

# Techniky v public relations, aneb Jak pracovat s médii

(Roman Bajčan, MgmtPress 2003, Praha – krácený rukopis)

## Deníky

Tím, kdo v konečné podobě interpretuje informace, je novinář. Proto musí dokonale pochopit, co mu mluvčí sděluje. „Deníkář“ (tedy redaktor či reportér pracující v tištěných médiích vydávaných s denní periodicitou) provede výslednou selekci informací. Může jich použít hodně – pokud ho jimi vybavíte – anebo naopak: mnohých se může zbavit. Proto musíte zdůraznit ty podstatné, které by neměl přehlédnout a neměl by se jich zbavit. Novinář je pod tlakem událostí každého jednotlivého dne, které jej mohou bezprostředně ovlivňovat, je také vystaven stresu. Musím zvážit z jaké části mediálního spektra deník pochází. Výstřižky z novin (či jejich elektronická podoba) hraje důležitou roli informační databáze i za dlouho v budoucnosti.

## Časopisy

Stejně jako u deníků platí, že novinář interpretuje informace. Článek bývá obvykle rozsáhlejší než v deníku, novinář potřebuje více údajů, může se rozepsat o souvislostech. Jde více do hloubky, má čas a prostor na detaily. Více může pracovat s využitím lidského faktoru. Je nutné zvážit o jaký časopis jde – existují ryze odborné časopisy pro úzký okruh čtenářů, časopisy specializované, které čtou i laici se zájmem o obor, spektrum uzavírají časopisy bulvární, populární určené nejširšímu okruhu čtenářů. K časopisu se čtenář i několikrát vrátí, má delší dobu životnosti. Počítat ovšem musíme i s delší výrobní lhůtou, během které mohou některé informace zestárnout.

## Rozhlas

Lze charakterizovat jako velmi pomíjivé médium. Málokdy je poslouchán programově – spíše jde o poslech, který doprovází nějakou jinou činnost. Ranní vstávání, řízení auta, žehlení, práci na zahrádce apod. Proto vyžaduje velmi krátká témata, která musí být řečena velmi srozumitelně. Posлуhač zachytí jen část sdělení, zbytek si může interpretovat libovolně. Rozhlas není příliš plastický – disponuje pouze zvukem. Výhoda – je to velmi rozšířené médium. Snadno se do něj dostane i mluvčí – rozhlas potřebuje pro svůj život velké kvantum informací, které lze snadno technicky získat – například mobilním telefonem kdykoliv a z jakéhokoliv místa. Proto i výrobní lhůta relace může být velmi krátká. Živý vstup mluvčího odstraňuje riziko interpretace zprávy novinářem.

## Televize

Dosud si uhájila největší vliv ze všech médií. Řada lidí – včetně politiků, průmyslníků, obchodníků – považuje televizi za nejvýznamnější informační zdroj. Co nebylo v televizi, jakoby neexistuje. Televize vyžaduje velmi krátké materiály, hutné a zároveň přehledné. Ke zvuku přistupuje obraz – důležitá je tedy i podoba mluvčího. Televize má mnoho různých pořadů – pro mluvčího je nezbytné přesně zjistit, do jakého pořadu a za jakých souvislostí bude jeho vystoupení zařazeno. Podobně jako rozhlas má televize relativně velmi krátkou výrobní lhůtu.

## **Internet**

Jde nesporně o moderní a velmi progresivní médium, myslím si však, že se dnes jeho význam, jako masového nástroje komunikace, přeceňuje. „Webstránek“ existuje velké množství, včetně elektronické mutace největších deníků. Internet disponuje velkou potřebou témat – i rozsáhlejších. Na zařazení článku nejsou kladeny tak přísné nároky, jako v klasických tištěných médiích – už třeba pro dostatek místa. Mluvčí tu může publikovat svůj článek bez nebezpečí zkreslení či vytržení z kontextu. Musí však počítat i se zásadní výměnou názorů vzápětí po uveřejnění. Neměl by dopustit, aby se původní vyznění článku v následné diskusi zcela otočilo. Internetovou diskusi lze naopak využít při napadení článku konkurence.

## **Tiskové agentury**

Naprosto dominantní postavení u nás má a měla Česká tisková kancelář (ČTK). Dlouhá desetiletí byla chápána jako nesporný normativ zpravodajské novinářiny, jejichž agenturní zprávy se daly pro další generace tise do kamene. Dnes bych si tím už tak jist nebyl.

Přesto platí, že jde o velmi komplexní nosič informací s velkým důrazem na co jejich nejrychlejší šíření prostřednictvím své placené sítě. Má stále velký význam jak pro „centrální“ sdělovací prostředky, tak především pro regiony, kterým zprostředkovává informační spojení s „okolním“ světem.

## **Motivací médií je především jejich zisk**

Informace je dnes zbožím jako kterékoli jiné. Informace je produktem, který je častokrát velmi cenný a za který se platí. Proto není hlavním motivem sdělovacích prostředků, jak si velká část z nás myslí, přinášet „objektivní, nezkreslené a vyvážené informace“, ale ekonomický profit i ekonomický a politický vliv.

## **Komerční média**

Kromě České televize a Českého rozhlasu jsou všechny ostatní sdělovací prostředky u nás v soukromých rukách, a proto je jejich prvořadým zájmem tvorba zisku. I když se častokrát ohánějí již zmiňovanou objektivitou a „službou“ již přinášejí „svým čtenářům, posluchačům...“, jde vždy o peníze až na prvním místě. I to je jeden z důvodů proč dnešní žurnalistika je tak chudá na osobnosti se zkušenostmi, rozhledem a vlastním názorem. Takový pracovník je pro majitele příliš drahý a také málo manipulativní. Komerční média tak sledují výši prodaného nákladu, poslechovost a sledovanost. Protože čím vyšší náklad a čím vyšší sledovanost, tím vyšší zájem inzerentů a následně vyšší profit.

Cílem je tedy přinášet atraktivní informace pro nejširší vrstvy.

## **Média veřejné služby**

V této souvislosti jsme mluvili o České televizi a Českém rozhlase. Tady by motivace sledovanosti a poslechovosti, tvorba zisku neměly být na prvním místě. V posledních několika letech se však rozdíl mezi veřejnoprávním a komerčním do značné míry setřel. Domnívám se, že je to dané bezradností vrcholových pracovníků těchto institucí přesně definovat pojem „veřejnoprávnosti“. Za druhé je to také tím, že politická garnitura, která tato média ovlivňuje, nestojí o skutečně nezávislé a profesionální sdělovací prostředky veřejné služby.

Cílem sdělovacích prostředků, na jejichž chod přispíváme, by mělo být přinášet takové informace, které budou užitečné, využitelné pro co největší okruh lidí. Ne tedy senzační, ale prospěšné.

## **Něco málo o komunikaci**

### **PR složkou marketingu**

Public Relations jsou nedílnou složkou marketingu a současně uměním jak chápat, vytvářet, ovlivňovat a působit na veřejné mínění, menší skupiny ale i jednotlivce. Jejich nástrojem jsou zejména (ale nejen) hromadné sdělovací prostředky. Škála možností je však, díky prudkému rozvoji nových technologií a rozšiřování spektra informačních kanálů daleko širší. Proto pojmání tohoto odvětví jako prostých „vztahů s veřejností prostřednictvím tisku“ (Media Relations) je do značné míry překonané.

Správně volené PR strategie by pak v sobě měly zahrnovat prvky psychologie, měly by vycházet z reálných ekonomických a politických podmínek v daném regionu a realizátoři těchto kampaní by měli být zkušené profesionály s tvořivým myšlením, všeobecným přehledem a důkladnou znalostí médií.

Cílem PR není ovládat a manipulovat veřejností (nezaměňovat proto s propagandou), ale pomoci osobám, organizacím a společnostem komunikovat s veřejností tak, aby byly příznivě vnímány a zvyšovala se jejich prestiž.

### **PR, nebo komunikace?**

V úvodu jsme hovořili o tom, že pojem PR už v dnešní době plně neodráží celé spektrum možností, které s sebou nese. Volíme proto raději slovo komunikace, jež je natolik mnohoznačné, že dokáže daleko lépe postihnout celou šíři tohoto oboru.

Protože komunikace je:

- ústní (verbální)
- písemná
- pomocí obrazu(ů), signálů, symbolů
- gestikulací (nonverbální)
- zvuková
- nebo kombinací výše jmenovaných

Principiálně by pak kvalitně naplánované komunikační aktivity měly v drtivé většině případů předcházet reklamním kampaním. Vytvářejí totiž pro přijímání stručných až zkratkovitých reklamních sdělení lepší podmínky pro jejich vnímání a přijetí. Reklamní kampaně tak mohou být ještě účinnější a v konečném důsledku i levnější. Respondent totiž daleko dříve, s dobrou komunikační masáží, pochopí o co jde.

### **Pozitivní image především**

Úspěšnou firmu (i jedince) „dělá“ právě její (jeho) pozitivní image. Ale i když jste úspěšní, neznamená to apriori, máte zcela samozřejmě dobrou image. O vaší úspěšnosti se totiž musí ostatní nejdříve dozvědět, zaregistrovat ji a v kladném smyslu o ní referovat.

Příznivé nazírání veřejnosti, potažmo médií, pomáhá danému subjektu lépe působit v konkrétní oblasti podnikání, vytváří jakousi nehmotnou komparativní výhodu vůči ostatní konkurenci a usnadňuje mu lépe prosazovat své názory a postoje. A také velmi

vhodně připravuje půdu dalším postupům, souvisejícím s kvalitním marketingovým plánováním. Chybou ovšem je, vnímat PR jako nástroj přímé podpory prodeje zboží nebo služeb.

### **PR vs. reklama**

Techniky public relations nejsou apriori přímým nástrojem prodeje. Ať zboží, nebo služeb. Přesto si to ještě dnes myslí, bohužel, relativně velký počet manažerů a marketingových profesionálů nejrůznějších firem. I těch největších. Jak domácích, tak zahraničních.

Nevím jak tento blud vznikl, ale někdy je skutečně velmi obtížné ho vykořenit a přesvědčit příslušné „odborníky“ o tom, že komunikační techniky jsou nástrojem posilování image společnosti, její důvěryhodnosti, že napomáhají lepším vztahům mezi obchodními partnery, finančními domy, akcionáři, zákazníky...

A že jsou nedílnou součástí marketingu, nikoli jednou ze složek reklamy.

Možná tento nonsens záměrně šíří kreativci a plánovači komunikačních agentur, kteří při sestavování svých strategií počítají s public relations jen okrajově jako s obtížným, těžko uchopitelným appendixem. Zcela logicky pak podobný názor zakořenil ve firmách.

### **PR v pozadí**

Reklamní pracovníci pak zařazují PR (zejména média relations), zcela proti smyslu této komunikace, až po rozběhnutí reklamní kampaně a znesnadňují a znedůvěřhodňují tak práci „piárystů“. Možná i proto, že kvalitně připravená PR strategie předcházející reklamě může celou kampaň zkrátit a tím i zlevnit.

O penězích je to totiž až na prvním místě. Pro mediálního plánovače je zařazení či nezařazení čtyř pěti reklamních celostran do čteného deníku pod jeho rozlišovací schopnost, protože z jeho pohledu o vyznění celé kampaně stejně nerozhodují. Naopak rozumný piárysta s adekvátními finančními prostředky (tedy přesněji řečeno ve finančním rozsahu pěti novinových stran) může nabídnout hodně zajímavé muziky.

Objektivně je však třeba říci, že efektivita reklamní kampaně je daleko lépe měřitelná. V tom je její síla. Klient totiž velmi rychle pozná a dokáže si zpočítat o kolik se za příslušné reklamní období zvýší výtoč piva, prodá více aut nebo polobotek. Od zvýšených tržeb a zisků pak odečte náklady na reklamní kampaň a velmi transparentně zjistí, jaký benefit mu přinesla. Nebo také nepřinesla.

Proti public relations má reklama také výhodu v tom, že má jasně rozlišené fáze přípravy a realizace. Tedy část kreativního jiskření, samotného provedení, zadání médiím a zaslouženého několikaměsíčního odpočinku v podobě předávání „stohů“ výstřižků a kazet.

U komunikace s veřejností jsou první fáze přípravy kampaně obdobné. Až na tu poslední. Zasloužený odpočinek se jaksí nedostavuje. Profesionálně připravená a vedená PR strategie vyžaduje neustálé analyzování nově vznikajících situací, problému a jejich řešení. Ať jde o kampaň politické strany, bankovního domu, nebo průmyslové společnosti.

### **PR není o expresivech**

Public relations také nejsou (rozhodně by neměly být), na rozdíl od reklamy, o vršení expresiv, superlativ, dalších „-iv“. Nepracují s takovou nadsázkou, zkratkou. Měly by být střízlivější, vybavené spíše fakty, argumenty a už vůbec ne růžovými brýlemi. Je pak

častokrát velký rozdíl, zda tiskovou zprávu (text výroční zprávy, firemního časopisu...) píše reklamní textař, nebo člověk, který lépe zná zákonitosti práce žurnalisty. Ono je méně skutečně někdy více.

