

Univerzita Hradec Králové
Filozofická fakulta
Katedra politologie

Krizová komunikace Adama Vojtěcha v pandemii covidu-19
Bakalářská práce

Vypracoval: Matěj Plíšek
Studijní program: Politologie
Forma studia: Prezenční

Vedoucí práce: Mgr. Petra Vodová, Ph.D.

V Hradci Králové

duben 2024



Zadání bakalářské práce

Autor:	Matěj Plíšek
Studium:	F20BP0250
Studijní program:	B6701 Politologie
Studijní obor:	Politologie
Název bakalářské práce:	Krizová komunikace Adama Vojtěcha v pandemii covidu-19
Název bakalářské práce AJ:	Crisis communication of Adam Vojtěch during the covid-19 pandemic

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce se zabývá krizovou komunikací, ministra vlády Andreje Babiše, Adama Vojtěcha, během pandemie Covidu-19. Cílem práce je zjistit, jaké strategie krizové komunikace ministr Vojtěch používal a jak se v návaznosti jednotlivých fází komunikace proměňovala. Práce je rozdělená na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je vymezen pojem krize a její fáze, reputace, krizového managementu a krizové komunikace především z literatury Timothyho Coombs. V této části je také zařazeno vymezení pandemie Covidu-19 a funkčních období ministra. Praktická část se skládá ze dvou kvalitativních analýz, kdy první se zabývá strategiemi krizové komunikace, tak jak je vymezuje Coombs a následně porovnává strategie s výstupy ministra zdravotnictví na tiskových konferencích. Tím je zjištěno, jaké strategie se u ministrů zdravotnictví využíval. Druhou komparací jednotlivých fází je zjištěna proměnlivost ministrovy komunikace.

Coombs, T. W. (2015). *Ongoing crisis communication*: Thousand Oaks, Calif: Sage
Coombs, T. W. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*: Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell
Bednář, V. (2012) *Krizová komunikace s médii*: Grada Publishing a.s
Butler, D. (2009) Swine flu goes global. *Nature*, 458(7242), 1082-1083 DOI: 10/1038/4581082a
Lilleker, D., Coman, I. A., Gregor, M., Novelli, E. (2021). *Political Communication and Covid-19: Governance and Rhetoric in Times of Crisis*. London: Routledge, Taylor & Francis Group

Zadávací pracoviště:	Katedra politologie, Filozofická fakulta
Vedoucí práce:	Mgr. Petra Vodová, Ph.D.
Oponent:	Mgr. Pavla Dočekalová, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	10.4.2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze pod vedením své vedoucí práce Mgr. Petry Vodové, Ph.D., a na závěr práce jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové 22. 04. 2024

.....

Matěj Plíšek

Poděkování:

Tímto děkuji vedoucí práce Mgr. Petře Vodové, Ph.D. za všechny rady, odborné vedení, vstřícnou podporu a neutuchající trpělivost při tvorbě této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá krizovou komunikací, ministra vlády Andreje Babiše, Adama Vojtěcha, během pandemie Covidu-19. Cílem práce je zjistit, jaké strategie krizové komunikace ministr Vojtěch používal a jak se v návaznosti jednotlivých fází komunikace proměňovala. Práce je rozdělená na dvě části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je vymezen pojem krize a její fáze, reputace, krizového managementu a krizové komunikace především z literatury Timothyho Coombs. V této části je také zařazeno vymezení pandemie Covidu-19 a funkčních období ministra.

Praktická část se skládá ze dvou komparativních analýz, kdy první se zabývá strategiemi krizové komunikace, tak jak je vymezuje Coombs a následně porovnává strategie s výstupy ministra zdravotnictví na tiskových konferencích. Tím je zjištěno, jaké strategie se u ministrů zdravotnictví využíval. Druhou komparací jednotlivých fází je zjištěna proměnlivost ministrovy komunikace.

Klíčová slova: Krizová komunikace, pandemie covidu-19, Adam Vojtěch, Timothy Coombs

Abstract

The bachelor thesis deals with the crisis communication of the Minister of Health, from the Government of Andrej Babiš, Adam Vojtěch, during the pandemic of Covid-19. The aim of the thesis is to find out what strategies of crisis communication Minister Vojtěch used and how it changed in the succession of individual phases of communication. The thesis is divided into two parts, a theoretical part and analytical part.

The theoretical part defines concept of crisis and its phases, reputation, crisis management and crisis communication mainly from the literature of Timothy Coombs. Also included in this part is a definition of the Covid-19 pandemic and the tenure of the Minister.

The practical section consists of two comparative analyses, the first examining crisis communication strategies as defined by Coombs and then comparing the strategies with the Minister of Health's performance at press conferences. This identifies the strategies used by the Minister of Health. The second stage-by-stage comparison establishes the variability of the minister's communication.

Keywords: Crisis communication, Covid-19 pandemic, Adam Vojtěch, Timothy Coombs

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Část teoretická.....	4
2.1. Krize.....	4
2.1.1 Fáze krize.....	6
2.1.1.1. Fáze před krizí	7
2.1.1.2. Krizová fáze	8
2.1.1.3. Post-krizová fáze.....	9
2.1.2. Krizový management.....	10
2.2. Reputace a její management.....	11
2.3. Krizová komunikace	12
2.3.1. Úvod do krizové komunikace.....	12
2.3.2. Strategie krizové komunikace	14
2.3.2.1. Popření	14
2.3.2.2. Mírnění škod	15
2.3.2.3. Obnova.....	15
2.3.2.4. Posílení.....	16
2.4. Pandemie Covidu-19.....	16
2.5. Adam Vojtěch	19
3. Část analytická.....	21
3.1. Cíl & výzkumné otázky	22
3.2. Data & metodologie	23
3.3. Analýza strategií krizové komunikace s výstupy ministra Vojtěcha na tiskových konferencích vlády ČR	23
3.3.1. První zkoumané období	24

3.3.2. Druhé zkoumané období.....	32
3.4. Analýza proměnlivosti ministrovy krizové komunikace	38
4. Závěr	39
5. Zdroje.....	41
5.1. Literatura	41
5.2. Internetové zdroje.....	41
5.3. Seznam tabulek	47

1. Úvod

V dnešní době je krizová komunikace neoddělitelnou součástí politického prostředí, kde rychlost a účinnost reakce na nečekané události může zásadně ovlivnit veřejné mínění, stabilitu vládnoucích režimů a dokonce i základní demokratické procesy. Studium politologie je tedy neodmyslitelně spojeno s analýzou a porozuměním krizové komunikace jako nástroje moci a legitimizace politických subjektů v době nepředvídatelných událostí a rizik. V práci jsou zmíněny čtyři strategie krizové komunikace, tj. *popření, mírnění škod, obnova a posílení*.

Pandemie covidu-19 nebyla jen velkou zdravotnickou krizí, ale i politickou, na kterou bylo nutné reagovat právě prostřednictvím krizové komunikace. Analýza krizové komunikace v průběhu pandemie covid-19 může poskytnout důležitý vhled do toho, jaké postupy a strategie ministr zdravotnictví, v tuto dobu hlavní aktér boje proti pandemii, používal. Tato práce tedy analyzuje transparentnost, srozumitelnost a důvěryhodnost ministry komunikace, v dobách, kdy jasně srozumitelná informace mohla zachránit ne jeden lidský život. Taková analýza může poskytnout cenné poznatky o vládě Andreje Babiše v průběhu pandemie a jeho přístupu k řízení krizových situací.

Bakalářská práce se zabývá tématem krizové komunikace Adama Vojtěcha, ministra zdravotnictví vlády Andreje Babiše, v době pandemie covidu-19. Jedná se o kvalitativní výzkumnou práci, která si klade následující výzkumné otázky:

Jaké strategie krizové komunikace ministr zdravotnictví používal?

Proměňovala se krizová komunikace ministra zdravotnictví v závislosti na jednotlivých fázích?

Práce zkoumá krizovou komunikaci ministra na tiskových konferencích, ve třech fázích jeho funkčního období. Prvním z nich jsou tiskové konference ještě před potvrzením prvního případu nákazy covidu-19. Toto období je důležité

pro relevanci, jelikož se jedná o jednu z fází krize, konkrétně o část před krizí. Druhé období, které je v práci zkoumáno, je vymezené od prvního potvrzeného případu nákazy covidem-19 až po rezignaci ministra Vojtěcha a tedy konce jeho prvního funkčního období. Toto období je zkoumané z důvodu již probíhající krize, v případě této práce se jedná o začátek a průběh pandemie v České Republice. Poslední zkoumané období je od znovujmenování Adama Vojtěcha do funkce ministra zdravotnictví, až do jmenování nového ministra zdravotnictví, Vlastimila Válka (TOP-09). Toto období je zde uvedeno, jelikož se jedná o poslední z fází krize, konkrétně post-krizovou fázi.

Jak již bylo zmíněno, práce je řazena svým druhem výzkumu mezi kvalitativní výzkumné práce. Co se týká analytické části práce, tak v ní jsou použity kvalitativní analýzy textu s kódováním a jedna komparace, které nám svým výsledkem odpovídají na výzkumné otázky. Analýza je rozdělena na dvě části, V první jsou krizová období ministra Vojtěcha rozdělena na dvě kategorie, z nichž se budou analyzovat výroky ministra na tiskových konferencích vlády a vyhledány strategie k porovnání se strategiemi vyčleněnými v teoretické části. Ve druhé části budou výsledky obou kategorií mezi sebou porovnány druhou komparací a zjistí se proměnlivost ministrový komunikace v rámci obou přítomných krizových období.

Co se týká teoretické části, v ní budou vymezeny pojmy krize a její fáze, strategie krizové komunikace a posléze i reputace a jejího managementu z literatury sociologa Timothyho Coombse (Coombs, 2010, 2015). Ač se jeho teorie zabývá spíše problematikou krizové komunikace týkající se podniků a stakeholderů (tj. zainteresovaných stran), jsem přesvědčen, že jeho teorii o efektivní krizové komunikaci lze uplatnit i na prostředí politické, jeho teorie a poznatky se objevily v nejednom textu o politických krizích. Je to zejména z toho důvodu, že komunikace je zásadním prvkem politického procesu a voliči, stejně jako stakeholderi v podnicích a organizacích čelí krizovým situacím, které mohou mít negativní dopady na jejich reputaci a veřejnou podporu legitimních voličů. Právě Coombsova teorie poskytuje jakýsi rámec a strategie pro efektivní řízení

v těchto krizových situacích a tedy snižování negativních dopadů na důvěryhodnost politiků a vládních institucí, jako je v mém případě ministerstvo zdravotnictví, respektive samotný ministr Adam Vojtěch. V neposlední řadě bude v teoretické části stručně vymezená pandemie covidu-19 ve světě a následně její proniknutí do České republiky. Posledním tématem teoretické části je již představení funkčního období zkoumaného aktéra mé bakalářské práce, ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha.

Adama Vojtěcha jsem si zvolil z toho důvodu, že on jediný byl přítomný ve vládě Andrej Babiše dvakrát jakožto ministr stejného resortu a je tedy vhodné sledovat, jak se jeho krizová komunikace, týkající se pandemie covidu-19 v těchto dvou obdobích proměňovala. Vojtěch se na postu ministra nacházel již před samotným vypuknutím pandemie, a tedy i před začátkem krize. Byl hlavním aktérem v boji již proti plně aktivní pandemii v České republice a následně, po rezignaci Petra Arenbergera, byl do postu ministra znovu jmenován premiérem Andrejem Babišem, a to v době, kdy pandemie již byla na ústupu, docházelo k rozvolňování, což lze již považovat za post-krizové období. To jsou hlavní důvody, proč jsem si zvolil Adama Vojtěcha, jakožto osobu zkoumanou v této práci.

