

PRAVIDLA PRO KOMUNIKACI S MÉDII - MANUÁL

**Zpracovala: Radka Burketová
Jitka Svatošová
Martin Kalivoda**

Obsah:

I. Úvod

- K čemu by měla sloužit tato příručka
- Proč komunikujeme s médii

II. Strategie vůči cílovým skupinám

- Novináři a vztahy s nimi

III. Média v kraji Vysočina

- Tisk
 - Graf 1: Náklad tištěných médií-celostátní ceníky – Září 2003
 - Graf 2: Čtenost celostátních deníků
 - Tabulka 1: Periodika s okresní působností - Říjen 2003
- Rozhlas, rádio
 - Tabulka 2: Rozhlas/Rádía v kraji Vysočina
 - Graf 3: Poslechovost regionálních rozhlasových stanic
- Televize
 - Tabulka 3: Televizní studia
- Agentury, internetové zpravodaje
 - Tabulka 4: Agentury a www zpravodajství

IV. Jak komunikovat s médii

- Oddělení vnějších vztahů
- Co od nás novináři chtějí
- Pravidlo sedmi „N“
- Tisk/média na Internetu
- Rozhlas
- Televize

V. Krizová komunikace

- Krize je událost
- Zlatá pravidla
- Úkoly a stanovení odpovědností za provedení úkolů VNĚJŠÍ KRIZE
- Úkoly a stanovení odpovědností za provedení úkolů VNITŘNÍ KRIZE
- Jak jednat s médii v krizi?
- Příklady odpovědí na základní otázky

VI. Když chcete vzbudit zájem médií

VII. Základní zásady komunikace

- Přesný popis problému
- Proces začíná „doma“
- Buďte první
- Ovlivňujte očekávání

Přílohy:

- 1. Kontaktní adresář představitelů kraje Vysočina a
pracovníků krajského úřadu určených ke komunikaci s médii**
- 2. Kontaktní adresář médií**

I. ÚVOD

K čemu by měla sloužit tato příručka?

Účel této příručky je prostý – pomoci pracovníkům krajského úřadu v jejich snaze o profesionální přístup k médiím.

Za základní faktor v procesu zlepšování úrovně komunikace ve veřejné správě lze považovat rozvoj lidských zdrojů. Nejde jen o rozvíjení takzvaného „hardware“, jako je například vytváření kvalitních interaktivních webových stránek či příprava zajímavého tištěného materiálu.

Především jde o změnu myšlení a postojů - nejprve na úrovni vedení a v návaznosti pak u pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s občany. Jedním z nástrojů, kterými lze tuto změnu uskutečnit, je dobrá interní komunikace. Občané musí být vnímáni jako partneři, se kterými úřady navazují a rozvíjejí dlouhodobé vztahy. Cesta k úspěšné komunikaci vede přes vzájemnou důvěru, otevřenost, dialog a účast cílových skupin. ***Veřejná správa jde zde proto, aby sloužila občanům.***

Materiál obsahuje pravidla, kterými by se krajský úřad při jednání s médii měl řídit. Pravidla se snaží postihnout jak situace, kdy je úřad osloven médii, tak situace, kdy se naopak snažíme zájem médií vzbudit.

Tento materiál by vám rovněž měl pomoci nalézt jednoduché odpovědi na otázky typu: co to jsou média, co chtějí, pod jakými tlaky média pracují apod.

Proč komunikujeme s médii?

Krajský úřad kraje Vysočina je přesvědčen, že jednou z jeho základních povinností je informovat veřejnost o všech skutečnostech týkajících se jeho činnosti, hospodaření, strategických plánů rozvoje apod., s výjimkou informací podléhajících zvláštnímu režimu (např. ochrana utajovaných skutečností, ochrana osobních údajů). Krajský úřad věří, že informovanost občanů by měla přerůst v dialog s úřadem a volenými představiteli kraje. V závislosti na cílových skupinách by se tento dialog měl rozvíjet na mnoha platformách. Jedině takovým způsobem lze docílit skutečně kvalitního rozvoje kraje Vysočina dle zásad udržitelného rozvoje. Díky těmto snahám obdržel kraj Vysočina v září roku 2003 ocenění „otevřený úřad“ v soutěži „Otevřeno x Zavřeno“, kterou vyhlásila Otevřená společnost, o.p.s. Tituly OTEVŘENO a ZAVŘENO jsou určeny pro největšího „přítele“ a „nepřítele“ svobodného přístupu k informacím mezi úřady v České republice za období leden 2000 – srpen 2003. Kraj Vysočina získal v této soutěži 1. místo.

Jedním z nejdůležitějších prostředků, jak komunikovat s veřejností, je samozřejmě komunikace skrze média. Bez médií se komunikace a dialog krajského úřadu s veřejností může těžko dařit. Proto je třeba vyvinout maximální snahu o rozvoj a posilování partnerství s médii.

II. STRATEGIE VŮČI CÍLOVÝM SKUPINÁM

Cílové skupiny je třeba vymezit s maximálním možným rozlišením. Malé cílové skupiny lze totiž snadněji analyzovat a charakterizovat co se týče postojů, chování a vhodných komunikačních kanálů.

Novináři

Vztahy se zástupci sdělovacích prostředků jsou důležité, protože média ovlivňují názory občanů. (obrovský vliv na názory a postoje lidí má zejména televize.) Jednou z cílových skupin, se kterými je třeba budovat vztahy, jsou novináři. Termín hromadné sdělovací prostředky spíše patří do oblasti komunikačních kanálů.

Pracovníci veřejné správy celkem běžně zastávají názor, že se k nim média nechovají tak, jak by měla. Není důležité, zda je ve hře špatná kvalita práce či zaujatost novináře, nebo nesplněná očekávání úředníka/politika. Novináři a sdělovací prostředky tu prostě jsou a my musíme hledat cesty, jak s nimi spolupracovat!

Vztahy se budují s jednotlivci, proto se pokuste rozvíjet vztahy s jednotlivými novináři.