*Příkladem zaměňování tiskové informace s reklamním textem je zpráva, která byla oficiálně médiím distribuována. Možná byla rozeslána nejen médiím a měla ještě nějaké další, blíže neurčené poslání, ale i pak by bylo daleko lepší, aby vznikly texty dva, lépe sloužící svým účelům.*

### **Aral představil Aralkonto**

*Společnost Aral ČR, a. s., připravila pro své zákazníky virtuální věrnostní program Aralkonto. Jedná se o projekt, který je jedinečný jak v České republice, tak na celém světě. Jeho výhody mohou využívat nejen motoristé, ale i ostatní členové rodiny. Aralkonto lze ovládat prostřednictvím internetu či mobilního telefonu.*

*„Věrnostní program Aralkonto je dalším krokem k zatraktivnění produktů a služeb naší společnosti co nejširšímu okruhu zákazníků. Aralkonto zároveň odráží moderní způsoby komunikace, kterým v současné době dominuje internet a mobilní telefony,“ uvedl Pavel Švácha, generální ředitel společnosti Aral.*

*Body na své Aralkonto získají zákazníci nejen za nákup pohonných hmot v síti čerpacích stanic Aral, ale také za koupi zboží v obchodech Aral Store nebo za umytí automobilu v myčce Aral. „Po nasbírání dostatečného množství věrnostních bodů je mohou zákazníci vyměnit za kredit libovolné předplacené telefonní karty kteréhokoli mobilního operátora na českém trhu,“ řekl Martin Durčák, projektový manažer a člen představenstva společnosti Aral. „Pokud zákazníci využívají paušální program některého z tuzemských mobilních operátorů, představuje získaný kredit vhodný dárek pro jejich blízké, například členy rodiny nebo partnery,“ doplnil Durčák.*

*Aralkonto je první virtuální věrnostní program, který je způsobem fungování jedinečný nejen v České republice, ale na celém světě vůbec. „Doposud žádná společnost nikde ve světě nevytvořila věrnostní program, který by umožňoval vyměnit získané věrnostní body z kredit pro mobilní telefony,“ zdůraznil Durčák.*

**1)** *Přežívajícím nešvarem je opisování právní formy společnosti do tiskového sdělení. Pro potřeby sdělovacích prostředků není naprosto nutné a jen „zapleveluje“ text, který by měl být co nejpráhlednější a nejstručnější.*

**2)** *Hned v druhé větě, místo faktů, použil autor expresivum „jedinečný“. Zda je něco skutečně jedinečné bychom měli nechat v první řadě na novináři, pak na veřejnosti.*

**3)** *Následuje přímá řeč jež „je dalším krokem k zatraktivnění produktů a služeb...“, „...“odráží moderní způsob komunikace...“, „...dozvíme se, že „získaný kredit představuje vhodný dárek pro blízké motoristů, například členy rodiny nebo partnery...“.*

*Nevím, zda jde o skutečně tak „jedinečný produkt v ČR, tak v celém světě“.*

*Z informačního a novinářského hlediska jde o velmi podprůměrnou informaci.*

### **Dobrý produkt se nechválí sám**

Argumenty, že dobrý výrobek či jakýkoli jiný produkt nepotřebuje komunikovat, protože si jej přece veřejnost najde sama, je lichý. Umění není produkt vymyslet a vyrobit (resp. uvést např. finanční produkt na trh), ale prodat ho! Právě v době velmi

silné konkurence ve všech odvětvích lidského konání není na místě domnívat se, že si spotřebitel-zákazník dá tu práci, shání si sám informace, posuzuje jednotlivé parametry a teprve na základě velmi uvážlivého zhodnocení se rozhoduje pro ten nejlepší produkt.

### **Bombardovat informacemi? ANO!**

Jestliže máme co říci, jestliže máme nová fakta, pak je sdělujme. Snažme se je nabídnout veřejnosti tak často jak to jen půjde. A přesycení informacemi se příliš neobávejte. Jestliže v této publikaci hovoříme zejména o komunikaci se sdělovacími prostředky, jejichž prostřednictvím oslovujeme laickou i odbornou veřejnost, pak „přirozený výběr druhů“ za nás v první vlně udělají právě média.

Sdělovací prostředky jsou jako síta. Velikost otvorů je „nastavena“ tak, aby jimi propadlo vše podměrečné, nedůležité a aby byly zachyceny jen skutečné perly. Dalším takovým pomyslným sítem je veřejnost. Respektive síto paměti každého příjemce informací prefabrikovaných sdělovacími prostředky. V paměti uvíznou zprávy v podstatě dvou typů: buď absolutní trháky, nebo opakující se témata. „Pecku“ jen tak nevymyslíme a v paměti respondentů bychom měli uvíznout co nejčastěji.

### **Strategie v PR**

Klíčovým předpokladem dobrých výsledků v public relations je už ve fázi přípravy a určování komunikační strategie důvěra a respektování obou „zúčastněných stran“. Zadavatel musí věřit tomu, že PR službu skutečně potřebuje a uvážlivém výběru PR pracovník anebo agentury uvěří profesionálním doporučením, která vytvoří. Mělo by tedy platit: základní osnovu komunikační strategie určuje po důkladném sběru informací a diskuzích PR manažer. Po jejím schválení by měla být ve svých principiálních řešeních závazná. Dílčí korekce se objeví téměř vždy, ale kostra musí být stabilní a není jí možné měnit na základě momentální rozladěnosti nebo změny počasí. O PR strategiích totiž platí, že jsou většinou během na delší trať a jejich efekty se projeví po delší době. Je proto korektní, stejně jako v klasickém zaměstnaneckém poměru, poskytnout „piárystům“ alespoň tříměsíční zkušební lhůtu. Pro kvalitního odborníka musí být tato doba více než dostatečná, aby předvedl své schopnosti.

### **Lze měřit efekty komunikace?**

Myslím, že ano. Přes rozsáhlou odbornou diskuzi „jak“, odpovídám že mediální hodnotovou analýzou. Jednoduše dokáže vyčíslit počet informací o zadaném heslu za klientem určené období. Odhalí jejich nárůst či pokles. Podle jednoduchých kritérií zhodnotí, zda šlo o zprávy negativní, neutrální nebo pozitivní a dokonce nám odhalí ve kterých regionech jsme byli s naší komunikační strategií více či méně úspěšní. Zejména klient má proto dostatečné podklady pro to, aby vystavil agentuře či svému tiskovému pracovníkovi patřičné vysvědčení.

### **A co za to?**

Velmi často se také hovoří o tom, jaká cena je za podobné služby přiměřená. V první řadě taková, která vyhovuje jak klientovi, tak piárystům. Za druhé je vždy na zadavateli, jak dobře si spočítá výši vynaložených nákladů na vlastní nebo externí tým komunikačních specialistů.

A za třetí, jaký benefit, vůči vydaným prostředkům z této činnosti by chtěl mít a jaký skutečně získá.

## Umíme se domluvit?

### Komunikace nic moc

Kupodivu velká část vedoucích pracovníků, přestože si uvědomují potřebu aktivní komunikace s veřejností, naráží na problém, jak se „efektivně domluvit“ ve vlastní mateřtině. Častokrát totiž, např. na nejrůznějších školeních, zjišťují, že umění pohotové, jasné komunikace s jasně strukturovaným obsahem není samozřejmostí a že je třeba se v něm cvičit a zdokonalovat. To platí jak o komunikaci v „pracovním styku“, tak zejména o komunikaci se sdělovacími prostředky.

### Méně je více

Dobrým a názorným vodítkem pro přípravu jakéhokoli „rozumného“ prohlášení je analogie s tvorbou a strukturou novinového článku, agenturní, televizní zprávy nebo kvalitní tiskové informace.

Dobrá zpráva (prohlášení) by vždy měla mít svůj stručný a jasný „hedlajn“, titulek. Vše důležité by pak mělo být obsaženo v první větě, resp. prvním odstavci. A čím hlouběji se ve svém prohlášení propracováváme, tím více rozvíjíme prvotní myšlenku a doplňujeme ji řadou dalších detailů. Dobré prohlášení by v sobě mělo svůj hedlajn několikrát zopakovat tak, aby příjemce takové informace nebyl ani na chvíli na pochybách, co svým sdělením chceme říci. Zpětnou vazbou ve firmě je pak rychlost a efektivita s jakou je pracovní kolektiv schopen řešit komunikovaný problém a v médiích článek, který obsahuje a popisuje minimálně padesát procent našeho sdělení. V podstatě paradoxně největší problém s jednoznačným a jednoduchým formulováním informace mají ve svém oboru kováři odborníci. Jednoduše proto, že o problému vědí příliš mnoho, uvažují v širokých souvislostech a chtějí proto vše důkladně vysvětlit a erudovaně podat. Pohled „jinými očima“ je pak obtížný.

## Kvalitní mluvčí je firemní výhodou

### Mluvčí, nebo úředník?

Mluvčí (tiskový pracovník, pracovník agentury...) rozhodně nepotřebuje pevnou pracovní dobu s píchačkami. Kontakty, které jsou pro tento obor klíčové u stolu nezíská. Musí se s novináři aktivně stýkat, poslouchat jejich názory a nezřídka zaplatit za nějaké to pivo s možností vyúčtování vzniklých nákladů.

Stejně tak by neměl být plísněn vedením za to, že *„... tiskové prohlášení generálního ředitele, které bylo v rozsahu čtyř normostran zasláno agenturám a tisku ke zveřejnění, bylo citováno jen ve dvou větách,“* a rozhodně nezlepší komunikaci s veřejností pravidelným vyplňováním oběžníků o své činnosti.

Co ale pro kvalitní práci potřebuje jsou aktuální informace „z nejvyšších míst“ a respekt i v případech, kdy říká důrazně i velmi nepříjemné věci. Protože za vlastní názor, i negativní, by měl být placen přednostně.

### **Mluvčí: svědomí firmy**

Kvalitní tiskový pracovník musí být jakýmsi objektivním svědomím společnosti. A jestliže už mluvčího máme, pak bychom ho měli také využívat. Vždy bychom se měli snažit o to, aby za firmu (ve vztahu k veřejnosti) mluvil v převážné míře on a při významnějších nebo vážnějších příležitostech pověřený člověk z vedení. Nejhorší je kakofonie hlasů linoucí se ze společnosti směrem ven. Vytváří informační chaos, působí výrazně neprofesionálně a zakládá vhodné prostředí pro dezinformace a možné průšvihy. Jednoduše proto, že je velmi obtížné v takovém prostředí vytvořit efektivní zpětné vazby, které mohou signalizovat nebezpečí.

Jestliže se však dotazy sbíhají na jednom místě a ostatní pracovníci firmy případné tazatele odkazují striktně, ale korektně na tiskový odbor, pak lze rychle reagovat a předcházet problémům.

Klasickým příkladem jsou situace, kdy mluvčí v jednom dni vyslechne dva tři stejně nepříjemné dotazy od zástupců různých sdělovacích prostředků. Pak si je téměř sto procentně jistý, že došlo k „organizovanému útoku“ na společnost a může neprodleně jednat.

Optimální je funkce mluvčího, kterou zastává člověk, věnující se pouze této práci (a nejlépe a s novinářskou průpravou). Novinářská průprava proto, že rozumí potřebám svých bývalých kolegů, akceptuje jejich urputné trvání na informaci, ale i proto, že výchova odborníků u nás v tomto směru zatím neexistuje.

### **...podmínky pro optimální výkon**

**Sečteno a podtrženo** lze předchozí odstavce shrnout do několika bodů, při jejichž dodržení je možné stanovit pravděpodobnou míru úspěšnosti. Jde o jakýsi mírový Vojenský řád, díky kterému je možné vést válku, jen v něm nestojí jak vysoké je procento povolených ztrát.

- informace se musí sbíhat na jednom místě
- na dotazy odpovídá pouze pověřený člověk
- v případě, že se novinář „snaží u nepověřené osoby“, ta ho slušně odkáže na správné místo a mluvčího o obsahu ihned informuje
- nezapírat se před tiskem
- odpovídat na dotazy rychle, ale s rozvahou (nejlépe ten samý den)
- nepokoušet se dotaz obejít (tak zvaně okecat), stručně odpovědět přímo k věci
- v případě, že jde o závažnější dotaz informujeme vedení, akcionáře atd.

### **Monitoring tisku**

Bez kvalitního a včasného monitoringu se snad ani v této branži nedá pracovat. Rychlá zpětná vazba, přehled o aktivitách konkurence a možnost rychlé reakce jsou základními předpoklady pro účinnou komunikaci s tiskem, resp. veřejností.

Principů jak postupovat je celá řada: od toho, že pověřená osoba dochází lehce po rozbřesku do práce a dlouhé hodiny se probírá horou deníků a časopisů, poslouchá rozhlasové a televizní zpravodajství až po servis, který zajišťují specializované agentury.

### **Monitoring v praxi**

**Pryč jsou doby**, kdy jediným možným nástrojem pro aktivní monitorování tištěných médií byly nůžky. Ne že by tento archaický přístup vymizel úplně.