Co se týká analytické části, zde bych si dovolil zmínit, že analýza bude probíhat ve dvou zásadních krocích. Nejdříve budou porovnávány strategie krizové komunikace z jednotlivých období s výroky ministra zdravotnictví na tiskových konferencích. To znamená, že budu hledat výroky, které budou jasně v korelaci s jednotlivými strategiemi, jak je vymezuje Timothy Coombs. Tím mi vznikne odpověď na výzkumnou otázku: *Jaké strategie krizové komunikace ministr používal?*. Následně po porovnání tiskových konferencí v jednotlivých fázích krize, odpovím i na otázku, zda se komunikace ministra nějak proměňovala v jednotlivých fázích krize.

Pokud hovoříme o výsledcích bakalářské práce, považoval bych je za úspěšné. Na obě výzkumné otázky se mi podařilo v průběhu analytické práce

odpovědět a v závěru práce také diskutovat o možných důvodech toho, proč ministr Adam Vojtěch používal identifikované strategie a proč docházelo k proměnlivosti jeho komunikace mezi obdobími. Věřím, že práce má přínos pro krizové manažery v politice a mohla by sloužit jakožto edukace veřejnosti o tom, jaké strategie mohou politici v krizových fázích používat

2. Část teoretická

Život moderních organizací je neustálým koloběhem událostí, které mohou vyústit v krizové situace. Krize představují výzvu pro stabilitu reputace organizací a jejich správné řízení je klíčové pro udržení důvěry a fungování v nejistém prostředí. Část této práce se zaměřuje na teoretické zkoumání klíčových pojmů souvisejících s krizovým managementem a strategiemi krizové komunikace.

Krize jakožto nečekané události s potenciálně negativními dopady, vyžadují systematický přístup k jejich řešení. Porozumění pojmu a fázím krize, od předcházení až po následné zotavení, je zásadní pro úspěšné zvládnutí krizových situací.

Reputace organizace se stává klíčovým faktorem v době krize, kdy je vnímání veřejnosti nejvíce ohroženo. Správa reputace v krizových situacích je proto kritickou součástí krizového řízení a komunikace. Strategie krizové komunikace a krizový management slouží jako rámec pro efektivní reakci organizací na krizové události a minimalizaci negativních dopadů na jejich fungování a reputaci.

V této části jsou vymezeny základní teoretické pojmy krizového řízení a komunikace s cílem poskytnout ucelený pohled na jejich význam a později aplikaci na analytickou část bakalářské práce.

2.1. Krize

Pojem krize je pojmem aplikovatelným nejen na politické dění, ale na běžné situace každodenního života. Můžeme se s ní setkat v pracovních poměrech,

při studiu, výchově, ale i třeba ekonomii nebo zdravotnictví. Coombs ovšem uvádí, že samotný pojem je velmi obtížné definovat, neboť desítky let intenzivního výzkumu přinesly také desítky jednotlivých definic pojmu krize (Coombs, 2015). Samotný Coombs přikládá definici R. W. Perryho, který krizi definuje takto: „Za obecnou definici krize lze považovat jakýsi kolaps systému, který má za následek stres.“ (Perry, 2007). Coombs na tuto definici navazuje a dodává, že tato obecná definice lze však použít na široké spektrum událostí. Sám poté vymezuje krize jakožto určitý počáteční bod a samotnou krizi následně rozděluje na dva pojmy: organizační krize a pohromy. Vztah mezi těmito pojmy spočívá v tom, že pohroma může být příčinou organizační krize, když organizace čelí vlivu katastrofických událostí na svou činnost a prostředí, ve kterém působí (Coombs, 2015, s. 18-20).

Pohromu Coombs prezentuje, spíše než jako definici jako set charakteristik, a to jako událost, která je náhlá, vážně narušující rutinu systému a vyžadující nové způsoby, jak se vypořádat s narušením a nebezpečím pro hodnoty a sociální cíle. Jak již bylo zmíněno výše, Coombs dodává, že pohromy mohou být zároveň spouštěčem organizačních krizí a to z důvodu, že zúčastněná strana může být zapojena do vypořádávání se s pohromou, jelikož narušuje její fungování. Jako příklad lze uvést právě třeba trend pandemie covidu-19, která odstartovala organizační krizi Vlády České republiky, tedy i Ministerstva zdravotnictví (Coombs, 2015).

Co se týká organizačních krizí, Coombs je definuje jakožto nepředvídatelné události, které ohrožují důležitá očekávání zúčastněných stran, týkajících se zdraví, bezpečnosti, environmentálních nebo ekonomických záležitostí, a může vážně ovlivnit výkonnost organizace a generovat negativní výsledky. Coombs ovšem dodává, že byť se organizace může nacházet v krizi, záleží pouze a jen na jejím vnímání, zda zhodnotí probíhající událost jako krizi (Coombs, 2015). Coombs zdůrazňuje, že v tomto případě musí management vnímat událost z perspektivy zúčastněné strany. Pokud se bavíme o politice a tématu mé práce, lze toto zdůraznění vnímat, jako schopnost ministra

zdravotnictví posoudit, zda a v jakém momentě lze považovat pandemii covidu-19 v České republice jakožto krizi (Coombs, 2015). Krize je podle Coombse nepředvídatelná, avšak není neočekávatelná. Pokud v zúčastněných stranách existuje plnohodnotný management, dokáží očekávat příchod krize, ovšem nelze s přesností určit kdy (Coombs, 2015).

Dalším bodem, který Coombs zmiňuje je důležitost udržení si reputace. Krize totiž může mít takový efekt, který narušuje očekávání zúčastněných stran, což může vést k nespokojenosti stakeholderů. Proto jsou krize považované za nebezpečné pro reputaci organizací a jejich zúčastněných stran. A protože je reputace odrazem toho, jak občané vnímají organizaci, je tedy kritické, aby nedošlo k narušení očekávání. Pakliže k němu dojde, občané budou vnímat organizaci méně v pozitivním světle a dojde k poškození reputace. Proto je také důležité vymezit rozdíl mezi *nehodou* a *krizí*. Nehoda je malé, lokalizované narušení, kupříkladu prasknutí vodovodní trubky na ministerstvu zdravotnictví a následné zatopení zasedací místnosti. Následně je trubka opravená, některé schůzky přesunuty, nicméně žádné velké narušení rutiny organizace to neovlivní, proto je toto považované za nehodu. Na druhé straně krize ovšem ovlivňuje nebo narušuje celou organizaci nebo má alespoň potenciál pro to, aby to dokázala učinit. Dále má krize potenciál vytvářet negativní nebo nežádoucí výsledky. Pokud je organizace postihnuta, je zde šance, že dojde k finančním ztrátám. Nejde ovšem jen o finanční ztráty, výsledků krize je více jakožto například škoda na majetku, zranění či dokonce úmrtí (Coombs, 2015).

2.1.1 Fáze krize

Krize je komplexní fenomén, který prochází několika fázemi, přičemž každá z nich má své specifické charakteristiky a významné dopady na jednotlivce, organizace nebo celkově společnost. Porozumění těmto fázím je klíčové pro efektivní řízení a zvládání krizových situací. V této části práce je obsažen detailní rozbor jednotlivých fází krize od prvních varovných signálů až po obnovení stability. Každá fáze je analyzována z hlediska svých charakteristik, příznaků a

možných strategií řízení, což umožňuje hlouběji porozumět dynamice a procesům, které formují krizové situace.

2.1.1.1. Fáze před krizí

Tato fáze je klíčovým obdobím v procesu řízení krizí, kde dochází k identifikaci potenciálních hrozeb a připravuje se na jejich možný vznik. Toto období zahrnuje důkladná analýza rizik, plánování či implementaci preventivních opatření s cílem minimalizovat škody. Předkrizová fáze je základním kamenem pro vytváření resilienčních a adaptivních struktur, které umožňují organizaci úspěšně čelit nečekaným událostem a krizovým situacím. Samotná fáze před krizí se pak podle Coombs dělí na tři podfáze (Coombs, 2015):

- 1) Detekce signálu
- 2) Prevence
- 3) Příprava na krizi

Coombs uvádí, že zúčastnění by měli být proaktivní a využít veškerých prostředků k tomu, aby se krizi předešlo. Nicméně dodává, že ne každé krizi lze zabránit a tudíž by členové organizace měli být připravení i na samotnou krizi (Coombs, 2015).

Co se týká detekce signálu, většina krizí „vyzařuje“ časné varovné signály. Pokud se včas tyto signály zachytí, může dojít k úplnému zabránění krize. Coombs tedy navrhuje, aby management zúčastněné strany vytvořil jakýsi systém, který detekuje potenciální krize a vypořádá se s nimi (Coombs, 2015).

Pokud se bavíme o druhé podfázi, tedy prevenci proti krizi, zjistíme, že jakmile je potenciální krize odhalena, musí v této fázi proběhnout jasné protiakce, aby krizi bylo zabráněno. Tyto protiakce spadají do kategorií problémového managementu, rizikového managementu a reputačního managementu. Poté již záleží na tom, zda je uskutečněna protiakce, aby problém nepřerostl v krizi, či eliminace nebo snížení úrovně rizika nebo vypořádání se s problémy ve vztahu mezi organizací a stakeholdery, aby nedošlo k eskalaci nebo poškození reputace organizace (Coombs, 2015).

Poslední podfáze se zabývá přípravou proti krizi. Krizoví manažeři musí být v neustálém střehu, aby byli připravení, když dorazí krize. Příprava povětšinou zahrnuje identifikaci slabin krizí, tvoření krizových týmů, zvolení mluvčího týmu, vytvoření tzv. CMPs (crisis management plan, v překladu: plán kontroly krize) a strukturace komunikačního systému krize (Coombs, 2015).

Pokud se v této krizi zaměříme spíše na pochopení zdravotnické pandemie, je důležité si uvědomit, že v této fázi mají nové nemoci limitovaný celosvětový dopad, většinou v této fázi postihují buď jednu zemi samostatně, nebo samostatný region v zemi, což byl právě třeba příklad viru SARS (Coman, Elsheikh, Gregor, Lilleker & Novelli, 2021). Nicméně autor Declan Butler ve svém článku zdůrazňuje, že již jakékoliv vypuknutí nákazy by mělo automaticky být bráno jakožto potenciální hrozba globálního dopadu, protože takováto perspektiva dopomáhá připravenosti, pokud by se tak stalo (Butler, 2009).

2.1.1.2. Krizová fáze

Krizová fáze představuje okamžik v procesu řízení krizí, kdy se nečekaná událost stává realitou a organizace čelí okamžitému tlaku a naléhavosti. V této fázi je již klíčová efektivní a rychlá reakce na krizovou situaci, minimalizaci škod a ochranu zájmů organizace, zaměstnanců a zainteresovaných stran. Je nezbytné, aby organizace měla připravené plány a procedury, nejlépe již z předchozí fáze, které umožní koordinovanou a flexibilní reakci na krizovou událost a snahu o návrat k normálnímu stavu. V této fázi je kritická transparentní komunikace a adaptabilita, přičemž úspěšná navigace skrze tuto fázi může mít dlouhodobý pozitivní dopad na reputaci a stabilitu organizace.

Tato fáze počíná okamžikem, kdy se událost označí za krizi a uzavírá se vyřešením krize. V tomto okamžiku je na krizových manažerech, aby si uvědomili, že se již nacházejí v období krize a učinili proti ní jasné kroky. I v této fázi Coombs vymezuje dvě podfáze: Rozpoznání krize a omezení krize. Zde je již kritickým aspektem krizová komunikace se stakeholdery. Organizace s nimi komunikuje v této fázi dvěma způsoby: Svými slovy (v rámci tiskových

konferencí, informovanosti na webových stránkách, apod.) a svými činy (tedy tak, jaké kroky v době krize organizace dělá), (Coombs, 2015).

