Krizová komunikace ve veřejné správě

Mgr. Michal Bayer

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Mgr. Michal Bayer**
Osobní číslo:	**K11173**
Studijní program:	**B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Krizová komunikace ve veřejné správě**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte problém a stanovte cíle bakalářské práce
2. Analyzujte a vyhodnoťte možnosti krizové komunikace ve veřejné správě, včetně specifik
3. Na konkrétním příkladě ukažte krizovou komunikaci instituce veřejné správy. Proveďte kvalitativní i kvantitativní hodnocení komunikace.
4. Na základě provedených analýz vyvoďte závěry a navrhněte doporučení aplikovatelná v praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. Krizový management: krizová komunikace. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 183 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.
FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
SKOŘEPA, Ladislav, Jiří JEŽEK a Renáta JEŽKOVÁ. Marketing měst a obcí. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, 165 s. ISBN 978-808-6708-553.
SVOBODA, Václav. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
TOMANDL, Jan. Jak účinně oslovit média.: Media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3.
VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

L.S.

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1];
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2];
- podle § 60 [3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 22.4.2014

Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá krizovou komunikaci ve veřejné správě se zaměřením na oblast samosprávy. Konkrétní příklady jsou získány rovněž z krizové komunikace Magistrátu města Ostravy.

V teoretické části se práce zabývá definicí základních pojmů (komunikace, krizová komunikace, veřejná správa) a doporučením, která základní pravidla by se měla dodržovat během krizové komunikace. Definuje základní oblasti, z nichž mohou pro instituci veřejné správy plynout problémy, z nichž některé jsou velmi specifické, a v soukromé sféře se s nimi prakticky nesetkáme. Praktická část hodnotí dopady krizového tématu na mediální obraz města. Zvoleným tématem je příprava Galerie města Ostravy. Jde jednak o data získaná dotazníkovým šetřením mezi desítkou regionálních novinářů a dále kvantitativní analýzu mediálních výstupů v období let 2010 až 2013.

Klíčová slova: krizová komunikace, veřejná správa, samospráva, Ostrava, sekundární výzkum.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the communication in public administration with concentration on the municipal sphere. Some concrete examples are taken from the crisis communication of the Ostrava municipality.

The theoretical part of the thesis deals with definitions of basic concepts (communication, crisis communication, public administration) and recommendations which basic rules should be observed during a crisis communication. It defines basic fields where an institution of public administration could have some problems, some of them very specific. Such problems practically do not exist in the private sphere. The practical part evaluates consequences of a crisis theme on the image of the city in the media. The theme that was chosen for this purpose is the preparation of the City Gallery Ostrava. It includes both data from a questionnaire given to ten regional journalists and a quantitative analysis of the media output from 2010 to 2013.

Keywords: crisis communications, public administration, municipal sphere, Ostrava, secondary data from market research

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Ing. Olze Juráškové, PhD., za odborné vedení bakalářské práce a cenné připomínky.

Prohlašuji, že jsem na celé bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne ……. …….

podpis autora

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 ZÁKLADNÍ LITERATURA **12**

2 KOMUNIKACE **13**

2.1 Základní modely komunikace 13

3 PUBLIC RELATIONS **16**

3.1 Definice public relations 16

3.2 Cíle public relations 17

3.3 Druhy public relations 17

3.4 Nástroje public relations 18

4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE **20**

4.1 Typy krizí 21

4.1.1 Vnější a vnitřní krize 21
4.1.2 Náhlé, vynořující se a trvalé krize 21
4.1.3 Imageové, zlomyslné, přírodní a podnikové krize 22

4.2 Obecné zásady krizové komunikace 22

4.2.1 Před krizí 23
4.2.2 Během krize 23
4.2.3 Po krizi 24

5 VEŘEJNÁ SPRÁVA **26**

5.1 Státní správa a samospráva 26

5.2 Rizika komunikace ve veřejné správě 27

5.2.1 Identifikace potencionálních krizových hrozeb 28
5.2.1.1 Přírodní pohromy 28
5.2.1.2 Hluboký lidský příběh 28
5.2.1.3 Korupce, zneužití pravomocí 29
5.2.1.4 Politické soupeření 30

5.3 Krizová témata a Magistrát města Ostravy 31

6 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU **33**

6.1 Marketingový výzkum 33

6.2 Výzkumné otázky, zadání 34

6.3 Volba metod 34

II PRAKTICKÁ ČÁST **36**

7 GALERIE MĚSTA OSTRAVY **37**

7.1 ZÚČASTNĚNÉ SUBJEKTY 38
7.2 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ UDÁLOSTI VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ 39
8 KOMUNIKACE MĚSTA A DISKUZE V MÉDIÍCH 40
8.1 OBECNÉ HODNOCENÍ KOMUNIKACE MĚSTA 40
8.1.1 Termín, čas a forma 41
8.1.2 Výsledky průzkumu 41
8.2 HODNOCENÍ KOMUNIKACE MĚSTA VE VZTAHU KE GALERII 43
8.2.1 Nástroje využité při komunikaci 43
8.2.2 Termín, čas a forma 43
8.2.3 Výsledky průzkumu 44
8.3 GALERIE MĚSTA OSTRAVY V MÉDIÍCH 45
8.3.1 Intenzita medializace 45
8.3.2 Témata 49
8.3.3 Média a novináři 49
ZÁVĚR 53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 59
SEZNAM OBRÁZKŮ 60
SEZNAM PŘÍLOH 61

ÚVOD

Krizová komunikace je specifickou částí public relations. Ideálním cílem public relations, jako disciplíny, která si klade za cíl budovat pozitivní obraz a dlouhodobě korektní vztahy se všemi klíčovými skupinami a partnery, je, aby krizová komunikace nemusela být použita. Svůj názor na produkty i firmu si lidé vytvářejí průběžně, bez ohledu na to, zda o to daná společnost nebo úřad usiluje. Svůj názor si jedinec vytváří nejenom na základě osobní zkušenosti, ale ve velké míře i na základě informací, které získá z médií, popř. od svých rodinných příslušníků a přátel, ale také od z příspěvků lidí na sociálních sítích. Tyto přispěvatele sice nemusí osobně znát, ale opakované negativní statusy mohou, bez ohledu na to, zda jsou založeny na reálných zkušenostech či nikoliv, zanechat konkrétní dopad na pozdějším rozhodování čtenáře.

Typy krizí a jejich příčiny mohou být různorodé. Ne vždy se jejich kořeny nachází uvnitř organizace samotné, mohou zasáhnout firmu či úřad nečekaně a nemusí mít přímou vazbu na dosavadní aktivity. Proto je důležité, aby s možností krizové komunikace soukromé i veřejné instituce počítaly, a aby se na ně průběžně připravovaly. O svou pověst nedbají jenom soukromé firmy a podnikající nebo veřejně činné fyzické osoby (sportovci, herci), u nichž se mohou mít negativní ohlasy projevit v měřitelném poklesu zájmu o produkty a nabízené služby, nižších tržbách a ziscích, což vede v krajním případě k ukončení podnikatelské existence. Velký význam má pozitivní image i pro fungování institucí veřejné správy, byť existence úřadů není přímo závislá na finančních tržbách, snad s výjimkou veřejných obchodních a příspěvkových organizací (například dopravní podniky, energetické společnosti, zdravotnická zařízení). Protože jde ovšem v tomto případě o poskytování tzv. veřejných služeb, dokryje většinou případnou způsobenou ztrátu zřizovatel (vláda, kraje, obec) ze svého rozpočtu.

Cílem bakalářské práce je ukázat, že připravenost na krize i krizovou komunikaci je důležitá i pro organizace veřejné správy, konkrétně samosprávy. V teoretické části se práce zabývá teorií komunikace, významem public relations a krizové komunikace pro veřejné organizace, specifiky a právními omezeními, se kterými se lze setkat u státních institucí. Na konci teoretické části jsou definovány výzkumné cíle. Nebudou chybět ani doporučení, jak krizovým situacím čelit. Praktická část bude věnována konkrétnímu mediálnímu problému, s nímž se statutární město Ostrava muselo potýkat a vyhodnocení dopadů negativní komunikace aktivistických skupin v záležitosti vzniku Galerie města Ostravy. Při tomto hodno-

cení bude vycházet z dotazníkového šetření mezi zástupci regionálních médií, ale i z dat získaných kvalitativní analýzou mediálních výstupů za období let 2010 až 2013. Na tomto konkrétním příkladu ukáže krizovou komunikaci instituce veřejné správy. Na základě provedených analýz se v závěru pokusí vyvodit závěry a navrhnout obecná doporučení aplikovatelná v praxi.

Autor měl možnost se s danou problematikou setkat jako vedoucí oddělení prezentace a vztahů k veřejnosti magistrátu města Ostrava. Toto oddělení má na starosti širokou škálu aktivit – počínaje implementací jednotného vizuálního stylu, přípravou a vydáváním tiskovin města (měsíčníky, letáky, výroční zprávy), výrobou reklamních předmětů města Ostravy, správou webových stránek a profilů na sociálních sítích, až po spolupráci s tiskovou mluvčí města Ostravy na přenášení témat do mediálního prostoru a případné zvládání krizové komunikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ LITERATURA

V současné době má každý zájemce o problematiku marketingových komunikací širokou škálu možností, jak si opatřit potřebné informace. Vedle knižní produkce, dostupné v klasických i internetových knihkupectvích, roste význam tištěných i elektronických médií. Zapomínat bychom neměli ani na sociální sítě, z nichž jsou některé postaveny právě na ochotě profesionálů sdílet informace o sobě a své práci a diskutovat. Zde je řeč zejména o sociální síti LinkedIn.

Knižní produkce nabízí jak tituly tu více tu méně orientované teoreticky, zmiňme například knihy Jacquie L´Etang, Václava Svobody, Miroslava Foreta, Vojtěcha Bednáře, Vladimíra Verčáka nebo Jana Tomandla, tak publikace, které se věnují marketingové komunikaci a public relations se zacílením na určitou oblast: kulturní a neziskové organizace, sportovní organizace apod. Zde lze zmínit Public relations ve sportovní organizaci Josefa Voráčka nebo Vinařský marketing Gosche Franze.

Dílčí část publikací se věnuje marketingovým komunikacím ve veřejné správě. V bakalářské práci autor například využil formulací Vladimíra Hegera a jeho Komunikace ve veřejné správě, i když se jedná do značné míry o knihu teoretizující. Heger se pohybuje na pomezí teorie marketingové komunikace, psychologie a sociologie. Podstatnou část své práce věnuje vymezení konkrétních pojmů, jakými jsou například veřejná správa, modely komunikace nebo veřejný prostor. K dispozici jsou rovněž práce dalších autorů, např. Marketing měst a obcí Ladislava Skořepy nebo stejnojmenná publikace Lidmily Janečkové.

Public relations, krizová komunikace a komunikace ve veřejné správě mají svůj prostor i časopisecké produkci, například v měsíčníku Moderní obec, čtrnáctideníku české vlády Veřejná správa nebo měsíčníku Moderní řízení, který poskytuje výběr zahraničního i domácího know-how z oblasti organizace a řízení.

Tématu public relations se věnuje také řada specializovaných webů, např. web české Asociace Public Relations Agentur (APRA), nebo stránky mediaguru.cz, mediar.cz nebo m-journal.cz.

2 KOMUNIKACE

Schopnost komunikovat je nezbytnou součástí existence všech živých organismů. Nikoho nepřekvapí, řekneme-li, že spolu vzájemně komunikují lidé, hejna ptáků táhnoucí na jih, smečka vlků na lovu nebo včelí roj. Vědci ovšem zcela vážně zkoumají a potvrzují také komunikaci mezi rostlinami.

Dorozumívání se, ať už se děje prostřednictvím zvuku, gest nebo chemie, slouží k prosazování a uspokojování potřeb konkrétního organismu, resp. skupiny. Primárně jde pochopitelně o uspokojování fyziologických potřeb – zajištění potravy, vymezení a obrana územního či loveckého teritoria, navázání kontaktu s ostatními jedinci stejného druhu za účelem reprodukce. Komunikace slouží i k naplňování vyšších cílů – seberealizaci a získávání autority a společenského postavení ve skupině (smečce, rodině, pracovním kolektivu, v rámci obce). Organismus, který z jakéhokoliv důvodu postrádá schopnost komunikace, není schopen dlouhodobě přežít.

Základem komunikace je vyslání informace (sdělení) jednou stranou a její příjem druhým subjektem. Ať už se jedná o projev verbální nebo neverbální, hmotný nebo duchovní. (Foret, 2011, 17)

Samotný pojem komunikace pochází z latiny, konkrétně z communis, tj. ve významu společný, pospolitý, obecný, resp. slovesa communicare, které se překládá jako „radit se“ nebo „sdílet“. K ekvivalentům termínu communicare patří i participare ve významu spolupodílet se s někým o něco. Významově tedy předpokládá vzájemnou komunikaci za účelem dorozumívání, koordinace aktivit či vzájemného ovlivňování se mezi jednotlivci či skupinami.

2.1 Základní modely komunikace

Počátky teorie komunikace bývají kladeny do let těsně následujících po konci druhé světové války a jsou spojovány s rozvojem kybernetiky. V roce 1948 vydal americký matematik Norbert Wiener práci *Kybernetika: řízení a komunikace v živých organismech a ve strojích*. Podle Wienera, který bývá pokládán za zakladatele kybernetiky, řízení jiné osoby v principu neznamená nic víc, než s ní komunikovat. Ve stejném roce se procesem komunikace zabýval americký politolog a teoretik komunikace Harold Dwidth Lasswel, který ve svém schématu popsal komunikaci jako jednostranný a přímý tok informací od komunikátora směrem k příjemci (Foret, 2011, s. 17).

Lasswelovo zjednodušené schéma se stalo základem pro další podobné modely. Jedná se zejména o tzv. kybernetický model komunikace o sedmi základních bodech, který v roce 1949 v knize *A mathematical theory of communications* popsali Claude Shannon a Warren Weaver. Sedmi základními body jsou:

1. Komunikátor – subjekt, producent, který má produkt, nápad, informaci, důvod ke komunikaci
2. Kódování – převedení, vyjádření předmětu komunikace do souboru prvků, symbolů, tvarů
3. Zpráva (sdělení) – výsledek kódovacího procesu, předmět komunikace, v marketingovém pojetí nabídka
4. Kanál (prostředek komunikace) - nosič zprávy, distributor
5. Komunikant (dekódující příjemce, objekt)
6. Zpětná vazba – reakce příjemce (zákazníka) umožňuje vzájemnou (oboustrannou), nikoli pouze jednosměrnou komunikaci
7. Šum - všechny možné faktory měnící podobu, obsah či pochopení zprávy.