Dnes existují specializované společnosti (např. Anopress), které díky smluvním vztahům s redakcemi tištěných i elektronických médií nabízejí články a reportáže „v původním



znění“. Sledují až několik stovek sdělovacích prostředků jak celostátních, tak i regionálních. Tento princip je daleko pružnější, materiály jsou k dispozici jen pár hodin po doručení tiskovin na novinový stánek (kolem deváté hodiny ranní je velmi přehledná svodka k dispozici), lze je posílat elektronickou poštou a daleko lépe připravovat potřebné rešerše s přímými citacemi zajímavých pasáží (viz. příloha č. 1). Jestliže si vážíte času svých pracovníků, který by jinak museli trávit nad tiskovinami s nůžkami v ruce, pak je jednodušší takovou práci skutečně zadat. I s ohledem na to, že média i agentury využívá pro přenos těchto informací moderní a rychlý komunikační nástroj - „ímej!“.

### **Mediální audit**

Tzv. mediální audit (analýza) zahrnuje zpětný monitoring tiskových zpráv za delší i kratší časový úsek, reklamní výstupy konkurence za uplynulé období a další marketingové aktivity zaměřené vůči veřejnosti, které jsou zpracovány do stručné analýzy, na jejímž základě je navržen další optimální postup vůči odborné i laické veřejnosti.

***Mediální audit** můžeme díky aktivnímu monitoringu připravovat sami, nebo při zvážení našich personálních a finančních možností zadat zmiňovaným specializovaným firmám. Nejde o žádnou zásadní vědu, ale i stručný a přehledně řazený přehled mediálních výstupů za určitý časový úsek nám může hodně pomoci. Na několika málo stránkách (obohacených pro názornost grafy) získáme přehled o množství tiskových informací, za určitý časový úsek, které o nás a o naši oborové konkurenci média zveřejnila. Zjistíme, i když tento údaj může být více či méně subjektivní, kolik informací mělo pozitivní, neutrální charakter. Velmi přesně se také dozvíme, která média a dokonce který redaktor o nás referoval (...a jakým způsobem). Už tyto informace nám velmi jasně řeknou, zda si v komunikaci s veřejností vedeme dobře, kde jsou naše slabá místa a kde bychom se měli polepšit.*

### **Otázky, odpovědi**

Pro každou formu komunikace s médii je dobré připravit seznam otázek, které nám žurnalisté mohou položit. Stejně tak se na ně už předem pokusíme nalézt odpovědi. (Bez kvalitního monitoringu tisku se ani v těchto případech neobejdeme.)

Především se pokusíte odhadnout všechny i ty zdánlivě nejnesmyslnější dotazy, které byste od novinářů mohli očekávat. Na všechny otázky (zpravidla jich bývá několik desítek) vypracujete velmi přesné, obsahově bohaté odpovědi. Tak předejete nepříjemným překvapením v podobě velmi nepříjemných otázek, ne které nejste připraveni odpovědět. Druhým důvodem pro toto slohové cvičení je jednotný obsah odpovědí, ať už komunikuje za vaši firmu kdokoliv. Nemůže dojít k tomu, že různí mluvčí ze stejné firmy budou na dvě stejné otázky reagovat rozdílně.

Hodnocení úspěšnosti vašeho zásahu si nechte po mediální akci – ať už je jí tisková konference anebo rozhovor s novinářem. Posudte, nakolik se vaše připravené otázky kryly se skutečnými otázkami novináře. Pokud jste podchytili všechny, máte dobrý odhad. Pokud jste některé nepředvíдали, zamyslete se nad svoji prací.

**Největší domácí maloobchodní společnost**, provozující dnes sítě super- a hypermarketů na celém území České republiky, byla zejména v druhé polovině devadesátých let pod drobnohledem médií. Působila agresivně, velmi rychle expandovala i do menších měst. Průvodním jevem byla obvinění z likvidace malé a střední konkurence, nekalých obchodních praktik, neekologického chování... Před otevřením každého většího (zejména regionálního) marketu bylo proto velmi důležité vypracovat podrobný monitoring článků, které se v místním tisku na téma „maloobchod“ a „řetězce“ objevily. Z něj pak vyplynuly otázky, na které bylo nutné vypracovat odpovědi. To vše spadalo do pracovní náplní agentury, klient provedl pouze závěrečnou korekturu a případné doplnění. A ještě před tiskovou konferencí, která každému otevření prodejny předcházela, proběhla na společném setkání „slovní přestřelka“ mezi manažery společnosti a PR týmem.

## Q&A

- **Proč v této lokalitě stavíte další hypermarket?**

Domníváme se, že i v tomto regionu existuje poptávka po nakupování v moderním prostředí, kvalitních výrobcích, širokém sortimentu a příznivých cenách. Skutečně si myslíme, že i při relativně velké konkurenci máme co nabídnout.

- **Mají šanci se místní výrobci a dodavatelé u vás prosadit?**

Jistě. Podíl výrobků od domácích dodavatelů představuje v našich obchodech 80 – 90 procent.

- **Stavbou svých hypermarketů likvidujete malé a střední podnikatele.**

Naopak. Právě naše hypermarkety jsou řešeny tak, že ve svých nákupních molech nabízejí uplatnění desítkám drobných podnikatelů

- **Kolik pracovních míst nabídnete lidem z regionu? Spolupracujete s místním úřadem práce?**

Otevřením našeho hypermarkektu získalo práci na 350 lidí. A v celém obchodním komplexu XY jde o tisíce pracovníků.

- **Rozsáhlá parkoviště u obřích marketů nemají dobrou pověst. Jak zabezpečíte zdejší parkoviště před nenechavci?**

Parkoviště je sledováno průmyslovou kamerou a sám objekt je samozřejmě střežen bezpečnostní službou. Dílčí nepříjemnosti však zcela vyloučit nelze.

- **Bude mít z vašich zisků nějaký užitek i město, respektive zdejší obyvatelé?**

Samozřejmě. Kromě již zmíněných pracovních míst jde i o podporu podnikání v regionu i v ČR. Tím, že zařazujeme do prodeje velký počet výrobků od domácích dodavatelů dáváme místním podnikatelům zajímavé zakázky.

- **Jak zaručíte, že po zlikvidování nežádoucí konkurence vaše „výhodné“ ceny prudce nestoupnou?**

Je to zcela naopak. Už dnes je konkurence na všech úrovních maloobchodního prodeje tak silná, že zdražování jednotlivých výrobků v řádu korun nepřípadá v úvahu.

- **Jakým způsobem si vybíráte místo pro stavbu?**

Velmi pečlivě... Promiňte, ale více informací by znamenalo, že konkurenci usnadníme práci

- **Přemýšlíte při stavbě o charakteru a architektonickém rázu měst, nebo jsou vaše stavby unifikované?**

Ano. I proto stavíme naše hypermarkety v takových lokalitách jako je tato. A unifikované rozhodně nejsou. Každý z hypermarketů má svou tvář.

- **Jaká je životnost této „rychlostavby“?**

Při každé stavbě jsou používány především velmi kvalitní konstrukční materiály. Životnost našich staveb tak počítáme na desítky let.

- **Zaznamenali jste již v některém regionu odmítavou protestní reakci ze strany maloobchodníků, která by vedla k zmrazení plánované stavby?**

Před zahájením každé takové stavby se velmi pečlivě snažíme dosáhnout dohody se všemi zainteresovanými stranami, institucemi. Zejména pak klademe důraz na co nejmenší zásahy do životního prostředí.

- **Je toto konečná podoba megalomanských prodejen, nebo nás za dva roky čekají markety s pětinasobně větší plochou?**

Domníváme se, že hypermarkety, tak je vidíte, zcela odpovídají dnešním potřebám a nákupním zvyklostem obyvatel českých měst.

- **Kolik pracovních příležitostí dokážete nabídnout v porovnání se zaniklými místy u maloobchodníků, malododavatelů a místních výrobců?**

Myslím, že nelze mezi úpadkem jednoho krámků a otevřením hypermarketu hledat přímou souvislost. Ale rozhodně dokáže nabídnout mnohonásobně více pracovních příležitostí.

- **Jsou hypermarkety dostatečně zajištěny proti živelním katastrofám? Jak například evakuujete několik set lidí z jednoho místa ohroženého požárem?**

Jistě. Vždy jsou připraveny plány a studie pro takové případy.

- **Vy sami považujete hypermarket za kulturní nákupní prostředí?**

O oblíbenosti nakupování v hypermarketech jednoznačně hovoří stále se zvyšující obliba o tento druh nákupu mezi obyvateli.

- **Jsou vaši zaměstnanci připraveni podat zákazníkům potřebné informace jako ve specializované prodejně?**

Každý pracovník prochází zvláštním školením a i v průběhu jeho zaměstnání u nás jsou připraveny programy pro jeho další profesionální růst.

## **Jak začít**

## **Stručně a jasně**

Bohužel (nebo bohudík?) je právě v komunikaci s veřejností, myšleno právě s médii, stručnost a přehlednost našeho prohlášení absolutní nezbytností. Ve větší případy totiž novinář naši informaci nepotřebuje (zvláště tu pozitivní), nemá čas ani chuť se jí prokousávat a v případě, že během několika vteřin jednoznačně nepochytí o co v ní jde, končí taková zpráva v koši. Pak si takovou zprávou prokazujeme spíše medvědí službu.

Na druhou stranu jestliže budeme schopni jisté míry reflexe, ušetříme práci a nervy sobě i ostatním. Jak naši kolegové, obchodní partneři, tak potažmo i novináři budou spokojeni, protože dáme velmi jasně najevo, že nám jednoduše stojí za to abychom je zásobovali stručnými a dobře strukturovanými sděleními.

## **Desatero mluvčího**

1. Snažte se předat jedno hlavní stanovisko, jeden názor a to bez osobních stanovisek
2. Nikdy nelžete, říkejte pravdu a držte se tématu. Nemusíte vždy říkat vše, co víte.
3. Mluvte vždy za sebe. Ostatní ať zase mluví o sobě.
4. Nebraňte se a nevyhýbejte emocím, ale kontrolujte je. Budte zdvořilí.
5. Nepoužívejte úsloví Bez komentáře, bez přerušování vyslechněte všechny otázky a na všechny odpovězte
6. Neodpovídejte pouze Ano – Ne, uveďte také Co a Proč
7. Nevyzdvihujte přehnaně klady a zbytečně neodhalujte nedostatky.
8. Nevyjadřujte se k nezaručeným zprávám, uvádějte pouze fakta
9. „Neurčeno pro veřejnost“ neexistuje!
10. Projev upřímné oddanosti vaší práci při mediální komunikace je nejlepším řečníkem

## **Tisková zpráva**

Tisková zpráva je jedním ze základních komunikačních nástrojů pracovníka tiskového odboru nebo oddělení public relations s médii. Tiskovou zprávu píšeme v okamžiku, když máme pocit, že by se o nás mělo vědět. A nemusí to být jen v okamžicích, kdy máme skutečně úderné informace, nezřídka lze použít rádobyinformace, jakési vaty, protože ne nepodstatným momentem pro připomenutí se je několik vět na výrazném hlavičkovém papíře, se jménem, adresou a telefonickým spojením. Ještě předtím bychom však měli vědět následující:

- které sdělovací prostředky se našemu oboru věnují
- kteří novináři se resortu věnují - jmenovitě (jméno a příjmení)
- jaká jsou jejich telefonní, faxová čísla, adresa redakce, mail
- databázi médií a žurnalistů průběžně aktualizujeme
- TZ rozesíláme pokud možno často, pravidelně a na hlavičkovém papíře

**Tisková zpráva je trochu zvláštním slohovým útvarem.** Je to lehce krkolomná čeština, protože se stroze řídí tzv. pravidlem obrácené pyramidy a „odpovídá“ na otázky co, kde, kdy, jak a s kým. Důležitá jsou správně řazená fakta (od nejdůležitějších po méně podstatná), nejlépe do krátkých vět nebo souvětí tak, aby se neztrácel smysl, čtenář se

nemusel několikrát vracet na začátek rozsáhlé věty. V řadě novin totiž platí pravidlo, že věta nesmí být delší než „tři řádky počítačové obrazovky“.

Jestliže už naše tisková zpráva obsahuje celou řadu faktů, ještě k tomu správně řazených, pak výrazným způsobem usnadňuje práci novinářům, který by ji mohl zpracovat. Zvyšujeme tak možnost uveřejnění informace a u novináře získáme malé, lehce smazatelné plus.