Co se týká rozpoznání krize, organizace si musí uvědomit, že již krize existuje a musí na ni náležitě odpovědět. S touto fází také souvisí uvědomění si toho, jak se události nálepkují a mění v krizi a jak získávat informace v souvislosti s krizí (Coombs, 2015).

V rámci již samotného omezení krize by se měl krizový management zabývat reakcí na samotnou krizi, včetně důležitosti a obsahu prvotní reakce, vztahu komunikace s managementem reputace, ke tvoření pohotovostních plánů a v neposlední řadě také kontrole možných následných koncernů (Coombs, 2015).

Z pohledu zdravotnictví by měla být klíčová komunikace zaměřená především na informovanost občanů, vzhledem k tomu, že pokud se lidé nacházejí v krizi, jsou více schopni upadat do specifických druhů chování. V této fázi je tedy nutné komunikovat pravdivě a důvěryhodně (Coman, Elsheikh, Gregor, Lilleker & Novelli, 2021).

2.1.1.3. Post-krizová fáze

Post-krizová fáze představuje období již po odeznění akutní krizové situace, kdy organizace přechází k obnově a posilování svých kapacit. Tato fáze je charakterizována analýzou dopadů krize, evaluací použitých strategií a procesů a následnou přípravou na budoucí potencionální krizové události. Organizace se zaměřuje na obnovu postižených systémů a procesů, posiluje svou odolnost a poučuje se ze zkušeností, aby byla lépe připravena na případné budoucí krize. Úspěšně zvládnutá post-krizová fáze může vést k posílení organizace, zvýšení pracovní morálky a zlepšení schopnosti efektivně reagovat na budoucí výzvy a nepředvídatelné události.

V této fázi se organizace musí rozhodnout, jaké kroky učiní dále. Coombs definuje, že kroky, které by organizace měly učinit, jsou připravit organizaci lépe zvládnout příští krizi, zajistit, aby zúčastněné strany byly spokojené s akcemi,

kteřé organizace v průběhu krize dělala a hlavně se ujistit, že je krize skutečně u konce (Coombs, 2015).

Z pohledu zdravotnického by měla být opatření, která byla přijata v předchozích fázích, postupně a přiměřeně rozvolňována, aniž by to vyvolalo v občanském mínění rozpaky či zmatek. Stejně tak, jako v době během krize je naprosto esenciální jasná komunikace (Coman, Elsheikh, Gregor, Lilleker & Novelli, 2021).

2.1.2. Krizový management

Krizová komunikace je s krizovým managementem velmi úzce spojená. Oba mají za cíl úspěšné a rychlé zvládnutí krize. Proto je nutné samotný krizový management v souvislosti řešení krize také zmínit. Krizový management lze definovat jako skupinu faktorů, které mají za úkol bojovat proti krizím a snížit skutečné způsobené škody. Mezi tyto faktory patří mj. preventivní opatření, plány krizového managementu či hodnocení post-krizového období. Krizový management je rozdělený do čtyř kategorií (Coombs, 2015):

- V období **prevence**, nebo také zmírňování, se jedná především o kroky, jak krizím předcházet. Krizoví manažeři jsou v tomto případě schopni zachytit výstražná znamení krize a na základě nich podniknout kroky, které vzniku krize zabrání. V tomto případě je prevence veřejnosti jen velmi málo viditelná, na čemž mají podíl i média, která o krizích, které nevzniknou, málokdy píší (Coombs, 2015).
- Období **přípravy** je nejvíce rozpoznatelné pro krizový management, jelikož zahrnuje takzvaný plán krizového managementu (Coombs, 2015). Jedná se o souhrn klíčových kontaktních informací a připomínek toho, co by se mělo dělat v případě krize (Coombs, 2015).
- V období **reakce** se aplikují komponenty z období přípravy. Zde může být krize jak simulovaná, tak i reálná. V tomto období je také zásadní věc, že

krizový management je v průběhu krize nejvíce vidět v rámci široké veřejnosti a je pravidelně poukazován styl zákroku vůči krizi, dokud krize neskončí nebo ji nenahradí jiná závažnější krize (Coombs, 2015).

Coombs také dodává, že v období reakce existuje také období **zotavení** se z krize, což znamená, že by se organizace měla co nejdříve vrátit k normálu, častokrát i se stále probíhající krizí. Má to za následek právě již zmíněnou finanční hrozbu, tzn. čím dříve se fungování vrátí do normálu, tím méně finančních ztrát (Coombs, 2015).

- Posledním obdobím, tedy obdobím **revize** se rozumí vyhodnocení reakce organizace (ať na simulovanou či reálnou krizi), analýza toho, co během krizového managementu organizace dělala dobře a co špatně. Tento krok je zásadní pro prevenci, přípravu a reakci. V ideálním případě se v budoucnu špatná rozhodnutí nahradí efektivními a vhodnějšími opatřeními (Coombs, 2015).

2.2. Reputace a její management

Reputace je věc, která je s krizí a krizovou komunikací spjatá. Jedná se totiž o jakýsi hodnotící faktor, jakým stakeholdeři hodnotí výkon organizace (Coombs, 2015). Pokud bychom tuto Coombsovu definici použili na sektor politiky, tak v tomto případě by se jednalo o hodnocení od občanů, respektive oprávněných voličů. Což tedy znamená, že udržení vysoké reputace je pro politického hráče naprosto zásadní, jelikož pokud bude míra reputace vysoká v očích voličů, bude pro něj snazší nejen jednodušeji důsledky krize kontrolovat, ale i mít například velkou šanci uspět v zásadních volbách. Podle Coombse je také reputace široce uznávaná jakožto cenné, ale nehmotné aktivum (Coombs, 2015).

Reputační management má za úkol vytvořit snahu, která bude mít za cíl ovlivnit vyhodnocení stakeholderů ohledně organizace. Jak již bylo zmíněno, reputace je tedy tvořena stakeholdery, kteří hodnotí interakce organizace. Takové interakce mohou být dvojího typu, a to buď přímé anebo nepřímé. Pozitivní

interakce (ať už jakéhokoliv typu) jsou zárukou příznivého přílivu reputace, kdežto negativní interakce přináší reputaci nepříznivou. Důležitou součástí, kterou Coombs zmiňuje je také nesoustředit se pouze na současný problém reputace, ale aby došlo k výraznému posunu a vybudování příznivé reputace a důvěry, je potřeba mít dlouhodobou pozitivně-reputační historii (Coombs, 2015).

Coombs blížeji také specifikuje interakce nepřímé mezi stakeholderem a organizací. Zmiňuje to, že se jedná o zprostředkované zprávy o tom, jak organizace zachází se svými stakeholdery. V těchto případech se tedy může jednat o reportáže médií, články v novinách, ale i například hodnocení od známých a rodiny nebo komentáře na internetu. Všechny tyto faktory ovlivňují reputaci organizace nepřímo a tvoří vztah mezi těmito dvěma aktéry. A vztah mezi stakeholderem a organizací a jeho prodlužování je dle Coombse zásadní pro budování dlouhodobé pozitivní reputace (Coombs, 2015).

2.3. Krizová komunikace

2.3.1. Úvod do krizové komunikace

Hlavním tématem této práce je krizová komunikace, respektive její strategie, které budou vymezeny později. Je totiž nezbytné pro všechny zainteresované strany, pokud se vyskytnou v krizi, dobře komunikovat napříč širokou veřejností. Krizová komunikace je jedna z reakcí organizace (popřípadě i jednotlivce) na ohrožení reputace a na mimořádné události (Tomandl, Čuřík, Maršovská & Fojtová, 2020). Václav Bednář také přikládá často mylnou definici krizové mediální komunikace a to, že krizová komunikace je vnímána jako metoda, jak utišit a pacifikovat média a novináře, načež tuto tezi vyvrací definicí krizové komunikace, jakožto velmi komplexní záležitosti, která se skládá z celé řady jednotlivých částí. Bednář také dodává, že každý subjekt, který se nachází v krizi a stane se předmětem mediální agendy, tj. problému či tématem, kterým se média zabývají, získává postupem času tzv. mediální obraz. Mediálním obrazem se rozumí způsob, jakým je daná organizace v médiích vykreslována (Bednář, 2012).

Krizová komunikace se sama liší také v rámci toho, v jaké fázi krize se stakeholder nachází. Pokud se nacházíme v rámci první z fází krize, tedy ve fázi před krizí, tak podle Coombs by měla krizová komunikace fungovat zejména ve sběru informací ohledně risků, které krize může přinést, vytváření plánů ohledně rozhodnutí na nejrůznější situace v průběhu krize a vytváření a výcvik týmu na samotný management krize, jako jsou zejména lidé, kteří budou fungovat v roli mluvčích krize a další lidé, kteří jsou ochotni přispět jakýmkoliv prostředky na zmírnění dopadů krize. Stručně řečeno, krizová komunikace tedy zahrnuje sběr a zpracování informací pro rozhodování krizového týmu spolu s jejich tvorbou a šířením krizových zpráv lidem mimo cvičený krizový tým. V rámci fáze po krizi Coombs definuje hlavní kroky krizové komunikace jakožto rozbor úsilí krizového managementu, komunikace nezbytných změn jednotlivcům a příprava a zajištění zpráv na případné pokračování krize nebo na nějakou případnou novou krizi. Coombs také dodává, že krizová komunikace se zaměřuje především na krizovou kategorii/krizovou reakci – tedy jak a co organizace říkají před a po krizi. Efektivní reakce na krize jsou velmi důležité pro stakeholdery a jejich snahu pro efektivitu samotného krizového managementu. Například, že nevhodná krizová komunikace často dělá samotné krizové situace a události mnohem horší (Coombs, 2010).

Fáze, kterou jsem záměrně nezmínil chronologicky, je fáze během krize. Nezmínil jsem ji v chronologickém pořadí proto, že se právě jedná o fázi, kde je krizová komunikace v největší viditelnosti. Je to z toho důvodu, že to, co a jak organizace v této fázi komunikuje má signifikantní efekt na to, jaké důsledky a jakým směrem se krize bude ubírat, a to i s ohledem na počty zranění nebo třeba úmrtí, a také má výrazný dopad na reputační úroveň organizace. Coombs následně uvádí několik rad a tipů, které by měly krizovou komunikaci v této fázi zefektivnit (Coombs, 2010).

Podle Coombse by organizace měla tedy především komunikovat a vyhýbat se odpovědím typu „no comment“, komunikovat rychle, věcně a konzistentně (Coombs, 2010). Dle sociologa Bartona je praktická reakce na krizi lépe přijatelná v první hodině od vypuknutí krize (Barton, 2001). Coombs zároveň dodává, že se toto časové číslo snížilo vzhledem k příchodu internetu. Neschopnost reakce je totiž dle Coombse možnost ostatním poskytnout informace, které budou určovat, jak budou stakeholderi vnímat probíhající krizi (Coombs, 2010).

2.3.2. Strategie krizové komunikace

Strategie krizové komunikace představují klíčový rámec pro řízení a zvládání krizových situací v organizacích. Tyto strategie jsou navrženy tak, aby minimalizovaly škody a obnovily důvěru veřejnosti a stakeholderů. Coombs ve své literatuře definuje čtyři hlavní strategie krizové komunikace, které organizace využívají k efektivní reakci na krizi, z nichž každá strategie v sobě zahrnuje několik dalších podtypů strategií, které dodávají hlavním strategiím větší kontext pro pochopení (Coombs, 2015).