- Můžete je zvát na informační schůzky, volat jim a upozorňovat je na zajímavé problémy, které na úřadě řešíte. Nevzdávejte se, pokud ani po několika takových informacích nenásleduje článek. Hnací silou jsou pro novináře „horké“ informace – to znamená, že každý novinář chce přijít s novinkou jako první.
- Vůči novinářům je třeba uplatňovat velkou otevřenost. Jejich práce je důležitá a výsledek bude o to lepší, o co více informací se jim podaří získat. Otevřeností vůči novinářům se posiluje i image transparentnosti. Pokud je pracovník státní správy osloven novinářem a není schopen okamžitě odpovědět, měl by se s odpovědí ozvat co možno nejdříve. Novináři obvykle pracují s napjatými termíny a jedinou šancí, jak ovlivnit negativní vyznění článku, je předložit rychle správné údaje.
- Není dobré omezovat právo jednat s novináři pouze na mluvčí příslušných úřadů. Vedoucí odborů a odborníci jsou se skutečnostmi obeznámeni lépe a novináři takovou otevřenost ocení.

K jednání s novináři je třeba přistupovat s pocitem jistoty a výsledek je pak lepší pro obě strany.

III. MÉDIA V KRAJI VYSOČINA

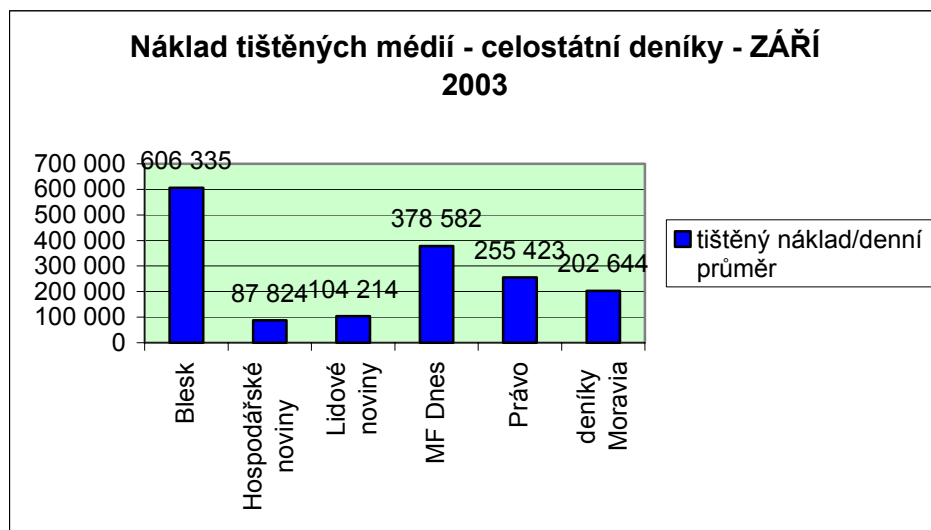
V kraji Vysočina jsou média přítomna ve všech běžných formách: tištěná i elektronická, včetně Internetu.

Způsob práce konkrétních médií se velice liší nejen vzhledem k platformě, na které dané médium funguje, ale rovněž vzhledem k jeho velikosti a dopadu (lokální, regionální, celostátní). V rámci kraje Vysočina funguje relativně široká škála médií – od městských/obecních zpravodajů vydávaných radnicí, přes periodika okresního významu až po regionální tisk (příloha MF Dnes, Jihlavské listy), nadregionální vysílání rádií Český Rozhlas Region, Rádio Vysočina i regionální televizní studia (Česká televize, Prima, Nova).

Tisk

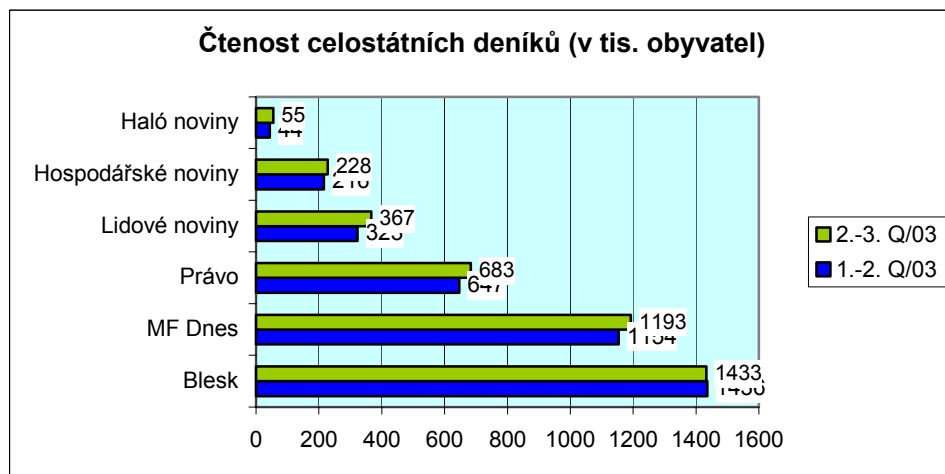
Nejčtenějším deníkem kraje Vysočina je MF Dnes, která má svou regionální redakci v Jihlavě. Dalšími nejčtenějšími novinami jsou v kraji Jihlavské listy, které vychází dvakrát týdně, také sídlí v Jihlavě, krajský deník Vysočina s centrální redakcí v Jihlavě. Ostatní tisk má v kraji zastoupení v podobě regionálních dopisovatelů, kteří ve většině případů spolupracují s dalšími, rozsahem okresními, novinami.