## **Tiskové zprávy v praxi**

*Z jednoho odborného magazínu, který se věnoval marketingu, reklamě a komunikaci jsme vybrali několik tiskových informací, které byly médii skutečně rozeslány a které byly v příslušném magazínu uveřejněny bez jakýchkoli redakčních zásahů. Podotýkáme, že jde skutečně o odborný časopis, který podobnou rubriku na svých stránkách zřídil. Jinak přetištění TZ v plném znění zásadně neočekávejte.*

*Ke každé zprávě jsme pak připojili naše subjektivní hodnocení. Rozepsali jsme se, zejména v těch případech, u kterých se domníváme, že by se za ně jejich tvůrci měli stydět.*

### **Ukazatele hospodaření PF ČP stále rostou**

**Úspěšnost Penzijního fondu České pojišťovny a s (PF ČP) na trhu penzijního připojištění pokračuje, o čemž svědčí všechny vykazované ukazatele hospodaření. PF ČP dosáhl k 30. 9. 2002 čistého zisku 158 mil. Kč, což představuje meziroční nárůst o 80%. Zároveň zvýšil objem spravovaných aktiv oproti stejnému období loňského roku o 39% na celkových 7,2 miliardy Kč. Při čistém přírůstku 20 094 klientů za 9 měsíců letošního roku byl PF ČP s celkovým počtem 342 273 účastníků penzijního připojištění druhým největším penzijním fondem v České republice s 13% podílem na trhu. První místo mezi penzijními fondy pak zaujímá co do výše základního kapitálu, který představuje 210 mil. Kč.**

*„Růst Penzijního fondu České pojišťovny ve všech ukazatelích je dynamický a stabilní již od počátku jeho vzniku. Naši progresivitu dokumentuje např. skutečnost, že se PF ČP za tento rok podílí čistým přírůstkem klientů na celkovém trhu celými 42%, zbytek připadá na ostatních 13 fondů. Důvěru v PF ČP odráží také nárůst smluv s příspěvkem zaměstnavatele, jejichž počet se meziročně zvýšil o 30% na 65 tisíc,“ uvedl ing. Tomáš Matoušek, výkonný ředitel Penzijního fondu České pojišťovny.*

*Tato zpráva, je-li určena zejména ekonomicky orientovaným novinářům a rubrikám, má „šanci na život“. Obsahuje řadu faktů, číselných údajů a je velmi pravděpodobné, že ji příslušní redaktoři ve stručné podobě použili na stránkách svých periodik.*

### **DIMAR součástí CENDRISU**

**DIMAR jako vedoucí komunikační (CRM) a directmarketingová společnost na českém i slovenském trhu se v listopadu 2002 stala součástí mezinárodní sítě CENDRIS.**

*Odhadovaný obrat skupiny DIMAR (DIMAR CR, DomiCall, DIMAR Slovakia, DIMAR Polska) v roce 2002 je cca 350 mil. Kč a skupina dnes zaměstnává přes 250 zaměstnanců v ČR, SR a Polsku.*

*CENDRIS dnes představuje jednu z nejvýznamnějších společností v Evropě s více než 400 zaměstnanci a odhadovaným obratem pro rok 2002 přes 300 mil. eur. Společnost se specializuje na přímou komunikaci, zpracování dat a informací a zastává v této oblasti jedno z vedoucích míst v Evropě.*

*Majoritním vlastníkem skupiny CENDRIS je holandská společnost TPG, která je kótovaná na burzách v Amsterdamu, New Yorku, Londýně a Frankfurtu. Společnost TPG zaměstnává celosvětově přes 141 000 zaměstnanců při obratu přes 11 bilionů eur.*

*Společnost DIMAR takto získává významného partnera a podporu pro rozvoj aktivit ve střední východní Evropě. V Praze je umístěna centrála, která dnes zodpovídá za řízení a rozvoj aktivit v ČR, SR, Polsku a Maďarsku. Spolu s CENDRISEM DIMAR právě dokončuje akvizici partnera v Maďarsku.*

***Dimar to jistě myslel dobře,*** snažil se nabídnout médiím co nejvíce informací. V konečném důsledku však vznikla bramboračka a příjemce takové zprávy jen problematicky dešifruje její základní nosné sdělení.

### ***InWay řádným členem APVTS***

***Členství v Asociaci provozovatelů veřejných telekomunikačních sítí (APVTS) potvrdil další alternativní operátor, společnost InWay. Společně s ostatními alternativními operátory sdruženými v asociaci chce InWay přispívat k rozvoji telekomunikačního prostředí u nás, zejména pak v oblasti hlasových služeb.***

*„Rozhodnutí společnosti InWay vstoupit do Asociace provozovatelů veřejných telekomunikačních sítí jen potvrzuje přínos asociace pro liberalizaci telekomunikačního trhu,“ komentuje členství společnosti InWay v APVTS její předseda Svatoslav Novák.*

*„Zástupci společnosti budou svou odborností přínosem pro pracovní týmy APVTS, o čemž již například přesvědčují v nově utvořené pracovní skupině G12, která vznikla na základě potřeby operátorů radiových sítí/ISP řešit problematiku provozu bezdrátových sítí v pásmu 2,4 a 5,7 GHz pro připojení k internetu,“ doplňuje Novák.*

*„Vstup naší společnosti do APVTS znamená logický krok v začlenění se mezi alternativní operátory a doplňuje tak naši snahu přispívat k budování spravedlivého trhu hlasových služeb,“ říká Petr Král, generální ředitel společnosti InWay. „Hodláme se aktivně podílet na úkolech APVTS a přispívat tak k rozvoji telekomunikačního trhu u nás,“ dodává Král.*

***Informace pro úzký okruh erudovaných odborníků.*** Širší veřejnost potřebuje k jejímu pochopení výkladový slovník telekomunikačních pojmů.

### ***Farmacie Walmark v rekordním obratu***

***V říjnu letošního roku dosáhla divize farmacie akciové společnosti Walmark, výrobce doplňků stravy (vitamíny, minerály, rostlinné výtažky...) a nápojů značky Relax, rekordního obratu na českém trhu, a to za doby trvání firmy. Tato skutečnost je výsledkem práce nového týmu, říká ředitel divize farmacie pro ČR ing. Oto Toman, který byl v letošním roce do funkce jmenován. Výsledek vznikl za spolupráce obchodního a***

marketingového týmu, který byl letos posílen o nového obchodního ředitele RNDr. Vodu, se zkušenostmi z firmy Léčiva, a marketingovou vedoucí PaedDr. Alenou Trníkovou. Firma Walmark je na trhu s vitaminy vedoucím lídrem a má významný tržní podíl. V současné době uvádí na trh novinku GinkoPrim, která má významným způsobem ovlivnit celkový obrat divize do konce roku.

Hlavním trhákem letošního podzimu však byl dětský multivitamin Martánci, se kterým Walmark obsadil více než polovinu trhu. Firma i v příštím roce hodlá upevnit postavení lídra na tomto trhu a stát se i významným hráčem na evropském trhu.

**Autor této tiskové informace by měl být veřejně pranýřován a označen viditelným cejchem hanby.** Četl jsem tuto zprávu několikrát, v domnění, že špatně vidím, ale nikoli. Číselný údaj o „rekordním obratu“ jsem skutečně nenašel. Jednoduše proto, že tam nebyl. Je sice potěšující, že rekordní obrat „je výsledkem práce nového týmu“, ještě k tomu „obchodního a marketingového týmu“, který však nemůže svému obchodnímu řediteli přijít na (křestní) jméno. Tento fakt byl pro mě zdrcující. Pak už mě nepřekvapovalo, že „vedoucí lídr“ má významný tržní podíl, leč bez jeho udání. Alespoň, že Martánci jsou „trhákem letošního podzimu“.

### **CČM schválil marketingový plán**

Hlavním bodem programu valné hromady Sdružení nájemců Centra Černý Most, jež se na pravidelném jednání sešla v listopadu 2002, bylo schválení marketingového plánu CČM pro rok 2003.

Stěžejním marketingovým cílem CČM bude v roce 2003 - v reakci na silící konkurenční prostředí - podpora znalosti, podvědomí o CČM a podpora růstu frekvence návštěvnosti a růstu tržeb. Pro posílení korporativní komunikaci CČM bude využíváno silných stránek CČM, mezi než patří vysoké povědomí o značce, umístění v širší nákupní zóně Černý Most, dostupnost prostředky MHD či věrnost zákazníka. Maximálně využívány budou skýtající se příležitosti CČM - například rozšíření nabídky (včetně zvětšení celého centra), komplexnost nabídky zábavního centra, vztahy s místní komunitou nebo využití efektu nízké ceny.

V rámci kontrolních marketingových aktivit čekají návštěvníky CČM v roce 2003 akce u příležitosti svátku sv. Valentýna (humanitární projekt „Naplněte svá srdce“), Velikonoc, Dne matek, Dne dětí, narozenin CČM, Mikuláše a Vánoc. Na jaře a na podzim proběhnou tradiční sportovně-zábavní šílenství a využíváno bude rovněž křížových propagačních akcí u příležitosti premiérových filmů ve Village Cinemas.

CČM funguje na základě v České republice ojedinělého marketingového modelu, umožňujícího jednotlivým nájemcům nákupního i zábavního centra zasahovat do plánování, realizace a kontroly marketingových aktivit CČM. Sdružení nájemců CČM je tvořeno majiteli (příp. jejich zástupci) všech provozoven nacházejících se v zábavním centru. Jeho orgány jsou valná hromada členů a představenstvo (statutární orgán), které se schází dvakrát ročně.

**Forma tiskové zprávy, ze které až příliš číší „svazácká“ snaha vyjít vstříc zadavateli sdělení. V konečném výsledku odráží jen úřednický sloh bez zásadní informace. A jen**

*tak mimochodem, už v titulku je vážná gramatická chyba neshody podmětu s přísudkem: „CČM (ne)schválil...“, ale „C(entrum)ČM schválilo...“.*

### **FileNET má vedoucí postavení**

*Společnost FileNET upevňuje své vedoucí postavení na trhu Enterprise Content Managementu a získává nové významné zákazníky v České a Slovenské republice. Společnost FileNet (Nasdaq: FILE), která je vedoucí firmou v poskytování komplexních řešení pro Enterprise Content Management (ECM), nastínila svoji strategii v jedné z nejdynamičtějších a nejvíce rozvíjejících se oblastí pro následující léta.*

*FileNET sleduje rozvoj informačních technologií a nabízí svým zákazníkům stále pokročilejší nástroje, které pomáhají firmám efektivně spravovat informace a současně řídit obchodní procesy. Bez kvalitní správy podnikového obsahu se dnes žádná firma neobejde. Podle výzkumné společnosti Gartner bude mít v roce 2006 osmdesát procent firem z žebříčku Global 2000 zrealizované dvě plně integrované řešení ECM.*

***Jestliže se společnost FileNet chtěla tímto sdělením novinářům jen připomenout a dát najevo, že je stále připravena vést s nimi rovnoprávný dialog, pak dobře. Jinak postrádá jakákoli fakta: jaké nové významné zákazníky získala?, jakou strategii nastínila?, jaké stále pokročilejší nástroje nabízí svým zákazníkům?...***

## **S novináři z očí do očí**

### **Pracovní snídane**

Jde o neformální setkání s několika vybranými novináři. Vybranými v tom smyslu, že jde o novináře, kteří pravidelně informují o oblasti, které se věnujete i vy a jsou v této problematice hlouběji vzděláni. Při pracovní snídani (může jít i o setkání ve firmě, o oběd apod.) chcete poskytnout novinářům informace obecnějšího charakteru o okolnostech, ve kterých se vaše firma nyní nalézá. Při podobném setkání se neočekává konkrétní mediální výstup – i když není vyloučen, pokud novinář najde zajímavé aktuální téma. Spíše jde o to, být s novinářem v kontaktu a například jej upozornit na významnější kroky, které firma očekává a novináře na ně tak připravit. Informování může být oboustranné – vy si můžete ověřit o jakou tematiku mají novináři zájem, případně jaké informace by se jim v budoucnu daly připravit. Pracovní snídane je od toho, aby si respondenti a novináři „vyladili noty“, aby si přátelsky poklábosili a byli připraveni nadávší setkání.

Podobné setkání je dobré také k tomu, když chceme pustit citlivější informace neoficiální cestou. Pustíme je tedy jakoby zamlženě, pod čarou a očekáváme, jak je novináři uchopí nebo neuchopí.

### **Brífink**

Má o stupínek silnější vypovídací hodnotu než pracovní snídane, rozdíl je především v tom, že jde o setkání formálnější a předpokládá se z něj mediální výstup. Typické místo pro brífink je například budova vlády nebo parlamentu, jednání komplikovaných valných hromad, kdy vzhledem k časovým lhůtám je nutné poskytovat novinářům průběžné informace. Brífink se často koná v kuloárech nebo na chodbě a to zpravidla vestoje. Setkání je krátké několikaminutové a v jeho průběhu podá mluvčí základní a



dílčí informace o postupu jednání. Ty může novinář použít buď bezprostředně anebo je použije v následné kompletní reportáži. Briefink je typickým nástrojem informování také například při informování o živelných událostech či katastrofách a je třeba průběžně informovat o postupu záchranných prací, o přetrvávajícím ohrožení okolí, o narůstajícím počtu obětí podobně.

### **Tisková konference**

Tisková konference by měla být jakýmsi mediálním vyvrcholením našeho snažení a měli bychom ji pečlivě a dopředu připravovat. Bedlivě zvažujeme výběr informací, které hodláme prezentovat, cíl jaký by měla TK splnit, případná rizika a problematické okruhy. Připravíme si také jakýsi bodový scénář tiskovky a nic nezkazíme tím, že si ji zkusíme jako by nanečisto. Věnujeme pozornost výběru řečníků, jejich vystupování i oblečení. A sdělení médiím zásadně nečteme, mluvíme spatra (co nejsouvisleji), prostě snažíme se budít dojem profesionálů, kteří o své firmě vědí úplně všechno.

Tiskový odbor společnosti by si měl dát tu práci a zjistit všechna média, která se naší problematice věnují včetně konkrétních jmen redaktorů sledujících příslušné odvětví. Lze také poslat pozvánku na vedoucího rubriky nebo šéfredaktora. Tady se však vystavujeme nebezpečí, že se při předávání příslušnému redaktorovi „kamsi zatoulá“, nebo dojde se zpožděním. Přimo na tiskovku připravíme prezenční listinu resp. požádáme novináře o jejich vizitku. Měly bychom mít také na paměti, že migrace novinářů různými sdělovacími prostředky je relativně rychlý a častý, takže naši databázi musíme čas od času aktualizovat.