2.3.2.1. Popření

První strategií je Popření, které se zaměřuje na minimalizaci závažnosti krize prostřednictvím odmítání existence problému či přesvědčování veřejnosti o jeho nedůležitosti. Tato strategie může být riskantní, pokud je situace zjevná a vyvrátitelná, což může vést ještě k větší ztrátě důvěry a reputace organizace. Coombs dodává, že v klastru popíracích strategií se organizace snaží zabránit jakémukoliv spojení krize s organizací (Coombs, 2010). Pokud zmíníme popírací podtypy strategií, tak v tomto typu strategie Coombs definuje tři (Coombs, 2010):

- *Útok na obviňujícího*: V tomto typu krizový manažer konfrontuje osobu či skupinu, která tvrdí, že v organizaci je existence problému.
- *Popření*: Krizový manažer v tomto typu zastává stanovisko, že žádná krize neexistuje.
- *Obětní beránek*: Krizový manažer odvádí pozornost a obviňuje jinou osobu nebo skupinu mimo organizaci ze způsobení krize.

2.3.2.2. Mírnění škod

Druhá strategie Mírnění škod se snaží o omezení negativ způsobených krizí prostřednictvím rychlého a účinného řízení informací a reakcí. Tato strategie klade důraz na transparentnost a aktivní komunikaci s veřejností, aby se minimalizovalo šíření spekulací a dezinformací. I v této fázi Coombs vyčleňuje podtypy strategie, v tomto případě se jedná o dva typy, které mírní škody krize (Coombs, 2010):

- *Výmluva*: V tomto typu strategie krizový manažer minimalizuje organizační odpovědnost tím, že popírá úmysl ublížit a/nebo tvrdí, že není schopen kontrolovat události, které krizi spustily.
- *Odůvodnění*: Součástí tohoto typu strategie je snaha krizového managementu co nejvíce minimalizovat vnímané škody nabídnutím toho, že krizi odůvodní nějakým logickým vysvětlením.

2.3.2.3. Obnova

Třetí strategií je Obnova, která se soustředí na proces obnovení důvěry veřejnosti a obnovu reputace organizace po skončení krize. Tato fáze zahrnuje analýzu způsobených škod, přijetí odpovědnosti za chyby a implementaci opatření k prevenci budoucích krizí. V této fázi Coombs vyčleňuje další dva podtypy strategie (Coombs, 2010):

- *Kompensace*: Krizový management nabízí peněžní či jinou hmotnou kompenzaci za utrpěné škody, které byly způsobeny obětí krize.
- *Omluva*: V tomto typu krizový management indikuje to, že organizace přijímá veškerou zodpovědnost za krizi a tím žádá stakeholdery o odpuštění.

2.3.2.4. Posílení

Poslední strategií je Posílení, které se zaměřuje na využití krizové situace jako příležitosti k posílení vztahů se stakeholdery a zlepšení reputace organizace. Tato strategie vyžaduje proaktivní přístup ke komunikaci a důsledné poučení se z krizového řízení k posílení odolnosti organizace vůči budoucím krizím. V této strategii Coombs vyčleňuje poslední tři typy strategie (Coombs, 2010):

- *Připomenutí*: Krizový management se v této strategii snaží připomenout stakeholderům příklady dobře odvedené práce organizace z minulosti.
- *Vděčnost*: Krizový manažer chválí zúčastněné strany a/nebo jim připomíná minulou dobrou práci organizace.
- *Obět'*: V této strategii se krizový manažer snaží přesvědčit zúčastněnou stranu, že organizace je také obětí krize.

Právě tyto strategie budu vyhledávat v textech a audiálních záznamech tiskových konferencích s přítomností ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha zjišťovat, jaké přesně ministr používal a zda se v rámci jeho období komunikace nějak proměňovala. Aplikace takovýchto strategií má smysl především v tom, že nám umožňuje analyzovat komunikaci, která je v krizi používána a podle toho posoudit zda a do jaké míry je komunikace efektivní.

2.4. Pandemie covidu-19

Pandemie covidu-19, způsobená koronavirovou infekcí SARS-CoV-2, se stala jednou z nejvýznamnějších a nejrozsáhlejších zdravotních krizí moderní doby, která ovlivnila životy milionů lidí po celém světě. Tato nová forma koronavirové infekce, která se poprvé objevila na přelomu roku 2019 a 2020 (WHO, 2020), rychle přerostla v celosvětovou pandemii, jež změnila každodenní životy lidí a nastolila nové výzvy pro veřejné zdraví, společenský život, ale i politiku. Podle údajů Světové zdravotnické organizace (dále jen

WHO) z ledna 2024 má pandemie covidu-19 celosvětově na svědomí více než 440 milionů potvrzených případů infekce a přes 7 milionů úmrtí (WHO, 2023).

Tento úsek bakalářské práce se zaměřuje na analýzu dopadů pandemie covidu-19, zejména s ohledem na situaci v České republice. Čtenář se seznámí s přehledem vývoje této pandemie a jejími globálními dopady, ale také se specifickými aspekty, které ovlivnily životy milionů občanů České republiky, a reakcemi země na tuto výzvu.

2.4.1. Pandemie covidu-19 ve světě

Jak již bylo zmíněno, pandemie se poprvé objevila na přelomu roku 2019 a 2020. Epidemie, způsobená novým virem koronaviru SARS-COV-2, vyvolala závažné sociální, ekonomické a zdravotní důsledky. Tato pandemie představovala jednu z největších výzev moderní doby a měla zásadní dopady na životy lidí po celém světě. Covid-19 ovlivnil nejen zdraví obyvatelstva, ale i ekonomiku, sociální interakce, ale i politické rozhodování. Od počátku pandemie se světové vlády, zdravotnické organizace, vědecká komunita i široká veřejnost aktivně snažily reagovat na tuto krizi a minimalizovat její negativní dopady.

Covid-19 se poprvé objevil 17. listopadu 2019 v čínském městě Wu-chan přenosem od volně žijících zvířat (South China Morning Post, 2020). WHO byla ovšem informována o výskytu onemocnění až 31. prosince 2019 (WHO, 2020). 13. ledna 2020 došlo k úniku nového koronavirového onemocnění i mimo čínské hranice, kdy byl hlášen první případ nákazy z thajského Bangkoku. Později, 19. května, již přidávaly hlášení skoro všechny asijské státy. I přesto se objevily země, které hrozbu pandemie zaznamenaly rychle a přijaly brzká preventivní opatření, jež dopomohly zmírnit dopady pandemie. Mezi tyto země patřil například Tchaj-Wan, který s okamžitou platností zajistil dostatečný počet roušek a dezinfekcí a zařídil též testování zdarma (Sinopsis, 2020). K datu 13. dubna 2024, z více než deseti milionů potvrzených případů bylo fatálních pouze 19 005 (worldometer, 2024). Další zemí, kterou zde zmíním, byl Vietnam, který začal s přípravami již

s prvními zprávami z Číny. Vietnamská vláda byla již od počátku velmi transparentní a nijak neomezovala šíření informací na sociálních sítích (The Diplomat, 2020). Z celkového počtu více než 11 milionů potvrzených případů pouze jen zhruba 43 000 skončilo úmrtím (worldmeter, 2024).

Do Evropy se covid-19 dostal na přelomu roku 2019 a 2020 a objevil se ve francouzském Bordeaux, ovšem zpětná analýza prokázala infekci již v listopadu v italském Miláně (Seznam zprávy, 2021). Po celé Evropské unii následně vznikla iniciativa očkovacích kampaní. Do června 2022 bylo následně naočkováno 86% obyvatel EU (Evropská rada, 2024).

2.4.2. Pandemie covidu-19 v České republice

Na základě uvedených skutečností výše se tedy nelze divit, že ani státu jako Česká republika zprávy o pandemii covidu-19 neunikly. Jakožto prvotní zdroj infekce v Evropě byla uvedena Itálie. Právě tato země je ale i považována za zdroj infekce, která byla později převezena do České republiky ([Seznam Zprávy, 2020](#)). Mnozí Češi vyrazili do Itálie především rekreačně lyžovat. Na základě těchto informací byla 1. března 2020 svolána mimořádná tisková konference ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha, který informoval, že v České republice se nachází první tři potvrzené případy nákazy covid-19, čímž odstartovala první vlna pandemie (ČT24, 2020). Nicméně pandemie nabírala stále více a více na síle a infekčnosti, a to především kvůli nedostatku zdravotnických pomůcek (Seznam Zprávy, 2020). Lidé byli tedy především odkázáni na svou vlastní iniciativu a mnozí z nich začali roušky podomácku vyrábět.

První opatření přišla brzy, mj. například 10. března, kdy ministr společně s předsedou vlády na tiskové konferenci informoval o uzavření škol základního, středního a vyššího odborného vzdělání (Vláda ČR, 2020). Pandemie stále nabírala na síle, až v září 2020, se Česká republika zařadila mezi nejhůře zasažené země Evropy, co se týkalo počtu nově nakažených na milion obyvatel (Novinky.cz, 2020). V tu dobu již probíhala druhá vlna a tehdejší opozice vyčítala

vládě podceněnou přípravu, což premiér Babiš osobně odmítal a naopak vyčítal opozici, že přináší strach (ČT24, 2020). Dne 27. prosince bylo poprvé umožněno očkovat se proti Covidu-19 vakcínami Pfizer a BioNTech (Novinky.cz, 2020). O tři dny později se však tempo nákazy ještě zvýšilo a nárůst nově nakažených za jeden den se vyšplhal až na číslo 17 000 a Česká republika se tím vyšplhala na první příčku nejvíce nově nakažených na počet obyvatel a nejvyšším počtem úmrtí na světě (iDNES, 2020).

2.5. Adam Vojtěch

Mgr. et Mgr. Adam Vojtěch, MHA, jakožto zkoumaný aktér bakalářské práce, je osobností české politiky, která se výrazně angažovala v oblasti veřejného zdravotnictví. Narodil se 26. října 1986 v Českých Budějovicích a v letech 2006-2012 studoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy. V roce 2013 poté na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, absolvoval obor Mediální studia. O pět let později obdržel titul MHA, tj. Master of Healthcare Administration (Magisterský titul ve správě zdravotnictví) na pražském Advance Healthcare Management Insitutu s.r.o (Vláda ČR, 2018).

Před nástupem do politiky pracoval Vojtěch jako starosta Spolku českých právníků Všehrd (v letech 2010-2012) a pracoval jako právník pro společnost MAFRA, a.s., tehdy vlastněnou podnikatelem a budoucím ministrem financí a premiérem Andrejem Babišem (Vláda ČR, 2018). V letech 2012 ž 2018 byl členem Občanské demokratické strany (dále již jen ODS). V roce 2014, kdy Vojtěch pracoval jako tajemník ministra financí, Andreje Babiše, členství pozastavil a roku 2018 mu bylo členství stranou zrušeno pro spolupráci s KSČM v rámci připravované druhé vlády Andreje Babiše (Novinky.cz, 2018). Ve volbách do Poslanecké sněmovny PČR v roce 2017 byl zvolen jakožto nestraník z hnutí ANO 2011 poslancem v Jihočeském kraji, a to ze třetího místa kandidátky (ČSÚ, 2017). Poslanecký mandát držel do 20. 10. 2021 (Poslanecká Sněmovna Parlamentu ČR, 2017).

V neposlední řadě působil Adam Vojtěch jakožto ministr zdravotnictví v I. i II. vládě Andreje Babiše a stal se tak 20. a později i 24. ministrem zdravotnictví. Poprvé Vojtěch působil na ministerstvu od svého jmenování prezidentem Milošem Zemanem (iDNES.cz, 2018) a na postu setrval přes první vlnu pandemie covidu-19 až do své rezignace 21. září 2020. Ještě tentýž den ho ve funkci nahradil epidemiolog Roman Prymula (iDNES.cz, 2020). Dne 26. května 2021 se však, po rezignaci tehdejšího ministra Petra Arenbergera, navrátil do funkce ministra zdravotnictví a setrval v ní až do předání funkce Vlastimilu Váلكovi, ministru zdravotnictví vlády Petra Fialy, což se uskutečnilo 17. prosince 2021.