Graf 1



Zdroj: Marketing a Media 46/2003

Graf 2



Zroj: Media projekt 2003, GfK Praha, Median, SKMO

Tabulka 1: Periodika s okresní působností (říjen 2003)

Regionální tisk	Okres	Náklad v ks	Vydání
Jihlavské listy	Jihlava		každé ÚT, PÁ
Cesta Vysočiny	Havlíčkův Brod	15 000	týdeník UT
Včela	Havlíčkův Brod	12 000	měsíčník
Nové Posázaví	Havlíčkův Brod		14tídeník
Noviny jihlavské radnice	Jihlava		měsíčník
Polenský zpravodaj	Jihlava		měsíčník
Telčské listy	Jihlava	3 000	měsíčník
Horácké noviny	Třebíč	16 000	každé UT, PA
Třebíčské noviny	Třebíč	15 000	měsíčník
Zpravodaj Mor. Budějovice	Třebíč	1 000	měsíčník
Týdeník Velkomeziříčsko	Žďár nad Sázavou	3 300	týdeník ST
Vysočina	Žďár nad Sázavou	16 000	týdeník CT
Mlejn	Žďár nad Sázavou	8 000	týdeník UT
Novinky	Žďár nad Sázavou	21 000	měsíčník
Noviny žďárské radnice	Žďár nad Sázavou	10 000	měsíčník

Rozhlas/ Rádio

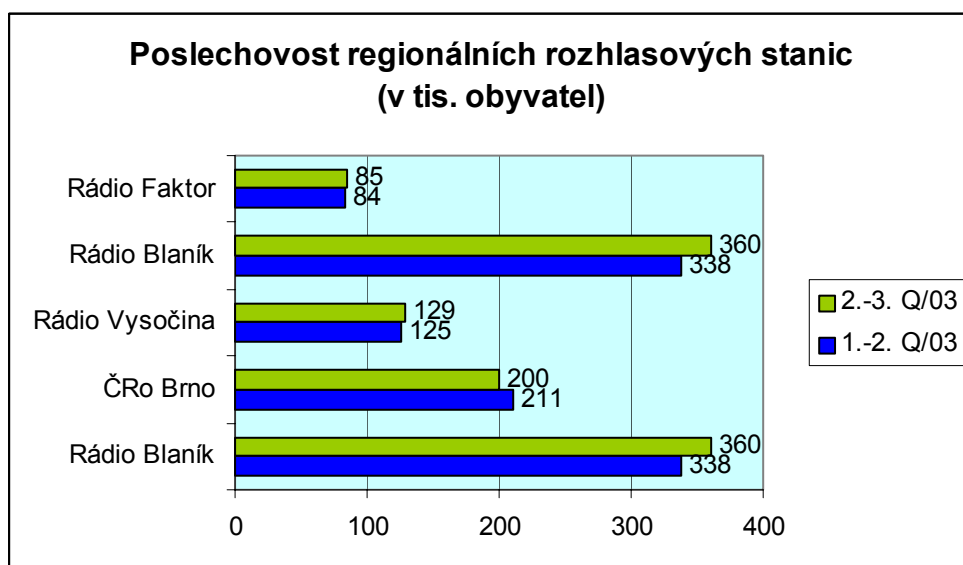
V případě Českého rozhlasu Region jde o zpravodajsko-publicistický rozhlas kraje Vysočina (reportáže, rozhovory), který má svou redakci v Jihlavě.

Vysočina, Impuls, Blaník a Faktor (dosah pouze část okresu Pelhřimov a Havlíčkův Brod) jsou soukromá rádia zaměřená na mladé posluchače, tomu odpovídá i programová skladba. Převažuje především hudba, soutěže a kulturní vstupy, které jsou proloženy několikrát denně krátkým zpravodajstvím. V případě zpráv využívají tato média především informace z tisku, internetových deníků a svých zpravodajů.

Tabulka 2: Rozhlas/Rádia v kraji Vysočina

Rozhlas/Rádio	Centrální redakce	Frekvence
Rádio Blaník	Praha	Třebíč 98,6
Český rozhlas Region	Jihlava	87,9
Rádio Faktor	České Budějovice	Pelhřimov 98,3
Rádio Impuls	Praha	Jihlava-Javoříce 100,3
Rádio Vysočina	Jihlava	94,3 Vysočina 95,8 Třebíč
Rádio Vranov	Znojmo	Třebíč 98,6

Graf 3



Zroj: Media projekt 2003, GfK Praha, Median, SKMO

Televize

Studio České televize v Jihlavě natáčí příspěvky z kraje Vysočina pro podvečerní zpravodajství ČT a hlavní zpravodajskou relaci (velmi zřídka). Brněnská redakce České televize pořizuje v kraji Vysočina zpravodajství pro Jihomoravský večerník, pražská redakce ČT zpravodajství pro Pražský večerník. V současné době nemá brněnská redakce dostatečné pokrytí kraje Vysočina signálem, proto jsou na našem území vysílány oba pořady - Jihomoravský i Pražský večerník. Ani jeden z nich však, bohužel, neinformuje o kraji Vysočina v dostatečné míře.

Českomoravská televizní společnost – Stela (redakce Jihlava) pořizuje obrazové zpravodajství pro regionální vysílání TV Nova a večerní hlavní zpravodajskou redakci TV Nova a TV Prima. V současné době však nemá dostatečné pokrytí signálem pro celý region. Ani skladba příspěvků nepostihuje dění celého regionu

TV JSC (redakce Jihlava) připravuje regionální zpravodajství pro TV Prima a spolupracuje s hlavním zpravodajstvím TV Prima. Stanice má dostatečné pokrytí celého kraje signálem, avšak zpravodajsky také ve většině případů nepokrývá celý region.

Televizní studia získávají informace z tisku, internetu, www stránek kraje Vysočina a vlastních zdrojů.

Tabulka 3: Televizní studia

Televize	Redakce	Druh poskytovaných informací
Česká televize	Jihlava	regionální redakce ČT, příspěvky pro Zpravodajské relace ČT
Českomoravská televizní společnost – Stela	Jihlava	regionální zprávy TV NOVA
TV JSC	Jihlava	regionální zprávy TV Prima

Agentury, internetové zpravodaje

Česká tisková kancelář (ČTK) je agentura (veřejnoprávní sdělovací prostředek) zabývající se získáváním, zpracováním, ukládáním a šířením textových a obrazových informací. Ty získává prostřednictvím svých zpravodajů v jednotlivých krajích.

