda je tomu tak i v situacích krizového charakteru, které vybočují z běžného nastavení a situací, či které jsou pro ZZS MSK z nějakého hlediska ohrožující. Aktuálně tedy panuje absence jasného nastavení zodpovědností, stejně jako není definován konkrétní krizový komunikační tým.

Není definováno zapojení nejvyššího managementu v krizové komunikaci – do krizové komunikace není v současnosti v žádném interním materiálu ZZS MSK oficiálně zahrnut nejvyšší management organizace (ředitel, náměstek ředitele pro léčebnou péči...). Nejsou definovány konkrétní situace ani okolnosti, za kterých by se tak mělo stát. Stejně tak není nijak určeno, jakou roli v rámci krizové komunikační strategie by měl člen managementu v takové situaci převzít.

Schází krizový komunikační plán – není definován konkrétní postup pro vedení krizové komunikace, umožňující adekvátní a rychlou reakci na situaci. Organizace nedisponuje plánem, který by určoval předpokládanou komunikační strategii v jednotlivých typech krizí. K dispozici není časová osa přesněji rámuje jednotlivé potřebné kroky. Postup v krizové komunikaci je proto daleko spíše intuitivní než promyšlený.

Nejsou určeny cesty přenosu externích krizových informací – organizace má k dispozici dostatečné komunikační prostředky, které využívá ke sdělování informací v běžném provozu. Nejsou však jednoznačně určeny komunikační prostředky a kanály, jimiž budou informace v rámci krizové komunikace předávány, ani v jakých konkrétních situacích a časech by se tak mělo dít. Jejich volba tak může být pod tlakem mimořádných okolností impulzivní a nevhodná.

Není dostatečně definována rovina interní komunikace – v rámci ZZS MSK nejsou zřetelně určeny principy předávání a přenosu krizových informací směrem k zaměstnancům organizace. Využití interních kanálů nemá jasné časování ani rozsah. Dosud nebyly určeny zodpovědné osoby managementu, které za formulování a předávání interních informací krizového charakteru zodpovídají. Vyjasněno není, ve kterých typech krizí je využití vnitřní krizové komunikace v organizaci nutné.

6.3 Návrhy na zlepšení krizové komunikace organizace

Analýza současné připravenosti Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje na krizovou komunikaci ukazuje několik oblastí, jejichž posílení je klíčové pro zvýšení schopnosti organizace efektivně komunikovat v situacích mimořádných událostí. K zajištění flexibilního, rychlého a koordinovaného toku informací v situacích, které mohou ohrozit provozní kontinuitu či důvěryhodnost organizace, bude zapotřebí přijmout koncepční změny.

Nezbytné je vytvořit funkční systém, který se bude kontinuálně zabývat identifikací a vyhodnocováním potenciálních hrozeb. Dále je nutno určit konkrétní pracovníky odpovědné za tuto činnost a stanovit postup, jak mají být rizika zaznamenávána a komu předávána. Měla by být vymezena konkrétní odpovědnost a zaveden mechanismus standardizovaných postupů pro oznámení rizik. To umožní zachytit rizika, varovné signály a bez zbytečných průtahů vytvořit prostor pro včasné reagování organizace.

Významná je rovněž potřeba jasně upravit procesy krizové komunikace. Platné předpisy ZZS MSK, určující kompetence v oblasti běžné komunikace s veřejností, je zapotřebí doplnit a rozšířit tato pravidla o nastavení v situacích překračujících rámec standardního provozu. Formalizace těchto postupů, doplněná o stručné manuály pro řešení konkrétních typů mimořádných událostí, umožní rychlejší a efektivnější reakci. Sníží zároveň míru improvizace, která při krizové komunikaci přináší zvýšenou míru rizika.

Do části krizových komunikačních procesů je zároveň nezbytné zapojit i nejvyšší vedení organizace. Zapotřebí je určit, kdy a za jakých podmínek by měl management vstupovat do interní nebo veřejné krizové komunikace a jak rozsáhlá mají jeho zapojení být. V situacích, které mohou výrazně ovlivnit pověst nebo důvěryhodnost organizace, je účast představitelů vedení nenahraditelná. Zásadní roli sehrává vedení organizace také v oblasti interní krizové komunikace. Je proto vhodné konkrétně stanovit, kdy je vystoupení zástupců vedení žádoucí a jaká sdělení by měli předávat.

Klíčovým dokumentem v této oblasti by měl být ucelený krizový komunikační plán. Obsahovat má shrnutí hlavních principů, rozdělení úkolů mezi zúčastněné osoby stejně jako doporučené postupy podle jednotlivých typů krizí. Důležitou součástí tohoto materiálu je rovněž časové schéma jednotlivých kroků a předpřipravené vzory sdělení pro definované cílové skupiny, včetně zaměstnanců ZZS MSK. Existence takového dokumentu zajistí, že externí i interní krizová komunikace bude probíhat předvídatelně, jednotně a profesionálně.

Nezbytné se jeví také posílení a podrobné nastavení komunikačních kanálů, využívaných v mimořádných situacích. Z řady těchto prostředků, běžně využívaných ze strany ZZS MSK, je zapotřebí určit, které z nich jsou vhodné pro rychlé, bezpečné a efektivní šíření informací během krize. Vymezení preferovaných kanálů, jasné stanovení osob oprávněných je používat a sjednocení stylu i předdefinování krizových informací významně sníží riziko komunikačních prodlev a chyb v čase krize. V rámci vnitřní komunikace lze vnímat potenciál v intranetu ZZS MSK, který by mohl být doplněn o speciální sekci věnovanou pouze krizovým sdělením. Stejně tak lze využít sdělování prostřednictvím vytvořených skupin využívajících mobilní platformy WhatsApp nebo Signal.