### ***...ať si hezky přivstanou!***

*Bohužel i úspěšní manažeři a vrcholoví pracovníci se stávají obětmi svého úspěchu a prosazují svůj názor za každou cenu. „Je přece novinářovou pracovní povinností přijít na jeho brífink.“ V tomto duchu ho také svolá na příslušně brzkou hodinu, do zasedačky „svého“ podniku a tiskové materiály neobsahují kromě oslavných ód žádné nosné údaje.*

*Nenechá si vymluvit, že podobných brífinků je skoro každý den celá řada, že novinář pracuje častokrát dlouho do noci a pozvat ho na osmou hodinu ránní je nesmysl a ještě k tomu ho nutí dopravovat se složitě MHD. (Městskou hromadnou proto, že většina redakcí jen velmi nerada proplácí spotřebovaný benzín a opotřebovává redakční vozy na standardní tiskovky.)*

*Efekt takové akce je pak minimální. Neúspěch se pak automaticky přiřkne tiskovému mluvčímu nebo agentuře, která brífink organizovala.*

### **Pravidla vedení tiskové konference**

Produkce tiskových konferencí se případ od případu různí. Minimálně proto, že organizují rozdílní lidé v různých situacích. Myslím však, že novináři ocení jistou standardně „normální“ úroveň uspořádání tiskovky a nic nezkazíme tím, jestliže se přidržíme jednoduchých pravidel:

- všechny přivítáme a poděkujeme za účast
- představíme přítomné „předsedající“
- seznámíme s tématem TK
- oznámíme novinky, názory a okruhy problémů (úvodní vystoupení nemají být příliš dlouhá)

- poskytneme prostor pro dotazy, včetně vymezení prostoru pro poslední dotaz nebo dotazy (nezapomeňte odpovědět na úplně všechny otázky, neironizujte naivní dotazy anebo dotazy položené z neznalosti)
- znovu poděkujeme a případně pozveme k občerstvení
- neodmítáme osobní rozhovory (někteří novináři nechtějí, aby je slyšeli kolegové v samotném průběhu tiskové konference. V tom případě se dotaz i odpověď stávají veřejným majetkem a novinář, který originální dotaz položil, tak přichází o svého sólokapra.)
- kontrolujeme průběh tiskové konference až do samotného závěru, kdy novináři fyzicky opouštějí prostory tiskové konference

### **...a ještě něco k tomu**

- koná se z 99 procent ve všední den
  - ...nejčastěji v dopoledních hodinách
  - v 99 procentech se snažíme „jít za novináři“, ne opačně
  - zveme v několika vlnách - nejdříve dopisem, faxem a nakonec telefonicky ověřujeme účast
  - nikdy se neurážíme jestliže někdo odmítne
  - připravíme tiskovou zprávu, fotografie, grafy, tabulky, dárky...
- za předsednický stůl posadíme pouze nezbytně nutné množství řečníků (ne pět a více)
  - na dotazy odpovídáme stručně, nepouštíme se zbytečně do rozsáhlých výkladů
  - zbytečně TK neprotahujeme, 45 až 50 min. je ohleduplná doba
  - nešetříme na pohoštění

...a rozhodně nevoláme novinářů, kdy už příslušný článek napíše

### **Tiskovku nahráváme**

Rozhodně nic nezkažíme tím, když tiskovou konferenci nahrajeme. Máme pak sami jednoduchou kontrolu, zda jsme řekli skutečně vše, co jsme sdělit chtěli, zda jsme odpovídali na dotazy novinářů „korektně“ a v neposlední řadě máme „důkazní materiál“ pro takový případ, kdy bylo naše oficiální sdělení špatně pochopeno a následně chybně interpretováno.

### **NE! Holubí letce**

*Toto opatření se aplikuje v poslední době stále častěji, a to většinou z jediného důvodu. Aby na tiskovku nenalétla takzvaná Holubí letka. Jde o skupinu novinářů seniorů, kteří v žurnalistice sice už aktivně nepůsobí, ale akce jakou jsou tiskové konference se staly vítaným zdrojem jednak jejich rozptýlení, a v neposlední řadě i zdrojem občerstvení případně i zdrojem dáreků a pozorností. Ještě horší variantou je situace, kdy si členové „letky“ chtějí svou účast na tiskovce odpracovat a snaží se aktivně zapojit do diskuze. Jejich otázky jsou většinou naprosto „mimo“ a dokážou s průběhem TK učinit své. Mezi členy této komunity existuje neomylný čich na to, která tiskovka je pro jejich záměry vhodná. Atraktivní jsou zejména ty, které začínají v 11:00 ve význačných pražských restauracích či hotelích. Po jejich skončení lze totiž očekávat raut čímž senioři řeší problém s vařením oběda. Vyhledávané jsou i tiskové konference významných výrobců čokoliv, protože lze předpokládat, že významný výrobce neopomene vybavit přítomné novináře igelitkou s něčím zajímavým.*

*Možná zní tyto řádky velmi tvrdě, ale jsou psány s dokonalou znalostí reality a s vědomím toho, že neetickým chováním letců z Holubí letky se zabýval i Syndikát novinářů. Z praxe proto můžeme jen doporučit: zvěte jen skutečně aktivní novináře a jejich účast – případně neúčast si předem ověřit.*

### **Nezapomeňte na moderátora**

Při organizaci tiskové konference doporučujeme využívat služeb profesionálního moderátora, i když to samozřejmě není podmínkou. Výhoda profesionála – tedy nezaujatého moderátora je výhodná v tom, že pokud dojde v průběhu tiskovky k vyhocení situace, nepřehledné diskusi nebo dokonce vzájemnému osočování několika stran, může ji lépe usměrňovat bez obviňování, že straní té straně, ke které přísluší.

Do čela tiskové konference posaďte právě ty představitele vaší společnosti, o kterých bezpečně víte, že na tiskové konferenci vystoupí s předem připravenou a avíзованou prezentací. Nespoléhejte na to, že pak přijdou dotazy, na které odpoví všichni vaši reprezentanti. Může se stát, že zkrátka očekávaný dotaz na ně nepřijde, a oni, přestože sedí v čele tiskové konference neřeknou po čas celého jejího trvání ani slovo. To budí v novinářích podezření, že se neptali správně anebo úplně na všechno, když tam jeden nebo více lidí sedělo zbytečně. Svě odborníky na tiskovku samozřejmě pozvěte, ale posaďte je do auditoria mezi novináře. Pokud přijde dotaz například technického charakteru, moderátor vyzve příslušného specialistu a on odpoví buď ze svého místa, anebo od stolku moderátora.

### **Prezentace při „tiskovce“**

Při prezentaci na tiskové konferenci platí jiná pravidla než např. v televizním studiu. Nehovoříte k jedinému posluchači, ale ke všem. To neznamená ke všem najednou, ale během svého projevu přenášíte pohled z jednoho posluchače na druhého. Naopak – při odpovídání na konkrétní dotazy jednotlivých novinářů hovoříte právě k tomu, který dotaz položil.

### **...ale tiskovka ještě nekončí**

Tím ale tisková konference přesto nekončí. Alespoň ne pro vás a pro představitele firmy, kteří se jí zúčastnily. Je třeba vyhodnotit, jak se nám tiskovou konferencí podařilo anebo nepodařilo připravit. První krok je jednoduchý. Projdeme si seznam otázek a odpovědí, který jsme si (pochopitelně) předem připravili a nastudovali, a porovnáme jej s reálným výsledkem průběhu tiskové konference. V ideálním případě by nás neměl zaskočit ani jediný dotaz, který jsme předem neočekávali. Pokud jich nás zaskočilo dokonce víc, tak jsme byli připraveni špatně.

Ptejte se dál. Zaznělo na tiskovce skutečně vše, co jsme novinářům chtěli předat? A naopak: nezazněla tu nějaká informace, která je například předmětem obchodního tajemství a není tedy určena široké veřejnosti? Navázali jsme kontakt s novináři, anebo se zástupci sedmé velmoci nudili? Posílili jsme vztah naší společnosti s médii anebo jsme jej naopak narušili nevhodnou poznámkou, nedostatečnými informacemi anebo něčím jiným?

Poslední krok k vyhodnocení efektu tiskové konference provedeme s mírným odstupem, tedy poté, kdy by měli být v médiích všechny výstupy z naší tiskovky. Podle charakteru je roztřídíme do tří kategorií:

- **pozitivní** pro naši společnost (nemusí být jen pochvalné, ale řadíme sem třeba i ty, které nezkresleně zaznamenávají to, co jsme na tiskové konferenci řekli)
- **neutrální** – nijak nám neškodí, ale také ani zásadně neprospívají
- **negativní** – přinášejí na naši společnost špatné hodnocení, vybírají z tiskové konference jen to negativní, anebo dokonce lžou

Jestliže se novinář, na základě tiskovky, tiskových zpráv nebo jen tak zajímá o náš podnik v pozitivním kontextu sám a domluvil si s námi rozhovor, pak nastala chvíle pro natažení červeného koberce. Poskytneme mu (téměř) vše, oč požádá a nelitujeme času, který s ním strávíme. A v případě, že se na stránkách jeho periodika nic neobjeví, pak do omrzení nevoláme a otištění článku neurgujeme.

Na druhou stranu, jestliže nad materiálem strávil hodně času, téma správně pochopil a na konečné podobě článku to je vidět, pak poděkování není od věci.

### ***Dvanáctero úspěšného vystoupení***

*A ještě několik málo doplňujících maličkostí jak na tiskovce nevypadat jak úplný škrobaňák a jak při svém proslovu „nedojíždět na kyslíkový dluh“.*

1. *Mluvte energicky a s nadšením – jen tak dokážete zaujmout a přesvědčit*
2. *Udržujte oční kontakt – přísloví oko, do duše okno platí i v mediální komunikaci*
3. *Usmívejte se – příjemný mluvčí je lepší než zamračený*
4. *Užívejte gest ke zdůraznění vašich stanovisek, ale nepoužívejte ruce jako větrný mlýn*
5. *Zvolte efektivní tempo řeči, které vám vyhovuje*
6. *Pravidelně dýchejte*
7. *Sdělujte rázně, důrazně – ale nekřičte*
8. *Měňte způsob mluvy – monotónnost je smrtelná*
9. *Na konci věty klesněte hlasem*
10. *Používejte krátké, jasné věty a myšlenky*
11. *Budte pozorný vůči prezentacím svého kolegy, poslouchajte je*
12. *Stejně pozorně naslouchajte hlasu obecnostva – i drobné zašumění či zamumlání v plénu může napovědět, zda jste „in“ nebo že střílíte zcela vedle*

### **Neznalost omlouvá**

V rozhovoru s novinářem dostaneme velmi cílenou otázku, která vyžaduje velmi přesnou a fakty podloženou odpověď. V daný okamžik je však nemáme k dispozici. Není hanbou ani žádným prohřeškem, jestliže se omluvíme větou: „...promiňte, pane redaktore, ale problematika na kterou narážíte je velmi široká, přesná fakta, jestli dovolíte, vám mí spolupracovníci obratem zjistí...“

Vycházejte přitom z principu, že nikdo nemůže znát vše a jestliže se VY snažíte o maximálně korektní přístup vůči médiím, pak musí být vaše informace pro daný okamžik přesná. Častokrát je právě zdůraznění platnosti údajů pro „daný okamžik“ nezbytná. I nepoučený novinář, který zaskakuje za svého erudovanějšího kolegu, pochopí, že velmi nízká úroková u hypotečních úvěrů, na kterou se měl zeptat, není fixní do konce příštího století.

### **Autorizace vs. neautorizace**

Je zcestné se domnívat, že novinář je povinen nechat svůj výtvar po rozhovoru s respondentem autorizovat.

Největší bláhovostí a komunikačním faux pas (bohužel i takové případy se vyskytují) je požádat o autorizaci shromážděné redaktory a reportéry na tiskové konferenci. Nejen, že si o nás svolaní novináři pomyslí něco hrubě nelichotivého, ale koledujeme si o to, že nic nenapíší a příště se na nás ...

Trochu něco jiného je osobní rozhovor po skončení oficiální části tiskové konference nebo brífinku. Zde může nastoupit „neznalost omlouvá“ a zkusíme žurnalistu požádat o ověření vyřčených údajů – ale jen v případě, že nebyly tématem TK nebo součástí podkladů pro novináře.

Další kapitolou je rozhovor, na který se zástupce sedmé velmoci objedná nebo na který ho pozveme. V takovém případě je nezbytné slušnou formou zjistit, zda půjde skutečně o přetištěný materiál formou „otázka – odpověď“ nebo rozhovor, kterým novinář získává doplňující informace pro autorský článek.

V prvním případě o autorizaci slušnou formou o autorizaci předem požádat můžeme a zástupce seriózního sdělovacího prostředku nám ve většině případů vyhoví.

Autorizovat článek, do kterého jsou zařazeny naše výroky ve třech větách, nám nikdo neumožní. Jde o „autorské dílo“ a jako takové si ho novinář považuje. Je také ochoten nést důsledky za případné nesrovnalosti.