Ostatní internetoví zpravodajové čerpají informace především z ČTK, denního tisku, z vlastních zdrojů nebo využívají dostupných tiskových zpráv.

Většina deníků i regionálních novin má v současné době i svou elektronickou podobu.

Tabulka 4: Agentury a www zpravodajství

Agentury/Internetové zpravodaje	Charakter
ČTK	agentura mapující dění celorepublikově, také v zahraničí
Regionalist	regionální zpravodajské www – internetová deník Vysočiny
České noviny	nejdůležitější aktuality z domova, regionů a ze světa (v podání od ČTK)
Moje noviny	denní zpravodajství dle okresů
Třebíčský objektiv	internetové zpravodajství z Třebíčska
Press	aktuality z domova a ze světa – přehled internetového zpravodajství
Mlejn	internetové zpravodajství ze Žďárska, Bystřicka, Novoměstka
IHned.cz	Ekonomický zpravodajský server Hospodářských novin
idnes.cz	zpravodajský server
novinky.cz	on-line magazín deníku PRÁVO & portálu Seznam.cz
tiscali.cz	zpravodajský server
quick.cz	zpravodajský server

IV. JAK KOMUNIKOVAT S MÉDII?

Oddělení vnějších vztahů

Role oddělení vnějších vztahů je zastřešovat komunikaci úřadu s médii a snažit se usměrňovat tuto komunikaci dle priorit komunikační strategie úřadu a kraje Vysočina.

Oddělení vnějších vztahů má především tyto úkoly:

- určování priorit pro komunikaci úřadu s médii (komunikační strategie)
- **pomáhat prezentovat úspěchy práce jednotlivých odborů**
- každodenní používání standardních nástrojů pro komunikaci s médii (tiskové zprávy, webovské stránky, tiskové konference)
- pomocí těchto nástrojů pokrývání všech důležitých akcí v režii krajského úřadu
- aktivní vyhledávání informací, které by potenciálně mohly být zajímavé pro média
- poskytování podpory pro komunikaci vedení úřadu, včetně vedoucích odborů, s médii
- zajišťování zpětné vazby od médií ale i od široké veřejnosti zpět k úřadu

Úlohou oddělení vnějších vztahů není stoprocentní pokrytí všech kontaktů s médii. V řadě případů je efektivnější, pokud novinář komunikuje přímo s daným pracovištěm. Pracovníci oddělení vnějších vztahů totiž nemohou do detailu znát veškeré agendy a činnosti, kterým se krajský úřad věnuje a o kterých mohou novináři mít potenciálně zájem informovat. Proto oddělení vnějších vztahů pro média připravilo index agend s příslušnými pracovníky zodpovědnými za komunikaci v dané oblasti (viz příloha 1). Tito pracovníci by v komunikaci s médii měli dodržovat níže popsaná pravidla.

Co od nás novináři chtějí?

Co přesně od nás novináři chtějí, záleží na tom, zda-li nás konkrétní médium shání kvůli informaci, o kterou má samo zájem, nebo zda-li jsme to naopak my, kdo se snaží přitáhnout zájem médií k určité události.

V každém případě je třeba respektovat, že práce většiny novinářů je do značné míry závislá na konkrétních termínech uzávěrky. Informace dodané po termínu uzávěrky konkrétních novin či jiného média nebudou zveřejněny.

V případě, že se s novinářem domluvíte na termínu, do kterého mu dodáte požadovanou informaci, snažte se tento termín dodržet. V opačném případě se může stát, že novinář uvede, že jste se odmítli vyjádřit.

Pokud se s novináři dostáváte do častého kontaktu, snažte se s nimi budovat dobré vztahy. Z dlouhodobého hlediska to přispívá ke kvalitní spolupráci.

Pokud připustíme, že sdělovací prostředky mají jiné cíle a jiné termíny, které musí dodržovat, naše spolupráce s nimi bude jednodušší a budeme vědět, co můžeme očekávat.