Aby výše uvedená opatření mohla být účinná, je nezbytné podporovat také vzdělávání zaměstnanců organizace v oblasti krizové komunikace a pravidel zacházení s informacemi během mimořádných situací. Podobně potřebný se jeví i výcvik komunikátorů ZZS MSK v krizových komunikačních dovednostech.

Nedílnou součástí fungujícího systému je rovněž zpětná vazba. Po každé skončené krizové situaci se doporučuje provést analýzu a vyhodnocení efektivity proběhnutých komunikačních procesů. Osvětlení kroků, které se osvědčily a identifikace slabých míst umožní průběžně zlepšovat schopnost krizové komunikace organizace.

6.4 Doporučení k efektivní krizové komunikaci ZZS MSK

Na základě analýzy současných komunikačních postupů organizace a identifikace slabých, potenciálně rizikových míst, byly vypracovány tři základní trsy doporučení pro zvýšení efektivity a bezpečnosti krizové komunikace.

6.4.1 Příprava krizového komunikačního týmu a scénářů

Vzhledem k časté náhlosti a prudkému rozvoji krizí:

- je potřebná předchozí příprava na jejich výskyt a jasné stanovený Krizový komunikační tým,
- doporučuje se předpřipravit základní časovou osu a scénáře postupu krizové komunikace organizace pro různé modelové situace,
- vhodné je mít vytvořeny základní tiskové zprávy k jednotlivým typům krizí, předem připravit a schválit formulace možných klíčových sdělení,
- pro dosažení a udržení efektivní, profesionální krizové komunikace je nutno bezodkladně aktivovat Krizový komunikační tým,

- tým má mít k činnostem v rámci krizové komunikace oficiálně dané pověření vedením ZZS MSK s jasně definovanými postupy,
- informace o vnější krizové situaci předává týmu především zdravotnické operační středisko, u vnitřní situace pak zejména management organizace,
- informace podává tým jednotně a koordinovaně, nejen v rámci ZZS MSK, ale také v souladu s dalšími činnými organizacemi a složkami IZS,
- krizový komunikační tým má mít oprávnění k flexibilní úpravě konkrétních sdělení a postupů dle okamžité potřeby situace,
- po skončení krize odpovídá za vyhodnocení komunikace vedoucí Krizového komunikačního týmu.

6.4.2 Bezpečně a srozumitelně poskytovaná sdělení

Veškerá sdělení Krizového komunikačního týmu a organizace:

- jsou vždy založená na ověřených informacích, schválených vedoucím týmu,
- činnost týmu je transparentní, přispívá k prevenci fám, chybných informací a dezinformací, vymezuje nezveřejnitelné údaje (osobní data, skutečnosti z vyšetřování),
- sdělení je nezbytné pro média a laickou veřejnost formulovat jednoduše, ale zachovat jejich významovou přesnost,
- klíčové informace v krizové situaci je nutno opakovat, sdělovat srozumitelně a přizpůsobovat cílové skupině,
- tým pravidelně poskytuje aktualizace důležitých informací a důsledně reaguje na nepravdivé nebo zavádějící informace,
- krizový komunikační tým ZZS MSK kontinuálně buduje pozici důvěryhodného a odborného zdroje informací,
- podávané informace musí reflektovat závažnost krizové situace, etické principy a projevovat respekt i empatii k postiženým a jejich rodinám, případně také k dotčeným pracovníkům organizace.

6.4.3 Zajištění plnohodnotné externí a interní komunikace

Činnost Krizového komunikačního týmu:

- má proaktivní charakter, zároveň respektuje potřeby na straně médií a veřejnosti,
- pro rychlou reakci je vhodné využití profilů ZZS MSK na sociálních sítích – X a Fb, spolu s připraveností reagovat na telefonické dotazy médií,
- ucelenější informace se doporučuje šířit prostřednictvím tiskové zprávy skupině mediálních kontaktů a zveřejněním na webu ZZS MSK,
- nutno je být k dispozici pro vystoupení v obrazových či zvukových médiích, svolat tiskovou konferenci, setkat se s pozůstalými, komunitou, zaměstnanci apod.,
- mezi základní pravidla patří informovat zaměstnance organizace dříve nebo alespoň současně s veřejností,
- pro rychlá krizová sdělení je vhodné využít sekci „Aktuality“ na intranetu ZZS MSK, souběžně s doporučením zaměstnancům, aby v době krize intranet sledovali,
- dále lze informace předávat cestou vedoucích pracovníků, e-mailů, hromadných SMS z operačního střediska či týmových vláken na WhatsApp či Signalu.

7 KRIZOVÝ KOMUNIKAČNÍ MANUÁL



Zpracoval: PhDr. Lukáš Humpl
Vedoucí oddělení tiskové a psychosociální služby ZZS MSK

Revidoval: MUDr. Kamil Tomášek
Zástupce ředitele – primář ZZS MSK

Rozdělovník:

Ředitel ZZS MSK

Zástupce ředitele – primář ZZS MSK

Vedoucí Oddělení tiskové a psychosociální služby ZZS MSK

Pracovníci Oddělení tiskové a psychosociální služby ZZS MSK

Vedoucí zdravotnického operačního střediska ZZS MSK a vedoucí směn

Tento materiál je aktualizován pravidelně jednou ročně nebo ihned v případě adekvátní potřeby změny.

7.1 Úvod a vymezení materiálu

Tento krizový komunikační manuál je vnitřním materiálem Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje. Jeho účelem je poskytnout základní vodítka pro včasnou, bezchybnou a efektivní vnější i vnitřní komunikaci organizace při výskytu krizové situace a umožnit její bezpečné zvládnutí.