Základní model komunikace, jak se dnes používá nejčastěji, předpokládá přímou komunikaci dvou jedinců. Na straně jedné je odesílatel, který vyšle směrem k příjemci své sdělení. To zakóduje do určité formy (verbální, neverbální, písemné, obrazové). Aby příjemce sdělení pochopil, musí jej dekódovat a porozumět mu. Jenom tak je schopen poskytnout odesílateli požadovanou zpětnou vazbu. Tento proces samozřejmě naráží na určitá úskalí (šumy), které mohou být vnější (špatný signál, rozmazaný papír) nebo vnitřní povahy (rozdílné kulturní a jazykové zázemí, schopnost číst, rozdílná inteligence).

Zadrhne-li se proces komunikace a nezíská-li odesílatel zpětnou vazbu, je možné, že je chyba už na samotném počátku na jeho straně. To v případě, že vyšle sdělení nesprávnému příjemci, který sice zprávu pochopí, ale nemá motivaci k tomu, aby vyslal očekávanou zpětnou vazbu (navázal kontakt s odesílatelem, zakoupil nabízený produkt). Vzhledem k množství jedinců, které komunikuje a jejich různorodým charakterům, vzdělání, inteligenci a kulturnímu a sociálnímu zázemí, je přirozené, že dochází k šumům a nedorozumění.

V rámci sociální komunikace dělíme komunikaci na několik typů a to podle prostředků, které jsou pro komunikaci nezbytné, podle účelu (komunikace persvazivní) a podle povahy vztahu mezi jejími účastníky (intrapersonální, interpersonální a veřejná). Komunikaci můžeme dělit také na verbální a neverbální.

Verbální komunikace - tj. spojování slov a vět do mluvené řeči. V tomto případě je nezbytné sledovat nejenom význam slov, ale i zabarvení hlasu. Důležité je nejenom vnímat, co se říká, ale také jak se to říká. Řeč je vázána na určitý jazykový kód, který je vlastní jen členům určité skupiny. Verbální komunikace je sukcesivní, slova jdou po sobě, není možné v jednom okamžiku vyrábět několik řečových toků. (Antušák, 2009, s. 300).

Neverbální komunikace - jde o způsob komunikace za použití neverbálních prostředků, které jsou buď nositeli sdělení, popř. doplňují informace zprostředkované slovem. Zařadit zde můžeme mimiku (obličejové svaly), gestikulaci (pohyb rukou), haptiku (podání rukou, dotyky), posturiku (řeč postojů), proxemiku (řeč prostoru), symboliku (dárky), smyslovou komunikaci.

Persvasivní komunikace - nastává, posuzujeme-li komunikaci z hlediska účelu a prostředků ovlivňování recipientů (jednotlivců, sociálních skupin). Výsledkem působení takové formy komunikace je to, že recipienti zaujímají určité stanovisko, určitý názor v souladu se záměrem produktora. Prostředky persvaze jsou manipulace, argumentace, sedukce, demonstrace, ale fyzické násilí. (Antušák, 2009, s. 302)

3 PUBLIC RELATIONS

3.1 Definice public relations

Krizová komunikace je nedílnou součástí public relations. Existuje nespočet definicí toho, co je to public relations. K nejrozšířenějším patří ta z roku 1978, kterou formuloval Institut Public Relations, a podle níž: „*PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností"*. (Verčák, 2004, s. 15)

Vedle této definice existuje i jiná, ze stejného roku, která tvrdí, že: *"PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti"*. (Verčák, 2004, s. 15)

Spíše než hledání jedné univerzální definice bychom se měli zaměřit na hledání styčných bodů. Podobný souhrn bychom našli na stránkách české Asociace Public Relations Agentur, kde jsou mimo jiné uvedeny tyto:

• PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.

• PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje, aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně.

• PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou.

• PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní.

• Kde je to vhodné, PR se snaží slaďovat soukromé a veřejné zájmy. PR jsou více než pouhé přesvědčování: jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image.

• PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity.

• PR řídí obojí, tj. pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců. (APRA, online)

3.2 Cíle public relations

Public relations, jinými slovy vztahy s veřejností, jsou důležitou součástí komunikace každé firmy. Názor veřejnosti na společnost či známou osobnost se vytváří bez ohledu na to, zda zmíněný subjekt realizuje v určitém časovém úseku zrovna nějakou konkrétní aktivitu navenek, například reklamní. Zákazníci či občané si vytvářejí názor dlouhodobě a to pravidelným kontaktem se zaměstnanci, osobní zkušeností s výrobky a službami, a v nemalé míře rovněž vzájemným sdělováním si zkušeností a postřehů.

Z tohoto důvodu je třeba pod pojmem public relations chápat dlouhodobou a kontinuální snahu vytvářet pozitivní obraz společnosti a budovat dobré vztahy s veřejností. I když se v řadě ohledů public relations od reklamy odlišuje (například absencí časově omezených reklamních kampaní), tak mají některé prvky společné. Na začátku PR aktivit je analýza stávajícího stavu, stanovení rozpočtu a vytváření plánu komunikace.

Kvalitní průběžná komunikace v „klidových dobách“ zvýší šanci firmy na snížení negativních dopadů případných problémových situací na její pověst

3.3 Druhy public relations

Public relations můžeme dělit podle toho, která cílová skupina je pro komunikátora důležitá. Podle cílové skupiny, se kterou organizace komunikuje, můžeme vidět v public relations následující oblasti: Media relations (vztahy s médií), Government relations (vztahy s vládními institucemi), Public affairs (vztahy s neziskovým sektorem), Investor relations (vztahy s akcionáři, investory), Community relations (komunikace s blízkým okolím), Employee relations (vztahy se zaměstnanci), Industry relations (vztahy s partnery v odvětví) nebo například Minority relations (vztahy s menšinami) (Svoboda, 2009, s. 37-40).

Asociace Public Relations Agentur uvádí dvacítku okruhů public relations.

- Business-to-business (mezifiremní komunikace s dodavateli, partnery)
- Firemní
- Spotřebitelské/produktové (o značce výrobku)
- Vztahy k místním orgánům a komunitám
- Krizová komunikace

- Řízená komunikace o změnách
- Vztahy k zaměstnancům
- Ekologie/životní prostředí
- Vnitřní komunikace
- Vnější záležitosti
- Politika/lobbování
- Finanční a investorské vztahy
- Zdravotní péče/PR ve farmacii
- Volný čas/turistika
- PR v maloobchodě
- Řízené utváření pověsti a způsobu vnímání
- Profesionální služby
- PR v mezinárodních vztazích
- PR v technologiích a internet
- PR v nekomerční sféře/charita

3.4 Nástroje public relations

K definici nástrojů, které lze využít při Public Relations, si vypůjčíme model PENCILS, jak jej definuje Philip Kotler. I když se jednotlivé aktivity vzájemně doplňují, či prolínají, můžeme shrnout nejvýznamnější nástroje PR podle tohoto modelu následovně:

P – publications – podnikové časopisy, tiskoviny pro potřebu zákazníků, výroční zprávy

E – events – veřejné akce, například sponzorování sportovních nebo uměleckých

N – news – noviny – zprávy o společnosti, zaměstnancích a produktech v médiích

C – community involvment activities – aktivity ve prospěch místních společenství

I – identity media – hlavičkové papíry, tiskoviny, vizitky

L – lobbing aktivity – lobbystické aktivity – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých opatření

S – social responsibility activites – sociální zodpovědnost

4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Jak bylo řečeno výše, je cílem public relations budování pozitivního obrazu organizace a dobrých vztahů s klíčovými partnery i vlastními zaměstnanci. Krizová komunikace nastává v okamžiku, kdy musí organizace čelit události nebo informacím, které vybočují z běžného rámce dosavadní činnosti nebo ustáleného mediálního obrazu, a které poškozují, popř. s vysokou pravděpodobností mohou poškodit, hospodářské zájmy firmy nebo mediální a společenský obraz podniku nebo organizace. Podobný typ události se těší zvýšenému zájmu zainteresovaných skupin (zahraniční i tuzemští vlastníci, akcionáři, zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci), veřejnosti (média, občanská sdružení a ekologičtí aktivisté), státních orgánů (inspektorát bezpečnosti práce, samospráva, živnostenský úřad).

I když mohou mít podobné rysy, je každá krizová situace specifická. Má své vlastní příčiny, intenzitu i důsledky, nebo je ovlivňována řadou specifických faktorů. Až 80% všech krizových situací je způsobeno chybami managementu, neprofesionálním či neetickým chováním, dlouhodobým zanedbáním či podceňováním pravidel hry. S krizovými situacemi je třeba počítat, předvídat je a připravovat se na ně. (Antušák, 2009, s. 307)

S rozvojem moderních technologií a využíváním sociálních sítí přestalo platit dlouho tradované úsloví, že „není nic staršího, než včerejší noviny," které „obětem" veřejného a mediálního zájmu dávalo naději, že bude negativní událost brzy zapomenuta pod přívalem dalších informací. Negativní zprávy se mohou prostřednictvím sdílení na sociálních sítích šířit bleskovou rychlostí, stejně jako ničím nepodložené fámy. Obrana je vzhledem k tomuto lavinovitému šíření leckdy skoro nemožná, zejména je-li umocněna neobratným postupem napadené firmy, jako tomu bylo například v případě kampaně Greenpeace proti společnosti Nestlé v roce 2010. Většina tištěných deníků má své on-line verze s volně přístupným archivem, ze kterého lze negativní informaci vytáhnout i odstupem několika let. Negativní informace mohou tímto způsobem zanechat svou stopu i v internetových vyhledávačích.

4.1 Typy krizí

Škála krizí, které mohou organizaci postihnout, je nebývale široká. Typově můžeme krize dělit podle různých kritérií: na vnější a vnitřní; náhlé, vynořující se a trvalé, popř. na imageové, zlomyslné, ve spojení s přírodními živly a podnikové krize (Chalupa, 2012, s. 69).

4.1.1 Vnější a vnitřní krize

Vnější krize jsou události, které vznikají mimo organizaci, jejíž vedení může a nemusí být o ní předem informováno. Spouštěčem může být nespokojený zákazník nebo občan, který je rozhodnut řešit svou nespokojenost oficiální stížností, trestním oznámením anebo medializací.

Vnitřní příčiny jsou události, které vznikají v důsledku neúmyslných, ale i úmyslných, chyb zaměstnanců. Prevencí proti podobným událostem je věnování patřičné pozornosti vnitřnímu chodu organizace, technické stránce výrobních postupů a činností a bezpečnosti práce. Důležitým prvkem je i posilování loajality zaměstnanců vůči společnosti a věnování pozornosti vztahům na pracovišti.

4.1.2 Náhlé, vynořující se a trvalé krize

Náhlé krize se objevují prakticky nečekaně. Reakční doba je velmi krátká, není zde velký prostor na přípravu, protože jsou ze strany zainteresovaných skupin požadovány rychlé informace. Typově se nejčastěji jedná o živelné pohromy, dopravní neštěstí, zásahy státních orgánů v organizaci (celní správa, policie).

Vynořující se krize jsou události, které lze předvídat a lze být na ně alespoň částečně připraven. Bývají součástí krizových manuálů. Organizace může podobný typ informací za určitých okolností sama zveřejnit, aby předešla úniku informací a obviňování ze strany veřejnosti a médií ze snahy o utajení události (únik zdraví nebezpečných látek ve výrobních provozech apod.).

Trvalé krize jsou události, které se objevují opakovaně a média a veřejnost se k nim opakovaně vracejí. U jejich vzniku může být původní neochota organizace vyřešit ji včas. Krize získává chronickou podobu, společnost k jejímu řešení musí později vyčlenit speciální zaměstnance.

4.1.3 Imageové, zlomyslné, přírodní a podnikové krize

Podle původu krize můžeme krize členit do čtyř skupin. Jde jednak o imageové krize, které jsou spojeny s možnými problémy výrobků, poškozením životního prostředí, organizovanými veřejnými kampaněmi a protesty, starými zátěžemi, resp. následky dřívější činnosti organizace, lidský faktor (osobní krize, úmrtí).

Druhou skupinu tvoří tzv. zlomyslné útoky, za nimiž stojí snaha poškodit dobrou pověst nebo hospodářské výsledky organizace. Jedná se například o cílené poškozování firemní pověsti, krize způsobené kriminálními činy, úniky informací, kyberútoky. Tyto útoky nemusí přicházet výhradně z vnějšího prostředí, mohou mít svého původce i uvnitř organizace samotné, například mezi nespokojenými zaměstnanci.

Samostatnou skupinu představují problémy, které jsou způsobeny přírodními živly. Tyto krize sice nevznikají v důsledku chybného rozhodnutí managementu nebo zaměstnanců, ale mohou významně prověřit schopnosti organizace zvládat mimořádné situace a ovlivnit mediální obraz. Řadíme zde záplavy, bouřky nebo požáry. (Chalupa) V případě veřejné správy, resp. volených zástupců, mohou tyto události vynést politika na výsluní mediálního zájmu a obliby veřejnosti, ale rovněž způsobit jeho strmý pád, pokud situaci manažersky a mediálně nezvládne.

Čtvrtým typem krize v tomto členění jsou krize podnikové, do kterých řadíme události fyzického rázu (pracovní úrazy a úmrtí), hospodářské události (nepřátelské převzetí firmy, krize managementu, propouštění zaměstnanců) a osobního rázu (stávky, násilí, nečekaná přirozená smrt člena nejvyššího vedení).

4.2 Obecné zásady krizové komunikace

I když se lze na jakoukoliv krizovou situaci připravit, anebo se o to alespoň pokusit, je vhodné držet se několika základních pravidel.

Krizové události mohou přijít nečekaně, ale také pozvolna, kdy je patrné, že se v organizaci kumulují problémy, které zejména při jejich včasném neřešení, propuknou v otevřenou krizi.

4.2.1 Před krizí

Jde o období, kdy organizace funguje podle představ managementu, pracovníků i zainteresovaných organizací. Případné symptomy problémů nejsou většinou patrné anebo jsou ze strany managementu marginalizovány. Z pohledu zvládnutí pozdější krizové komunikace jde ovšem o velmi důležité období, neboť dává prostor navazovat korektní a profesionální vztahy s médii, posilovat loajalitu zaměstnanců a činit přípravná opatření pro případné krizové okamžiky. Mezi tyto kroky patří zejména:

- Definice hlavních možných rizik a návrh způsobu řešení, včetně sepsaní krizového manuálu,
- Sestavení krizového týmu, proškolení zaměstnanců, krizový audit,
- Vytvoření komunikačně-řídícího centra, které bude vybaveno potřebným technickým zázemím (připojení na internet, počítače a notebooky, náhradní baterie, fotoaparáty, televizory, rozhlasové přijímače apod.),
- Seznámení klíčových pracovníků s manuálem, resp. s postupy během krizového období, definice rolí jednotlivých zaměstnanců v krizi (pravomoc komunikovat s veřejností),
- Vytvoření krizových webových stránek, popř. telefonních linek, které mohou být v okamžiku krize okamžitě aktivovány. Víme-li o konkrétním typu krize, které může naši organizaci ohrozit, je možné připravit si předem i šablony tiskových zpráv, ve kterých se později pouze doplní či aktualizují příslušné údaje.
- Monitoring médií a sociálních sítí

4.2.2 Během krize

V publikaci *Public relations. Moderně a účinně.* je shrnul Václav Svoboda. (Svoboda, 2009, s. 78). Ve zkrácené podobě jde o následujících devět zásad:

1. Reagujte okamžitě a uveďte do činnosti krizový plán organizace
2. Pokuste se zajistit přítomnost představitele nejvyššího vedení organizace, v případě potřeby i přímo na místě události.