Pravidlo sedmi „N“

Nikdy Neříkejte Novináři

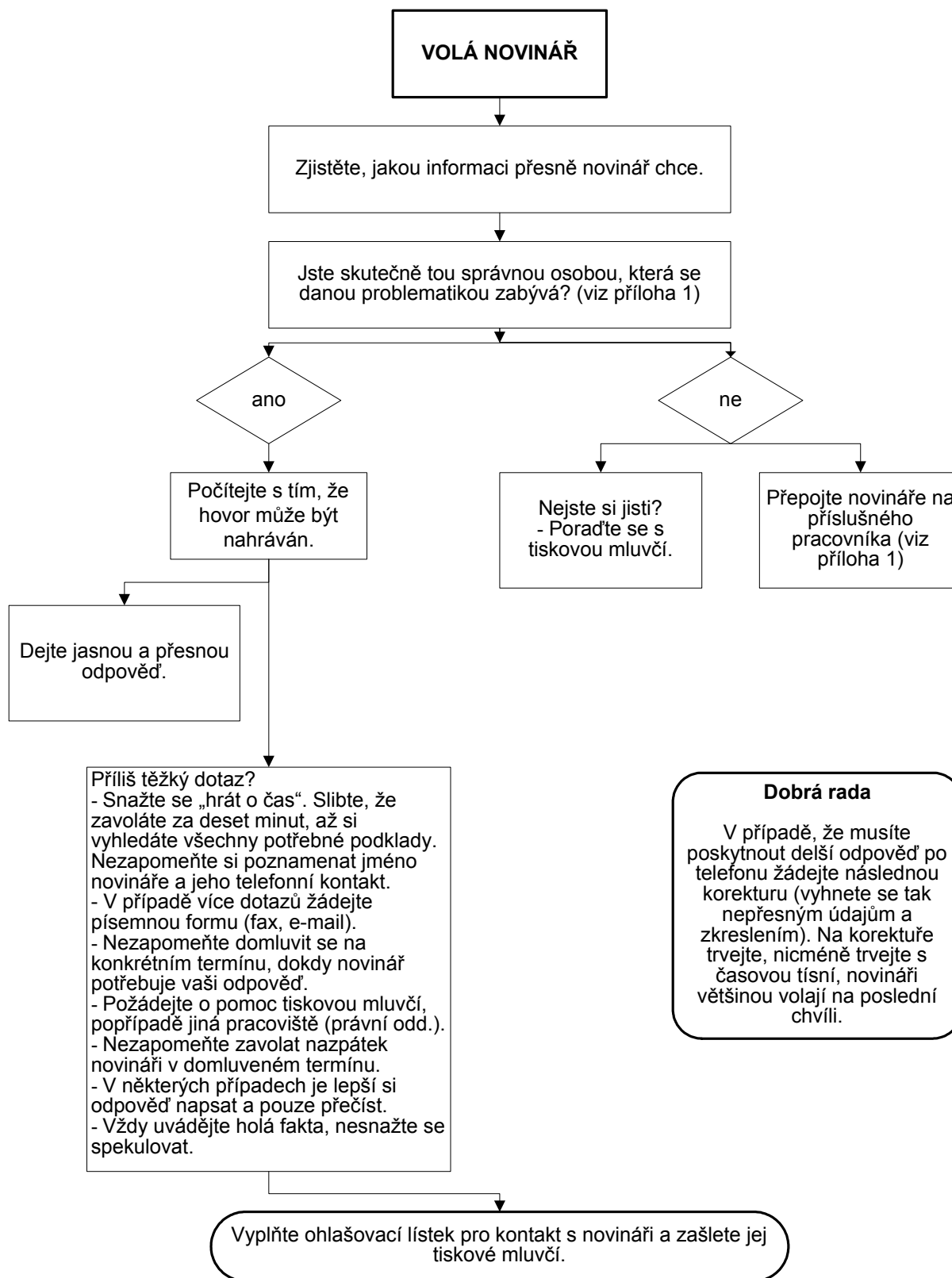
1. Nechci s vámi mluvit
2. Nemohu (nesmím)s vámi mluvit
3. Nemám na vás čas
4. „Nevím“

Tištěná média/média na Internetu

Modelový příklad

Sedíte v kanceláři a ozve se telefon. Volá vám novinář z regionálního týdeníku a chce od vás informace k článku, na kterém právě pracuje.

Jak byste měl zareagovat? Pokud nemáte k dispozici potřebné informace, necit'te se zavázáni dát konkrétní odpověď tady a teď. Zvolte následující postup:



Nezapomeňte, že způsob, jakým se chováme k novinářům v situacích, kdy po nás žádají informace, přímo ovlivňuje jejich ochotu či neochotu poskytovat publicitu informacím, u kterých o publicitu stojíme.

Rozhlas

I v kontaktu s novinářem z rozhlasu platí stejná pravidla jako při komunikaci s novináři z tištěných médií.

V kontaktu s novinářem z rozhlasu mohou v podstatě nastat čtyři situace:

1. Novinář vás kontaktuje pouze za účelem získání informace, pozadí konkrétní záležitosti apod. (zde plně platí stejná pravidla jako pro komunikaci s novináři z tištěných médií)
2. Novinář vám zatelefonuje za účelem pořízení rozhovoru.
3. Novinář vás osobně navštíví, aby s vámi pořídil rozhovor.
4. Novinář vás pozve do studia.

V našem regionu běžně žádají o rozhovory všechna rádia, která zde sídlí (Rádio Vysočina) nebo zde mají redakce (Český rozhlas Region). Většinou se jedná o krátké vstupy, ve výjimečných případech může mít např. Český rozhlas Region zájem o účast zástupce kraje v delším diskusním pořadu.

Situace číslo 2 a 3, kdy Vás novinář požádá o rozhovor, skutečně patří mezi ty nejsložitější. Stejně jako v případě tištěných médií zde platí základní pravidlo - necítit se vůči novináři zavázaný k tomu, aby rozhovor proběhl „tady a teď“. Požádejte o čas na přípravu a vyhledání podkladových informací. Někdy je dobré si vaše odpovědi napsat (záchytné body). Domluvte se na konkrétním termínu, kdy by se rozhovor měl uskutečnit. V žádném případě rozhovor neodmítejte.

V případě, že se jedná o interview přes telefon, počítejte s tím, že toto interview nebude nikdy trvat déle než několik vteřin. Toto dvojnásob platí u rozhovorů do živého vysílání, jelikož kvalita telefonického spojení nikdy nebývá dobrá. Zeptejte se novináře, jak dlouho by měl váš vstup trvat (někdy zbytečně hovoříte 15 minut a výsledkem jsou vaše 2 věty).

Nebojte se před samotným nahráváním rozhovoru nebo před živým vstupem domluvit se s novinářem na základním scénáři celého rozhovoru, popřípadě zkontrolovat formulaci otázek, které vám novinář bude pokládat. Samozřejmě při agresivnějším přístupu novináře nebo při kontroverzním tématu rozhovoru tato předběžná domluva nemusí být možná.

Dejte si pozor na to, aby se vám při rozhovoru podařilo sdělit všechny informace, které k danému tématu sdělit chcete. Snažte se odpovídat na všechny otázky, které vám novinář položí, ale současně se nebojte dodat další důležité informace pomocí frází typu: „To, co je však skutečně důležité, je.../Rád bych dodal ještě jednu důležitou věc...“.