Manuál definuje situaci krize a možné důsledky, cíle krizové komunikace ZZS MSK, její základní směry, používané komunikační kanály a postupy. Vymezuje dále Krizový komunikační tým, jeho účel, kompetence a složení dle velikosti a povahy krize. Materiál obsahuje rovněž postup a časování činností jmenovaného Krizového komunikačního týmu. Pro jednotlivé typy krizových situací je k dispozici osm krizových komunikačních karet, kterými se postup krizové komunikace ZZS MSK řídí.

Definice krizí a možné důsledky – krize je náhlá a krátkodobá, nebo naopak dlouhodobě trvající problémová situace. Důsledky, které z ní vyplývají, mohou velmi vážným způsobem poškodit organizaci a vést k poškození jejího statusu, snížení hodnoty a k negativnímu ovlivnění dalšího vývoje. Krizová situace zároveň navozuje atmosféru časového tlaku, nejistoty a chaosu. Ke správnému řešení proto nezbytně patří neodkladné jednání podpořené promyšlenou komunikací. Pokud organizace krizi nezvládne, může to vést k poškození její reputace, narušení jak externích, tak interních vztahů, snížení výkonnosti, ekonomickým a personálním ztrátám a v nejhorším případě dokonce ohrozit samotnou existenci organizace.

Krizová komunikace ZZS MSK – účelem krizové komunikace ZZS MSK je zajistit koordinované poskytování včasných, jednotných a pravdivých informací při mimořádných událostech, krizových stavech a situacích se zvýšeným dopadem na veřejnost, zaměstnance nebo dobré jméno organizace.

7.2 Cílové skupiny a komunikační kanály

Krizová komunikace ZZS MSK je vedena dvěma základními směry – vně organizace, tedy k veřejnosti, a dovnitř směrem k vlastním zaměstnancům. Ke sdělování informací i jejich přijímání slouží celá řada komunikačních kanálů.

Externí komunikace ZZS MSK – ve většině krizí jednoznačně převažuje svým rozsahem a požadavky, protože ZZS MSK je základní složkou IZS. V krizových situacích proto aktivně působí již z podstaty svých základních činností, tedy poskytováním přednemocniční neodkladné péče.

Komunikace v tomto směru zahrnuje především kontakt s médii – jejich redakcemi a redaktory či štáby. Méně intenzivně probíhá práce s dotazy, případně stížnostmi jednotlivých občanů či zaměstnanců.

V rámci krizové situace komunikuje ZZS MSK externě těmito kanály:

- individuální kontakt s redaktory – osobní, telefonický, e-mailový,
- informování prostřednictvím sociálních sítí ZZS MSK (Fb, Instagram, X),
- vstupy do obrazových a zvukových médií, do živého vysílání i plánované,
- hromadné oslovení médií rozesláním tiskové zprávy definované skupině redakcí,
- zveřejnění informací na internetových stránkách organizace,
- uspořádání tiskového prohlášení či tiskové konference,
- osobní informační setkání s konkrétními skupinami občanů.

Interní komunikace – tento směr informování se dostává do popředí ve všech situacích, kdy dochází k ohrožení akceschopnosti, sociálního klimatu na pracovišti, a především dobré pověsti organizace. Kromě správně vedené externí komunikace je nezbytné zahájit včasné jednotné informování vlastních zaměstnanců o krizi, změnách a zajistit jejich potřebnou informační a emoční podporu.

V rámci ZZS MSK je nutno v krizové situaci využít tyto kanály interní komunikace:

- předem definované skupiny na platformách WhatsApp, Signal (vedení), týmy...,
- e-mailová komunikace a osobní informování v linii vedoucích pracovníků,
- hromadné oslovení zaměstnanců prostřednictvím SMS a intranetu organizace,
- osobní nebo elektronická krizová komunikace s konkrétními týmy, odpovědi na dotazy.

7.3 Krizový komunikační tým ZZS MSK

Krizový komunikační tým je aktivován v souladu s tímto manuálem v okamžiku detekování možné hrozby nebo náhlého vzniku krizové situace, a to s vědomím ředitele organizace nebo jím pověřeného zástupce. Následně působí po dobu trvání krizové situace, případně do okamžiku jejího oficiálního ukončení vedením ZZS MSK.

7.3.1 Úkoly Krizového komunikačního týmu organizace

Mezi stěžejní úkoly KKT patří především:

- realizovat a koordinovat kontinuální krizovou komunikaci ZZS MSK jak v externí, tak v interní rovině
- komunikovat s managementem organizace, zdravotnickým operačním střediskem, výjezdovými posádkami, dalšími zaměstnanci, složkami IZS a veřejností
- získávat a poskytovat ověřené a srozumitelné informace veřejnosti, médiím, zřizovateli a zaměstnancům organizace
- zajišťovat prostřednictvím odpovědného informování ochranu bezpečnosti krizí zasažených osob, pacientů, zaměstnanců ZZS MSK a členů složek IZS
- eliminovat či minimalizovat rizika vzniku nežádoucích jevů, zejména šíření nejistoty, chybných informací, dezinformací, paniky a poškození reputace ZZS MSK
- podpořit vedení organizace při rozhodování a řízení komunikace v krizové situaci, stejně jako činnost operačního střediska a zásahových týmů
- dbát na zajištění souladu krizové komunikace s platnou legislativou, především v oblasti ochrany osobních údajů, zdravotnické dokumentace a bezpečnostně právních předpisů.

7.3.2 Složení Krizového komunikačního týmu

Na základě detekování konkrétních hrozeb rozhoduje ředitel organizace nebo jím pověřený zástupce o aktivaci KKT potřebné velikosti.