3. Sdělte médiím tolik, kolik je možné. Držte se známých skutečností, nedělejte odhady o možných příčinách krize či o možných ztrátách
4. Mějte připraveny základní informace pro média v době, kdy jim ještě nemůžete podat důvěryhodné informace o nehodě samotné
5. Taktně se věnujte příbuzným nebo přátelům případných obětí. Zveřejněte zvláštní linky, na kterých se mohou zájemci dozvědět o možných ztrátách na životech
6. Jakmile se dají sdělit ověřené informace, svolejte tiskovou konferenci
7. Snažte se dosáhnout toho, aby na tiskové konferenci vystoupil představitel vedení organizace
8. Při kontaktu s médii se vyhýbejte odborným termínům. Ukažte lítost nad neštěstím a ujistěte, že podniknete všechny možné kroky k nápravě
9. Mějte na paměti, že sdělovací prostředky se mohou zajímat o případ dlouhou dobu. Kritické komentáře se mohou objevit ještě po delším čase a je vhodné na ně reagovat.

Výše uvedené zásady jsou shrnutím toho podstatného, co by měl mít komunikátor na paměti, i když se jedná spíše o pravidla, která jsou psána pro krizové události většího rozsahu.

4.2.3 Po krizi

Každá krize má svůj konec. Ten nenastává v okamžiku, kdy se o problém přestanou zajímat média a veřejnosti, ale ve chvíli, kdy je reálně vyřešen, anebo kdy se přestává stávat problémem. Protože může být ukončení krize vnímáno subjektivně, je o něm třeba vhodným způsobem, a za použití pečlivě vybraných argumentů, informovat zainteresované skupiny.

Jedním z důležitých kroků je provedení interní analýzy, která zpětně zhodnotí příčiny krize, postup krizového komunikačního týmu, činnost jednotlivých členů týmu, zhodnocení informačních výstupů a provedení mediální analýzy. Cílem této analýzy je nalezení slabých míst a vyvození závěrů a nápravných opatření. Získané poznatky je třeba zapracovat do komunikační strategie a připravit se na opakovanou publicitu, která má podobu pozdějších

dotazů médií s cílem zjistit, jak se organizace vyrovnala s krizí, popř. jaká opravná opatření přijala, aby se podobné události již neopakovaly (Chalupa, 2012, s. 157).

5 VEŘEJNÁ SPRÁVA

5.1 Státní správa a samospráva

Komunikace s veřejností je důležitou činností každé instituce veřejné správy. Pojem veřejná správa zahrnuje v praxi dvě oblasti. Jedná se v prvé řadě o tzv. výkon státní správy, tedy činnosti, které jsou vykonávány úřady na území celého státu, řídí se stejnými normami, a výsledek správních řízení v kterémkoliv koutě republiky musí mít stejný výsledek (vydávání občanských průkazů, cestovních dokladů, stavební řízení apod.). Dále je to samospráva, v rámci které jsou vykonávány činnosti, které se bezprostředně dotýkají života v tom kterém územněsprávním celku (konkrétní obce či kraje), řídí se místními nařízeními (obecními vyhláškami) a rozhodují o nich místní volení představitelé (tvorba územního plánu, tvorba rozpočtu, zajištění dopravní obslužnosti apod.). Vyjma povinností vyplývající ze základních zákonných předpisů (například zákon o obcích) působí samospráva nezávisle na výkonu státní správy. Představitelé obou správ by se neměli ovlivňovat v rozhodování, nechtějí-li se dopustit porušení zákona, například zneužití pravomoci veřejného činitele.

Minimálně dvě věci mají státní správa i samospráva společné. Jejich rozhodnutí dopadají na životy občanů bez ohledu na to, zda o to občané projevili bezprostřední zájem, a jednak je jejich činnost hrazena z veřejných rozpočtů, tedy z peněz, které stát (a tedy veřejná správa) vybírá právě od obyvatel. Je tedy v zájmu samotných úředníků a volených představitelů, aby své záměry a rozhodnutí nejenom včas oznámili veřejnosti, ale rovněž je (zejména v případě jsou-li nepopulární) vysvětlili. Na rozdíl od neveřejných institucí se totiž musí veřejná správa potýkat s několika zavedenými myšlenkovými stereotypy a očekáváními. Jak upozornil například Vladimír Heger, administrativě bývají přiřazovány (ve veřejném zájmu) různé vlastnosti: objektivní rozhodování, předvídatelnost, účelnost, organizovanost a kontinuita, ale zároveň bývá konkrétním úřadům vytýkána neefektivnost, neosobnost, nezájem o jednotlivce, zneužívání moci, formalismus a vykonávání nadbytečných činností. (Heger, 2012, s. 41)

Zejména druhá část je patrná při komunikaci úřadů s veřejností a médií. Především média mají tendenci bedlivě sledovat aktivitu úřadů, jednak s cílem informovat veřejnost, ale také ve snaze kontrolovat a v lepším případě chytit konkrétní úřad za ruku při nějaké nehospodárnosti a získat tak pro sebe mediálně zajímavý materiál.

5.2 Rizika komunikace ve veřejné správě

Public relations ve veřejné správě s sebou samozřejmě nese i jistá úskalí. Úvodem zmiňme pasáž z knihy Vladimíra Hegera Komunikace ve veřejné správě: *„Z hlediska našeho tématu je důležité, že komunikace má také mocenský rozměr. Ve veřejné správě jde často o to, kdo nastoluje problém či téma komunikace a který politik nebo úředník má hlavní či poslední slovo. Mezi různými druhy mocenského vlivu bývá právem uváděna také informační moc, jež plyne z exkluzivního přístupu k informacím a ze schopnosti přesvědčovat posluchače na základě věcných argumentů a všeobecných komunikačních schopností. Charismatický mluvčí a informace, které podává, nabývají pro společnost symbolického významu, jenž se dá politicky využít.“* (Heger, 2012, s. 52).

Kromě tu větší tu menší ochoty jednotlivých institucí a jejich zástupců komunikovat, tak při komunikaci ve veřejné správě hrozí reálné riziko zneužití informací a prostředků, kterými volený zástupce dočasně disponuje, k účelovému budování osobní popularity a zvyšování svých šancí na znovuzvolení. Toto zneužití může mít různé podoby: upřednostňování konkrétních jedinců a témat, anebo naopak omezování možností opozice a veřejnosti prezentovat názory v médiích hrazených z obecních prostředků a diskutovat. Zřejmě nejčastěji se v této souvislosti hovoří o tištěných novinových zpravodajích územních samospráv, které jsou nejviditelnějším, i když ne jediným nástrojem, kterým obce a kraje komunikují s obyvatelstvem. Pozornost k nim upírají zejména neziskové organizace, které monitorují jejich obsah a zveřejňují řadu doporučení, jak by měla vypadat příprava a obsah těchto periodik. Za všechny jmenujme například Oživení, o.s. nebo Otevřenou společnost, o.p.s. Tyto organizace vycházejí z premisy, že zpravodaje jsou hrazeny z veřejných prostředků, a proto by měly sloužit k oboustranné komunikaci. Nejenom tedy k informování obyvatel, ale mají být také místem, kde může veřejnost a opozice vyjádřit svůj názor. Výsledkem tak podle nich bude bohatší veřejná diskuse a zapojení občanů do rozhodovacích procesů. Zpravodaje se mohou rovněž stát nositeli praktických rad pro život (Otevřeno, online).

V současné době se vydávání tiskovin řídí zákonem č. 46/2000Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon).

5.2.1 Identifikace potencionálních krizových hrozeb

Škála krizových situací je široká a jen jejich výčet by zabral několik stran práce. Z potencionálních hrozeb zmiňme čtyři skupiny těch nejčastějších. Všechny jsou specifické a do značné míry ukazují rozdíly mezi krizovými tématy soukromého podnikatelského subjektu a organizace veřejné správy. Jejich nebezpečí se skrývá i v tom, že zapadají do zažitých negativních obrazů, které může mít veřejnost spojeny s veřejnou správou - neschopnost, korupce, plýtvání, politikaření.

5.2.1.1 Přírodní pohromy

Instituce veřejné správy, zejména kraje a obce, zodpovídají ze zákona i za připravenost územněsprávního celku na řešení nečekaných katastrof (povodně, požáry). Za tímto účelem úzce spolupracují s příslušnými emergenčními složkami (záchranná služba, hasiči, policie).

Pro tento případ jsou na krajích a obcích zřizovány speciální útvary, které koordinují přípravnou činnost a spolupracují na řešení krizí. Ponecháme-li stranou samotnou činnost krizových týmů, měly by útvary zodpovědné za komunikaci územněsprávních celků myslet na následující – komunikaci s médii, tj. informovat o aktivitách krizového týmu, nebezpečí a realizovaných opatření, spuštění speciálních webových stránek, resp. podstránek stávajících webů, aktivace nouzových linek, monitorování diskuzí na sociálních sítích. Zvládnutí či nezvládnutí podobné situace může významně ovlivnit mediální obraz organizace.

Pozornost je třeba věnovat rovněž vedlejším aktivitám členů managementu. Dochází-li ke krizové situace, je nutné zkontrolovat jejich oficiální program a vypustit z něj preventivně aktivity, které by mohly vyvolat veřejnou nevoli. Že se z podobných krizových událostí stává i politické téma, které se dotýká i pověsti instituce, můžeme vidět na vzájemném osočování se pražských politiků při povodních v létě 2013 (Lidovky, online).

5.2.1.2 Hluboký lidský příběh

Mnohem více než kterákoliv jiná oblast lidského života, nabízí veřejná správa možnost hledání a sledování tzv. hlubokého lidského příběhu. Úřední agenda nabízí širokou škálu podobných lidských příběhů. Denně jsou na úřadech vydávány stovky rozhodnutí, která se dotýkají pozitivně i negativně konkrétních osob. Nejčastěji na odborech jako jsou sociální odbor, stavební úřad nebo odbor ochrany životního prostředí a vodního hospodářství. Do-

jde-li k rozhodnutí, se kterým žadatel není spokojen, může dojít k různým reakcím. Může se s rozhodnutím smířit, ale může se s ním podělit v okruhu svých známých, může o něm napsat do novin, uvést svou zkušenost na blogu nebo sociálním profilu. Úřad může být v tomto případě přímým aktérem tohoto rozhodnutí (například vydá-li negativní stanovisko), anebo může být do něj vtahován ve sporu jiných osob.

Existují různé možnosti, jak bývá být instituce vtažena novinářem do řešení konkrétního „hlubokého lidského příběhu." Úřad zde může být přímým účastníkem, pokud se občan nebo firma domáhá nějakého svého skutečného nebo domnělého práva, většinou ve správním řízení. V daném případě se občan většinou obrací na novináře s žádostí o pomoc v boji proti „úřednímu šimlovi."

Druhou možností je, že je zde zájem občana, respektive novináře, instituci do problematiky vtáhnout a udělat z ní aktéra sporu, ačkoliv se jí problém bezprostředně netýká. Takovým případem by mohl být spor spolumajitelů nemovitosti, kteří nejsou schopni se dohodnout a jeden z nich se začne, například prostřednictvím stavebního úřadu, domáhat svých domnělých práv, ačkoliv jde o problém, do nějž úřad nemůže vstupovat, a je záležitostí občansko-právní. Novinář se v tomto případě obrací, na základě podnětu občana, který jej informoval o „neochotě úředníků mu pomoci" na úřad s dotazem, jak bude tento problém řešen. Autor zažil i případy, kdy nespokojený občan podal na konkrétního úředníka trestní oznámení, o kterém neopomněl informovat i média.

5.2.1.3 Korupce, zneužití pravomocí

Problémy v této oblasti vznikají osobním selháním jednotlivců či skupin osob. V prvé řadě jde o selhání trestně-právní, jejichž důsledkem je materiální škoda úřadu a daňových poplatníků nebo záměrné či neúmyslné zneužití pravomoci veřejného činitele. Ve většině případů se v počátku jedná o náhlou krizovou situaci, kdy je většina aktérů i pracovníků překvapena zásahem orgánů činných v trestním řízení. Nemusí tak tomu být v případech, kdy představitelé organizace sami upozorní policii na podezření z páchání trestné činnosti, a i zde je okruh informovaných velmi přísně omezen, aby nedošlo k ohrožení vyšetřování. Dopad podobné události je okamžitý a vzbuzuje vysoký zájem veřejnosti i médií. Jde o atraktivní téma, které svým způsobem zapadá do vžitých představ o veřejné správě jako prostředí náchylnějšího ke korupci. Z náhlé krizové situace se stává ihned vleklá krize, neboť po počátečním zatýkání, prohledávání kanceláří anebo obvinění následuje minimálně

několikaměsíční období, ve kterém probíhají úkony trestního řízení, v němž se média opakovaně k problému vracejí.

Dojde-li na úřadě k podobné události, je nezbytné dodržet několik obecných zásad krizové komunikace. Jednak nesdělovat své domněnky a neověřené informace. Omezit se na konstatování, které stručně popíše to, co se reálně stalo. Vyjádřit ochotu organizace spolupracovat s policií a poskytnout maximální součinnost. Pokud se aktivity policie dějí na základě informací samotné organizace, je vhodné na to upozornit. Toto obvykle novinářům v první fázi dostačuje, pokud chtějí další informace (rozsah trestné činnosti, konkrétní obvinění, jména zadržených), je třeba je odkázat na tiskové oddělení policie či celní správy. I policie ovšem v daném případě bývá skoupá na informace. I když obvykle jména a bližší informace tzv. „prosáknou“, například od spolupracovníků zadržených nebo z jiných informačních zdrojů médií, není vhodné v dané chvíle cokoliv dalšího potvrzovat. Dojde-li ke konkrétním obviněním nebo soudu, jména obviněných se stanou veřejná. Pak se obvykle objeví dotazy na pracovní zařazení obviněných, jestli jsou ještě na svých pozicích, zda vykonávají nadále pracovní činnost, u které se mohli dopustit trestného činu. Tady je třeba připomenout, že dokud není příslušný pracovník odsouzen, je na něj stále pohlíženo jako na nevinného. V této fázi by už úřad měl být připraven odpovědět i na otázku, jak hodlá zabránit tomu, aby se podobná situace znovu neopakovala. Když došlo v roce 2010 na odboru dopravně-správních činností Magistrátu města Ostravy k zatýkání zkušebních komisařů, byla ze strany úřadu navržena série opatření, která by měla podobnému selhání zabránit (přidělování klientů na poslední chvíli, natáčení zkušebních jízd kamerami přímo ve vozidle).