Televize

Pokud vás osloví novinář z televize, dostanete zpravidla časový prostor na rozhovor se připravit. Pokud máte jakékoli pochybnosti obraťte se na oddělení vnějších vztahů. Ve většině případů půjde o krátké vyjádření, které televizní štáb natočí na vašem pracovišti. Není pravděpodobné, že vás televize pozve k natáčení do studia. V každém případě je třeba dodržovat následující pravidla:

- dbejte na upravenost svého zevnějšku
- nebojte se zeptat na délku vašeho vstupu (snažte se být maximálně struční – nemá-li novinář co sestříhat, zůstávají fakta); obvyklá délka příspěvku je 40 sekund
- snažte se tvářit uvolněně
- dívejte se na novináře, který s vámi dělá rozhovor, ne přímo do kamery
- pokud jde o nahrávaný rozhovor, neostýchejte se požádat o zopakování rozhovoru, pokud nejste s vaším výkonem spokojeni
- mluvte co nejjednodušeji a nejjasněji, představte si, že hovoříte s dítětem
- odpovídejte celou větou
- nikdy nepoužívejte zkratky či profesní žargón
- po rozhovoru nezapomeňte vyplnit ohlašovací lístek pro kontakt s novináři a zaslat jej tiskové mluvčí.

Bud'te flexibilní, snažte se vyjít médiím vstříc – média pracují v časové tísní.

V. KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je pokračováním komunikace „normální“, avšak v „nenormální“ situaci. Může být vyvolána nejrůznějšími příčinami (podcenění konfliktních situací, medializování nekatastrofického problému, katastrofa ekologického typu apod.), je nutné být na všechny „možné“ i „nemožné“ situace připraven.

Krise je událost, jejíž důsledky bezprostředně ohrožují byznys (kariéru, existenci...) subjektu, který se ocitá uprostřed děje. Událost přitahuje zájem sdělovacích prostředků, negativní publicita poškozuje dobré jméno subjektu. Skoro žádná krize nepřichází jako blesk z čistého nebe. Více než 80 % krizových situací je způsobeno chybami v managementu, neprofesionálním nebo ne-etickým chováním, dlouhodobým podceňováním či zanedbáním pravidel hry, ať už se hraje v kterémkoli oboru lidské činnosti. Dokonce i ten blesk z čistého nebe může uškodit jen tehdy, pokud někdo zapomněl opravit hromosvod. Je tedy nutné s krizemi počítat, předvídat je, připravit se na ně.

V případě, že krize vypukne, okamžitě se o ni začne zajímat sedmá velmoc. Někdy o ní novináři vědí dokonce dříve než vrcholný management, ředitelé firem nebo prominenti, kterých se týká. Připravme se proto na komunikaci s médii pod časovým tlakem a ve stresu. Nezapomeňme, že kvalitu následné publicity a míru zatížení našeho image neurčuje pouze profesionální úroveň novinářů, ale také naše schopnost poskytnout hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace!

K tomu se váží **"zlatá pravidla" úspěšné krizové komunikace:**

1. Musíme znát všechna potřebná fakta o našem úřadu, o daném tématu či problému, o možných hospodářských a politických souvislostech.
2. Musíme znát komunikační cíl našeho úřadu a klíčová sdělení, kterými chceme oslovit veřejnost.
3. Buďme k dispozici, ne-skrývejme se před novináři!
4. Mluvme pravdu!
5. Držme se faktů - žádné spekulace či dohady!
6. Držme se podstaty věci. Mluvme stručně a výstižně, abychom omezili riziko špatné interpretace.
7. Neříkejme "bez komentáře". Pokud nemůžeme na otázku odpovědět vůbec, vysvětleme to. Pokud nemůžeme na otázku odpovědět okamžitě, poznamenejme si ji a slibme, že odpovíme v nejkratší možné době. Slib dodržme!
8. Přednostně hovořme o pozitivních stránkách věci - vyhněme se negativnímu.
9. Buďme sebevědomí (nikoli však arogantní).
10. Nekritizujme kolegy, vedení, zaměstnance...

(Zdroj: Jiří Hrabovský. Public relations)

Úkoly a stanovení odpovědností za provedení úkolů VNĚJŠÍ KRIZE

	Úkoly	Odpovědnost
1	Spolupracovat se všemi sdělovacími prostředky a poskytovat aktuální informace	tisková mluvčí, hejtman kraje, ředitelka úřadu, předseda bezpečnostní komise RK Vysočina
2	Zajištění možnosti informování veřejnosti formou přímých vstupů do vysílání rozhlasu a televize	tisková mluvčí
3	Zabezpečit poskytování tísňových informací a informací o vývoji mimořádné události	tisková mluvčí, předseda bezpečnostní komise RK Vysočina
4	Připravovat, organizovat a zajišťovat tiskové konference	tisková mluvčí
5	Monitorování zpravodajství, tisku	oddělení vnějších vztahů
6	Zajišťovat překladatelské a tlumočnické služby a přijímat zahraniční návštěvy	oddělení vnějších vztahů

Úkoly a stanovení odpovědností za provedení úkolů VNITŘNÍ KRIZE

	Úkoly	Odpovědnost
1	Spolupracovat se všemi zainteresovanými osobami a poskytovat si vzájemně aktuální informace	tisková mluvčí, ředitelka úřadu, hejtman kraje, příslušný oborový radní, vedoucí odboru/ů s ním problém souvisí
2	Zajištění možnosti informování veřejnosti formou tiskových zpráv, tiskových konferencí, vstupů do TV, rozhlasu	tisková mluvčí, ředitelka úřadu, příslušný oborový radní
3	Připravovat, organizovat a zajišťovat tiskové konference, koordinovat veškeré výstupy	tisková mluvčí
5	Monitorování zpravodajství, tisku	oddělení vnějších vztahů

Jak jednat s médii v krizi?

To není jednoduchá otázka. Odpovězte na: Proč? Co? Kdo? Kdy? Kde? Jak? Nedělejte si starosti s tím, že nevíte všechno, to neví ani nikdo jiný. Nepřipusťte spekulace o příčinách, motivech, budoucím vývoji – držte se známých faktů . Nebojte se říci: "Je ještě příliš brzy komentovat..", "V tuto chvíli ještě neznáme všechna fakta". Nepoužívejte věty typu "no comment". Někdy stačí použít krátký komentář – vybrat klíčové sdělení a zajistit jeho komunikování. Nezapomeňte, že výraz vaší tváře může vypovědět víc než všechny slova vycházející z vašich úst. Zůstaňte klidní a nenechtejte se dohnat k ukvapeným reakcím a prohlášením.