Dnes Adam Vojtěch působí jako velvyslanec ve Finské republice, do jejíž funkce nastoupil v únoru 2022 (Velvyslanectví ČR v Helsinkách, 2022). O jeho nominaci se jednalo ještě za jeho působení na ministerstvu, oficiální stanovisko bylo zveřejněno v únoru 2020. Jeho nominaci schválila jak tehdejší Babišova vláda, tak prezident Miloš Zeman. Vojtěch měl původně na velvyslanectví odejít již 1. listopadu (Novinky.cz, 2021), toto stanovisko předseda vlády pozměnil a Vojtěch tedy setrval ve funkci až do konce Babišovy vlády, tedy do 1. listopadu 2021 (Novinky.cz, 2021).

3. Část analytická

V období nejistoty a výzev spojených s pandemií covidu-19 se krizová komunikace stala klíčovým faktorem veřejného života. Politické osobnosti, včetně ministrů zdravotnictví, byly ve středu pozornosti, představující hlavní zdroj informací a směřování veřejného mínění a chování v této kritické době. Jedním z těchto významných aktérů byl i ministr zdravotnictví České republiky, Adam Vojtěch.

Jak již bylo zmíněno, bakalářská práce se zabývá analýzou krizové komunikace ministra Adama Vojtěcha v kontextu pandemie covidu-19. Teoretická část práce nám již poskytla ucelený pohled na strategie krizové komunikace, které se osvědčily v minulosti. Nyní se však přesouváme k praktickému zkoumání, ve kterém již detailně analyzujeme strategie krizové komunikace, se kterými jsme se seznámili v teoretické části, a aplikujeme je s reálnými projevy ministra zdravotnictví na tiskových konferencích.

Cílem této analytické části je provést hlubší rozbor komunikačních strategií ministra Vojtěcha, zmapovat klíčové události a trendy v jeho krizové komunikaci a následně zhodnotit dosažené výsledky. Na základě těchto poznatků, budou v závěru bakalářské práce formulována doporučení pro budoucí zvládnání podobných krizových situací.

Tento úvod představuje vstup do konkrétního výzkumu a analytického rozboru, který bude představen v následujících kapitolách. Bude se zaměřovat na konkrétní projevy ministra Vojtěcha během fází pandemie, s cílem porovnat je s teoretickými koncepty a identifikovat tak úspěchy a neúspěchy v jeho komunikační strategii a zároveň tím zodpovědět výzkumné otázky.

3.1. Cíl & výzkumné otázky

Cílem závěrečné práce je zjistit, jaké strategie krizové komunikace ministr zdravotnictví používal a jak se jeho komunikace v průběhu jednotlivých fází krize proměňovala.

K úspěšně vedenému cíli využijeme jednu kvalitativní analýzu textu s kódováním a jednu komparaci, jejichž výsledek nám budou odpovědi na následující výzkumné otázky:

Jaké strategie krizové komunikace ministr zdravotnictví používal?

Proměňovala se krizová komunikace ministra zdravotnictví v závislosti na jednotlivých fázích?

Zodpovězení první výzkumné otázky bude dosaženo kvalitativním kódováním a srovnáváním. Dochází k identifikaci reálného materiálu, v našem případě se jedná o tiskové konference Adama Vojtěcha, v němž identifikuji definované strategie z teoretické části a zařazuji je do jednotlivých typů. Celkový počet strategií je spočten a zařazen do tabulek, které jsou uvedeny na konci zkoumaných období. Výsledkem komparace bude zjištěno, jaké a kolik strategií ministr používal a v jakých fázích krize.

Co se týká zodpovězení druhé výzkumné otázky, tak vzhledem k tomu, že v první části je zjištěno, jaké typy strategií krizové komunikace ministr Vojtěch používal i v jednotlivých fázích krize, bude obsahem druhé části komparace v závislosti na jednotlivých fázích, zjištěna proměnlivost ministrový komunikace a tím i zodpovězena druhá výzkumná otázka.

Výsledky obou částí analýzy jsou v závěru práce shrnuty a obhájeny, jakožto úspěšné zodpovězení výzkumných otázek. V závěru práce je také naznačeno doporučení pro budoucí výzkum, popřípadě praktické postupy pro politiky a krizové manažery.

3.2. Data & metodologie

V této bakalářské práci jsem pro komparativní analýzu zvolil transkripce a zvukový záznam tiskových konferencí k událostem týkající se Covidu-19, kdy oba tyto záznamy, jak audiální i vizuální, jsou veřejně dostupné na internetových stránkách Vlády České republiky (Vláda ČR, 2024). Vzhledem k tomu, že zkoumaným aktérem krizové komunikace této práce je pouze ministr Adam Vojtěch, sběr těchto dat probíhal od 1. března 2020 (Vláda ČR, 2020), tj. první zaznamenaný případ nákazy koronavirem v Česku a probíhal až do 14. září 2020 (Vláda ČR, 2020), kdy byl přerušen, kvůli Vojtěchově rezignaci. Následně byl sběr dat z těchto konferencí znovu obnoven 28. května 2021 (Vláda ČR, 2021), kdy se Adam Vojtěch navrátil do čela resortu ministerstva zdravotnictví a trvá až do 17. prosince 2021 (Vláda ČR, 2021), což je také poslední tisková konference ministra Vojtěcha a tedy i poslední bod pro sběr dat, kdy šlo celkem o 53 analyzovaných tiskových konferencí, kdy ne na všech ovšem došlo k použití strategií. Pokud bychom počítali číslo, kdy došlo pouze k použití některé ze strategií, dostaneme celkem 40 tiskových konferencí s alespoň jednou nalezenou strategií.

V analytické části je aplikován kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na textové záznamy z výše zmíněných tiskových konferencí a jejich komparaci s literaturou zmíněnou v teoretické části. Práce probíhala v rámci pročitání a poslechu zaznamenaných tiskových konferencí a následně identifikace strategií dle definicí z teoretické části, které jsou podle Vojtěchovy komunikace rozpoznatelné. Pro rozpoznání určité strategie jsou tedy klíčová slova a kontext, ve kterém ministr Vojtěch komunikoval.

3.3. Analýza strategií krizové komunikace s výstupy ministra Vojtěcha na tiskových konferencích Vlády ČR

V této části práce již dochází k samotné komparaci strategií krizové komunikace aplikovanými na projevy ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha na

tiskových konferencích. Tato komparace bude rozdělena do dvou kategorií, na základě toho, kdy se ministr zdravotnictví nacházel ve fázi krize.

První kategorii tvoří tiskové konference a výstupy ministra Vojtěcha v období, které začíná prvním případem nákazy koronaviru 1. března 2020. Tímto datem totiž oficiálně začíná krizová fáze, jelikož, jak bylo zmíněno v teoretické části, v krizové fázi se organizace nachází, pokud čelí okamžitému tlaku a naléhavosti situace. V této fázi si musí krizoví manažeři uvědomit, že se již v krizi nacházejí a včas uvědomit a informovat občany. Je to právě tato fáze, kde je kvalitní a efektivní krizová komunikace naprosto klíčová pro zvládnutí krize. Tato kategorie je zakončena datem 14. září 2020, kdy Adam Vojtěch rezignoval na post ministra zdravotnictví.

Druhou kategorii tvoří záznamy z tiskových konferencí a výstupů ministra zdravotnictví od 26. května, kdy byl Adam Vojtěch znovu dosazen na post ministra zdravotnictví a nahradil tak ve funkci Petra Arenbergera. Délka kategorie trvá až poslední tiskové konference vlády s přítomným Adamem Vojtěchem, 17. prosince 2021, kdy došlo k obměně Vlády a tím i ministra zdravotnictví. Stejně jako v kategorii první, i v této fázi se Adam Vojtěch nalézá v již probíhající krizové fázi. V druhé komparaci budou následně porovnány výsledky strategií z obou kategorií, aby bylo zjištěno, zda se komunikace Adama Vojtěcha nějak proměňovala.

3.3.1. První zkoumané období

V rámci tohoto období probíhá kvalitativní analýza dat výroků ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha v období od první tiskové konference již po potvrzení případu Covidu-19 v ČR (tj. 4. března 2020) až do poslední tiskové konference ministra Vojtěcha pře jeho rezignaci na post ministra (tj. 14. září 2020). Analýza je rozdělena do jednotlivých kapitol zabývajících se jednotlivými strategiemi. V tomto období byla analyzována krizová komunikace ministra na celkem 41 tiskových konferencích, z nichž ministr ovšem alespoň jednou použil strategii na celkovém počtu 21 tiskových konferencí, které jsou zmíněné

v seznamu internetových zdrojů. Strategie jsem identifikoval na základě tak, že jsem si přečetl výroky ministra strategií a na základě podobnosti/korelace s definicemi s jednotlivými strategiemi, jsem je k nim přiřadil. Ku příkladu:

Útok na obviňujícího

Tato strategie se ve výstupech ministra Vojtěcha v tomto období zařadila mezi spíše ty méně užívané. Z celkového počtu použitých strategií ji ministr použil celkem čtyřikrát. Ministr Vojtěch poprvé tuto strategii použil v souvislosti podáním kasační stížnosti k NSS (tj. Nejvyšší správní soud), ohledně rozhodnutí Městského soudu v Praze, který uznal některá protiepidemická opatření jakožto nezákonná.

„K tomuto jsme takto přistoupili, jakožto, že respektujeme ten rozsudek Městského soudu v Praze, byť proti němu budeme podávat kasační stížnost, protože si myslím, že vzhledem k tomu, že jde o tak zásadní materii a je to bezprecedentní rozhodnutí v tomto směru, jak ostatně i sám Městský soud konstatuje, ...“ (Vláda ČR, 2020).

V tomto případě můžeme vidět, že Vojtěch útočí na rozsudek Městského soudu. Právě ten potvrzuje přítomnost a existenci krizi v nezákonnosti opatření. Vojtěch svými slovy o kasační stížnosti tímto toto obvinění napadá a používá zmíněnou strategii.

Popření

Na rozdíl od zkoumaného období druhého, které bude vymezené později, v prvním období tuto strategii Vojtěch použil pouze třikrát. Tato strategie se měnila v souvislosti s kontextem. V prvním případě ji použil v kontextu výroku jedné z přítomných novinárek, které poukazovala, že opatření a jejich vydávání je nepřehledné. Na tento výrok Vojtěch odpověděl následovně:

„Myslím, že to není nepřehledné. Tento zákon byl dnes přerušen, zákon o ochraně veřejného zdraví... To znamená, je tam nějaká vyšší míra, vyšší právní síla v tom ústavním zákoně. Takže nemyslím si, že by to bylo nepřehledné.“ (Vláda ČR, 2020).

Na tomto výroku můžeme ukázat verbální popření, v tomto případě jakési nepřehlednosti v komunikaci ohledně vydávání nových opatření, v tomto případě návrhu zákona o ochraně veřejného zdraví a Vojtěch tím slovy „nemyslím si, že je to nepřehledné“ jasně popírá, že by zde takováto krize existovala. Ve stejný den strategii používá znovu ve spojitosti s již zmíněným zákonem, kdy jeho vládní kolega ministr vnitra Jan Hamáček deklaroval, že dle jeho výkladu se jedná o protiústavní návrh. Vojtěch reagoval těmito slovy:

„Já jsem přesvědčen, že není protiústavní. To jsou zkrátka dva názory na ten daný zákon, ale myslím si, že jsme se nebavili o té věcné podstatě, pokud jde o ten obsah.“ (Vláda ČR, 2020).

Zde opět můžeme vidět rozhodná slova ministra, kdy říká, že je přesvědčen, že návrh protiústavní není, čímž jen znovu potvrzuje použitou strategii popření.