Samostatnou skupinu problémů, které mohou mít dopad na pověst organizace, je soukromý život úředníků, ale zejména volených zástupců. Mediálně zajímavé jsou i informace o výsledcích interních kontrol pracovníků, například monitorování soukromých aktivit na počítači v pracovní době.

5.2.1.4 Politické soupeření

Do oblasti veřejné správy se mnohem více než do soukromé sféry promítají politické vlivy a změny vzniklé ve volbách. Zatímco v soukromé sféře mohou tyto změny mít vliv zejména ekonomický (změny daňových sazeb, změny v zákoníku práce, omezující vyhlášky apod.), v případě státní správy a samosprávy se často dotýkají samotného fungování orga-

nizace samotné. Tyto změny mají povahu personální – kompletní obměna managementu úřadů – reorganizace, odchody nejvyšších úředníků, ale i obsahovou. Zatímco agend státní správy se změny ve vedení úřadů nedotknou, neboť se řídí zákonnými normami, v případě samostatné působnosti obcí, mohou mít výrazný vliv – změna investičních priorit, přehodnocování klíčových dokumentů a strategií.

Politické soupeření a snaha zaujmout veřejnost a média vede k tomu, že se řada zvolených, i těch, kteří chtějí být zvoleni, vyjadřuje k jednotlivým projektům. Jde samozřejmě o přirozenou součást správy věcí veřejných a soupeření stran a hnutí, nicméně v těchto případech dochází k cílenému předkládání negativních agend médiím. Svou roli zde mohou sehrát i osobní antipatie volených představitelů, změny v mocenském rozložení politických stran a hnutí, kdy se občas jednotlivé proudy snaží tyto změny zdůvodnit právě činností organizace. Leckdy dochází i k zjevnému i skrytému napadání představitelů jedné strany či hnutí.

Omezit dopady politického soupeření na pověst organizace není jednoduché, neboť lidí oprávněných a ochotných komunikovat jsou desítky. Jedinou cestou je budování dlouhodobě korektních vztahů s médii, maximální otevřenost. Jenom tak lze zabránit tomu, aby byly domněnky a dohady považovány za relevantní zdroje informací.

5.3 Krizová témata a Magistrát města Ostravy

Z výše uvedeného je zřejmé, že potencionálních krizových témat existuje v rámci samosprávy celá škála. V roce 2013 na ostravské radnici k takovýmto tématům, kromě Galerie města Ostravy, patřily kauzy Přednádraží (nařízené vyklizení několika stavebně nevyhovujících domů obývaných stovkou Rómů), série protiromských demonstrací a pouliční bitvy radikálů s policií, nákup pozemků pod stadionem Bazaly, kolaps centrálního registru vozidel, chátrající památky v samotném centru města (Ostravica), policejní prohlídky kanceláří náměstků primátora spojené s odvážením služebních počítačů, očekávání části veřejnosti, že regionální politici pomohou zlepšit ovzduší v regionu apod.

Magistrát města Ostravy se při komunikaci s médii řídí nařízením tajemníka magistrátu, které přesně definuje osoby oprávněné komunikovat s médii. Toto nařízení se ukazuje jako dostačující v běžné i krizové komunikaci. Klíčem je pevné dodržování tohoto předpisu, kdy je kontakt s novináři vyhrazen pouze voleným představitelům a dvěma úředníkům (tisková mluvčí, resp. ji zastupující vedoucí oddělení prezentace a vztahů k veřejnosti). Vý-

jimky jsou po vzájemné dohodě povolovány vybraným vedoucím odborů pouze u odborně náročnějších oblastí, kdy je vyžadována přítomnost pracovníka v živém vstupu (například při loňském dlouhodobém kolapsu registru vozidel). Díky striktnímu dodržování tohoto předpisu, dlouhodobě budovanými vztahy s novináři, rychlé reakci magistrátních odborů na zaslané dotazy a personální stálosti pracovníků na klíčových pozicích, nejsou zapotřebí žádné další dokumenty, např. scénáře krizové komunikace.

6 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU

6.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum, který zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, je důležitou součástí každé marketingové aktivity firmy, neboť poskytuje informace pomáhající rozpoznávat a reagovat na příležitosti a hrozby. Miroslav Foret o něm napsal, že: *„Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.“* (Foret, 2012, s. 7).

S daty se pracuje v primárním nebo sekundárním výzkumu. Primární průzkum zahrnuje sběr dat v terénu. Sekundární pracuje s těmito neagregovanými daty – vyhodnocuje informace získané v primárním průzkumu. Výhodou je, že lze v sekundárním průzkumu s daty pracovat opakovaně.

Podle druhu požadovaných informací, rozpočtu a času, který je k dispozici, lze v primárním průzkumu volit mezi kvantitativním a kvalitativním průzkumem. První skupina pracuje se stovkami či tisícovkami respondentů. Snaží se zachytit názory i chování co nejvíce standardizované. Získané poznatky jsou zpracovávány pomocí statistických postupů a jsou zobecněny na celý základní soubor (populaci). Kvalitativní výzkum oproti tomu umožňuje hlubší poznání motivů chování. Základními technikami jsou individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory.

Marketingové výzkumy jsou využívány také veřejnou správou. Částečně z potřeby znát skutečný názor veřejného mínění v určitém okamžiku, částečně proto, že tyto průzkumy veřejného mínění bývají povinnou součástí přípravné fáze projektů financovaných z fondů Evropské unie, například při tvorbě marketingových strategií cestovního ruchu.

6.2 Výzkumné otázky, zadání

Cílem bakalářské práce je zjistit na konkrétním případě – diskuzích kolem zřízení Galerie města Ostravy – dopady krizového tématu na obraz statutárního města Ostravy v médiích. Krizovým se téma stalo pro vysokou aktivitu odpůrců, jinak velmi aktivní části kulturní obce ve městě, která se neztotožnila s navrhovaným řešením, protože nebylo přihlédnuto k jejich návrhům. Jak hodnotili vystupovaní města regionální novináři, tedy ti, kteří následně zprostředkovávali diskuzi na stránkách tisku a v televizním vysílání? Lišilo se toto hodnocení výrazně od výsledků rok starého průzkumu, kdy novináři posuzovali celkovou úroveň public relations? Byly nástroje, které použil magistrát města Ostravy při komunikaci tématu, dostačující? Zvládlo město tuto komunikaci s novináři? Lze z tohoto případu vyvodit nějaká doporučení pro budoucnost? Výsledkem práce by mělo být i porovnání vnímání komunikace města ze strany médií s následnými reálnými tiskovými výstupy.

6.3 Volba metod

Při hledání odpovědi na položené otázky bylo využito celkem tří výzkumů. První měl podobu osobních rozhovorů s regionálními novináři, při kterých byly vyplňovány dotazníky, druhý byl rozeslán elektronicky. Třetím zdrojem dat byla analýza mediálních výstupů, kterou pro magistrát města Ostravy zpracovala agentura Media Tenor. Zhruba měsíc po zahájení provozu Galerie města Ostravy. Podrobněji se jednotlivým dotazníkům bude věnovat praktická část práce, stručně k jejich obsahu:

- Prvním byl obecný průzkum hodnocení public relations města Ostravy a nástrojů, které město využívá při komunikaci s médii a veřejností. Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2013 formou osobních rozhovorů se sedmi regionálními novináři, kteří zastupovali relevantní lokální média (Česká televize, Český rozhlas, Moravskoslezský deník, MF Dnes, Česká tisková kancelář). Rozhovory trvaly od třiceti minut do jedné hodiny.
- Dotazníkové hodnocení komunikace města u tématu Galerie města Ostravy. O reakci bylo požádáno 13 regionálních novinářů, ze všech relevantních médií. Konkrétně zástupci MF Dnes, Moravskoslezského deníku, Práva, České televize, regionálních televizních stanic (TV Polar, TV Fabex), České tiskové kanceláře, AGF

Média (5+2) a Českého rozhlasu Ostrava. Novináři byli osloveni emailem, kdy jim byl v březnu 2014 zaslán dotazník.

- Kvantitativní hodnocení mediálních výstupů k tématu Galerie města Ostravy. Na základě dat, která pro magistrát zpětně zpracovala v prosinci 2013 agentura Media Tenor, byla provedena kvalitativní analýza výstupů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 GALERIE MĚSTA OSTRAVY

Diskuze o zřízení finančně silné městské galerie, jako prostoru pro prezentaci moderního umění, se v Ostravě vedou více než 20 let. Ve městě funguje řada galerií, které vystavují zejména práce „zavedených“ i méně známých českých umělců. Umělecká veřejnost nicméně dlouho volala po silné a stabilní instituci, která by dokázala přitáhnout do regionu i významnější zahraniční autory. Posláním nové instituce byla výstavní činnost, bez vytváření sbírkového fondu, jako je tomu je tomu v případě krajské Galerie výtvarného umění v Ostravě.

Hlasitěji se o myšlence vytvoření městské galerie začalo hovořit v roce 2010, konkrétně v souvislosti s kandidaturou Ostravy na titul Evropské hlavní město kultury 2015. Jedním z konkrétních výsledků zisku titulu mělo být vytvoření tzv. kulturního klastru. Podle původních představ, ztvárněných holandským ateliérem Maxwan, měla v areálu dnešního výstaviště Černá louka vzniknout nová oblast s moderní koncertní síní, školami, ateliéry pro začínající umělce a také novou městskou galerií. Po přidělení titulu Plzni se příprava některých projektů výrazně zpomalila (koncertní síň), u jiných naopak pokračovala.

Ve zřízení městské galerie se dále aktivně angažovala skupina umělců sdružených kolem klubu Fiducia, kteří založili občanské sdružení Kunsthalle Ostrava. V červnu 2012 projednalo zastupitelstvo města jejich žádost o zřízení Galerie města Ostravy a schválilo záměr galerii vytvořit. Naplno se příprava rozjela ve druhé polovině roku 2012. Tehdy se vedle původního záměru zřídit galerii jako příspěvkovou organizaci města, objevil i druhý návrh – spojit ji s nově rekonstruovaným objektem Trojhalí poblíž Dolní oblasti Vítkovice.

První varianta počítala se zřízením Galerie města Ostravy jako příspěvkové organizace města. Předpokládala, že veškeré náklady ponese město – vybudování nových nebo rekonstrukce starších prostor, založení společnosti, zaměstnání pracovníků. Stejným způsobem zřizuje město Ostravské muzeum, Národní divadlo moravskoslezské, Janáčkovu filharmonii Ostrava, Komorní scénu Aréna nebo Divadlo loutek Ostrava.

Druhá varianta, kterou počítala se zřízením galerie v rámci Trojhalí Karolina, počítala s tím, že město prostřednictvím dlouhodobých účelových dotací podpoří existenci subjektu, který zůstane na městu nezávislý. Podobným způsobem město financuje například provoz Divadla Petra Bezruče nebo dalších desítky kulturních organizací ve městě (včetně Fiducie, ze které se následně rekrutovala větší část kritiků).

Zastupitelé města vybrali nakonec druhou variantu. Svou roli zde určitě sehrála i aktivita města ve sdružení Trojhalí Karolina, ale zejména finanční stránka. Ve stejném roce bylo novou zákona o rozpočtovém určení daní rozhodnuto, že Ostrava dostane každoročně ze státního rozpočtu zhruba o 160 milionů korun méně.

7.1 Zúčastněné subjekty

Statutární město Ostrava – nositel a realizátor myšlenky zřízení Galerie města Ostravy. Prostřednictvím tříletého grantu financuje provoz nové galerie. Člen sdružení Trojhalí Karolina. Hlavními mluvčími byli primátor Petr Kajnar a náměstkyně primátora Simona Piperková.

Kunsthalle Ostrava – nezávislé sdružení několika umělců, kteří se sdružují kolem klubu Fiducia. Tento klub vyvíjí dlouhodobou výstavní a přednáškovou činnost. Hlavními mluvčími byla majitelka antikvariátu Fiducia Ilona Rozehnalová, architekt Martin Strakoš nebo kurátor Galerie Dole Martin Mikulášek. Podobně, byť méně konfrontačně, probíhá mezi městem a těmito umělci diskuze na jiná městská témata (bývalý módní dům Ostravica, areál bývalých městských jatek).

Trojhalí Karolina – Sdružení právnických osob bylo původně tvořeno čtyřmi subjekty – statutárním městem Ostravou, Dolní oblastí Vítkovice a Vítkovicemi a.s. s cílem rekonstruovat bývalé průmyslové provozy Žofinské huti poblíž Dolní oblasti Vítkovice a Nové Karoliny. Práce na rekonstrukci objektu, na kterých se podílí architekt Josef Pleskot, by měly být dokončeny v červenci 2014 a budou sloužit pro kulturní a sportovní akce, ale také jako kryté náměstí pro další událost – trhy apod. Hlavním mluvčím sdružení byl ve sledovaném období ředitel Petr Šnejdar.

Galerie města Ostravy – byť byla hlavním objektem celé diskuze, formálně ještě neexistovala, neboť šlo o debatu o jejím budoucím fungování. Definitivní jistotu existence získala GMO v červnu 2013, kdy zastupitelé schválili dotaci na tříletou činnost. S výběrem nového ředitele Marka Pokorného ve druhé polovině října 2013 se mediální příspěvky o GMO začaly zabývat jeho představami a výstavní činností. Do této chvíle GMO úzce spolupracuje s magistrátem města na mediální prezentaci svých aktivit.

7.2 Nejdůležitější události ve sledovaném období

27. června 2012 – Zastupitelstvo města projednalo žádost Kunsthalle Ostrava, o.s. a schvaluje záměr zřídit Galerii města Ostrava

5. prosince 2012 – Zastupitelstvo města rozhodlo, že galerie bude umístěna v Dolní oblasti Vítkovice, konkrétně v Gongu, a v budoucích opravených prostorách Trojhalí.

5. března 2013 – Magistrát města Ostravy organizuje veřejnou besedu v Divadle loutek. Je představena strategie rozvoje galerie.

20. března 2013 – V rámci diskuze na Zastupitelstvu města dochází ze strany některých opozičních zastupitelů ke slovním útokům na Jana Světlíka, majitele Vítkovic a.s. V reakci na to Vítkovice a.s. opouští sdružení Trojhalí Karolina. Fakticky zůstává nadále zapojen prostřednictvím Dolní oblasti Vítkovice.

20. května 2013 – Kunsthalle pořádá veřejnou besedu: „Veřejná odborná debata na téma: Městská galerie v Ostravě, které přihlíží necelá dvacítka lidí, včetně zástupců médií. Besedy se neúčastnil zástupce města ani Trojhalí Karolina

19. června 2013 – město Ostrava pořádá tiskovou konferenci za účasti vedení města i zástupců Trojhalí Karolina k návrhům, které mají být za týden předloženy zastupitelům. Tiskové konferenci předchází protest členů Kunsthalle, kteří jsou převlečeni za Batmany, rozdávají letáky a drží malé transparenty s nápisy „Batmane, zachraň Kunsthalle“ nebo „Kam najednou ten spěch?“ (Radová, ostrava.idnes.cz, [online])

26. června 2013 – Zastupitelstvo města Ostravy schvaluje tříletou dotaci na provoz GMO ve výši 35 milionů korun. Pro hlasuje 43 ze 46 přítomných zastupitelů, proti nebyl nikdo.