Příklady odpovědí na základní otázky:

- Proč?** Hrozící nebezpečí, možnost úrazu, apod.
- Co?** Musím oznámit nepříjemnou/katastrofickou situaci (únik škodlivých látek, úmrtí člena managementu apod.).
- Kdo?** Musím informovat zaměstnance, rodinné příslušníky, postižené, rodiny postižených, zákazníky, akcionáře.
- Kdy?** Ihned. Obvykle bývají společnosti, úřady atd. kritizované za otálení sdělení informací.
- Kde?** V co nejširším okruhu médií (celostátní, regionální) tak, aby se informace dostala k jednotlivým cílovým skupinám.
- Jak?** Informace je nutné podávat formou tiskových zpráv, krátkých prohlášení a osobně.

VI. KDYŽ CHCETE VZBUDIT ZÁJEM MÉDIÍ

Základní pravidlo zní:

POKUD O TOM NEVĚDÍ, NEBUDOU O TOM INFORMOVAT.

Neustále hledejte v činnosti svého odboru aktivity, které by potenciálně mohly být zajímavé pro novináře. O těchto aktivitách informujte tiskovou mluvčí, která se postará o další publicitu.

V některých případech vás tisková mluvčí požádá o poskytnutí konceptu tiskové zprávy, který by měl obsahovat všechny podstatné informace, které chcete sdělit. Tisková zpráva by měla:

- být krátká (žádná informace nestojí za více jak 350 slov)
- být co nejjednodušší
- držet se faktů
- především odpovědět na základní otázky typu: kdo, co, proč, kde, kolik, jak a kdy
- sdělit vše podstatné v prvním odstavci
- snažit se použít relevantní citace představitelů kraje (radních) či konkrétních pracovníků krajského úřadu
- pokud jsou k dispozici obrazové podklady, dejte je rovněž k dispozici tiskové mluvčí.

Rovněž se snažte včas identifikovat takové aktivity, které by potenciálně mohly vést k negativní publicitě. Ve většině případů se takové negativní publicitě dá zabránit včasnou informovaností, osvětou a vysvětlováním širšího kontextu.

Když chystáte důležitou akci...

Pokud chystáte důležitou akci jakéhokoli druhu, u které potřebujete vzbudit zájem médií a generovat publicitu, nepodceňte včasnou přípravu. S předstihem informujte oddělení vnějších vztahů a konzultujte s ním vhodné formy informování médií o vámi chystané akci.

VII. ZÁKLADNÍ ZÁSADY KOMUNIKACE

Plánovaná komunikace obvykle začíná tak, že se organizace rozhodne ovlivnit míru informovanosti, postoje či chování určité cílové skupiny. Poté následuje naplánování procesu komunikace, jehož výstupem by měly být konkrétní aktivity, jako například příprava inzerátů, tisková konference, různé schůzky či jednání. Tyto aktivity by samozřejmě měly být v souladu s vizí a dlouhodobými záměry dané organizace.

Čtyři důležité aspekty komunikačního procesu:

1. Než předložíte řešení, popište daný problém.
2. Než se pustíte do externích aktivit, komunikujte nejprve interně.
3. Přijdete-li s informací jako první, posílíte svou image
4. Vztahy, image a očekávání

VII.1 Přesný popis problému

Svědomitý úředník objeví problém a ihned hledá řešení. Jakmile je najde, zahájí komunikaci. V takové situaci však cílová skupina neví, že nějaký problém existuje, a proto nemá žádný důvod akceptovat jeho řešení.

Lepší je problém přesně popsat, seznámit s ním cílovou skupinu a dát na vědomí, že pracujete na jeho řešení. Ještě vhodnější je však zajistit, aby zástupci skupiny byli do řešení sami zapojeni. Další krok spočívá v hledání řešení a jeho předložení cílové skupině, která je připravena je přijmout, případně je dokonce vyžaduje. Než předložíte řešení, seznáňte se s problémem ty, který se týká!

VII.2 Proces začíná „doma“

Organizace, které nepovažují své pracovníky za natolik důležité, aby je informovaly, co se na pracovišti děje, musí brzy čelit jejich nedostatečné motivaci a odcizení. Nespokojení zaměstnanci si „ulevují“ před kamarády a příbuznými, kteří pak zaměstnavatele pomlouvají mezi ostatními lidmi.

Zaměstnavatel, pro kterého jsou zaměstnanci ti, kdo reprezentují jeho organizaci („vyslanci“), své lidi informuje a motivuje, naslouchá jim a jasně vymezuje jejich pracovní povinnosti. V takové atmosféře jsou pracovníci mnohem ochotnější podporovat různé reformy a změny a zdůvodňovat jejich nezbytnost ať již před médii, občany, příbuznými či přáteli. Interní komunikace předchází komunikaci externí!

VII.3 Buďte první!

Představa, jakou si člověk o určité věci vytvoří, je do značné míry ovlivněna informacemi, které se objeví jako první. Pokud jsou tyto informace zveřejněny například ve sdělovacích prostředcích, jejich vliv na občany, úředníky a další zainteresované subjekty je obrovský. Ovlivňujte – podávejte informace jako první! Posílíte tak zároveň image otevřenosti.

VII.4 Ovlivňujte očekávání

Komunikace a vztahy s veřejností vycházejí ve velké míře ze základní psychologie. Jejich hlavním cílem je ovlivnit určitou cílovou skupinu. Chceme-li nějakou skupinu ovlivnit, musíme s ní v první řadě navázat vztah. Budování takového vztahu je předpokladem pro úspěšné ovlivňování. Vztahy představují souhrn veškerých kontaktů (plánovaných i neplánovaných), které se mezi danou organizací a cílovou skupinou/jednotlivcem realizují. To, jak daný jedinec organizaci vidí, je ovlivňováno jeho vlastními zkušenostmi, zkušenostmi přátel a externími faktory, jako jsou například články v novinách. Než dojde k navázání vztahu, existuje představa (image), která ovlivňuje očekávání.