Obětní beránek

Touto strategií se již dostáváme k více použitým strategiím. Strategií obětního beránka ministr použil z celkového počtu 41 strategií přesně pětkrát. Většinou se jeho výrok týkal přenesení odpovědnost na občany nerespektující preventivní opatření, kdy jim také připomíná riziko vyšší nakažlivosti. Jako příklad uvádím výrok z tiskové konference 19. března 2020:

„A není to to ani nezbytné, protože v té současné situaci, pokud lidé mají být primárně doma a nemají nikam chodit na veřejnost, nemají se stýkat, tak v zásadě tato informace není ani nikterak relevantní. Prostě lidé mají dodržovat omezení pohybu, nemají se nikde pohybovat a pak nedojde k tomu přenosu onemocnění.“ (Vláda ČR, 2020).

Výmluva

Strategii výmluvy jsem při sběru dat napočítal stejně jako u strategie popření, tedy třikrát. Tato se strategie se týkala hlavně ohledně obnovení fotbalové ligy a následně tehdejší zabíjačky tehdejšího kancléře Vratislava Mynáře, která byla uspořádána v rozporu s preventivními opatřeními. Na tuto událost ministr Vojtěch reagoval následovně:

„Já už jsem se k tomu vyjadřoval. Já s tím nemohu dělat nic víc, než co jsem udělal. Zadal jsem Krajské hygienické stanici ve Zlíně, aby toto prověřila. Je to její kompetence, pokud případně došlo k nějakému porušení mimořádných opatření Ministerstva zdravotnictví v tomto směru.“ (Vláda ČR, 2020).

Odůvodnění

Strategie odůvodnění také patřila mezi hojněji používané od ministra Adama Vojtěcha. V prvním období se s ní můžeme setkat v souvislostech především pozvolna se zvyšujících číslech nakažených nebo zemřelých. Právě strategii odůvodnění, kterou Vojtěch použil v souvislosti s 23 zemřelými osobami, ministr komunikoval takto:

„Pokud jde o aktuální epidemiologickou situaci, tak mi dovolu, bych Vás informoval, že v tuto chvíli máme 2 942 pozitivních pacientů, 23 zemřelých, ovšem 25 vyléčených. Takže vyskočilo nám číslo vyléčených pacientů, což je pozitivní. Bohužel narostl i počet zemřelých. Jsou to všechno stále polymorbidní pacienti seniorního věku. Asi nebudu úplně zabíhat do většího detailu.“

V tomto výroku si můžeme všimnout logického odůvodnění, proč číslo zemřelých vzrostlo na počet 23. Ministr totiž argumentuje, tím, že osoby, které zemřely, spadají do tzv. polymorbidní skupiny (tj. osoba, která má souběžně více nemocí bez příčinné souvislosti, či chorob, které se navzájem podmiňují). V tomto případě dává logický smysl, že tito lidé budou náchylnější nemoci jako Covid-19 podlehnout. Výrok je tedy proto řazen jako strategie odůvodnění.

Kompenzace

Strategii kompenzace jsme mohli také řadit mezi ty méně používané na tiskových konferencích ministra, ministr ji za období použil celkem třikrát. Co se týká oblastí, ve kterých ministr použil, jedná se o finanční kompenzaci zdravotníkům či vytvoření webových stránek po zmatečném komunikování dat ohledně karantén, která je zmíněna o strategii níže. Kompenzaci zdravotníkům zmiňuje ministr následovně:

„Já jsem dnes předložil na vládu, řekněme, velmi zásadní návrh zákona o kompenzacích osobám poskytujícím hrazené zdravotní služby zohledňující dopady epidemie onemocnění covid-19 v roce 2020. Nám se podařilo velmi dobře, prakticky bez problémů, provést naše zdravotnictví touto krizí, epidemií, bez skutečně nějakých zásadních dopadů, na rozdíl od celé řady jiných zemí, ale covid krize je za námi.“ (Vláda ČR, 2020).

Omluva

Ministr Vojtěch tuto strategii použil v tomto období pouze jednou, a to 13. března 2020, v samotném začátku jeho výstupu na konferenci v souvislosti k zmatečnému migrování dat, které se týkalo karantén. Jeho výrok zněl takto:

„Dobrý den dámy a pánové i za mě. K tomu opatření týkajícímu se karantén. Musím se omluvit ohledně té migrace dat. My jsme vytvořili nové stránky, které bych byl rád, kdyby se zavedly jako standardní.“ (Vláda ČR, 2020).

Na tomto výroku můžeme pozorovat výrok omluvy a přiznání zodpovědnosti, že data jsou nesrozumitelně komunikována. Jak si můžeme povšimnout, výrok také v závěru obsahuje strategii kompenzace, která byla zmíněna v předchozí kapitole.

Připomenutí

Nejčastější strategií použitou v prvním zkoumaném období byla strategie připomenutí. Oblasti, ve kterých je ministr použil, se týkají nejrůznějších záležitostí. Mj. nákupy ochranných prostředků, zřízení velínu na ministerstvu zdravotnictví, spolupráce s Armádou ČR či zřízením krizové linky 1212.

Příkladem, na kterém budu demonstrovat identifikaci strategie, je v souvislosti s ministrovým výrokiem, kdy prezentuje Českou republiku jako vzor pro další evropské státy.

„...já jsem včera měl videokonferenci se všemi ministry zdravotnictví EU, podle všeho by takové videokonference měly být na pravidelné bázi, skutečně vidíme, že všechny státy jdou zpříšňováním podmínek, je to Dánsko, je to Litva kupříkladu a další. Velmi podobně se ty státy chovají i z hlediska třeba nastavení počtu osob, které se mohou sdružovat, jako ČR. Takže troufám si tvrdit, že v tomto sloužíme jako určitý vzor pro další státy.“ (Vláda ČR, 2020).

Vděčnost

Na druhém místě v počtu použití jsem zaznamenal strategii vděčnosti. Ta byla ministrem zdravotnictví použita celkem sedmkrát a také se jedná o první zaznamenanou strategii z tiskových konferencí. Vojtěch vyjadřoval vděčnost zejména zdravotníkům v první linii, voličům nebo ostatním členům vlády při pomoci boji proti pandemii. Jako příklad uvádím hned první použitou strategii, která byla vyjádření poděkování Krajským hygienickým stanicím:

„Jak řekl pan premiér, je třeba poděkovat zejména krajským hygienickým stanicím. Oni skutečně pracují 24 hodin denně 7 dní v týdnu, trasují ty jednotlivé kontakty, kterých jsou často desítky, postupně je umisťují do karantény.“ (Vláda ČR, 2020).

Dalším příkladem je poděkování Ministerstvu financí, které navýšilo rámec pro nakupování ochranných pomůcek:

„Vzhledem k tomu, že Ministerstvo zdravotnictví stále nakupuje ochranné prostředky a postupně je distribuujeme - ... - tak vláda schválila navýšení rámce do celkové výše 1,5 miliardy korun právě na nákupy těchto ochranných prostředků, které nutně potřebujeme, a dekuji Ministerstvu financí za vstřícnost.“ (Vláda ČR, 2020).

Ministr Vojtěch tuto strategii použil v tomto období nejčastěji. Z hlediska krizové komunikace se jedná o posilující strategii, tzn. cíl ministra Vojtěcha v používání této strategie, tkvěl v tom posílit veřejné mínění o ministerstvu a zlepšit reputaci ministerstva a vlády Andreje Babiše.

Na obou případech vidíme jednoznačně řečené poděkování, kterým výroky ministra Vojtěcha lze kategorizovat jakožto strategii vděčnosti. Pokud se bavíme o nadužívání této strategie, dá se použít argument, který jsem již použil v souvislosti se strategií posílení. Stejně jako tato strategie, ministr Vojtěch ji používá jakožto příležitost k posílení a zlepšení reputace ministerstva zdravotnictví a tedy i samotné vlády Andreje Babiše.

Oběť

Stejně jako kategorii omluvy, i strategii oběti použil ministr Vojtěch za celé zkoumané období pouze jedinkrát. Týkalo se znovu již zmíněného rozhodnutí Městského soudu v Praze o nezákonných opatřeních ministerstva:

„Ještě vám konkrétně ocituji, že skutečně ministerstvo v tomto směru nečelilo nikdy takovému nebezpečí ohrožujícímu zdraví lidí, a proto také musí být přesvědčeno o správnosti svého postupu.“ (Vláda ČR, 2020)

Na tomto výroku lze z komunikace ministra pozorovat, jak staví svůj resort, ministerstvo zdravotnictví, do pozice oběti, jelikož připomíná, že je pandemií také postiženo a nikdy nečelilo krizi takového rozměru.

Co lze v analýze dat také vypožorovat je, že většina použitých strategií byla použita v první půlce zkoumaného období a lze zde pozorovat trend ubývajících strategií s pozitivním vývojem pandemie. Lze argumentovat, že vzhledem k tomu, že v letních měsících byla pandemie koronaviru pod větší kontrolou, dokonce docházelo i k rozvolňování opatření, dochází také k úbytku používání strategií krizové komunikace.

Tímto jsme vyčerpali příklady analýzy, kterou jsem z reálných výroků prováděl. První tabulka představuje seznam definovaných strategií z teoretické části

v jednom sloupci a ve sloupci druhém následně kolikrát danou strategií, v prvním zkoumaném období, ministr použil.

Tabulka 1: Počet definovaných strategií použitých ministrem v prvním období

Tabulka počtu strategií použitých v prvním období	
Název strategie	Počet užití
<i>Útok na obviňujícího</i>	4x
<i>Popření</i>	3x
<i>Obětní beránek</i>	5x
<i>Výmluva</i>	3x
<i>Odůvodnění</i>	6x
<i>Kompenzace</i>	3x
<i>Omluva</i>	1x
<i>Připomenutí</i>	8x
<i>Vděčnost</i>	7x
<i>Oběť</i>	1x
Celkem	41 použitých strategií

Z této tabulky můžeme zjistit, že ministr Vojtěch v prvním období upřednostňoval spíše strategie posilujícího typu. Z celého počtu 41 strategií, tvoří tato kategorie celkem 16 použitých strategií, z nichž nejvíce používanou za celé období byla strategie připomenutí. Naopak mezi nejméně používané strategie se zařadily strategie *omluvy* a *oběti*. Jak již bylo zmíněno u některých strategií, v tomto období byl cíl ministra Vojtěcha spíše posílit vztahů s voliči a obecně vylepšit reputaci Ministerstva zdravotnictví a vlády Andreje Babiše, stejně tak v rovině snížení co nejmenších škod, jak můžeme číst z časté strategie odůvodnění. Dá se argumentovat, že Ministr chtěl, aby Ministerstvo z této krize vyšlo jakožto efektivní krizový manažer, ovšem bez nějaké větší odpovědnosti za některé krize během samotné pandemie.

3.3.2. Druhé zkoumané období

V rámci tohoto období probíhá druhá kvalitativní analýza dat výroků ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha v období od jeho návratu do čela resortu Ministerstva zdravotnictví (tj. 26. května 2021) až do poslední tiskové konference vlády Andreje Babiše, po němž již nastupovala k moci současná vláda Petra Fialy (tj. 17. listopadu 2021). Analýza je, stejně jako v období prvním rozdělena do jednotlivých kapitol zabývajících se jednotlivými strategiemi. V tomto období byla analyzována krizová komunikace ministra na celkem 29 tiskových konferencích, z nichž ministr ovšem alespoň jednou použil strategii na celkovém počtu 13 tiskových konferencí, které jsou také zmíněné v seznamu internetových zdrojů.

Útok na obviňujícího

V této fázi jsem ze záznamů tiskových konferencí nezaznamenal žádnou korelaci výroku ministra s definicí strategie útoku na obviňujícího. Ministr Vojtěch, i když byly kroky vlády kupříkladu nařknuty z nezvládnutí krize, ministr Vojtěch se rozhodl použít strategie jiného typu.

Popření

V porovnání s prvním obdobím se počet užití strategie popření zásadně nezměnil, byl oproti němu použit pouze jednou více, tedy celkem čtyřikrát. Ministr zejména popíral nařčení vlády ze špatných kroků, z nichž jeden výrok je níže předstven, ale i například popíral dezinformace, které se v tu dobu šířily.