7. srpna 2013 – Sdružení Trojhalí Karolina vyhlašuje výběrové řízení na ředitele GMO

22. října 2013 – odborná komise doporučila jmenovat ředitelem GMO Marka Pokorného dosavadního šéfa Moravské galerie v Brně.

28. listopadu 2013 – GMO zahajuje svou činnost výstavou expozice Davida Michálka

8 KOMUNIKACE MĚSTA A DISKUZE V MÉDIÍCH

Kapitola obsahuje výsledky dvou dotazníkových šetření a jedné kvalitativní analýzy mediálních výstupů. Cílem je následně porovnat vnímání komunikace města ze strany médií a reálné tiskové výstupy.

8.1 Obecné hodnocení komunikace města

V době kdy se začalo v médiích výrazněji diskutovat o budoucí podobě Galerie města Ostravy, byl při jiné příležitosti proveden průzkum mezi regionálními novináři. Cílem bylo nechat zhodnotit „běžné“ public relations města. Jak vnímají samotní novináři komunikaci města? Jaké jsou její silné a slabé stránky? Jak hodnotí používané nástroje? Za tímto účelem byl vytvořen jednostránkový formulář, který zjišťoval postoje novinářů k následujícím oblastem a sledoval tyto hlavní oblasti:

Tiskové zprávy a kalendária – je frekvence vydávaných tiskových zpráv dostatečná, jak je hodnocena aktuálnost poskytovaných informací, jak jsou na tom tiskové zprávy co do gramatické a slohové úrovně? Jak jednotliví novináři hodnotí týdenní a historická kalendária?

Tiskové konference – celková úroveň, dostupnost informací, hodnocení speciálních témat, hodnocení cateringu při tiskových konferencích.

Dotazy médií – jak jsou zodpovídány dotazy médií v průběhu týdne (mimo konference) – v jakém intervalu, kvalitě? Přivítali by zvukový formát tiskových zpráv?

Webové stránky, Facebook, YouTube – zda mají povědomí o jejich existenci, jak hodnotí kvalitu, využívají je při práci?

Newsletter – zda odebírají newslettery města Ostravy (turistika, development, sociální inkluze). Přivítali by nový newsletter – Ostravská radnice (obdoba tištěné verze měsíčníku). Newsletter Ostravská radnice byl spuštěn až v lednu 2014.

Besedy s občany – považují je za přínosné? Účastnili se některých z nich, jak hodnotí jejich úroveň?

8.1.1 Termín, čas a forma

Rozhovory s novináři byly realizovány v období měsíce března 2013. Osloveno bylo celkem osm z nich. Většina ochotně souhlasila. Někteří sice přislíbili, ale nakonec se omluvili z osobních důvodů (dovolená). Zastoupeni byli novináři z tiskových médií (MF Dnes – 2x, Moravskoslezský deník – 1x), tiskových agentur (ČTK – 1x) i elektronických médií (Český rozhlas – 1x, TV Fabex – 1x). Kvantitativně sice na první pohled nejde o velký počet, ale jde o většinu těch, kteří se v regionu věnují komunální politice. Rozhovory se uskutečnily po předchozí dohodě většinou v budově radnice města Ostrava před některou z akcí (tisková konference, jednání zastupitelstva města).

8.1.2 Výsledky průzkumu

Z průzkumu vyplynulo následující: všechna relevantní média dostávala od magistrátu města pravidelně tiskové zprávy, využívala je a považovala je za srozumitelné. Ve většině případů je měla i za aktuální. Výjimku tvořila pouze ČTK a Český rozhlas. Z osobního rozhovoru vyplynulo, že důvodem nízkého hodnocení byl větší tlak na aktuálnost ze strany vedení těchto redakcí. Tato média upřednostňují okamžitý vstup do vysílání. Nemají k dispozici volný čas, který mají tištěná média mezi vydáním zprávy a uzávěrkou. Tiskové zprávy tak představují pouze základní informaci, důležitější je pro ně možnost natočit v co nejkratším čase vyjádření kompetentní osoby. Z tohoto důvodu se Český rozhlas i ČTK příznivě klonily k myšlence zvukových formátů tiskových zpráv. Pro tištěná média byl naopak zvukový formát nezajímavý. S tímto formátem zatím regionální redakce tištěných deníků nepracují, a to ani v internetových mutacích.

Vcelku dobře byla hodnocena gramatická úroveň vydávaných tiskových zpráv a jejich srozumitelnost. Kladně byly přijímány týdenní kalendária, včetně historických kalendárií. Posledně jmenované byly využívány pouze z části. Využívají je pouze ta média, která mají rubriky věnované historickým připomenutím.

Pokud jde o hodnocení celkové úrovně tiskových konferencí, pohybovala se většinou kolem známky 2. V tomto ohledu nebyly zaznamenány žádné větší výtky. Novináři ovšem (překvapivě) sami začali oddělovat organizační stránku věci a odpovědnost pracovníků magistrátu od oficiálních mluvčích, tedy volených představitelů.

Výtky se objevily na stranu některých politických představitelů. Jedna z novinářek upozornila na svůj pocit (který si podle nich utvrdila při společných sezeních s kolegy z ostatních médií), že jim nejsou vždy v průběhu tiskové konference zodpovídány všechny dotazy. A to nikoliv z neochoty dotyčného představitele odpovídat, ale z toho, že vznesený dotaz nepovažuje za důležitý a téma za podstatné. Na vysvětlenou: novináři si vybírají materiály podle bodového programu rady města, kde je projednávaný materiál označen pouze jednovětým názvem. Proto může docházet k tomu, že materiál s pro média přitažlivým názvem není pak ve skutečnosti pro ně zajímavý. A naopak, někdy se může stát, že materiál, který by média zajímal, bývá pojmenován zcela neatraktivně. Mluvčí často usoudí, že se nejedná o nic důležitého a po stručné informaci přejde k jinému bodu.

Pokud byla relativně kladně hodnocena úroveň tiskových zpráv, horší to bylo s odpověďmi na dotazy, které média zasílala tiskové mluvčí v průběhu dne. Zde většinou očekávala odpověď ještě tentýž den, popř. den následující. Z dotazníků i rozhovorů vyplynulo, že tyto odpovědi považovali novináři většinou za hůře srozumitelné a uchopitelné. Vytýkali zejména úřední jazyk a formalismus. Podobná vyjádření byla, podle jejich slov, jen těžko použitelná. Ne vždy dostali odpověď v termínu, který si v žádosti stanovili.

Výběr speciálních témat na tiskovou konferenci byl hodnocen průměrně. Z rozhovorů vyplynulo, že tento postup novináři chápali jako „povinnou“ součást PR města a nic proti němu nenamítali, kritičtí byli ovšem k tomuto způsobu prezentace města v předvolebních obdobích, kdy byly jakékoliv informace a prezentace projektů automaticky chápány jako možná součást předvolebního boje.

V případě hodnocení elektronických nástrojů – webových stránek, Facebooku a YouTube se objevovaly podobné rysy jako v případě tiskových zpráv. I zde hodnotili web, kde jsou zveřejňovány tiskové zprávy, lépe novináři tištěných médií. Z ústních odpovědí bylo zřejmé, že webové stránky využívali spíše pro dohledávání informací, starších tiskových zpráv apod. Překvapivá byla neznalost profilů města na sociálních sítích, kde měl tehdy oficiální kanál zhruba 4.300 fanoušků (v dubnu 2014 je to již 6700). Všechny novinářky, které o profilu nevěděly, aktivně Facebook využívají, částečně si jej pletly s neoficiálními stránkami. Zcela nulové bylo povědomí o kanálu na YouTube, kde bylo v danou dobu registrováno 231 odběratelů a přes 57.000 zhlédnutí videí. To lze přičíst faktu, že se jedná o videa, která jsou zveřejňována s několikadenním odstupem od pořízení a nepředstavují pro média zajímavý zdroj nových informací. Newslettery (turistický ruch, development) ve většině

případů novináři neodebírali, i když povědomí o nich měli. Vzhledem k tomu, že obsahově představují shrnutí toho základního, nejsou pro média žádným zdrojem nových informací. Nutno ovšem připomenout, že média nejsou hlavní cílovou skupinou těchto produktů. Newsletter Ostravská radnice byl zaveden později - v lednu 2014.

Pokud jde o besedy s veřejností, které byly zavedeny v roce 2012, považovali za přínosné. Průměrné hodnotili jejich úroveň. Některým z nich (diskuse o ovzduší v prosinci 2012) byl vytýkán malý prostor pro diskuzi. Z tohoto byl vyvozen závěr, již u březnového setkání byla změněna dramaturgie ve prospěch přímých dotazů diváků.

8.2 HODNOCENÍ KOMUNIKACE MĚSTA VE VZTAHU KE GALERII

Dotazníkové šetření, které bylo uvedeno v předešlé kapitole, probíhalo na začátku roku 2013, tedy v době, kdy se do médií začala výrazněji dostávat také problematika Galerie města Ostravy. Umožňuje nám vidět, jak hodnotili novináři komunikaci magistrátu města Ostravy obecně, bez návaznosti na konkrétní problematiku. O rok později byl v rámci této bakalářské práce proveden opakovaný dotazníkový průzkum mezi regionálními novináři s cílem zhodnotit komunikaci v tématu GMO.

8.2.1 Nástroje využité při komunikaci

Nástroje, které město standardně využívá při komunikaci s veřejností, byly podrobněji zmíněny v kapitole 8, kde byly součástí dotazníkového hodnocení novinářů.

Při komunikaci byla využita většina nástrojů. Jednalo se zejména o tiskové zprávy, které byly vydány v okamžiku přijetí rozhodnutí zodpovědnými orgány obce (Rada města Ostravy, Zastupitelstvo města Ostravy), tiskové konference navazující na tato jednání, tiskoviny města (články v měsíčníku Ostravská radnice s nákladem 140.000 výtisků), aktuality na webových stránkách města Ostravy (www.ostrava.cz). Speciální akcí byla veřejná debata za účasti médií, kterou zorganizoval Magistrát města Ostravy v Divadle loutek Ostrava.

8.2.2 Termín, čas a forma

O spolupráci při hodnocení komunikace města bylo požádáno třináct regionálních novinářů. Tento výčet zahrnoval relevantní tištěná média (Moravskoslezský deník, Právo, MF

Dnes) a elektronická média (Česká televize, Český rozhlas, TV Fabex). Dotazník byl zaslán elektronickou poštou, sběr dat probíhal v březnu a dubnu 2014. Ačkoliv se jedná, hodnoceno absolutně, o malý vzorek, je z pohledu celkového počtu novinářů v regionu, dostatečný. Celkový počet novinářů, kteří se dlouhodobě věnují regionálním tématům, se pohybuje stabilně kolem 30, nepočítáme-li úzce specializované – například sportovní redaktory.

8.2.3 Výsledky průzkumu

Ze třinácti zaslaných dotazníků se vrátilo zpět deset vyplněných. O problematiku se zajímali všichni osloveni novináři.

Problematiku Galerie města Ostravy sledovali všichni osloveni novináři. Osm z těch, jejichž dotazníky se vrátily, o tématu psalo nebo natáčelo reportáž. Protože příprava galerie trvala zhruba rok, vystřídalo se na tomto jediném tématu v jedné redakci i několik novinářů.

Prakticky všichni oslovení ocenili přístup magistrátu, pokud jde o přístup novinářů k požadovaným k informacím. Žádný tázaný novinář neuvedl, že by přístup magistrátu nebyl otevřený. Značný rozdíl byl ovšem v hodnocení toho, zda byly tyto informace přínosné a srozumitelné. U těchto otázek byla hodnotící škála velmi různorodá, od známky 1 po známku 5.

Na otázku, co hodnotí negativně na komunikaci magistrátu města, se v sedmi případech objevila výtka na vyostřenost až konfrontaci ze strany města. Jedna z novinářek, která se jinak v níže uváděném přehledu objektivity vyjadřovala na adresu magistrátu spíše negativně, viděla viníka této konfrontace na straně radnice, byť celkovou komunikaci města hodnotila pozitivní známkou 2. Ve slovním hodnocení doslova stojí: *„Město podle mě zbytečně reagovalo na skutečné či domnělé útoky odpůrců, namísto aby jasně a srozumitelně komunikovalo skutečnost, že v Ostravě vzniká nová zajímavá galerie."* Ze strany redaktory, která se jinak kulturní a klubové problematice věnuje, i s ohledem na její vlastní aktivity, je toto velmi negativní hodnocení. Komunikaci města ohodnotila známkou 5. Otázkou samozřejmě zůstává, do jaké míry se v tomto hodnocení odráží i osobní zainteresovanost novinářky, která ve stejném dotazníku ohodnotila kvalitu poskytovaných informací známkou 1, aby současně celkovou komunikaci města oznámkovala 5, stejně jako informační přínos besedy a organizační zajištění. Jiná odpověď spíše nasvědčuje, že některým odpůrcům vadilo i něco, co definovali slovy *„nejdřív to odhlasujeme, pak vás s tím seznámíme.“*

8.3 Galerie města Ostravy v médiích

Předešlý text se zabýval celkovým vnímáním komunikace města Ostravy a také tím, jak vnímali novináři komunikaci města u konkrétního tématu. Jak se odrazila konfrontace mezi městem a občanský sdružením v médiích, ukáže tato kapitola. Jak reagovala média na jednotlivé kroky zúčastněných stran? Dávali novináři dostatečný prostor oběma stranám? Zůstali nestranní? Podkladem pro analýzu v této kapitole se stala data, která obsahuje Analýza mediálního obrazu projektu Galerie města Ostrava.

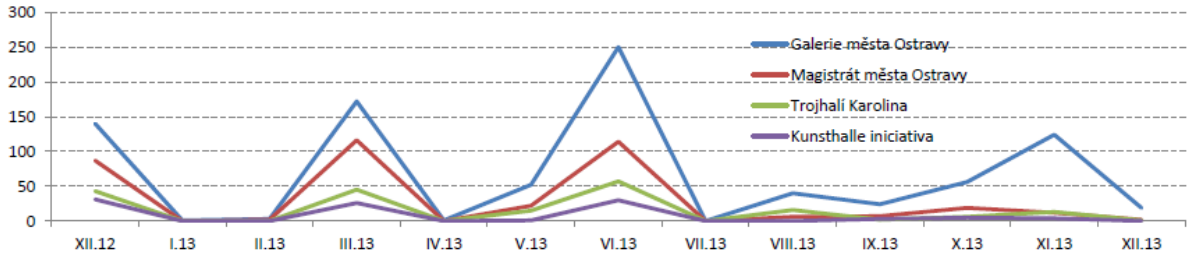
8.3.1 Intenzita medializace

Ve sledovaném období let 2012 – 2013 bylo v převážně regionálních médiích vydáno 125 příspěvků na téma Galerie města Ostravy, ve kterých se objevilo 1962 výpovědí o zúčastněných subjektech, tj. o Galerii města Ostravy, Magistrátu města Ostravy, sdružení Trojhalí Karolina a Kunsthalle Ostrava o.s. (Analýza, 2014). Jde o výčet zaměřený na mainstreamová média, v součtu chybí pozitivně laděné příspěvky, které vyšly na spíše okrajových kulturních webech, a které byly výsledkem PR činnosti (tiskových zpráv) Magistrátu města Ostravy (mistnikultura.cz, culturnet.cz, grafen.cz).