Malý Krizový komunikační tým plní úkoly především při krizových situacích, které jsou svojí povahou pro organizaci spíše běžné. Jedná se např. o hromadná neštěstí v dopravě, průmyslové havárie, velké požáry či přírodní katastrofy omezeného rozsahu, násilné trestně činy a další události, na jejichž řešení se ZZS MSK jakožto základní složka IZS podílí.

Velký Krizový komunikační tým je aktivován zejména v krizových situacích, které jsou extrémní povahy. Patří mezi ně např. přímá hrozba terorismu, teroristický útok, incident s aktivním útočником, život ohrožující epidemie či velké přírodní katastrofy, jako jsou rozsáhlé povodně, tornádo apod. Druhou kategorií tvoří události s potenciálem reálného ohrožení reputace ZZS MSK. Jedná se např. o závažné poškození pacienta, podané trestní oznámení, negativní medializace, situace vyvolávající nedůvěru ze strany veřejnosti, krize uvnitř organizace a úmrtí zaměstnance během výkonu práce.

U běžných krizových situací, které organizace řeší v řádu jednotek hodin, je činnost týmu dělena do tří pozic a zůstává plně v gesci Oddělení tiskové a psychosociální služby ZZS MSK. Potřeba interní komunikace se nepředpokládá. Doporučením je však poděkování za zvládnutí krize, tento úkol připadá řediteli ZZS MSK nebo jeho zástupci.

Při řešení rozsáhlých krizí nebo ohrožení dobrého jména organizace je KKT z důvodu závažnosti situace rozšířen o členy vrcholového vedení ZZS MSK, a to ve dvou oblastech. Skupina tak pracuje celkem v pěti pozicích.

7.3.3 Malý Krizový komunikační tým

Během krizí, které mají pro organizaci nižší stupeň rizika, tvoří KKT ZZS MSK 4–5 pracovníků a jeho složení je následující.

I. Vedoucí krizové komunikace a hlavní mluvčí

Kdo: PhDr. Lukáš Humpl (vedoucí OTIPS)

zastupuje Bc. Jana Šedovičová, Ing. Petr Gaj, MBA (tiskoví mluvčí OTIPS)

Role: odpovídá za komunikaci v krizi

Úkoly:

- přijímá rozhodnutí stran vnější komunikace ZZS MSK v krizové situaci
- koordinuje KKT, zadává úkoly jeho členům
- zodpovídá za správnost, objektivitu a formulování poskytovaných informací
- komunikuje s médii a veřejností, vystupuje za organizaci
- realizuje tisková prohlášení, briefingy, odpovídá na dotazy
- udržuje kontakt s mluvčími složek IZS a organizací zapojených v řešení krize

II. Další mluvčí

Kdo: Bc. Jana Šedovičová, Ing. Petr Gaj, MBA (tiskoví mluvčí OTIPS)

Role: doplňuje v činnostech hlavního mluvčího

Úkoly:

- komunikuje s krajským operačním střediskem a výjezdovými týmy ZZS MSK
- získává a zpracovává informace vztahující se ke krizové situaci
- formuluje získané výstupy ke zveřejnění
- komunikuje s médii a veřejností, je-li k tomu pověřen

III. Média a sociální sítě

Kdo: Bc. Sára Kocjanová, Mgr. Jakub Romba (pracovníci pro sociální sítě OTIPS)

Role: monitoruje média, je činný na sociálních sítích ZZS MSK

Úkoly:

- sleduje elektronická média ve vztahu k aktuální krizi
- vkládá schválené příspěvky na sociální síťové kanály ZZS MSK
- monitoruje reakce a dotazy veřejnosti na sociálních síťových kanálech
- odpovídá po konzultaci s hlavním mluvčím neprodleně na online dotazy

7.3.4 Velký krizový komunikační tým

Při krizích, které generují vysoké riziko pro ZZS MSK, pracuje KKT rozšířený o pracovníky vrcholového vedení organizace. Jeho složení je v takovém případě následující.

I. Vedoucí krizové komunikace

Kdo: MUDr. David Holeš, Ph.D. (ředitel ZZS MSK)

zastupuje MUDr. Kamil Tomášek (náměstek ředitele ZZS MSK)

Role: celkově odpovídá za komunikaci v krizi

Úkoly:

- přijímá rozhodnutí stran komunikace ZZS MSK v krizi
- schvaluje klíčové informační výstupy a zprávy
- zajišťuje komunikaci směrem ke zřizovateli organizace
- dle aktuální potřeby vystupuje veřejně s prohlášením

II. Hlavní mluvčí

Kdo: PhDr. Lukáš Humpl (vedoucí OTIPS)

zastupuje Bc. Jana Šedovičová, Ing. Petr Gaj, MBA (tiskoví mluvčí OTIPS)

Role: koordinuje tým a činnosti, veřejně vystupuje

Úkoly:

- koordinuje KKT
- komunikuje s médii a veřejností
- zodpovídá za správnost, objektivitu a formulování poskytovaných informací
- realizuje tisková prohlášení, briefinky, odpovídá na dotazy

- udržuje kontakt s mluvčími složek IZS a jiných organizací zapojených v krizi
- kompletuje podklady pro vedoucího krizové komunikace
- zadává úkoly dalším členům KKT

III. **Zástupce mluvčího**

Kdo: Bc. Jana Šedovičová, Ing. Petr Gaj, MBA (tiskoví mluvčí OTIPS)

Role: doplňuje v činnostech hlavního mluvčího

Úkoly:

- komunikuje s krajským operačním střediskem a výjezdovými týmy ZZS MSK
- získává a zpracovává informace vztahující se ke krizové situaci
- formuluje získané výstupy ke zveřejnění
- komunikuje s médii a veřejností, je-li k tomu pověřen

IV. **Interní komunikace (zaměstnanci)**

Kdo: MUDr. David Holeš, Ph.D. (ředitel ZZS MSK)

zastupuje: MUDr. Kamil Tomášek (náměstek ředitele ZZS MSK)

Role: realizuje všechna interní sdělení

Úkoly:

- zajišťuje jednotné informování zaměstnanců o krizi a jejím řešení
- zabráňuje šíření neověřených a protichůdných informací mezi zaměstnanci
- informuje zaměstnance o změnách v organizaci práce a služeb během krize
- komunikuje krizová opatření – posílení směn, mimořádné pracovní nasazení...
- zajišťuje informace o psychosociální péči, BOZP a další podpoře zaměstnanců
- děkuje zaměstnancům za nasazení při zvládnutí krize, je-li to vhodné

V. **Média a sociální sítě**

Kdo: Bc. Sára Kocjanová, Mgr. Jakub Romba (pracovníci pro sociální sítě OTIPS)

Role: monitoruje média, je činný na sociálních sítích ZZS MSK

Úkoly:

- sleduje elektronická média ve vztahu k aktuální krizi
- vkládá schválené příspěvky na sociální síťové kanály ZZS MSK
- monitoruje reakce a dotazy veřejnosti na sociálních síťových kanálech
- odpovídá po konzultaci s hlavním mluvčím neprodleně na online dotazy

7.4 Postup činnosti Krizového komunikačního týmu ZZS MSK

Činnosti týmu se odvíjejí od průběhu aktuální krize v návaznosti na její vývoj. Rozlišeno je pět základních fází, které se v konkrétní situaci mohou překrývat nebo lišit v čase.

1. fáze: 0–30 minut od vzniku události

- při detekci reálného rizika či vzniku krizové situace pro ZZS MSK, je tým neprodleně uveden do činnosti
- na základě typu a dle míry rizikovosti události rozhoduje ředitel organizace nebo jeho zástupce o aktivaci malého či velkého KKT
- vedoucí Krizového komunikačního týmu nastavuje priority komunikace, a to na základě povahy a rozsahu události
- bezodkladně je zahájen sběr a ověřování základních informací, souběžně dochází k započetí monitoringu klíčových médií
- v případě mediálních požadavků je zapotřebí potvrdit existenci události a roli ZZS MSK v ní a ujistit, že informace budou dále upřesňovány a kde budou k dispozici

2. fáze: 30–90 minut od vzniku události

- pokračuje získávání a upřesňování informací z místa události, v případě vnitřní krizové situace se pracuje s interními i externími zdroji
- na základě zjištěných a již ověřených informací je průběžně formulováno a následně schvalováno první oficiální sdělení ZZS MSK
- souběžně probíhá úprava, načasování a koordinace zveřejnění prvního vyjádření s ostatními základními složkami IZS, a to s respektem k jejich potřebám
- zveřejnění základní informace veřejnosti, zpravidla na sociálních sítích organizace (X, Facebook), webu a zároveň telefonické odpovědi na dotazy médií
- nastavení režimu pravidelných aktualizací sdělení dle průběhu krize a její podoby, sdělení, kdy a kde dojde k následné plánované aktualizaci informací směrem k veřejnosti a médiím

3. fáze: 90–360 minut od vzniku události

- dále probíhá zjišťování a finalizace informací, především u časově omezených krizí, při nichž ZZS MSK zasahuje a v této fázi již svou práci často končí
- průběžné poskytování aktualizovaných dat, především u situací s větším výskytem zasažených osob a zasahujících posádek
- aktivní práce KKT a monitorování médií i sociálních sítí, vydání tiskové zprávy, reakce na nepřesnosti a dezinformace
- v případě vnitřních krizových situací, zejména hrozí-li reálně únik informací nebo jsou-li již zaměstnancům známy, je nutno zahájit interní komunikaci v organizaci

4. fáze: 6–24 hodin od vzniku události

- činnost KKT pokračuje zejména v situacích řešených v dlouhodobém horizontu (přírodní katastrofy, teroristické činy, epidemie...)
- tým již pracuje ve stabilizovaném režimu komunikace a s nastavenými komunikačními kanály, jedním z cílů je také přispět k uklidnění veřejného prostoru
- v případě ukončení činnosti ZZS MSK v rámci krize je vydána závěrečná zpráva, při pokračování zásahu pak shrnutí dosavadního průběhu události
- u krizí interního charakteru bez další změny vývoje bývá nutno opakovat již sdělené informace a ujistit o jejich aktualizaci, jakmile to bude možné

5. fáze: 24 hodin a dále od vzniku události

- v případě vnějších krizí pokračuje účast ZZS MSK již jen při událostech katastrofického rázu, význam činnosti přitom klesá s počty postižených osob
- dle konkrétní podoby krize a potřeby organizace pokračují práce KKT v plném, nebo omezeném nasazení
- lze určit člena týmu, jenž po opadnutí prvotního zájmu pokračuje přednostně v mapování aktuálních informací a potřeb, souvisejících s protahovanou krizí
- pokud nelze uvolnit ze strany ZZS MSK žádné další informace, je tato skutečnost opakovaně uváděna s příslibem poskytnutí dalších, jakmile to bude možné
- po skončení zapojení KKT je provedeno vyhodnocení jeho práce se zakončením a poděkováním za účasti ředitele organizace či jím pověřeného člena vedení ZZS MSK.