### **Setkání „one to one“**

Setkání z očí do očí mezi vámi a novinářem se uskuteční většinou na žádost novináře. Jde většinou o situaci, kdy píše rozsáhlejší materiál, kdy pro autentičnost je nutné osobní setkání s respondentem. Druhý případ, kdy toto setkání přichází v úvahu, je méně příjemné. Nastává totiž většinou v případě, že novinář napíše o vás osobně nebo o firmě, kterou reprezentujete, něco, co úplně neodpovídá skutečnosti. Pokud za tímto selháním cítíte jen profesní pochybení způsobené například nedostatkem informací nebo časovým stresem, stojí za to, pokusit se dotyčnému novináři uvést popisované okolnosti na pravou míru. Máte určitou šanci, že se dočkáte nápravy, která samozřejmě nebude mít podobu tiskové opravy, ale například dalšího článku, který obohatí předchozí informace (a tím je nenásilně zkoriguje).

Pokud tušíte, že mylné informace byly použity cíleně, nesnažte se o schůzku s novinářem – stejně by k ničemu nevedla – ale pokuste se využít buď služeb profesionální agentury, která má s tímto typem mystifikací své zkušenosti, anebo se obraťte na novinářova nadřízeného a pokuste se s ním dohodnout na nějakém východisku.

### **Od tiskové konference k projektu**

*Do otevření moderního obchodně-společenského centra zbývaly čtyři měsíce. Investor nás oslovil s tím, abychom do termínu otevření připravili takovou komunikační strategii, která by na vznik nového objektu dostatečně upozornila, připravila půdu pro reklamní kampaň a aby byl následný náběh návštěvnosti charakterizován strmou křivkou. Prvním úkolem bylo získat maximum informací o daném polyfunkčním objektu – promluvit s investorem, dodavatelem stavby, zajímat o osoby manažerů projektu apod. Na základě těchto vstupních informací vznikl rámcový plán, který v základních bodech řešil zadaný úkol.*

- *prvním krokem bylo definování konkurence a „osahání“ prostředí, ve kterém bude nový objekt působit*
- *následná mediální hodnotová analýza odkryla (předpokládaný) fakt, že povědomí médií o novém projektu je minimální*
- *díky hodnotové analýze a monitoringu tisku získala agentura (resp. klient) přehled o velkém počtu sdělovacích prostředků (a konkrétních jménech redaktorů), které se danou problematikou zabývají*
- *pak vzniklo několik typů tiskových informací – popis investorské společnosti, osobní profil jejích manažerů, technický popis objektu, charakteristika prodeje, odlišení od konkurence...*
- *nic pak nebránilo tomu, aby byla svolána tisková konference, která celý projekt velmi podrobně představila*
- *po vyhodnocení TK byla naplánována celá řada individuálních rozhovorů tak, aby nově vznikající projekt byl spojován i s konkrétními manažerskými osobnostmi*
- *zhruba měsíc před otevřením dostali novináři příležitost prohlédnout si, jako první návštěvníci, celý objekt zevnitř*
- *další mediální analýza, mapující první dva měsíce komunikační strategie, potvrdila, že naplánované kroky splnily svůj účel a významným způsobem zvýšily povědomí u odborné i laické veřejnosti – v počtu uveřejněných ohlasů se ještě neotevřená společensko-obchodní galerie umístila jako první*
- *vše pak směřovalo ke dni „D“ – ke slavnostnímu otevření objektu*
- *...a po necelých dvou měsících klient zadal úkol – vymyslet program pro předání ceny milióntému zákazníkovi*

### **Přemýšlejme v „titulcích“**

Bohužel (nebo bohudík?) je právě v komunikaci s veřejností, myšleno právě s médii, stručnost a přehlednost našeho prohlášení absolutní nezbytností. Ve větší případů totiž novinář naši informaci nepotřebuje (zvláště tu pozitivní), nemá čas ani chuť se jí prokousávat a v případě, že během několika vteřin jednoznačně nepochytí o co v ní jde, končí taková zpráva v koši. Pak si takovou zprávou prokazujeme spíše medvědí službu.

Na druhou stranu jestliže budeme schopni jisté míry reflexe, ušetříme práci a nervy sobě i ostatním. Jak naši kolegové, obchodní partneři, tak potažmo i novináři budou spokojeni, protože dáme velmi jasně najevo, že nám jednoduše stojí za to abychom je zásobovali stručnými a dobře strukturovanými sděleními.

### **7 vteřin a dost!**

*Maximální stručnost je žádoucí především při setkání se zpravodajskými štáby elektronických médií. Reportér, podle typu média, připravuje svou reportáž většinou v délce padesáti, maximálně 90 vteřin. Za tuto dobu musí diváka či posluchače stručně a výstižně „uvést do děje“, přinést názor aspoň dvou rozdílných respondentů, citovat „nezávislé“ zdroje a ještě musí zbýt prostor pro jeho sebepropagaci formou závěrečného odhlášení. Pak prostor, který „nabídne vám“ je skutečně sedm deset vteřin, tzn. tři nebo čtyři krátké věty. Do takto omezeného prostoru tak musíte vtěsnat událost, kdy „...zahraniční koncern po dlouhých a obtížných jednáních odkoupí majoritu ve společnosti, část špatných pohledávek převede na konsolidační agenturu, propustí 2.000 pracovníků, projedná s vedením odborů zvýšení platů o 3 procenta (nikoli o požadovaných 15) a místo mixérů bude vyrábět vysavače...“ Chce to cvik, ale nic není nemožné.*

### **Pravidlo „tří“**

Nejenže bychom měli při veřejném projevu „myslet v titulcích“, dbát na sedmivteřinovou stručnost, ale ještě bychom naše sdělení měli v tomto krátkém časovém úseku několikrát zopakovat. Nejlépe třikrát. Jasným a jednoznačným sdělením bychom měli náš projev zahájit, zhruba v jeho středu připomenout trochu jinými slovy ale rozhodně bychom se měli snažit o zřetelnou tečku, v podobě shrnujícího hesla. V běžné komunikaci, ale především při setkání s tiskem, se často stává, že nám pointa sdělení jaksi uniká. Častokrát proto, že jsme jeho přípravu hanebně zanedbali.

### **Co slovo to perla**

Už jsme si řekli, že novinář může zpracovat a publikovat jen ty informace, které dostane. Čím víc jich dostane, čím lépe jim porozumí, tím lépe pro vás. Pokud má tato situace nastat, musíte dodržovat několik pravidel. Každý – i ten nejsložitější - problém je totiž možné formulovat do základního poselství, do té nejjednodušší zprávy. Pokud vám někdo především z vyhraněných specialistů bude tvrdit, že to není možné, že normálně toto téma přednáší na vysoké škole celý semestr, pak se mýlí. Desetivteřinovou zprávu na takto obsáhlé téma zvládne udělat kdejaký redakční elév. Tuto jednoduchou myšlenku, poselství, vzkaz nebo moderněji message byste si měli formulovat na začátku jakékoliv novinářské komunikace. „*Naše společnost vyvinula nový dokonalý produkt. Konkurence lže. Nic jsme neukradli*“. Tyto myšlenky pak rozvineme a zabalíme do hedvábného papíru, aby se lépe prodávaly. Aby se novinářům zapsali do podvědomí. Naše sdělení tedy musíme náležitě podtrhnout, zdůraznit: „Čili jak jsem říkal, to nejpodstatnější v celé věci je to, že...“ „Shrňme si tedy ty dva základní body, které jsou pro celou věc nejvýznamnější...“

### **Zákeřná televize**

Především v televizním vystoupení mluve v kratších větách. Příliš dlouhé věty ztěžují orientaci v jejich skladbě. Svůj projev strukturujte poměrně jednoduše, není dobré košatění, větvení a řetězení myšlenek, protože každý takový krok rozřezuje původní a hlavní sdělení. Hovořte jasně. Pokud má vaše profese blízko k žargonu – ať už

politickému, profesnímu, vědeckému – vyhněte se mu. Nejen proto, že by diváci nemuseli záplavu cizích výrazů strávit a přepínají na jiný program, ale i proto, že nad neobvyklým výrazem musí přemýšlet a uniká jim další tok vašich myšlenek a názorů.

### **Za svůj názor se nestydte**

Mluvte zřetelně, nestydte se za to, že veřejně prezentujete své názory. Tichý projev „bez šťávy“ vede k tomu, že vám publikum zkrátka nevěří. Prezentujte své názory sebevědomě, troufáme si říct, že i trochu hrdě s přímým pohledem na moderátora. Ten je v této komunikaci vaším partnerem, kamery, světla, prostředí studia, dokonce ani tušení diváci u obrazovky pro vás v tuto chvíli nesmí být ničím jiným, než kulisou. Pokud chcete být opravdu dobrý, snažte se nepoužívat stále stejná slova. Pestřejší a bohatší mluva se lépe poslouchá – a s ní i vaše myšlenky. A dejte si pozor na improvizaci. Není nic horšího, když vás napadne během živého rozhovoru zajímavá myšlenka, kterou použijete, ale ve stresu, který živé vysílání nutně provází, vzápětí zapomenete na hlavní osu vašeho rozhovoru a ve zbývajícím čase se vám ji nepodaří najít.

### **Improvizaci si připravte předem**

Improvizace se dá s úspěchem použít, pokud je předem(!) dokonale připravena. Ano je to jedna z fint, které můžete férově použít při své prezentaci. Odbočku si zkrátka dobře připravíte a na dobře zvoleném místě prostě řeknete:

„Teď mě právě napadlo, že...“ – takto uvozená věta samozřejmě zaujme svoji bezprostředností, protože moderátor i divák jsou svědky, že právě v tuto chvíli se rodí myšlenka a oni jsou toho svědkem a pozorně naslouchají, co se to tedy vlastně rodí.

**Pokud chcete svým vystoupením přesvědčivě zapůsobit** – a to asi chcete, když jste dočetl naši publikaci až sem – zkuste si zapamatovat několik rad:

- začněte vaši prezentaci, ať už v televizním či rozhlasovém studiu nebo prostě někde na veřejnosti, rázně. Musí na vás být vidět, že víte o čem mluvíte, že o tom chcete hovořit a že se nebojíte případné oponentury. Musíte působit sebejistě, suverénně, ale ne arogantně a povýšeně.
- své hlavní poselství několikrát zopakujte (graf opakování hlavní myšlenky). pokud možno byste jej měl sdělit na začátku vašeho vystoupení, v jeho průběhu a zdůraznit je na závěr vašeho vystoupení.
- pokuste se o neobvyklé zdůraznění svých myšlenek – přirovnáním, příkladem, podpůrným audio či vizuálním prostředkem, nebojte se na vhodném místě použít vtip
- na vaši prezentaci musí být vidět osobní nasazení. Neprezentujete myšlenky někoho a jen proto, abyste je odprezentoval a měl to za sebou. Prezentujete sdělení, za kterým byste měl stát celou svojí osobností – pokud to tak není, přenechejte prezentaci někomu jinému. Svým nadšením musíte přesvědčit i publikum.
- jednoznačné musí být i vyznění vaší prezentace, její závěr. Musíte skončit jasným podtržením hlavní myšlenky vaší prezentace, ke které jste celou dobu směřoval a na kterou jste během prezentace několikrát upozornil. Nejhorší ukončení prezentace je „naněkolikrát“, když vám jakoby dojdou slova a vy se ptáte sám sebe i publika: „Je to všechno, co jsem vám chtěl říct?“ nebo „Co



bych k tomu ještě mohl dodat?“ – takovouto tečkou svoji prezentaci doslova zabijete. Závěrečné slovo musí být jasné, výrazné, srozumitelné a posluchači by si je měli zapamatovat. I proto cíl celé vaší prezentace by měl být zřejmý. Nemyslete si, že budete považován za myslitele, když cíl pečlivě utajíte a v dlouhé prezentaci k němu budete směřovat pokud možno po vedlejších silnicích. Ne, cíl od počátku jasně deklarujte a příliš od něj neodbočujte.

### **Musíte si pomáhat!**

Pokud nejste na podobné prezentace zvyklí pomozte si. Pomůže vám dobrá organizace své prezentace. Zkuste si ji představit a řekněte si: tak, nejdřív přijdu za pultík a musím si rozložit papíry. Budu je odkládat vedle nebo dávat dospodu pod ostatní. Kam se budu dívat, když budu hovořit k publiku? Zkuste předvídat, jestli se vtipu, který jste si připravil, bude publikum smát. Vyzkoušejte ho na svých přátelích nebo na své rodině. Zkuste si projít celou prezentaci a nestyďte se ji projít třeba před manželkou nebo kolegy v práci. Ať sledují na hodinkách, kolik času věnujete jednotlivým pasážím i celku a posuďte spolu s ním, zde nejste někde nudný, či naopak jestli někde zbytečně nespěcháte. Mluvte takovým tempem, které je vaše přirozené. Pokud někde nestíháte časový limit, snažte se spíše krátit, než zrychlovat váš projev. Nebude to pro vás přirozené a můžete vás to velmi snadno rozhodit. Zároveň se sledujte, zda dýcháte pokud možno uvolněně, jestli nechcete náhodou vyrychlit vše najednou, ze cenu rizika udušení. Rytmus řeči upravte rytmu dýchání. A při delší prezentaci nezapomeňte na relaxační pauzy. Občas se lehce napijte – nejde o to, jestli máte nebo nemáte žízeň, ale i tato minipauza vás zklidní, alespoň trochu se vydýcháte a můžete pokračovat. Stejně pauzy docílíte, když ukážete graf nebo fotografii. Pauza může vzniknout i řečnickou otázkou – položíte ji publiku, a i když neočekáváte odpověď, zase jste získal několik vteřin klidu.