Jak je patrné níže z grafu č. 1 nešlo o kontinuální, ale nárazovou medializaci, která odrážela výhradně aktuální dění a organizační kroky – jednání orgánů města, besedu v Divadle loutek. Z grafu je zřejmé, že žádná ze stran neprezentovala téma v mainstreamových médiích souvisle.

Medializace měla tři časové vrcholy: začátek prosince 2012, březen 2013 a červen 2013 (graf č. 1 a graf č. 2). V posledně jmenovaném měsíci, kdy zastupitelé definitivně schválili účelovou dotaci na provoz, je patrný nejvyšší podíl negativních výpovědí. Negativita o galerii dosahovala 28%, v případě Magistrátu města Ostravy dokonce 31%. Na stranu druhou vzrostl ovšem i podíl příspěvků, které galerii hodnotily pozitivně. Média poukazovala na potřebnost jejího vzniku a ambice přinášet do Ostravy výstavy evropského formátu. V červnu diskuze vrcholí, ale také prakticky končí. Ve druhé polovině roku ustávají i negativní ohlasy a kritici z řad iniciativy Kunsthalle se odmlčeli. Příspěvky se dostaly do neutrální roviny a věnovaly se již skoro výhradně plánům nového ředitele a výstavní činnosti.

Zpět do médií se téma vrací v říjnu 2013, ale to již měly příspěvky zcela jiný obsahový kontext a věnovaly se osobě nového ředitele Marka Pokorného a jeho plánům pro budoucnost.



Obr. 1. Časový vývoj medializace sledovaných subjektů v období 2012-2013

Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)

27. června 2012 – Zastupitelstvo města projednalo žádost Kunsthalle Ostrava, o.s. a schvaluje záměr zřídit Galerii města Ostrava

5. prosince 2012 – Zastupitelstvo města projednává formu ustavení GMO. Bude umístěna v Dolní oblasti Vítkovice, konkrétně v Gongu a v budoucích opravených prostorách Trojhalí.

5. března 2013 – Magistrát města Ostravy organizuje veřejnou besedu v Divadle loutek. Jsou představeny budoucí záměry s GMO.

20. března 2013 – V rámci diskuze na Zastupitelstvu města dochází ze strany některých opozičních zastupitelů ke slovním útokům na Jana Světlíka, majitele Vítkovic a.s. V reakci na to Vítkovice a.s. opouští sdružení Trojhalí Karolina.

20. května 2013 – Kunsthalle pořádá veřejnou besedu: „Veřejná odborná debata na téma: Městská galerie v Ostravě, které přihlíží necelá dvacítka lidí, včetně zástupců médií. Besedy se neúčastnil zástupce města ani Trojhalí Karolina.

19. června 2013 – město Ostrava pořádá tiskovou konferenci za účasti vedení města i zástupců Trojhalí Karolina k návrhům, které mají být následující týden předloženy zastupitelům. Tiskové konferenci předchází protest členů Kunsthalle, kteří jsou převlečeni za Ba-

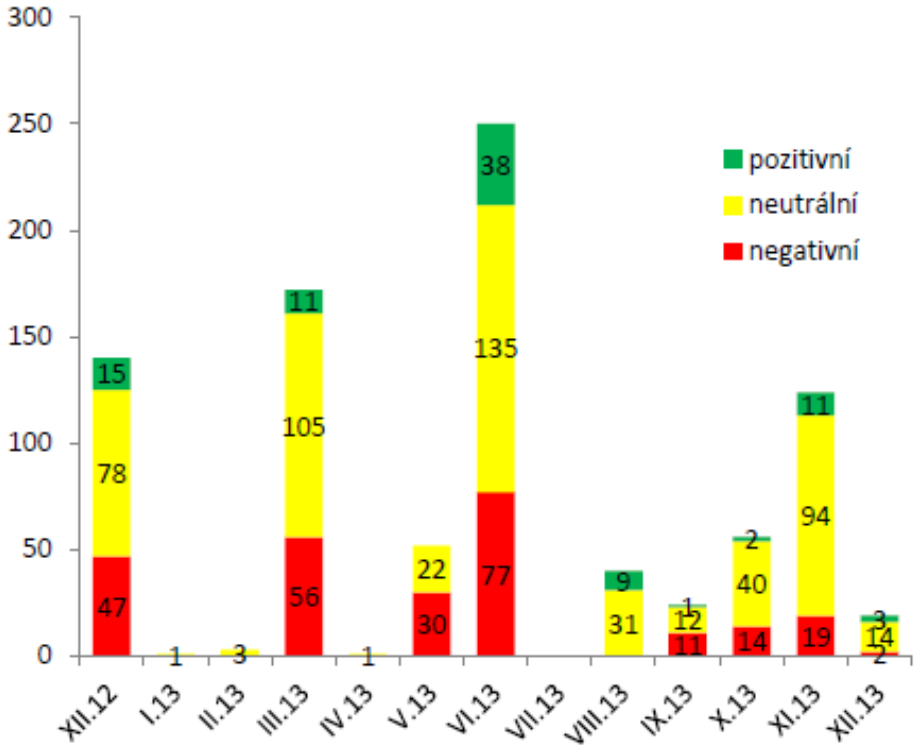
tmany, a v předsálí rozdávají letáky a drží malé transparenty s nápisy „Batmane, zachraň Kunsthalle“ nebo „Kam najednou ten spěch?“

26. června 2013 – Zastupitelstvo města Ostravy schvaluje tříletou dotaci na provoz GMO ve výši 35 milionů korun. Pro hlasuje 43 ze 46 přítomných zastupitelů, proti nebyl nikdo.

7. srpna 2013 – Sdružení Trojhalí Karolina vyhlašuje výběrové řízení na ředitele GMO

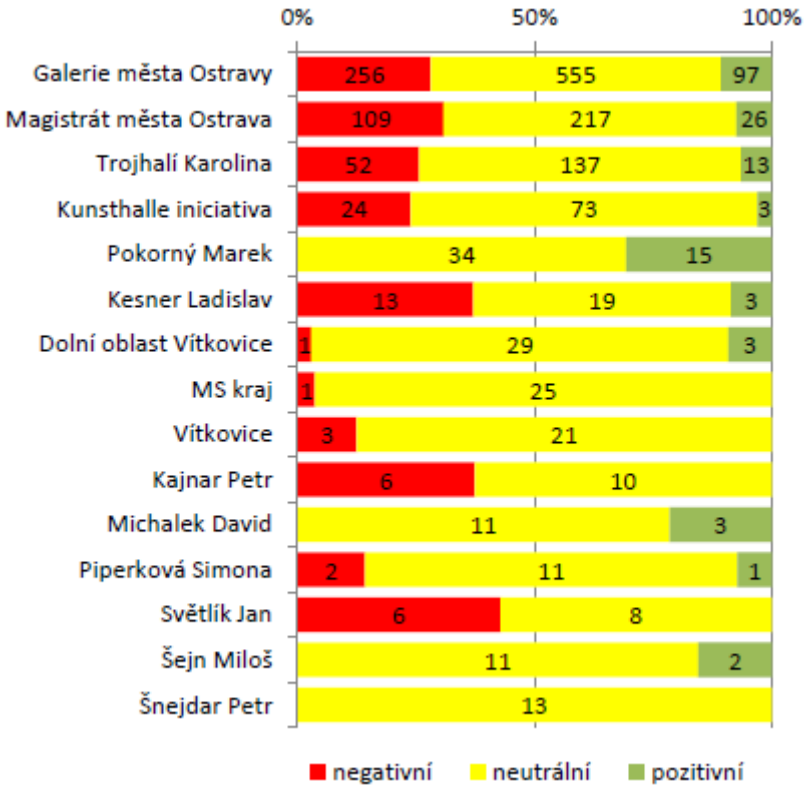
22. října 2013 – odborná komise doporučila jmenovat ředitelem GMO Marka Pokorného

28. listopadu 2013 – GMO zahajuje svou činnost výstavou expozice Davida Michálka



Obr. 2. Časový vývoj prezentace Galerie města Ostravy v letech 2012-2013

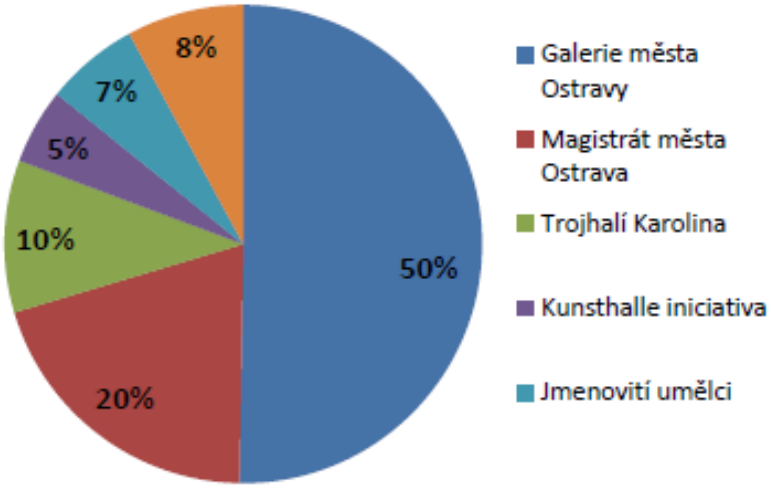
Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)



Obr. 3. Kontext prezentace sledovaných subjektů v období 2012-2013

Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)

Vytvoříme-li přehled výpovědí podle subjektů, byla nejčastěji zmiňovanou institucí Galerie města Ostravy (908, tj. 50%), následovaná Magistrátem města Ostrava (352, tj. 20%). Zde je třeba si opět připomenout, že do října 2013 GMO fakticky neexistovala, takže byla spíše objektem diskuzí, než jejich samotným účastníkem. Tuto roli přebíral Magistrát města Ostravy. Třetím nejčastěji zmiňovaným subjektem bylo sdružení Trojhalí Karolina (202, tj. 10%) následované sdružením Kunsthalle Ostrava (100, tj. 5%) (Analýza, 2014).



Obr .4. Podíl vybraných subjektů na sledované medializaci

Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)

8.3.2 Témata

Ačkoliv by se dalo předpokládat, že se hlavní diskuse budou věnovat budoucí výstavní činnosti a poslání galerie, byla skutečnost zcela opačná. Až 91% všech výpovědí se věnovalo právě organizační tématice, pouhých 9% výstavní činnosti (Analýza, 2014). Koresponduje to tedy s tvrzením novinářů, že z diskuze se vytratilo poslání nové galerie a její přínos pro město.

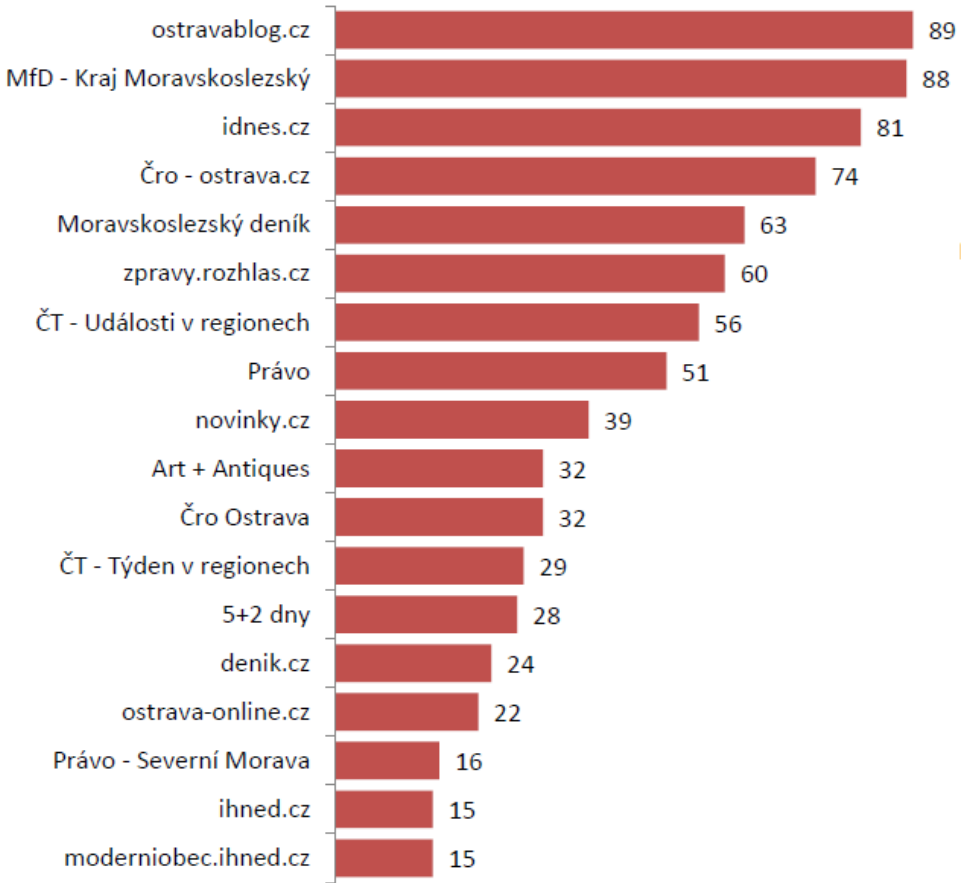
Většina příspěvků a výpovědí se týkala organizačních záležitostí – forma ustavení organizace, výstavní prostory, koncepce rozvoje a rozpočet. Teprve v závěru roku, jakmile bylo formálně rozhodnuto o financování a novém vedení, se medializace přesunula do programové roviny. Více se začalo hovořit o představách nového ředitele a jeho plánech do budoucnosti. Pozitivně bylo přijato i jméno nového ředitele Marka Pokorného.

Nejčastěji zmiňovanými tématy byly: právní forma a vlastnictví galerie, frekvence výstav, využití galerie, budovy, investice, náklady, dotace.