„Já bych úplně neřekl, že si vláda s tím nebyla schopna poradit. Víte například, že pandemický zákon byl zákonem, který vlastně prošel velmi detailní debatou s opozicí. Byť jsem tedy nebyl ministrem zdravotnictví, ale že ta debata proběhla, že to byl celospolečenský nebo celopolitický konsensus“. (Vláda ČR, 2021).

V tomto výroku vidíme jasnou indikaci popření ze strany Adama Vojtěcha. Klíčová první věta automaticky deklaruje popření stanoviska, které bylo prezentováno.

Obětní beránek

I strategie obětního beránka byla s minulým obdobím v relativní shodě. V tomto období došlo pouze k rozdílu o jednu užitou strategii méně. Ministr podobně jako v prvním období odváděl pozornost spíše na občany nerespektující opatření nebo, jak je zmíněno níže, zaměstnavatelů ohledně vyplácení kompenzací:

„Tak toto je problém daných poskytovatelů, zaměstnavatelů, protože peníze na odměny dostali, respektive část těch peněz byla ze strany zdravotních pojišťoven vyplacena, v části byl problém, že poskytovatelé neměli v pořádku data o tom, kdo je u nich zaměstnán. To měli povinnost dohlásit do konce června a zdravotní pojišťovny zbytek těch peněz vyplatí do konce července na základě kompenzační vyhlášky.“ (Vláda ČR, 2021).

V tomto případě si můžeme povšimnout převedení odpovědnosti na poskytovatele a zdůraznění, že část kompenzací nebyla vyplacena jelikož nebyla v pořádku jejich data.

Výmluva

Strategie výmluvy byla oproti prvnímu období užívána o polovinu méně. V tomto období byla mistrem použita pouze dvakrát. Jakožto příklad jsem uvedl Vojtěchův výrok o rozhodnutí soudu o další nezákonnosti opatření:

„Takže vidíte sami, jak vlastně ta debata se vyvíjí a jak jsme trošku v klinči mezi tím pohledem epidemiologickým a tím pohledem právním nebo soudním tak, jak ta judikatura je nastavena. Takže to je jeden z příkladů“. (Vláda ČR, 2021).

V tomto případě Vojtěch připouští, že je ve slepé uličce a s tímto rozhodnutím nelze nic dělat.

Odůvodnění

Strategie odůvodnění v porovnání s prvním zkoumaným obdobím také výrazně poklesla a to konkrétně o čtyři použití. Témata, která byla komunikována v souvislosti s odůvodněním, nebyla však nijak odlišná od prvního období, tedy zejména rostoucích čísel nakažených, avšak setkáme se tu s jedním, kdy Vojtěch minimalizuje škody toho, že aplikace Tečka měla v tu dobu výpadek. Ministr situaci odůvodnil následovně:

„Pokud jde o aplikaci Tečka, tam byla skutečně určitá chyba v rámci infrastruktury, přehlcení serveru, dochází tam k určité migraci dat a kolegové na tom pracují. Myslím si, že v rámci některých aplikací, u některých osob už to funguje bez problémů, někde ještě nikoliv, ale předpokládáme, že by to mělo být skutečně brzy vyřešeno.“ (Vláda ČR, 2021).

Ministr přiznává, že v tomto případě došlo k chybě, ovšem ne pochybení vlády či nějakého IT týmu zodpovědného za chod aplikace. Ministr nabízí logické vysvětlení, kdy došlo k přehlcení serveru.

Kompenzace

Další strategií, která se v tomto období vůbec neobjevila, je strategie kompenzací. Je pravdou, že i v minulém zkoumaném období zde byla tato strategie použita

pouze jednou. V tomto období jsem bohužel nenašel žádný záznam o odškodnění za způsobené škody, přičemž tedy musím považovat, že ministr tuto strategii nekomunikoval.

Omluva

Co se týká strategie omluvy, tak ta stejně jako strategie útoku na obviňujícího nebyla v tomto období ministrem zdravotnictví vůbec komunikována, respektive nenalezl jsem žádný výrok, který by se, tak jak byl prezentován, přibližoval definici strategie omluvy.

Připomenutí

Velkým rozdílem s prvním obdobím je velká redukce použitých strategií připomenutí. Vojtěch ji v tomto období použil šestkrát méně. A je také pravdou, že Vojtěch tuto strategii používá až v samotném závěru období, na poslední tiskové konferenci v souvislosti jeho působení na ministerstvu zdravotnictví, konkrétně hovoří o digitalizaci, respektive založení e-receptů. Příklad z této konference je zde uveden:

„Možná logicky, na druhou stranu věřím tomu, že až s určitým časovým odstupem bude vyhodnoceno, co vše Ministerstvo zdravotnictví udělalo pro české zdravotnictví za ty zhruba čtyři roky, kdy jsem měl tu čest po většinu času tento rezort vést. Jsou to skutečně obrovské zásadní změny systému v oblasti digitalizace. Můžu připomenout e-recept, který z mého pohledu reálně i v průběhu covidové pandemie zachránil celou řadu životů, kdy se pacienti díky e-receptu mohli dostat k lékům.“ (Vláda ČR, 2021).

Vděčnost

Stejně jakožto v prvním zkoumaném období i v tomto strategii vděčnosti v ministrově rétorice byla jedna z nejpoužívanějších. Ministrova oblast vděčnosti se v této fázi ovšem v zásadě nemění. Děkování jdou především zúčastněným stranám, zodpovědným občanům, ale znovu i ostatním členům vlády. Následující příklad byl použit v souvislosti poděkování zdravotníkům:

„Já bych na tomto místě chtěl především poděkovat všem zdravotníkům, lékařům, sestřám, zdravotnickému personálu, kteří odvádějí obrovskou práci. Mrzí mě ty informace o tom, jak vlastně se k nim někteří pacienti chovají, jak projevují agresi. Skutečně si to tito lidé naprosto nezaslouží. Dělají práci na maximum a myslím si, že bychom k nim všichni měli chovat maximální úctu, a nikoliv se projevovat nějak agresivně a nadávat jim a něco podobného.“ (Vláda ČR, 2021).

Toto následující poděkování bylo použité na závěrečné konferenci ministra zdravotnictví, 17. prosince 2021 a je mířeno opět zdravotníkům:

„...a já bych na tomto místě chtěl poděkovat. Poděkovat tomu málu, které je ale naprosto zásadní, málu lidí, kteří jsou v nemocnicích, kteří pracují každý den, ať jsou to lékaři, ať jsou to sestry, ať jsou to další nelékařské profese, sanitáři. Ale ať jsou to i hygienici, armáda, mnoho dalších lidí, zdravotnická záchranná služba, kteří skutečně každý den pracují ve prospěch našeho zdravotnictví, ve prospěch pacientů, kteří reálně zachraňují životy v té velmi těžké době, které čelí už téměř dva roky.“ (Vláda ČR, 2021).

V tomto případě je detekce strategie jasná. Klíčová slova, kdy Vojtěch děkuje zúčastněným stranám, nám snadno identifikují použité strategie vděčnosti. Podobně jako v minulém období se snaží využít krizové komunikace v obnovení důvěry voličů, pravděpodobně kvůli volbám v budoucnu a zvýšení reputace organizace.

Oběť

Strategie oběti byla používána veskrze také často. V porovnání s prvním obdobím ji ministr Vojtěch použil dvakrát více a to zejména v souvislosti s rozhodnutím městského soudu a netransparentností vládních opatření, o kterém si v tu dobu někteří občané mysleli, že jsou nesrozumitelné. Následující příklad pochází z již zmiňovaného výroku ministra, který se týkal dalšího rozsudku soudu o nezákonnosti vládních covidových opatření. Opakuji ho zde proto, abych poukázal na to, že některé výroky lze vnímat jakožto vícero strategií:

„Takže vidíte sami, jak vlastně ta debata se vyvíjí a jak jsme trošku v klinči mezi tím pohledem epidemiologickým a tím pohledem právním nebo soudním tak, jak ta judikatura je nastavena. Takže to je jeden z příkladů.“ (Vláda ČR, 2021).

Vojtěch Vlášku definuje jakožto „v klinči“, což znamená, že vláda je obětí mezi dvěma pohledy, jak z pohledu soudního, tak epidemiologického.

Tabulka 2: Počet definovaných strategií použitých ministrem v druhém období

Tabulka počtu strategií použitých v druhém období	
Název strategie	Počet užití
<i>Útok na obviňujícího</i>	nebyla použita
<i>Popření</i>	4x
<i>Obětní beránek</i>	4x
<i>Výmluva</i>	2x
<i>Odůvodnění</i>	2x
<i>Kompenzace</i>	nebyla použita
<i>Omluva</i>	nebyla použita
<i>Připomenutí</i>	2x
<i>Vděčnost</i>	4x
<i>Oběť</i>	3x
Celkem	21 použitých strategií

3.4. Analýza proměnlivosti ministrovy krizové komunikace

V této části práce dochází ke komparaci výsledků zjištěných v předchozí kvalitativní analýze dat, aby bylo možné zodpovědět druhou výzkumnou otázku, tedy jak se krizová komunikace ministra Vojtěcha proměňovala.

Pokud porovnáme data z prvního období s daty, které jsme zjistili v období druhém, zjistíme to, že ministrova krizová komunikace se částečně skutečně proměňovala. Důkazné to je především na počtu použitých strategií, avšak největšího rozdílu si všimneme, v souvislosti s tím, že v prvním krizovém období použil ministr každou ze strategií minimálně jednou. V období druhém se ovšem setkáváme se skutečností, že ministr tři ze strategií na tiskových konferencích nepoužil ani jednou. V prvním období ministr volil strategie spíše posilujícího typu, jako je třeba *připomenutí* nebo *vděčnost*. A byť se strategií *vděčnosti* setkáme ve velkém měřítku i v období druhém, v tomto období naopak přibýlo více strategií typu *popření*, jako je samotná strategie *popření* či *obětního beránka*.

Další zásadním rozdílem je celkový počet strategií, který je ve druhém období zhruba o polovinu menší než v období prvním. Myslím, že v tento moment by se v souvislosti s touto skutečností dalo argumentovat tím, že první zkoumané období probíhalo v době, kdy se Covid-19 v České republice poprvé objevoval. Nemoc byla naprosto neznámou, neexistovala v tu dobu žádná vakcína, a proto bylo třeba se spoléhat, na nějakou dobu, pouze na účinnost preventivních opatření a ochranných prostředků. V druhém období se již nacházíme v době zhruba rok a půl od prvního případu nákazy koronavirem a konkrétně ve čtvrté vlně pandemie.

Podobnosti se tu ovšem najdou také. Dá se říci, že co se týká stylu vyjadřování a rétoriky ministra Vojtěcha, dá se říci, že v obou fázích jsou prakticky identické. A co se týká strategií, většinu času se týkala stejných témat v obou obdobích. Další podobností, kterou můžeme nalézt, je trend snižování používání strategií v závislosti na příznivosti vývoje pandemie. V obou obdobích jsme se setkali s klidnější fází. V prvním období to bylo spíše ke konci, v druhém období to bylo hned na začátku. V obou případech docházelo k rapidnímu úbytku nalezených

strategií. Myslím, že tato skutečnost nastává právě díky vhodným pandemickým podmínkám. Vzhledem k tomu, že krize není tak velká či tak velké závažnosti, vzniká tedy o dost méně oblastí, kde by krizová komunikace mohla být uplatňována.

4. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala krizovou komunikací Adama Vojtěcha v pandemii Covidu-19 a byly v ní zodpovězeny dvě výzkumné otázky.