Příloha 1

S médii nejčastěji komunikují volení představitelé kraje, tisková mluvčí, ředitelka krajského úřadu a vedoucí jednotlivých odborů a sekretariátů. V případě nepřítomnosti vedoucího odboru je na něm, aby zajistil svého zástupce pro komunikaci s novináři. Všichni pracovníci krajského úřadu pak musí respektovat, že není akceptovatelné odmítnout novináře s tím, že v současné chvíli není nikdo kompetentní na jeho otázku odpovědět. Vždy by měla existovat možnost zodpovědět novinářovu otázku přímo nebo jej odkázat na konkrétní kompetentní osobu.

Kontaktní adresář představitelů kraje Vysočina a pracovníků krajského úřadu určených ke komunikaci s médii

OBLAST KOMPETENCÍ	FUNKCE	JMÉNO	TELEFON	ADRESA PRÁČOV IŠTĚ
Volení představitelé kraje Vysočina				
	hejtman	František Dohnal	564 602 144	Žižkova 57
rozpočet, finance	první náměstek hejtmána	Miloš Vystrčil	564 602 140	
Školství	náměstkyně hejtmána	Alena Štěrbová	564 602 139	
Doprava	náměstkyně hejtmána	Petr Pospíchal	564 602 147	
regionální rozvoj územní plánování	náměstkyně hejtmána	Marie Černá	564 602 148	
sociální věci zdravotnictví kultura	radní	Martina Matějková	564 602 124	
životní prostředí	radní	Ivo Rohovský	564 602 137	
grantová politika	radní	Tomáš Hermann	564 602 126	
krizové řízení integrovaný záchranný systém mimořádné situace vnější havarijní plány ochrana utajovaných skutečností organizace humanitární pomoci	uvolněný člen zastupitelstva	Pavel Maslák	564 602 135	

Pracovníci krajského úřadu				
zastřešuje všechny kompetence níže uvedené u jednotlivých vedoucích odborů stížnosti, petice kontrolní činnost v rámci krajského úřadu kontrolní činnost vůči organizacím zřizovaným krajem Vysočina	ředitelka KrÚ	Simeona Zikmundová	564 602 250	Žižkova 57
	tisková mluvčí	Radka Burketová	564 602 142	
vnitřní chod sekretariátu hejtmána komunikace mezi zastupitelstvem, radou, výbory a komisemi a krajským úřadem zahraniční návštěvy protokolární záležitosti vnější vztahy, marketing, PR propagace krajského úřadu mimořádné situace ochrana utajovaných skutečností	vedoucí odboru sekretariátu hejtmána	Martin Kalivoda	564 602 127	
organizace a řízení útvarů kraje vzdělávání pracovníků, odměňování, výběr nových zaměstnanců informace o materiálně-technickém zázemí přestupková agenda, civilní služba, právní otázky	vedoucí odboru sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu	Eva Šarapatková	564 602 255	
účetnictví finanční plnění smluvních závazků rozpočtování	vedoucí ekonomického odboru	Anna Křištofová	564 602 232	
program rozvoje kraje GIS mapový server kraje databáze fond rozvoje kraje obnova venkova zdroje pro rozvoj kraje investorské příležitosti rozvoj cestovního ruchu	vedoucí odboru regionálního rozvoje	Martin Černý	564 602 530	Žižkova 16
posuzování staveb strategie ochrany přírody osvěta odpadové hospodářství kraje, ochrana ovzduší	vedoucí odboru životního prostředí	Pavel Hájek	564 602 501	

**Pravidla
pro komunikaci s médii - manuál**

poskytování finančních příspěvků na hospodaření v lesích lesní stráž chov zvěře v zajetí rybářské revíry veřejné vodovody a kanalizace čistírny odpadních vod ochrana území kraje před povodněmi	vedoucí odboru lesního a vodního hospodářství a zemědělství	Petr Bureš	564 602 204	Žižkova 57
informace o územním plánu urbanismus	vedoucí odboru územního plánování a stavebního řádu	Jan Strejček	564 602 197	
správa sítě škol na krajské úrovni zabezpečení úkolů při zřizování a zrušování škol volnočasové aktivity dětí a mládeže, včetně zdravotně postižených, programy mládeže EU evidenze majetku, hospodaření škol a školských zařízení	vedoucí odboru školství, mládeže a sportu	Zdeněk Ludvík	564 602 222	
zřizování krajských muzeí, galerií a knihoven rozvoj státní památkové péče v kraji obnova kulturních památek	vedoucí odboru kultury a památkové péče	Horymír Kubíček	564 602 248	
zřizování a spravování zařízení sociální péče a ústavů sociální péče státní správa v oblasti dávek státní sociální podpory organizace zdravotnické soustavy, záchranných protialkoholních stanic	vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví	Věra Švarcová	564 602 819	Tolstého 15
	vedoucí odboru kontroly	Michal Ňachaj	564 602 810	
provoz stanic technické kontroly jízdni řády drah zřizování organizace pro správu a údržbu silnic rozřazování pozemních komunikací projednávání přestupků na dálnicích a silnicích správa a údržba komunikací, zimní údržba	vedoucí odboru dopravy a silničního hospodářství	Zdeněk Šálek	564 602 235	Žižkova 57
rozvojové projekty IT tvorba a správa počítačové sítě správa WWW serveru bezpečnostní politika projekce tvorba a implementace databázových aplikací tvorba koncepce GIS na úrovni kraje	vedoucí odboru informatiky	Petr Pavlinec	564 602 114	

majetková správa nemovitého majetku kraje, nájmy, výpůjčky fyzická správa nemovitého majetku kraje, údržba	vedoucí odboru majetkového	Petr Kolář	564 602 214
	útvár vnitřního auditu	Eva Janoušková	564 602 150

Příloha 2 – kontaktní adresář médií (viz adresář „veřejné složky“ aplikace MS Outlook)