8.3.3 Média a novináři

Z přehledu příspěvků v jednotlivých médiích (obr. 5 a obr. 6.) je zřejmé, že co do počtu se tématu nejintenzivněji věnoval server ostravablog.cz, na kterém ve velké míře publikovala místopředsedkyně iniciativy Kunsthalle Ilona Rozehnalová. Blog je dlouhodobou názoro-

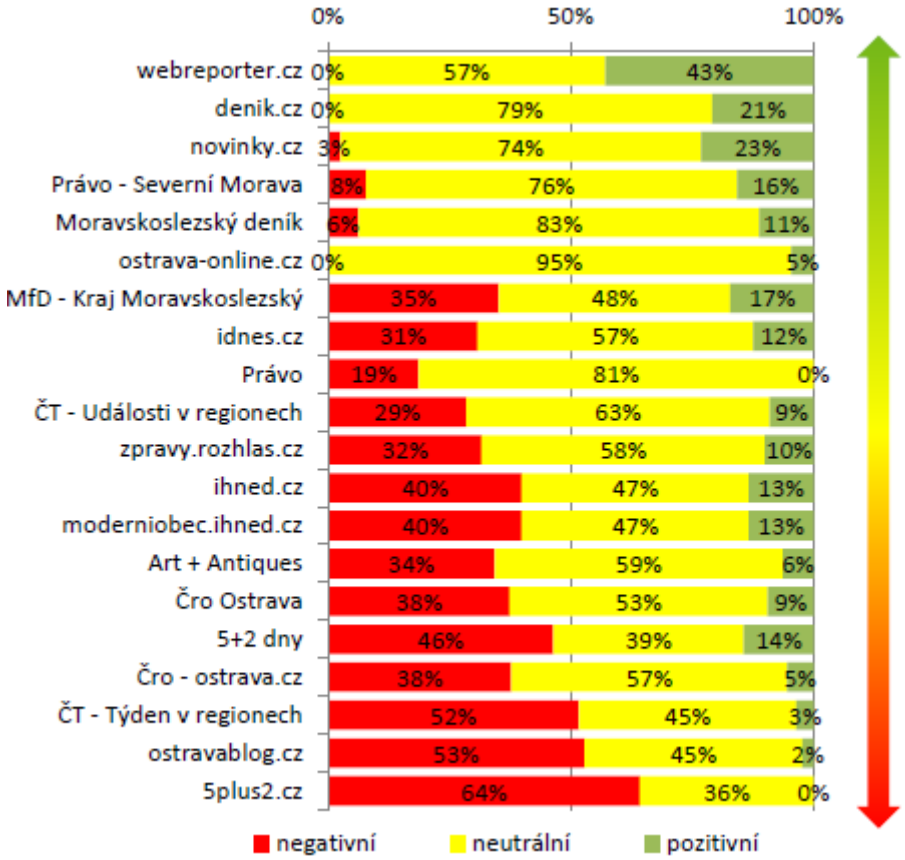
vou platformou části kulturní obce, která je blízká Kunsthalle. V tomto kontextu není tedy tento počet, ani vysoká míra negativity překvapivá. Překvapivá je veřejnoprávních médií – České televize a Českého rozhlasu, a částečně také u týdeníku 5+2. Dostatečný prostor věnovaly tématu Mladá Fronta Dnes, kde ale převažovala spíše negativní hodnocení. Převážně pozitivně se ke vzniku Galerie města Ostravy a postoji města Ostravy stavěly v té době dva nejčtenější tištěné tituly v regionu (nepočítáme-li Blesk) – Moravskoslezský deník a Právo.



Obr. 5. Počet výpovědí Galerie města Ostravy (TOP 18)

Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)

V několika případech se redaktoři dopustili zjevné neobjektivity, kdy zástupci magistrátu nedostali dostatečný prostor k vyjádření, resp. byla použita vyjádření jen k některým částem, takže valná část kritiky zůstala bez odezvy. Jedná se například o články v týdeníku 5+2 (Bidzinski, 5plus2.cz, online) – příloha č. 1.



Obr. 6. Kontext výpovědí o Galerii města Ostravy (TOP20)

Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)

Níže je k dispozici tabulka, která ukazuje odchylky nejčastěji informujících novinářů od středních hodnot prezentace jednotlivých subjektů (v procentech).

	Galerie MO	Magistrát MO	Trojhalí	Kunsthalle
Daňková Kateřina (ČRo OV, rozhlas.cz)	-10%	0%	-9%	21%
Radová Markéta (MfD, iDnes)	2%	-6%	14%	-29%
Rozehnalová Ilona (ostravablog.cz)	-34%	-19%	-52%	35%
Lesková Ivana (MfD, iDnes)	-2%	-6%	19%	-9%
Honus Aleš (Právo, novinky.cz)	24%	9%	13%	-79%
dab (rozhlas.cz)	2%	-10%	19%	10%
jl (Art + Antiques)	-11%	14%	19%	21%
Bidzinski Petr (5+2)	-42%	-30%	-8%	21%
čtk	3%	24%	34%	21%
Sasínová Petra (ČT)	-38%	19%	36%	1%
Dohnalová Helena (ČT)	-7%	44%	-11%	-29%
Havlíčková Iva (rozhlas.cz)	4%	-29%	19%	12%
Uhlář Břetislav (Deník)	35%	64%	119%	-12%
Telaříková Denisa (Právo, novinky.cz)	26%	-23%	-1%	-12%
kul (ihned.cz)	-9%	24%	19%	21%
Jiroušek Martin (MfD, iDnes)	-2%	-40%	19%	-8%
ama (MfD)	-2%	-5%	3%	-19%
Horsáková Monika (ČRo)	-29%	-16%	19%	21%
pl (Art + Antiques)	30%	24%	19%	21%
Šťástka S. Tomáš (rozhlas.cz)	-40%	-76%	-81%	-79%
čia	60%	24%	69%	21%
Daňková Pavla (ČT)	-19%	-14%	19%	21%
Kačmarská Kristina (ČT)	18%	-16%	19%	21%
Pleva Martin (Deník)	31%	7%	19%	21%
Riethofová Alžběta (webreporter.cz)	60%	24%	69%	-29%
Karasová Jana (novinky.cz)	43%	24%	39%	21%
Malchárek Jakub (Deník)	6%	36%	19%	-9%
Gabzdyl Josef (iDnes)	-7%	-1%	19%	-46%
jh (ct24.cz)	6%	24%	19%	21%
Ptáček Jiří (ostravablog.cz)	-82%	-43%	-81%	21%

Obr. 7. Odchylky nejčastěji informujících novinářů od středních hodnot prezentace jednotlivých subjektů spojených s tématem GMO (procentní body).

Zdroj: (Analýza mediálního obrazu, 2014)

Jak je patrné, rozdíly jsou napříč jednotlivými médii. Z uvedené tabulky lze vyčíst relativně vyhraněné žurnalisty na stranu GMO, MMO a Trojhalí: Aleš Honus (Právo), Břetislav Uhlář (Deník). Řada novinářů ve svých příspěvcích příznivě prezentuje GMO, ale už ne tolik magistrát: Denisa Telaříková (Právo), Iva Havlíčková (ČR Ostrava). Na stranu Kunsthalle vyčlenili své příspěvky Kateřina Daňková (Český rozhlas Ostrava), Ilona Rozehnalová (ostravablog.cz) a Petr Bidzinski (5+2) (Analýza, 2014).

ZÁVĚR

Samotné téma Galerie města Ostrava je na pokraji veřejného zájmu. Jako instituce zabývající se prezentací moderního umění ani nemá ambice oslovovat širší veřejnost. O to aktivnější byla v diskuzích část kulturní obce. Jde o skupinu lidí, kteří se sdružují kolem klubu Fiducia. Galerie není jediným tématem, kdy se střetávají s městem. Podobně se angažují i v dalších tématech (například kauze bývalého módního domu Ostravica, nebo chátrajícího areálu městských jatek společnosti Bauhaus).

Bývá pravidlem, že si po skončení určitého projektu, popř. po odeznění mediálního zájmu o určitou problematiku, magistrát města zjišťuje buď přístup médií, resp. postoj veřejnosti. V minulosti tak byla sledována kandidatura Ostravy na titul Evropského města kultury 2015, hodnocení postoje vedení města ve věci novelizace zákona o rozpočtovém určení daní, která byla pro Ostravu obzvláště citlivá, roční rekonstrukce a omezení dopravy na tzv. Svinovských mostech nebo nákup pozemků pod fotbalovým stadionem Bazaly, které byly interpretovány a vnímány jako finanční záchrana potápějícího se soukromého fotbalového klubu.

Z provedených průzkumů mezi novináři i analýzy jednotlivých příspěvků v médiích je zřejmá vysoká míra konfrontace v tomto období. Pokud bychom měli uvést pozitiva, která byla v tomto ohledu novináři spatřována, tak je to celková otevřenost magistrátu, zpřístupnění informací a organizace veřejné besedy. Mezi negativy byly uváděny: konfrontace, rychlost projednávání „bez širší diskuze“, vytracení se smyslu existence galerie na úkor ekonomických a organizačních aspektů. Stejně jako neměli jednotný přístup úředníci a umělci, rozpoltila se v tomto smyslu i média. Ze zabarvení jednotlivých příspěvků bylo zřejmé, že novináři nedokázali v nejednom případě zachovat zcela neutralitu (na obou stranách). Bipolarita pohledu na tématiku lze vysledovat i uvnitř jednotlivých redakcí.

Podívejme se tedy postupně na výzkumné otázky, které byly kladeny na konci teoretické části. **Jak hodnotili vystupování města regionální novináři?** Jak již bylo uvedeno výše, různorodě. Konfrontační styl a batmanovské masky byly prvky, které byly pro média atraktivní. Také proto se do diskuze zapojily desítky z nich, což nebývá vždy obvyklé. Většinou se tématu věnuje jeden, výjimečně dva novináři v redakci. V tomto případě to byli tři až čtyři novináři na redakci (Moravskoslezský deník, MF Dnes). Kolik bylo novinářů, tolik

bylo i přístupů, který se navíc lišil i v tom, psali-li o magistrátu, sdružení Trojhalí, budoucí galerii nebo sdružení Kunsthalle.

Lišilo se toto hodnocení výrazně od výsledků rok starého průzkumu, kdy novináři posuzovali celkovou úroveň public relations? Průzkum zpočátku roku 2013 hodnotil jednotlivé nástroje magistrátu, jeho otevřenost vůči médiím a jejich spokojenost s informačním servisem. V tomto ohledu nebyly výsledky překvapující. Potvrdili pozitivní vnímání celkové komunikace města, resp. používaných nástrojů. I ti, kteří hodnotili celkový přístup města k tématu známkou 5, oceňovali informační přístup na výbornou.

Zvládlo z pohledu novinářů město komunikaci tohoto tématu? Na rozdíl od předchozí otázky, zde již odpovědi nebyly tak pozitivní. Z pohledu médií sklouzla celá diskuse do konfrontační roviny, ze které se vytratila samotná podstata. Pro některé z nich byla problematika nesrozumitelná. Tento dojem novinářů se projevuje i v celkových poměrech obsahového zaměření příspěvků (91% vs. 9%) ve prospěch organizačních záležitostí. V tomto kontextu lze považovat za chybu, že město „přistoupilo“ v diskuzi (i ve svých reakcích) výlučně na technickou a finanční stránku vzniku galerie. S odstupem času se jeví jako prospěšnější, kdyby na technickoorganizační otázky reagovalo spíše stručně a věcně a opakovaně se soustředilo na zvýrazňování významu galerie jako instituce minimálně středoevropského významu, například zvláštní komunikační linkou, která by byla opřena o podobné úspěšné příklady ze zahraničí. Zdůrazněna mohla být i ideová provázanost s projektem kandidatury na titul Evropské hlavní město kultury 2015, který byl jinak ostravskou veřejností přijímán velmi kladně.

Byly nástroje, které použil magistrát města Ostravy při komunikaci tématu, dostačující? Hodnotíme-li nástroje, které byly využity při kontaktu s médii, pak ano. Z pohledu prezentace nelze zřejmě nic vytknout ochotě města organizovat ve zlomových událostech (projednávání v Radě města Ostravy a Zastupitelstva města Ostravy) a organizovat tiskové konference, kterých se účastnili představitelé města i zástupci Trojhalí Karolina. Výstupy z nich byly ovšem výrazně oslabovány mediálně i vizuálně atraktivními protesty Batmanů v maskách.

S odstupem času se za zřejmě chybné dá považovat rozhodnutí uspořádat veřejnou besedu k tématu v „mrtvém“ období mezi jednáními orgánů města. Ačkoliv toto můžeme schvalovat jako projev otevřenosti a ochoty komunikovat (novináři to i takto hodnotili), negativní

dopad této besedy předčil případná pozitiva. Účast na této diskuzi se, vzhledem k okrajovosti tématu, omezila ovšem pouze na zainteresované osoby, kritiky a zástupce médií, pro které byl de facto posílen příběh o sporu mezi radnicí a umělci.

Za jediné pozitivum můžeme považovat samotnou ochotu vedení města o tomto projektu diskutovat. I přes to ovšem odpůrci reagovali prohlášeními, že se magistrát neřídí jejich doporučeními a odmítá diskutovat. Řešením by snad mohlo být lepší načasování diskuze a to na dobu, kdy se mělo o materiálu jednat v zastupitelstvu, tedy o tři měsíce později a soustředit veškeré mediální aktivity do kratšího časového úseku. Organizací besedy začátkem března byl vytvořen mediální prostor pro kritiky, aniž by tímto obhájci něco mediálně reálně získali.

Lze z ukončeného tématu vyvodit nějaká doporučení pro budoucnost?

Budeme-li hodnotit komunikaci města v této záležitosti objektivně, je zřejmé, že zde bylo několik slabých míst. V prvé řadě to byla „odborná nevyváženost." Tím je míněna skutečnost, že na kritiku zástupců kulturní obce reagovali politici a úředníci, kteří mohli snáze dostat nálepku „nekompetentních", kteří se „neorientují" v kultuře. Kritici pak mohli snáze zpochybňovat navrhovaná řešení. Zde by pomohla případná vyjádření jiných umělců, kteří by nebyli přímo osobně spojení s Fiducií. Vzhledem k úzkému propojení ostravského kulturního prostředí, se podobná vyjádření nepodařilo přímo získat. Většina umělců zůstávala neutrální, včetně ředitele Galerie výtvarného umění Ostrava Jiřího Jůzy, který sice byl členem přípravné pracovní skupiny, nicméně se vůči kritikům nevyhraňoval. Jediným zaznamenaným veřejným vyjádřením byla podpora kurátora galerie Sokolská 26 Milana Webera, který byl ovšem bývalým radním města a jedním z iniciátorů vzniku GMO. Tato „vyváženost" se městu podařila aplikovat například v oblasti životního prostředí, kde aktivní spoluprací s odborníky a přípravou nových studií, převzalo město i mediální iniciativu a upozornilo na skutečnosti, které nebyly dosud příliš vnímány (vliv Polska na znečištění ovzduší, vliv lokálních topenišť). Dokázalo zdůraznit nová témata a oslabit osten obviňování vedení města z nečinnosti na tomto poli.

Druhým, již zmiňovaným slabým místem, byla organizace besedy začátkem března. Následné mediální výstupy vyzněly spíše ve prospěch odpůrců navrhovaného řešení galerie.