### **Prezentaci obohatte**

Vyřčená slova se mohou dobře poslouchat, ale přesto doporučujeme obohatit je ještě o další rozměr. Vzpomeňte si na sobotní hrátky Vladimíra Železného s jeho pověstným koláčem! Nemusí toho říkat příliš, jen nesmí opomenout že ta nejvyšší křivka je křivkou Novy a že ostatním televizím patří ty, co se plazí někde u základní čáry. Má vyhráno! Proto se snažte, kde to jde, doplnit svoji prezentaci o podpůrné materiály, kterými mohou být nejrůznější grafy, tabulky, po kterých každý novinář velmi rád sáhne. Všechna média (kromě rozhlasů) dnes velmi efektivně pracují s grafikou a právě ta jim nabízí x možností, jak tyto materiály k článku anebo k televizní reportáži (o internetu ani nemluvě) efektivně použít. Pokud máte schůzku s novinářem píšícím pro tištěná média, přestože třeba přijde se svým fotografem, nabídněte mu například archivní fotografie nebo i jiné snímky, které máte k dispozici. Takto ilustrovaná a „vypodložená“ reportáž už na první pohled působí důvěryhodněji než článek u kterého je jen fotka vaší hlavy a vašeho podniku.

V době počítačů a digitálních technik dobré také znát jakési technické minimum. Zeptejte se novináře jestli případné ilustrační materiály chce na pevné podložce (klasická fotografie, diapositiv, fólie) nebo zda je potřebuje v elektronickém formátu a v tomto případě se ptejte ještě dál – v jakém konkrétně.

## **Kdo vyvolává krizi?**

Jde trochu o typ otázky, co bylo dřív? Slepice, nebo vejce? Domnívám se, že skutečně krizová situace nenastane do té doby, dokud se nepříjemnou informací nedozví velmi široký okruh osob. A ty se jí dozvedí díky sdělovacím prostředkům. Podle této logiky není původcem krize neloajální pracovník, který vynesl citlivé údaje, ale novinář a médium, které o nich informovalo. Z mého pohledu je tedy zbytečné pátrat v prvním plánu po ohnisku krize. Přednější je hašení požáru, který se rozhoří na stránkách tištěných médií a v reportážích rozhlasu i televize.

## **Absolutně loajální a spokojený zaměstnanec neexistuje**

Aniž bych podceňoval roli interní komunikace, je mylné se domnívat, že zaměstnavatel dokáže vytvořit takové pracovní-sociální podmínky ve své organizaci, aby nedošlo k nechtěnému průsaku informací, o kterých by široká veřejnost nemusela vědět. Nespokojený pracovník se najde vždy. A „morálně volní vlastnosti“, jako závist, zloba, nespokojenost... jsou všudypřítomné.

Krizové momenty častokrát vznikají právě z těchto pohnutek a můžeme si být téměř na 100 % jisti, že např. televizní reportáž na základě „...dokumentů, které máme k dispozici...“ není nic jiného než slušně řečeno indiskrece.

## **...a nemusí jít zrovna o špinavé prádlo.**

Každý máme něco, s čím se příliš nechlubíme. Jednotlivec, rodina, natož korporace, která denně vstupuje do stovek a tisíců pracovních i osobních kontaktů. Nakupuje, prodává, hledá nejvhodnější marketingovou strategii. Jednoduše místo na trhu. Už jen informace z této kategorie jsou citlivé a nejsou určeny široké veřejnosti.

## **Krizová komunikace**

Největší slabinou nejrůznějších společností při řešení krizových situací je jejich neschopnost rychlé reakce. Čas je v těchto případech nejdůležitější proměnnou, podstatně ovlivňující úspěch či nezdar, stejně jako výši způsobených škod. Řešení vzniklé problematické situace zcela zásadně nesmí trvat několik dní, ale spíše hodin a v některých případech, např. u finančních institucí, jen několik desítek minut. Je mylné se domnívat, že krizovým momentům v mediálním smyslu slova můžeme vždy předcházet a zabránit. A jestliže někdo tvrdí, že takové situace díky jeho „odbornému snažení“ firmu nikdy nepostihnou, pak vědomě lže. Kvalitní přípravou a řízením „hasících prací“ lze celé řadě nepříjemností zabránit, snižovat ztráty a zkrátit dobu krize na minimum. Ale zcela vyloučit vznik nejrůznějších krizí nelze nikdy. Platí také pravidlo, že daleko menší počet průšvihů postihuje ty společnosti, které vyznávají aktivní komunikační politiku, než firmy se spíše pěstrosím přístupem ke sdělovacím prostředkům.

A ještě stručné shrnutí:

- 1) Krize přichází rychle a neočekávaně
- 2) Nejdůležitější pro efektivní řešení krizové situace je okamžitá reakce
- 3) Aktivně monitorujeme sdělovací prostředky, konkurenci, vlastní pracovníky...
- 4) Ve společnosti musí existovat pravidla interní komunikace
- 5) Vypracujeme modelové tiskové informace
- 6) Nominujeme výkonné pracovníky do krizového týmu
- 7) Tiskový mluvčí nebo agentura musí být aktivní složkou krizového týmu

- 8) TM musí mít operativní přístup k vrcholným představitelům společnosti
- 9) Předání informací musí probíhat v reálném čase
- 10) Krize mnohem méně postihují společnosti, které průběžně aktivně komunikují

### **Všichni se proti nám spikli!**

*Problém některých vlivných osobností je jejich destruktivní myšlení a neustále hledání vnitřních (i jiných) nepřátel. Jednomu přednímu „letnímu“ komunálnímu politikovi jsme měli pomoci vylepšit jeho značně pošramocený mediální obraz. Zdálo, že přesně chápe svou situaci, je ochoten naslouchat a do značné míry přizpůsobí své chování a vystupování „novým“ podmínkám.*

*Bohužel jsme však značně podcenili vliv jeho dlouholetých patolízalů, kteří jakýkoli nový (rozuměj cizorodý) prvek principiálně potlačují. Jejich představa PR práce pak obnášela vytváření rozsáhlých analýz, které měli na základě „negativních“ článků dovodit úplatnost a předpojatost redaktorů, nebo na druhou stranu spřádali teorie spiknutí, které chtěli nabízet médiím. Koncepční práce a systém plánování nejrůznějších akcí byly v jejich očích „zbytečným zdržováním“ a pravidelné konzultace a porady s politikem označili za nekonstruktivní a zbytečné. Tímto destruktivním stylem pak skutečně dosáhli svého – politik sice zmizel z exponovaného postu, ale zase získal (opakovaně) teplé místo na očích, kde svou kariéru v klidu dokroučí. Šed' a nuda.*

### **Jak minimalizovat ztráty?**

Jak tedy zabránit těm největším škodám a minimalizovat ztráty? Prvním předpokladem je funkční interní tiskové oddělení nebo spolupráce s externí agenturou. Ti by měli mít díky důkladnému monitoringu tisku průběžný přehled, jaká je mediální nálada ve sledovaném odvětví, jakým způsobem se konkurence chová a jak aktivní je vůči sdělovacím prostředkům. V případě, že firma působí celostátně nebo dokonce mezinárodně, je také velmi důležité zahrnout do průběžného monitoringu a následné mediální analýzy regionální, resp. zahraniční média.

### **Sledujte regiony!**

Řada problematických situací a skandálků začínala právě v regionech jako „nevýznamné a nedůležité výkřiky místních stěžovatelů. Ovšem jen kdo té doby, než se příslušnému tématu začnou věnovat centrální média. Takže je nutné monitorovat co největší počet zdrojů, analyzovat je a na pravidelných poradách informovat vedení i o zdánlivých maličkostech.

Nezbytným předpokladem včasné reakce jsou také dobře nastavené komunikační kanály interní komunikace firmy. Jestliže se pověření pracovníci, zejména šéfové jednotlivých odborů a vrcholové vedení, nebudou průběžně informovat a konzultovat problémy na pravidelných společných poradách, je připraveno správné podhoubí pro skutečně pěkný průšvih.

### **Závazný krizový scénář**

Komunikační pracovníci by měli ještě „v době míru“ připravit tzv. do šuplíku závazný modelový krizový scénář, který prošel důkladnou oponenturou vedení a příslušných odborů. Zcela automaticky musí obsahovat seznam osob tzv. krizového týmu, které zasednou v případě propuknutí krize. Je také nezbytné, aby tiskový mluvčí nebo zástupce agentury byl nedílnou součástí tohoto týmu s hlasem nejen poradním.

A jestliže se objeví jen malé náznaky počínajících problémů, měl by tento krizový tým operativně zasednout, vyhodnotit situaci, doporučit řešení a pověřit osobu či osoby konkrétním řešením vzniklé situace. Např. bleskovým vydáním tiskové zprávy, přípravou tiskové konference, ale také odložením nebo stažením probíhající reklamní kampaně, přehodnocením sponzoringu atd. To vše by mělo probíhat v reálném čase. Příklady z praxe dokazují, že lze takto postupovat i u velkých společností s mnohamiliardovými obraty. Záleží jen na vůli a prozíravosti vrcholových pracovníků.

### **Patří šéf na bojiště?**

Podle mého názoru v převážné většině případů NE. Rozhodně ne v prvních momentech propuknutí krize, vyhocení situace a prvních tvrdých útoků sdělovacích prostředků. Neříkám ale, že firma nebude komunikovat, naopak. Médii budou bezvýhradně k dispozici pracovníci tiskového odboru nebo PR agentury. V případě potřeby i pověření podnikoví odborníci. Šéf, jako nesporná autorita, přichází ve fázi zklidnění, s věcnými argumenty a fakty o vyřešení problematické situace, referuje o dalších krocích... Nejde o absolutně univerzální doporučení, ale nabídl bych alespoň dva argumenty pro tuto teorii.

Vrchní velitel ozbrojených sil se nikdy osobně neplete v první linii do válečného konfliktu v okamžiku zahájené ofenzivy. Na scénu přichází až k zelenému stolu vtom okamžiku kapitulace protivníka.

Druhý argument je daleko jednodušší. Podnikový tiskový pracovník, nebo najatý píárysta mohou být při nezvládnutí krize obětováni mnohem bezbolestněji, než vrcholový pracovník angažovaný v řadě výkonných a statutárních orgánů firmy.

### **Není té opatrnosti příliš?**

*Ne není. Neříkám, že jde o pravidlo, ale z praxe jsou známé případy, kdy si „konkurence“ najala soukromý televizní štáb, vyslala ho na tiskovou konferenci či rovnou na „přepadovku“. Redaktor svého respondenta řádně „posmažil“ a získal cenné informace. Na druhé straně respondent byl za hlupáka a měl svým šéfům co vysvětlovat.*

### **Co a jak ve skutečně „třaskavé“ situaci**

*Jeden, pravda, extrémní příklad z praxe. Manažerovi společnosti, která se dostala do velmi ostrého sporu s konkurencí, explodovala malá nálož trhavin pod nárazníkem jeho služebního vozu.*

*Nic vážného se nestalo, nikdo nebyl zraněn, šlo spíše o jakýsi demonstrativní akt. Do patnácti minut však bylo na místě „nehody“ několik televizních štábů a reportérů z nejrůznějších sdělovacích prostředků. Podívaná jak z akčního filmu.*

*Za této (nejen) mediálně třaskavé situace bylo zcela nemyslitelné, aby situaci komentoval kdokoli z vedení společnosti. Bylo nepřijatelné, aby se tvář kohokoli z manažerů objevila v televizních zprávách či na fotografiích v tisku.*

*Nárazníkem a komunikátorem byl v daném okamžiku PR manažer.*

*Přesto se můžeme podívat na další příklady z praxe a poskytnout trochu plastičtější obrázek o situaci, ve které by se šéf měl, či neměl objevit „na bojišti“.*

### **Zaplavená chemička!**

*Z chemické továrny unikly v důsledku povodní jedovaté látky. Firma, ústy svého ředitele, veřejnost informovala v tom smyslu, že nejde o i nic zásadního a vše je pod kontrolou. Nebylo. Média však z informováním o likvidování údajných minimálních škod nebyla spokojena a sama usvědčila vedení společnosti ze „zkreslování a nedostatečném informování veřejnosti“.*

*Tento fakt vedl k odvolání ředitele a dosazení nového.*

*Zlehčování situace a nedostatečné varování před možnou katastrofou bylo jistě zásadní, ale další chybou bylo, že se (odvolaný) ředitel chopil informování sám. A to dost nešťastným způsobem a ve velmi problematické situaci. V případě, že byl hlavním komunikátorem byl piárysta nebo „tiskový“, mohl teoreticky ředitel ve své funkci vydržet. Exemplárním potrestáním srážkou z platu a následným vyhozovem mluvčích mohl uspokojit média a vyjít z krize se štítem. (Ale možná dočasně)*

### **Hrobky se bortí**

*Po dokončení polyfunkčního objektu v těsné blízkosti památkově chráněných hrodek došlo k jejich propadání a praskání. Jejich majitelé ihned označili pachatele – nově postavenou budovu.*