V teoretické části byly podrobně představeny pojmy jako krize a její fáze, krizová komunikace a její strategie, reputace a její management, krizový management a v neposlední řadě také vymezení pandemie Covidu-19 ve světě a České republice a kapitolu uzavřel popis zkoumaného aktéra Adama Vojtěcha

První výzkumná otázka, *Jaké strategie ministra zdravotnictví používal?*, byla zodpovězena dvěma kvalitativními analýzami s kódováním, které byly aplikovány na dvě zkoumaná období tiskových konferencí ministra zdravotnictví.

V prvním období jsme zjistili, že Adam Vojtěch použil celkem 41 strategií, a to především strategií posilujícího typu, jako jsou *vděčnost* nebo *připomenutí*, které dohromady tvořili počet 15 strategií z již zmíněných 41. Dále častokrát ministr zdravotnictví používal strategii logického *odůvodnění* nebo třeba *obětního beránka*. V tomto období ministr použil každou strategii alespoň jednou, kdy nejméně používanými strategiemi se staly strategie *oběti* a *omluvy*. V tomto zkoumaném období jsme také mohli zaznamenat trend úbytku použití strategií krizové komunikace s přívětivěji se vyvíjející-se pandemií koronaviru.

V druhém období jsme zjistili, že ministr zdravotnictví použil celkem 21 strategií a to zejména strategií *vděčnosti*, podobně jako v prvním období, ale, a to je od prvního období odlišné, se stejným počtem také strategie *popření* a *obětního beránka*. V tomto období můžeme sledovat opačný trend, a sice že většina nalezených strategií byla nalezena až v druhé půli zkoumaného období. Důvodem

je opět příznivá situace ohledně pandemie, když se Vojtěch navrátil do čela resortu ministerstva.

V komparaci dvou zkoumaných období jsme dospěli k závěru, že krizová komunikace se mezi oběma fázemi částečně proměnila. Je patrné, že ministr používal více strategií popíracího typu. Současně lze pozorovat však úbytek použitých strategií celkově, zhruba o polovinu, jako tomu bylo v prvním období. Je důležité zmínit, že velkým podílem na onu zásadní změnu mohla mít již připravenost ministra zdravotnictví, díky zažitým zkušenostem. Ke vztahu k efektivní krizové komunikaci lze uvést to, že se nejednalo o zcela neefektivní krizovou komunikaci. Ministr zdravotnictví se díky strategii odůvodnění snažil některé kroky vlády transparentně a logicky odůvodnit, dále projevoval vděčnost zúčastněným stranám, např. zdravotníkům, občanům, což může rozhodně znamenat, že se snažil posílit vztah mezi těmi stranami a ministerstvem, popřípadě vládou.

Věřím, že tato práce může přivést spoustu cenných poznatků, co se týká porozumění a efektivity krizové komunikace v politickém spektru a tedy přispět k lepšímu zvládnutí krizí, jako byla právě třeba pandemie Covidu-19. Jak jsem totiž zmiňoval v úvodu, krize může postihnout prakticky jakoukoliv oblast života. Proto věřím, že implementace poznatků, které čtenář získá z této práce, může vést k následnému zvýšení důvěry veřejnosti v instituce a lepší informovanosti občanů.

5. Zdroje

5.1. Literatura

1. Bednář, V. (2012) *Krizová komunikace s médii*: Grada Publishing a.s.
2. Butler, D. (2009) Swine flu goes global. *Nature*, 458(7242), 1082-1083
DOI: 10/1038/4581082a
3. Coombs, W.T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester, UK, USA: Willey Blackwell
4. Coombs, W.T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
5. Lilleker, D., Coman, I. A., Gregor, M., Novelli, E. (2021). *Political Communication and Covid-19: Governance and Rhetoric in Times of Crisis*. London: Routledge, Taylor & Francis Group
6. Perry, R. W. (2007). *What is a crisis?*. New York, NY: Springer
7. Tomandl, J., Čuřík, J., Maršovská, K., Fojtová, T. (2020) *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. Masarykova univerzita

5.2. Internetové zdroje

1. Český statistický úřad (2017) *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 20.10. – 21.10.2017*. Dostupné na <https://www.volby.cz/pls/ps2017/ps111?xjazyk=CZ&xxkraj=3&xstrana=21&xxv=1&xt=2>
2. iDNES.cz (2018) *Prezident jmenoval vládu bez Pocheho. Půjde ji osobně podpořit před poslance*. Dostupné na https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/jmenovani-vlady-babis-ano-cssd-tolerance-kscm.A180626_231642_domaci_kop
3. IDNES.cz (2020) *Ministr zdravotnictví Vojtěch odstoupil z funkce. Nahradí ho Prymula*. Dostupné na <https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/adam-vojtech-koronavirus-tiskova->

konference-aktualni-situace-epidemie-ministr-
zdravotnictvi.A200921_065128_domaci_flo

4. Novinky.cz (2018) *Ministr Babišovy vlády Vojtěch přišel o členství v ODS, straně vadi pakt s komunisty.* Dostupné na <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-ministr-babisovy-vlady-vojtech-prisel-o-clenstvi-v-ods-strane-vadi-pakt-s-komunisty-30031>
5. Novinky.cz (2021) *Vojtěch by měl podle Babiše zůstat s vládou, v listopadu měl končit.* Dostupné na https://mzv.gov.cz/helsinki/cz/o_velvyslanectvi/velvyslanec/index.html
6. Novinky.cz (2021) *Vojtěch po volbách na ministerstvu skončí. Míří do Finska, řekl Babiš.* Dostupné na <https://www.novinky.cz/clanek/volby-do-poslanecke-snemovny-vojtech-po-volbach-na-ministerstvu-skonci-miri-do-finska-rekl-babis-40374184>
7. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky (2017) *Profil poslance Adama Vojtěcha.* Dostupné na <https://www.psp.cz/sqw/detail.sqw?id=6491&org=172>
8. Světová Zdravotnická Organizace (2020) *WHO Timeline – Covid-19.* Dostupné na <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
9. Světová Zdravotnická Organizace (2023) *Coronavirus disease (Covid-19).* Dostupné na [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/coronavirus-disease-\(covid-19\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/coronavirus-disease-(covid-19))
10. Velvyslanectví České republiky v Helsinkách (2022) *Velvyslanec.* Dostupné na https://mzv.gov.cz/helsinki/cz/o_velvyslanectvi/velvyslanec/index.html
11. Vláda České republiky (2018) *Členové vlády: Adam Vojtěch.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/clenove-vlady/adam-vojtech-167014/>
12. South China Morning Post (2020) *Coronaviru: China's first confirmed Covid-19 case traced back to November 17.* Dostupné na <https://www.scmp.com/news/china/society/article/3074991/coronavirus-chinas-first-confirmed-covid-19-case-traced-back>

13. SINOPSIS (2020) *Jak epidemii koronaviru zvládli na Tchaj-Wanu I.* Dostupné na <https://sinopsis.cz/blog-radky-denemarkove-jak-epidemii-koronaviru-zvladli-na-tchaj-wanu-i/>
14. Worldometer (2024) *Taiwan coronavirus tracker.* Dostupné na <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/taiwan/>
15. Worldometer (2024) *Vietnam corononavirus tracker.* Dostupné na <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/viet-nam/>
16. Seznam Zprávy (2021) *Vědci přepisují historii koronaviru. Našli nového pacienta „mula“.* Dostupné na <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vedci-prepisuji-historii-koronaviru-nasli-noveho-pacienta-nula-137144>
17. Evropská rada (2024) *Reakce na pandemii COVID-19.* Dostupné na <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/coronavirus-pandemic/>
18. The Diplomat (2020) *How Vientam learned from China's coronavirus mistakes.* Dostupné na <https://thediplomat.com/2020/03/how-vietnam-learned-from-chinas-coronavirus-mistakes/>
19. Seznam Zprávy (2020) *Selhání tandemu, který měl Česko chránit před nákazami.* Dostupné na <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/selhani-zeny-ktera-mela-chranit-cesko-pred-nakazami-94638>
20. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání rozšířeného předsednictva Bezpečnostní rady státu, 10. března 2020.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-rozsireneho-predsednictva-bezpecnostni-rady-statu--10--brezna-2020-180194/>
21. Novinky.cz (2020) *ČR má opět nejvyšší přírůstky nakažených na počet obyvatel z okolních zemí.* Dostupné na <https://www.novinky.cz/clanek/koronavirus-cr-ma-opet-ma-nejvyssi-prirustky-nakazenych-na-pocet-obyvatel-z-okolnich-zemi-40335274>
22. ČT24 (2020) *Vláda se nepřipravila na druhou vlnu pandemie, kritizovala ve sněmovně opozice.* Dostupné na

- <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/vlada-se-nepripravila-na-druhou-vlnu-pandemie-kritizovala-ve-snemovne-opozice-44222>
23. Novinky.cz (2020) *Očkování proti covidu je v Česku v plném proudu. Po Babišovi dostal vakcínu i Blatný.* Dostupné na <https://www.novinky.cz/clanek/koronavirus-v-cesku-odstartovalo-ockovani-proti-covidu-40346247>
24. IDNES (2020) *Česko dál padá do covidové propasti. Má nejvíce případů i úmrtí na světě.* Dostupné na https://www.idnes.cz/technet/veda/koronavirus-covid-cesko-nejvice-umrti.A201023_121240_veda_mla
25. Vláda ČR (2024) *Tiskové konference.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/scripts/detail.php?pgid=218>
26. Vláda ČR (2020) *Tisková konference k aktuální situaci v souvislosti s výskytem koronaviru v Evropě., 28. února 2020.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-k-aktualni-situaci-v-souvislosti-s-vyskytem-koronaviru-v-evrope--28--unora-2020-179940/>
27. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 14. září 2020.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--14--zari-2020--183603/>
28. Vláda ČR (2021) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 28. května 2021.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--28--kvetna-2021-188650/>
29. Vláda ČR (2021) *Závěrečná tisková konference premiéra a vybraných ministrů, 17. prosince 2021.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--28--kvetna-2021-188650/>
30. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání bezpečnostní rady státu, 9. března 2020.* Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media->

[centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-bezpecnostni-rady-statu--9--brezna-2020-180168/](https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-bezpecnostni-rady-statu--9--brezna-2020-180168/)

31. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 13. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--13--brezna-2020-180282/>
32. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 15. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady-15--brezna-2020-180361/>
33. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 16. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--16--brezna-2020-180384/>
34. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 19. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--19--brezna-2020-180472/>
35. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 30. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--30--brezna-2020-180704/>
36. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 31. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--31--brezna-2020-180779/>
37. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 1. dubna 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady-1--dubna-2020-180822/>

38. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 14. dubna 2020* <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--14--dubna-2020-180971/>
39. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 20. dubna 2020* <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--20--dubna-2020-181091/>
40. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po mimořádném jednání vlády, 23. dubna 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--23--dubna-2020-181174/>
41. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 4. května 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--4--kvetna-2020-181333/>
42. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 20. července 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--20--cervence-2020-182680/>
43. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 20. dubna 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--20--dubna-2020-181091/>
44. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 30. března 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--30--brezna-2020-180704/>
45. Vláda ČR (2020) *Tisková konference po jednání vlády, 18. května 2020*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--18--kvetna-2020-181521/>

46. Vláda ČR (2021) *Závěrečná tisková konference premiéra a vybraných ministrů, 17. prosince 2021*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/zaverecna-tiskova-konference-premiera-a-vybranych-ministru--17--prosince-2021-193182/>
47. Vláda ČR (2021) *Tisková konference po jednání vlády, 6. prosince 2021*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--6--prosince-2021-192774/>
48. Vláda ČR (2021) *Tisková konference po jednání vlády, 26. července 2021*. Dostupné na <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--26--cervence-2021-189935/>

5.3. Seznam tabulek

1. Tabulka 1: Počet definovaných strategií v prvním zkoumaném období
2. Tabulka 2: Počet definovaných strategií v druhém zkoumaném období