7.5 Krizové komunikační karty

Pro podporu rychlé a profesionální krizové komunikace ZZS MSK při výskytu mimořádné situace s tlakem médií a zájmem veřejnosti či zaměstnanců, jsou vytvořeny a připraveny krizové komunikační karty.

Slouží jako základní podklad pro členy Krizového komunikačního týmu organizace. Karty určují orientační časování externích i interních výstupů v rámci jednotlivých komunikačních kanálů používaných ze strany ZZS MSK při krizové komunikaci. Obsahují rovněž základ textu a schválené formulace pro konkrétní výstup.

Krizové komunikační karty ZZS MSK nepokrývají všechny možné krizové situace a komunikační postupy v nich, postihují však všechny jejich základní typy v osmi samostatných dokumentech. V případě potřeby je možno tuto základní sadu rozšířit o další konkrétní události krizového charakteru a postupy v nich. Krizové karty jsou v příloze tohoto dokumentu.

Krizová komunikační karta 1 – Vážná/hromadná dopravní nehoda

Karta zahrnuje postup krizové komunikace v situaci dopravní nehody, především na silnici a železnici, která je hromadného nebo mimořádného charakteru.

Krizová komunikační karta 2 – Průmyslová havárie, výbuch, požár

Karta tvoří základ pro krizovou komunikaci v situacích průmyslových havárií jako destrukce nebo exploze budov, mostů, otravy či jiná zasažení v provozech, či velkých požárů.

Krizová komunikační karta 3 – Povodeň, tornádo

Karta je určena k využití v situacích rozsáhlých a závažných povodní, při zasažení území tornádem nebo při jiné přírodní katastrofě.

Krizová komunikační karta 4 – Epidemie

Karta vymezuje krizovou komunikaci organizace v případě rozsáhlé a dlouhotrvající epidemie, za jejíhož trvání bude poskytována přednemocniční neodkladná péče.

Krizová komunikační karta 5 – Aktivní útočník

Karta je základem pro krizovou komunikaci ZZS MSK při zásahu v situaci po útoku aktivního střelce nebo jiného útočníka, s výskytem zranění a obětí.

Krizová komunikační karta 6 – Závažné pochybení ZZS

Karta určuje vhodnou krizovou komunikaci při závažném pochybení během práce ZZS MSK – poškození pacienta během zásahu či chybné lokalizace místa události operátorem.

Krizová komunikační karta 7 – Nehoda sanity ZZS

Karta připravuje základ krizové komunikace v případě vážné nehody sanitního vozidla organizace s těžkým zraněním nebo úmrtím účastníka.

Krizová komunikační karta 8 – Vnitřní krize ZZS

Karta postihuje postup při krizové komunikaci u výskytu interní krize ZZS MSK, jako je odvolání nebo rezignace ředitele a úmrtí zaměstnance organizace při výkonu profese.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku krizové komunikace v organizaci Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje. Hlavním cílem bylo navrhnout prakticky využitelný krizový komunikační manuál, a to jako nástroj pro řízení komunikace v situacích ohrožujících bezpečí, stabilitu, reputaci nebo důvěryhodnost organizace. Potřeba takového dokumentu vychází ze specifického postavení ZZS. Je veřejnou institucí s nepřetržitým provozem, vysokou mírou odpovědnosti a podléhá intenzivnímu mediálnímu i veřejnému zájmu o svou činnost. Povaha její činnosti navíc předurčuje organizaci k častému zapojení se do řešení krizových situací a zvýšenému riziku vlastního zasažení různými druhy krizí.

Teoretická část práce vymezila základní pojmy krizového řízení a krizové komunikace. Zdůrazněno přitom bylo zatížení komunikace v prostředí zdravotnické záchranné služby specifickými charakteristikami, zejména povinností mlčenlivosti, ochranou osobních údajů, etickými aspekty práce s citlivými informacemi i vysokým emočním nábojem krizových událostí. Tyto faktory výrazně zvyšují nároky na profesionalitu, přesnost a načasování sdělení.

Analytická část práce se zaměřila na rozbor stávajících komunikačních procesů v ZZS MSK, identifikaci hlavních typů potenciálních a reálně hrozících krizových situací a posouzení připravenosti organizace na jejich komunikační zvládnutí.

Bylo zjištěno, že organizace disponuje funkčním systémem běžné externí komunikace, tiskovým oddělením, využívá tradiční i digitální komunikační kanály. V oblasti systematické přípravy na krizové situace však byly identifikovány dílčí nedostatky. Jednalo se zejména o absenci formálního interního dokumentu – krizového komunikačního manuálu či nejednoznačné vymezení odpovědností při riziku, vzniku a eskalaci krize. Určena doposud nebyla časová osa postupu komunikace, vymezeny nebyly základní typy krizových situací. Postupy externí stejně jako interní komunikace se ukazovaly jako málo strukturované.

Mapování možných krizových scénářů i rozbor již proběhnutých krizí zároveň potvrdily, že spektrum hrozeb pro organizaci je široké. Zahrnuje jak mimořádné události s vysokým počtem zraněných, tak riziko závažného profesního pochybení jednotlivců, negativní medializace, jakož i trestní řízení, osobní selhání či vnitřní konflikty v organizaci. V řadě případů může být reputační a komunikační dopad takových situací dlouhodobý a pro organizaci velmi citelný.

Na základě výše uvedených zjištění byl vypracován návrh Krizového komunikačního manuálu, který představuje hlavní praktický přínos diplomové práce. Manuál formalizuje a systematizuje komunikační postupy ZZS MSK při vzniku krizové situace, vymezuje základní principy krizové komunikace, stanovuje jasnou strukturu Krizového komunikačního týmu a definuje role a odpovědnosti jednotlivých zapojených pracovníků. Součástí návrhu je také rozlišení míry závažnosti krizí a tomu odpovídající rozsah zapojení vrcholového managementu organizace. Dokument obsahuje rovněž komunikační postupy pro vybrané typy krizových scénářů a vzory základních dokumentů, které mohou být bezprostředně využity v praxi.