Komunikace podobně vyostřených a mediálně sledovaných témat není jednoduchá. Z příkladu popsaného v této práce, bychom mohli vyvodit následující tři doporučení:

1) Je vhodné pokusit se zajistit si podporu ze strany uznávaných odborníků, kteří mohou tvořit protiváhu oponentům, zejména rekrutují-li se tito ze specifické odborné či umělecké oblasti. Spolupráce s těmito odborníky dodá na váze argumentům a zvýší prestiž navrhovaných opatření.
2) Nepodřizovat efektivitu komunikace ustáleným pravidlům a otevřenosti organizace. Organizace veřejných besed je samozřejmě pozitivní krok, který se od veřejné správy očekává, ale může zbytečně otevřít značný mediální prostor oponentům.
3) Na většinu relevantních protiargumentů je třeba mít samozřejmě připravené vlastní protiargumenty, ale organizace by se měla snažit přinášet do médií vlastní témata a vlastní pohled na problematiku. Ve výše zmiňovaném případě to mělo být zvýraznění významu galerie, který je nepopíratelný, proti technickoorganizační stránce, kde byly spatřovány slabiny celého projektu.

Všechny tři opatření musejí být samozřejmě provázána. Nelze mít odborníky bez připravených argumentů a naopak.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] Co je PR. In: *APRA: Asociace Public Relations Agentur* [online]. APRA - Asociace Public Relations Agentur [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html.

[2] ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-807-3574-888.

[3] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

[4] FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1903-0.

[5] Radniční periodika. In: *OTEVŘETE.CZ: Web pro otevřenost veřejné správy* [online]. Otevřená Společnost, o.p.s. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: http://www.otevrete.cz/ucast-obcanu-na-rozhodovani/vyuzivani-radnicnich-novin/

[6] HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

[7] SLOVÁKOVÁ, Barbora. Právní úprava vydávání „radničních" novin. In: Epravo.cz [online]. 5.6.2012 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: http://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-uprava-vydavani-radnicnich-novin-83093.html.

[8] Politici si vyřizují účty za povodně přes Facebook. In: Lidovky.cz: Zpravodajský server Lidových novin. [online]. 7.6.2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/politici-si-vyrizuji-ucty-za-povodne-pres-facebook-fxz-/zpravy-domov.aspx?c=A130606_205120_ln_domov_ani.

[9] CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

[10] SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

[11] VERČÁK, Vladimír. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.

[12] BIDZINSKI, Petr. Projekt městské galerie zavání ostudou. 5plus2.z: Ostravsko [online]. 6.5.2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://moravskoslezsky-kraj.5plus2.cz/projekt-mestske-galerie-zavani-ostudou-fch-/ostrava.aspx?c=A130506_130615_ppd-ostrava_5682.

[13] Sdružení protestovalo proti ostravské galerii. V maskách Batmana. RADOVÁ, Markéta. Idnes.cz: Ostrava a Moravskoslezský [online]. 20.6.2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/ostravske-sdruzeni-protestovalo-proti-nove-galerii-pc6-/ostrava-zpravy.aspx?c=A130620_1942752_ostrava-zpravy_jog.

[14] Vznik městské galerie v Ostravě provází neshody města s kulturní obcí. In: RADOVÁ, Markéta. Idnes.cz: Ostrava a Moravkoslezský [online]. 7.3.2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/ostrava-chce-mestskou-galerii-dkt-/ostrava-zpravy.aspx?c=A130307_090325_ostrava-zpravy_mav.

[15] MEDIA TENOR. Analýza mediálního obrazu projektu Galerie města Ostravy. Ostrava, 2014.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

GMO Galerie města Ostravy.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Časový vývoj medializace sledovaných subjektů v období 2012-2013 46

Obr. 2 Časový vývoj prezentace Galerie města Ostravy v letech 2012-2013 47

Obr. 3 Kontext prezentace sledovaných subjektů v období 2012-2013 48

Obr. 4 Podíl vybraných subjektů na sledované medializaci 49

Obr. 5 Počet výpovědí Galerie města Ostravy (TOP 18) 50

Obr. 6 Kontext výpovědí o Galerii města Ostravy (TOP20) 51

Obr. 7 Odchylky nejčastěji informujících novinářů od středních hodnot prezentace jednotlivých subjektů spojených s tématem GMO (procentní body). 52

SEZNAM PŘÍLOH

P I Negativní příspěvek - příklad

P II Dotazník – komunikace města – obecná

P III Dotazník – komunikace města – galerie

PŘÍLOHA P I: NEGATIVNÍ PŘÍSPĚVEK - PŘÍKLAD

Projekt městské galerie zavání ostudou

OSTRAVA - Odborníci míní, město mění. A rozhoduje tak, jak jeho představitelé uznají za vhodné. Ale ku prospěchu koho, když navržený koncept disponuje řadou nedostatků? Spousta otázek nadále zůstává bez smysluplných odpovědí.

Ostravští zastupitelé posvětili další kontroverzní projekt. Tentokrát v souvislosti se vznikem plánované městské galerie. Projekt, který loni v prosinci předložilo sdružení Trojhalí, vzbuzuje spíše rozpaky, než aby srdce člověka, jemuž není lhostejný kulturní život v moravskoslezské metropoli, radostí plesalo.

Velmi problematicky už například vyznívá rozhodnutí, že galerie bude sídlit na dvou místech, i když sdružených pod jedním subjektem Trojhalí Karolina. Na některé výstavy se tak zájemce o umění vydá do zrekonstruovaných prostor v multifunkční aule Gong, v jiných případech expozice uvítá rozlehlejší objekt Dvojhalí.

"Vzhledem k tomu, že na zastřešeném náměstí Dvojhalí není zajištěná klimatizace, ani topení, což jsou dvě základní věci, kterými musí galerie disponovat, tak je jasné, že se zde mohou konat přibližně dvě výstavy ročně, a to v létě!" kroutí hlavou nad tímto rozhodnutím Martin Klimeš z oponentního občanského sdružení Kunsthalle Ostrava. Návrh tohoto sdružení, aby městské galerie fungovala jako příspěvková organizace města, nakonec na zastupitelstvu neprošel.

Nejde ovšem o jediný zádrhel v celém konceptu. "V samostatném Gongu je k dispozici přibližně tisíc metrů čtverečních výstavní plochy, což je strašně málo! Městská galerie by si zasloužila výstavní plochu o velikosti dva až šest tisíc metrů čtverečních," poukazuje dále Klimeš.

Chtějí nejschopnějšího, nebo jen loutku?

Další rozpaky vzbuzuje fakt, jakým způsobem kompetentní lidé vyberou osobu, která stane v čele této instituce. Vyjádření Petra Šnejdara, ředitele sdružení Trojhalí, totiž situaci výrazně zamotává. "Trojhalí již svého ředitele má, takže s výběrovým řízením na tento post se nepočítá. Pokud se jedná o uměleckého manažera galerie, půjde skutečně spíše o manažera jedné z organizačních složek Trojhalí, která zajistí chod galerie," konstatuje Šnejdar. Andrea Vojkovská, tisková mluvčí ostravského magistrátu, tento postup potvrzuje.

Z toho tedy vyplývá, že následné výběrové řízení nezvolí člověka, jenž galerii povede, ale pouze někoho, kdo se shodou okolností stane podřízeným právě Šnejdara. Nicméně ten nemá s vedením galerie žádné zkušenosti. "Všechny městské galerie fungují tak, že výběrové řízení vybere kandidáta s nejlepším projektem, a tímto projektem se pak galerie řídí. V tomto případě začne vedoucí osoba pouze naplňovat projekt zájmového sdružení," vyjadřuje se k dalšímu nelogickému kroku Klimeš.

Dotace nezaručí jistotu

Zarážející také je, že ve sdružení Trojhalí, které předkládá projekt městské galerie, zastává statutární město Ostrava pouze pětadvacetiprocentní podíl. Padesát procent si drží Dolní oblast Vítkovice, zbylých pětadvacet patří Moravskoslezskému kraji. Nabízí se tedy otázka, jaké trumfy město třímá v rukou, aby dění v městské galerii vůbec ovlivnilo.

"Tak jako u jiných subjektů v oblasti kultury se bude činnost této galerie po zřízení samostatné sekce v rámci Trojhalí Karolina financovat z rozpočtu města pomocí neinvestiční dotace. Do dění městské galerie může město vstupovat prostřednictvím orgánů sdružení, kde má své zastoupení," vysvětluje Vojkovská.

Tato slova ovšem vyvolávají řadu otazníků. Dá se totiž předpokládat, že velmi obtížně se najde schopný a odborně kvalifikovaný vedoucí této instituce, když se nemůže opřít o dlouhodobou perspektivu. Navíc se bude muset spoléhat na dotaci, která možná přijde, možná nikoliv. "Jak se má za této situace galerie rozvíjet, když zde chybí jistota? Vždyť taková instituce potřebuje nějakou dlouhodobou koncepci. Mnohé významnější výstavy se přece domlouvají dva roky až pět let dopředu," nechápe Klimeš.

Drahý nájem nezvýší kvalitu

V neposlední řadě velmi sporně vyznívá zjištění o nájmu. Zvlášť v porovnání se známou soukromou brněnskou Wannieck Gallery, kde za tři tisíce metrů čtverečních výstavní plochy platí měsíčně 150 tisíc. "Z dostupných materiálů vyplývá, že při pronájmu za jeden tisíc metrů čtverečních výstavní plochy v Gongu se uvažuje o částce 3,3 milionů korun ročně. To je měsíčně téměř dvojnásobná suma, a přitom je zde pouze třetinová výstavní kapacita," zdůrazňuje na závěr Klimeš. S tím, že navíc se nejedná o soukromou galerii, ale o městskou, která bude sídlit v prostorách vybudovaných díky dotacím Evropské unie a jejíž provoz zaštítí veřejný, respektive městský rozpočet.

Ostravští zastupitelé by se měli k projektu městské galerie vrátit na červnovém zastupitelstvu.

Zdroj: (Bidzinski, 5plus2.cz, online)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – KOMUNIKACE MĚSTA – OBECNÁ

TISKOVÉ ZPRÁVY, KALENDÁRIA	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Dostáváte pravidelně tiskové zprávy města Ostravy?	ANO/NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Jak hodnotíte aktuálnost tiskových zpráv?	Ohodnoťte na škále 1-5	3	2	1	3	1	1
Jak hodnotíte gramatickou a slohovou úroveň tiskových zpráv?	Ohodnoťte na škále 1-5	2	1	1	3	1	1
Jak hodnotíte týdenní kalendária?	Ohodnoťte na škále 1-5	1	1	1	2	1	1
Využíváte kalendária při své práci?	ANO/NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Využíváte historické kalendárium při své práci?	ANO/NE	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE
TISKOVÉ KONFERENCE	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Jak hodnotíte celkovou úroveň tiskových konferencí?	Ohodnoťte na škále 1-5	2	2	2	2	1	1
Dostáváte všechny materiály, o které žádáte?	ANO/NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Jak hodnotíte výběr témat na tiskových kofnerencích?	Ohodnoťte na škále 1-5	1	3	2	2	3	1
Jak hodnotíte úroveň občerstvení natiskových konferencích?	Ohodnoťte na škále 1-5	1	1	2	3	3	1
DOTAZY MÉDIÍ	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Jsou vaše dotazy zodpovídány včas?	ANO/NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
Jsou Vaše dotazy zodpovídány v očekávané kvalitě?	ANO/NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	ANO
Využili byste při své práci i zvukový formát tiskových zpráv?	ANO/NE	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE
WEBOVÉ STRÁNKY, FACEBOOK, YouTubePovažujete	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Využíváte pro svou práci webové stránky města Ostravy?	ANO/NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Jak hodnotíte informační úroveň webových stránek?	Ohodnoťte na škále 1-5	3	2	1	3	1	1
Využíváte sekci Tiskové zprávy na www.ostrava.cz?	ANO/NE	NE	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Sledujete facebookový profil města Ostravy?	ANO/NE	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE
	Ohodnoťte na škále 1-5	3		1	3		
Sledujete kanál města Ostravy na YouTube.com?	ANO/NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
	Ohodnoťte na škále 1-5						
Newsletter	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Odebíráte newslettery města Ostravy?	ANO/NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO
	Ohodnoťte na škále 1-5						
Přivítali byste newsletter Ostravské radnice?	ANO/NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE
BESEDY S OBČANY	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Považujete veřejné besedy s občany za přínosné?	ANO/NE		ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Pokud ne, proč						
Účastnil/a jste se některé z besed?	ANO/NE	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Jak hodnotíte úroveň těchto besed?	Ohodnoťte na škále 1-5	0	3	2	3	1	2-
TAZANÝ	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
Pohlaví	Muž						
	Žena	ŽENA	ŽENA	ŽENA	ŽENA	ŽENA	ŽENA
MÉDIUM	**Odpověď**	ČTK	MS DENÍK	TV FABEX	ČESKÝ ROZHLAS	MF DNES	MF DNES
	Tisk	TISK	TISK			TISK	TISK
	Televize			TELEVIZE			
	Rozhlas				ROZHLAS		

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – KOMUNIKACE MĚSTA – GALERIE

Vznik Galerie města Ostravy - posouzení komunikace města Ostravy		
Sledoval/a jste přípravu Galerie města Ostravy?	Ano	
	Ne	
	Nepravidelně	
Napsal/a jste vy osobně článek či jakýkoliv jiný text, který by se věnoval problematice GMO?	Ano	
	Ne	
Zúčastnil/a jste se některé z tiskových konferencí, které se týkaly GMO? Bez ohledu na to, kdo ji pořádal?	Ano	
	Ne	
Zúčastnil/a jste se některé z tiskových konferencí, které k tématu pořádal magistrát města Ostravy?	Ano	Pokud ano, jak byste ohodnotil/a její informační přínos? (známkování 1-5)
		Osobní komentář:
	Ne	
Zúčastnil/a jste se jiné tiskové konference (kterou pořádal někdo jiný než MMO)?	Ano	Kdo ji pořádal?
	Ne	
Zúčastnil/a jste se veřejné besedy, kterou k tématu pořádal MMO?	Ano	Jak byste ohodnotil/a její informační přínos? (známkování 1-5)
		Jak byste ohodnotil/a její organizační zajištění ?(známkování 1-5)
	Ne	
Zúčastnil/a jste se nějaké besedy, kterou k tématu pořádal jiná instituce či organizace než MMO	Ano	Kdo ji pořádal?
	Ne	
Viděl/a jste veřejný záznam z této besedy?	Ano	
	Ne	
Jak hodnotíte komunikaci magistrátu města v této problematice?	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	Osobní komentář	
Byly vaše individuální dotazy zodpovídány v potřebné kvalitě?	Ano	
	Ano s výhradami	
	Ne	
Co hodnotíte na komunikaci magistrátu tohoto tématu pozitivně?	Osobní komentář	
Co hodnotíte na komunikaci magistrátu tohoto tématu negativně?	Osobní komentář	
Respondent	Muž	
	Žena	
Věk		
Médium	TV	
	Rozhlas	
	Tisk	
	Elektronická média	

Zdroj: Vlastní zpracování