Praktickou pomůckou s významným efektem úspory času jsou krizové komunikační karty. Navrhují předdefinované znění externích i interních výstupů, umožňují rychlou orientaci v situaci konkrétní krize a snižují riziko při potřebě improvizace pod časovým tlakem. Vzhledem k interní povaze informací, obsažených v krizových komunikačních kartách, a v souladu se smluvně dohodnutou mlčenlivostí, je tato část práce vyjmuta ze zveřejněné verze a tvoří neveřejnou přílohu.

Vypracovaný Krizový komunikační manuál vytváří kvalitní výchozí pozici organizace při potřebě zajistit jednotnou, koordinovanou, srozumitelnou, transparentní a etickou komunikaci. Implementace navrženého dokumentu do praxe může významně přispět k posílení důvěryhodnosti organizace, ke snížení rizika reputačních škod a k větší jistotě při zvládnutí krizové komunikace za krizových situací a mimořádných událostí. Akceptování doporučených změn ze strany Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje rovněž podporuje otevřenou komunikaci a odpovědnost, což jsou pro veřejnou zdravotnickou instituci zásadní atributy.

Implementace navrženého Krizového komunikačního manuálu může významně posílit odolnost ZZS MSK vůči komunikačním rizikům a přispět k posílení jejího krizového řízení.

Doporučení

Na základě provedené analýzy lze organizaci předat několik významných doporučení:

Krizový komunikační manuál by měl být formálně schválen vedením organizace a začleněn do systému vnitřních předpisů. Jeho pravidelná (minimálně každoroční) aktualizace by měla být delegována na konkrétní odpovědnou osobu nebo oddělení. Je nutné, aby dokument zůstal aktuálním a prakticky využitelným nástrojem.

Organizace by také měla posílit svou schopnost včasné identifikace rizik. Vhodný je především systematický monitoring mediálního prostoru, sociálních sítí a interních signálů. Tato opatření mohou napomoci zachytit potenciální krizi v jejím počátku a umožnit zahájení včasné komunikace ještě před její eskalací.

Zvláštní pozornost by měla být věnována interní komunikaci. Vhodné je respektování jasně definovaných postupů pro informování zaměstnanců prostřednictvím intranetu, elektronické pošty, textových zpráv či jiných zabezpečených komunikačních nástrojů.

Probíhat by mělo systematické vyhodnocování zkušeností s komunikací z reálných a již ukončených krizí, což umožní průběžné zlepšování nastavených postupů. Každá významná krizová situace by měla být analyzována také z pohledu jejího komunikačního zvládnutí.

ANOTACE

Krizový komunikační manuál pro organizaci Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje

Magisterská práce se věnuje oblasti krizové komunikace v organizaci Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje (dále též ZZS MSK). Jejím hlavním cílem je navrhnout krizový komunikační manuál využitelný v praxi. Dokument má plnit účel konkrétního návodu pro efektivní komunikační postup během výskytu krizových situací, které mohou organizaci zasáhnout.

Práce představuje samotnou organizaci, identifikuje a specifikuje krizové situace v rámci jejích činností, mapuje problematiku krizové komunikace a její aktuální nastavení v organizaci. Popisuje potenciální, očekávatelné a již proběhnuté krizové situace v kontextu komunikačních potřeb. Návrh krizového komunikačního manuálu zahrnuje definice potenciálních krizí, popis složení krizového týmu v konkrétní krizi, komunikační procedury, cílové skupiny a vzory dokumentů, které lze využít při řešení daných krizových scénářů.

Příjmení a jméno autora: Lukáš Humpl

Název fakulty a katedry: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Katedra komunikace

Název projektu: Krizový komunikační manuál pro organizaci Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje

Jméno vedoucího magisterského projektu: PhDr. Štěpán Vymětal, Ph.D.

Počet stran: 116

Počet příloh: 8

Počet titulů použité literatury: 36

Rok obhajoby: 2026

Klíčová slova: krizová komunikace, zdravotnická záchranná služba, krizová situace, interní a externí komunikace, krizový komunikační manuál, krizový komunikační tým, komunikační kanál, krizová komunikační karta

ABSTRACT

Crisis Communication Manual for the Emergency Medical Services of the Moravian-Silesian Region

The thesis focuses on the area of crisis communication within the organization Emergency Medical Services of the Moravian-Silesian Region. Its main objective is to propose a crisis communication manual that can be applied in practice. The document is intended to serve as a specific guide for effective communication procedures during the occurrence of crisis situations that may affect the organization.

The work introduces the organization itself, identifies and specifies crisis situations within its operations, and maps the issue of crisis communication along with its current implementation in the organization. It describes potential, anticipated, and already occurred crisis situations in the context of communication needs. The proposed crisis communication manual includes definitions of potential crises, descriptions of the composition of the crisis team in specific crises, communication procedures, target groups, and templates of documents that can be used when addressing the given crisis scenarios.

Author's surname and first name: Lukáš Humpl

Name of the faculty and study programme: The Sts. Cyril and Methodius Faculty of Theology, Palacký University in Olomouc, Ethics and Culture in Media Communication

Title of magister project: Crisis Communication Manual for the Emergency Medical Services

Name of the supervisor of the magister project: PhDr. Štěpán Vymětal, Ph.D.

Number of pages: 116

Number of appendices: 8

Number of titles of literature used: 36

Year of defence: 2026

Keywords: Crisis Communication, Emergency Medical Services, Crisis Situation, Internal and External Communication, Crisis Communication Manual, Crisis Communication, Team Communication Channel, Crisis Communication Card

ZKRATKY

Apod.	A podobně
Fb	Facebook
GDPR	General Data Protection Regulation
IZS	Integrovaný záchranný systém
KKT	Krizový komunikační tým
LZS	Letecká záchranná služba
Např.	Například
OTIPS	Oddělení tiskové a psychosociální služby
PČR	Policie České republiky
Sb.	Sbírky (zákonů)
SMS	Short Message Service
SPIS	Systém psychosociální intervenční služby
ZOS	Zdravotnické operační středisko
ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZZS MSK	Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje

BIBLIOGRAFIE

Tištěné zdroje

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

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

CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

COOMBS, W. Timothy. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 2007, roč. 10, č. 3, s. 163–176.

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 6th ed. Los Angeles: SAGE, 2023. ISBN 978-1-0718-1664-6.

GILLE, Felix; SMITH, Sarah a MAYS, Nicholas. Evidence-based guiding principles to build public trust in personal data use in health systems. *Digital Health*. 2022, roč. 8, s. 1–11. DOI: 10.1177/20552076221111947.

GUNDEL, Stephan. Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2005, roč. 13, č. 3, s. 106–115. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x.

HUMPL, L. První psychická pomoc ve zdravotnictví. Brno: NCO NZO, 2013. ISBN 978-80-7013-562-4.

LOŠŤÁKOVÁ, Olga, 2020. Empatická a asertivní komunikace. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2712227-1.

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

PEARSON, Christine M. a Ian I. MITROFF. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Executive. 1993, roč. 7, č. 1, s. 48–59.

PEARSON, Christine M. a Judith A. CLAIR. Reframing Crisis Management. Academy of Management Review. 1998, roč. 23, č. 1, s. 59–76.

PTÁČEK, Radek a Petr BARTŮNĚK (eds.). Etika a komunikace v medicíně. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7267-7.

REYNOLDS, Barbara a Matthew W. SEEGER. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. Journal of Health Communication. 2005, roč. 10, č. 1, s. 43–55. DOI: 10.1080/10810730590904571.

SADÍLEK, et al. Krizové řízení a integrovaný záchranný systém. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2019. ISBN 978-80-7408-192-7.

SEEGER, Matthew W. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. Journal of Applied Communication Research. 2006, roč. 34, č. 3, s. 232–244. DOI: 10.1080/00909880600769944.

SEEGER, Matthew W.; SELLNOW, Timothy L. a ULMER, Robert R. Communication, Organization, and Crisis. Annals of the International Communication Association. 1998, roč. 21, č. 1, s. 231–276.

ŠMÍDA, Jiří (ed.) et al. Jak přistupovat ke komunikaci epidemických a mimořádných událostí a získávat nejen prostorová data od občanů. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2022. ISBN 978-80-7494-601-1.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda et al. KRIZE, psychologický a sociologický fenomén. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0888-4

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krizová intervence. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-948-5.

TOMANDL, Jan. Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru. Brno: Computer Press, 2011. 296 s. ISBN 978-80-251-3457-3.

TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza. Krizová komunikace: principy – zkušenosti – postupy. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9638-7.

TROJANOVÁ, Irena a Zuzana SVOBODOVÁ, 2021. Krize jako příležitost (a nejen ve školství). Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7676-215-2.

ULMER, Robert R.; SEEGER, Matthew W. a SELLNOW, Timothy L. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. Public Relations Review. 2007, roč. 33, č. 2, s. 130–134.

VILÁŠEK, Josef a Jan FUS. Krizové řízení v ČR na počátku 21. století. Praha: Karolinum, 2022. ISBN 978-80-246-5498-0.

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

Internetové zdroje

Aktuálně. ZZS MSK. Dostupné z:

<https://www.zzsmsk.cz/Default.aspx?mainhref=aktualne>

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. CERC: Crisis and Emergency Risk Communication – Introduction. 2018 Update [online]. Atlanta: CDC, 2018. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/cerc/php/about/index.html>

Dokumentace IZS. Dostupné z:

<https://hzscr.gov.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx>

<https://www.zzsmsk.cz/Default.aspx?mainhref=aktualne>

Šeblová, Jana. Závěrečná zpráva studie HEROES. Dostupné z: https://urgmed.cz/zaverecna-zprava-studie-heroes/?utm_source=chatgpt.com

Přednáška

YMĚTAL, Štěpán. Aplikace krizových informačních strategií do praxe: Psychologické aspekty MU a KŘ (typologie KS a MU). Přednáška. Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2025.

Legislativní zdroje a směrnice

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon).

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách.

Směrnice ZZS Moravskoslezského kraje č. 6/2025. Podávání informací a pořizování obrazových materiálů zaměstnanci ZZS MSK. Interní materiál organizace. 2025

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1

Krizová komunikační karta 1 – **Vážná / hromadná dopravní nehoda**

Příloha 2

Krizová komunikační karta 2 – **Průmyslová havárie, výbuch, požár**

Příloha 3

Krizová komunikační karta 3 – **Povodeň, tornádo**

Příloha 4

Krizová komunikační karta 4 – **Epidemie**

Příloha 5

Krizová komunikační karta 5 – **Aktivní útočník**

Příloha 6

Krizová komunikační karta 6 – **Závažné pochybení ZZS**

Příloha 7

Krizová komunikační karta 7 – **Nehoda sanity ZZS**

Příloha 8

Krizová komunikační karta 8 – **Vnitřní krize ZZS**