*Majitelé objektu, po konzultaci s agenturou a ústy svého mluvčího, ihned vstoupili do jednání se správou hřbitova a nabídli uhrazení statického posouzení firmou, kterou si správa sama zvolí. A byli připraveni, jestliže problém skutečně zavinili, veškeré rekonstrukční práce zaplatit.*

*O všech těchto krocích byla média informována. Včetně informace, že se majitelé stavby postavili k „prokázaným skutečnostem čelem“ a zaplatili. Tuto informaci, dlužno dodat, prezentoval médiím „tváří v tvář“ na závěr sám manažer.*

### **Novinář hájí (většinou) malé a slabé**

*Bohužel se častokrát neřídí fakty, ale subjektivními pocity. „Přece jednotlivec, či malá skupina, nemohou být ve sporu s nadnárodním koncernem těmi pravými původci zla.“ Existují však prokazatelné případy, kdy právě jednotlivci a malé skupiny prosazovali a prosazují na úkor velkých podniků a korporací své osobní materiální zájmy, nebo zájmy konkurence.*

### **Minoritní akcionáři**

*Po dvou vlnách kupónové privatizace v devadesátých let bylo nutné chránit tzv. minoritní akcionáře nově vzniklých akciových společností. Vznikly nové zákony, protože většinoví vlastníci byli už dopředu podezírání ze špatností a drobní „dikové“ byli důsledně hájeni.*

*Čeští chytráčkové však tohoto stavu dokázali velmi rychle a „šikovně“ využít. Zakládala se sdružení minoritních akcionářů, která hájila svá práva. Hájila je však takovým způsobem, který neměl daleko k vydírání.*

*Scénář v celé řadě případů shodný. Sdružení získalo takový počet akcií společností, který je opravňoval svolávat valnou hromadu. Na ní důsledně vystoupilo proti návrhům a záměrům hlavních akcionářů a vše skončilo nezdarem. Zablokovaly se např. rozvojové projekty, vstup strategického partnera, u vedení nového výrobku na trh... Situace, kdy firmám reálně hrozily finanční ztráty.*

*V takové situaci dostala společnost „nabídku“ k odkoupení akcií od jejich minoritních držitelů. Ale samozřejmě za cenu, která mnohonásobně převyšovala jejich aktuální hodnotu. Ale proč se o těchto, dnes už historických událostech, zmiňuji. Trvalo několik let, než se podařilo přesvědčit novinářskou obec, že ne všichni na první pohled malí a slabí jsou skutečně tak bezmocní a že někteří chytráckové vymysleli zajímavý byznys na hraně zákona.*

### **Nic není na 100 %**

Přestože tiskový odbor společnosti nebo pověřená public relations agentura odvádějí svojí práci velmi zodpovědně a kvalitně, není zdaleka jisté, jaký postoj k vydávaným informacím zaujmou sdělovací prostředky, které z principu musí sledovat i jiné názory a hlediska.

Kdybychom, třeba na základě tiskové zprávy, dosáhly stoprocentního úspěchu v tom smyslu, že bude beze změny přetištěna či odvysílána, pak by se musel stát zázrak. S touto variantou, prosím, nikdy nepočítejte.

Za úspěch lze považovat takový redakční materiál obsahuje přibližně polovinu informací, které jsme prostřednictvím rozeslané TZ nabídly tisku. U tiskových konferencí je pak velmi slušným výsledkem, jestliže nám v redakčním materiálu žurnalista věnoval aspoň dvě třetiny rozsahu svého příspěvku.

### **„Co“ je novinář?**

Novinář je člověk, který se živí tím, že sleduje, co dělají druzí a informuje o tom prostřednictvím médií. Tak jako neexistují dva stejní lidé, neexistuje prototyp novináře. Každý má jiné potřeby, představy, a proto ke každému příslušníku sedmé velmoci je třeba přistupovat individuálně. Nechme nyní stranou potřeby mimo rámec etiky – ale přesto při styku s novinářskou obcí brzy zjistíme, že existuje celá řada objektivních důvodů, které nutí jednotlivé novináře postupovat v podobných situacích zcela rozdílně.

Zájmem každého novináře, pokud už s vámi ztrácí čas, je ze setkání něco vytěžit – rozuměj: přijít do redakce s materiálem, který se dá použít a jehož výsledkem je publikovaný článek. Každý novinář má své šéfy a oni v dnešní době všestranných úspor dávají bedlivý pozor, aby si svoji gáži či v případě externisty své honoráře zasloužil. Proto jej během rozhovoru musíte vybavit takovými informacemi, na jejichž základě má článek vůbec šanci vzniknout. Nikdo – ani novinář sám – to za vás neudělá!

### **Něco jim řekněte...**

„Něco jim řekněte ať to otisknou“! I s takovou žádostí či pokynem se čas od času setká jak mluvčí společnosti, tak pracovník public relations agentur.

Redakce je velmi náročný mechanismus se složitou vnitřní strukturou. Redaktor (nejviditelnější část redakce) je členem „jednotlivých redakcí“ - domácí, ekonomické, kulturní, sportovní, publicistiky... Každá z nich má svého vedoucího a zástupce vedoucího, má také ve většině případů svého editora, tedy člověka, který jako první zprávu donesenou zprávu posuzuje a zařazuje na stránku. Zástupce vedoucího nebo vedoucí redakce pak schvaluje celou stránku. Nad těmito „redakcemi v redakci“ stojí v novinářské hierarchii hlavní vedoucí vydání, který posuzuje celý list či relaci v kontextu a prochází všechny hlavní materiály jednotlivých rubrik. A nezdědka výsledné dílo projede sám šéfredaktor nebo jeho zástupce.

Z tohoto výčtu je tedy patrné, že zpráva prochází redakcí jak ocelová kulička flipperem a čeká jí celá řada nástrah v podobě celé řady očí a rukou. Jistě je iluzorní myslet si, že korupce a úplatky mezi novináři neexistují, ale kvalitní novinář svou práci bere jako poslání a jakékoli „zaváhání“ znamená jeho profesionální konec.

### **Důležité je načasování**

Základním předpokladem pro každou účinnou komunikaci, ať už obchodní, mediální apod. je její načasování. Můžeme mít sebelepší argumenty, podněty, myšlenky, ale pokud je začneme prezentovat v nevhodnou dobu, nemusíme s nimi uspět.

Život informace začíná momentem jejího zveřejnění a je na nás kdy tak učiníme.

Správné načasování je velmi důležité jména v krizových momentech, kdy např. dva subjekty mezi sebou vedou ostrý spor a jeden druhého se snaží trumfnout i na mediálním poli. Jestliže je takový spor pro sdělovací prostředky dostatečně poutavý a stala s něj „kauza těchto dní“, pak může dávkování informací vypadat i takto:

*„Konkurence“ vydala tiskové prohlášení ve 13.00 hodin. Reakce druhé strany dorazila do médií před 17 hodinou (v čase, kdy většina sdělovacích prostředků umísťuje poslední informace na stránky novin nebo do rozhlasových či televizních relací). Volba tohoto času pak „konkurenci“ téměř neumožnila „reagovat na reakci“.*

*„Konkurence“ svolala na 11 hodinu tiskovou konferenci. Stoly se prohýbali pod vybranými jídly, tiskové zprávy připomínaly spíše mnohostránkové almanachy, vyspělá technika vše přenášela na velkoplošné monitory a nejvyšší vedení bylo připraveno podat naprosto vyčerpávající informace. Vtip byl v tom, že ještě než „tiskovka“ konkurence skončila se novináři dozvěděli o brífinku druhé strany, který byl ohlášen na 14 hodinu v salóнку přes ulici. Ten byl naopak velmi operativní, prohlášení zabralo deset minut, novináři dostali jen kávu a minerálku, protože byli syti ještě od opulentního oběda.*

*Tímto časováním docházelo k relativně dobrému vyvažování informací, takže „konkurence“ jen málokdy získala ve sdělovacích prostředcích větší prostor pro svá sdělení.*

Něco jiného je, když tušíme, že došlo k indiskreci a „investigativní“ novinář nás s odvoláním na jeho důvěrné zdroje otravuje s nepříjemnými otázkami. Pak pod tlakem okolností musíme jednat rychle.

Obecně skutečně platí, že uveřejnění zajímavé a pro společnost důležité informace pečlivě připravujeme a časujeme.

### **Novinář se ptá proto, aby se něco dozvěděl.**

*(Protože častokrát toho o dané problematice moc neví! )To je dnes relativně častý úkaz. Novinář klade spoustu dotazů, častokrát nesourodých. Tu na profit firmy, příjemně strávenou dovolenou, plánovanou rekonstrukci obchodního domu. Přitom nemusí vědět vůbec nic a většina respondentů mu ochotně nabídne téma k jeho článku. Častokrát šťavnaté.*

*Protože nestačí odpovědět, že „...ekonomické výsledky, jako dceřiná společnost nadnárodního koncernu zisk před auditem nesdělujete...“, že „...dovolená měla být vlastně služební cesta ředitele státního podniku za novými zakázkami...“ a že „...plánovaná rekonstrukce OD jsou jen drobné stavební úpravy před privatizací jedinému zájemci bez výběrového řízení...“*

## **Nonverbální komunikace**

Komunikace není jen to, že „mluvíme“. Hovoříme, dorozumíváme se a vysíláme signály celým tělem. („Vyjadřujeme“ se i tím, jak se oblékáme, jaké máme společenské vychování, zda dbáme o svůj zevnějšek..., ale o tom třeba někdy jindy.) Řeč našeho těla – nonverbální komunikace – je však v naprosté většině případů opomíjenou kategorií, kterou si téměř ani neuvědomujeme. Je přece „normální“, že nějakým způsobem rozkládáme rukama, mimické svaly ve tváři způsobují menší či větší škleb a že nohou si podupáváme při jakémkoli setkání s více než dvěma osobami. „Tak tomu je přece vždy, no a co,“ řeknete si.

Normální to asi je, ale právě řeč těla o nás, ještě před tím než promluvíme, leccos prozrazuje a napovídá, bezděčně odhaluje naše vnitřní pochody – dobré i špatné. Jednoduše řečeno můžeme ústy lhát, ale oči nebo gesta nás z této lži usvědčují. Proto bychom měli respektovat a myslet alespoň na několik málo „nonverbálně komunikačních“ zásad.

### **Nelísejte se!**

Velmi důležitý je adekvátní odstup od partnera, se kterým hodláme hovořit. Přílišné přiblížení je známkou agrese, naopak přehnaný odstup je možné vnímat jako servilitu nebo bázeň. Uhýbavý oční kontakt vypovídá o nejistotě, podupávání nohou o nervozitě, „leklý“ stisk ruky o nevelké sebedůvěře. Naopak pohled do partnerových očí je známkou otevřenosti, přitakání vyjadřuje zájem, dobrý dojem dělá gestikulace otevřenou dlaní a postava mírně nahnutá k partnerovi v diskuzi svědčí o zaujetí rozmluvou...

Tato gesta a celkové naše vystupování jednoznačně podtrhuje naše výroky, umocňuje je a zvyšují jejich důveryhodnost. Jestliže však naše řeč těla není v souladu s naším verbálním projevem, můžeme vyvolat nejistotu a zmatek u našich partnerů.

### **Poznání sebe sama**

Poznání sebe sama v této oblasti, pilování pozitivních reakcí a naopak potlačování těch špatných je důležité pro život osobní i pracovní. A nedej bože půjde-li o „pracovní kontakt“ s televizní kamerou. V takových případech jde častokrát o tvrdou, nesmlouvavou konfrontaci s realitou. Kamera umí během velmi krátké doby zaznamenat věci, o kterých se nám ani nesnilo a o kterých by nám odborník na řeč těla nic lichotivého neřekl.

### **Pozor na kameru**

Zvlášť před kamerou a v rozhovoru např. s televizním redaktorem nezačíná naše komunikace momentem, kdy novinář dokončí otázku a namíří na nás mikrofon. Začíná daleko dříve. Už jen to, s jakým výrazem otázku přijímáme, jak těkáme očima, obracíme je v sloup, krčíme čelo, odmítavě kroutíme hlavou... to vše jsou signály, kterými odpovídáme tak jasně, že později už nemusíme říci ani slovo.

*Kdy začíná komunikace? Rozhodně ne až ve chvíli, kdy začnete mluvit a odpovídat na otázku Komunikace je i to, jak se tváříte během otázky (kysele, vstřícně, odmítavě...) – obličejovou mimikou můžete zcela shodit vaše následující sdělení). Proto se otázku vnímejte vlídně, vždyť*



*přece kvůli ní jste do komunikace vstoupili. Berte to tak, že otázka vám umožní lépe „prožít“ vaše sdělení.*

### **Neničte cizí kruhy**

Ale nemusíme myslet ani na televizi. Stačí totiž „obyčejná“ pracovní schůzka s obchodními partnery při prezentaci jakéhokoli projektu, jenž může být sám o sobě dokonalý, originální a v „papírové“ podobě skutečně bezchybný. Nemusíme ho však ani vytáhnout z aktovky, jestliže ihned po vstupu do pracovny nejvyššího šéfa neleníme a pečlivě obejdeme jeho rozlehlý pracovní stůl, za kterým sedí, cestou přerovnáme několik překážejících židlí, potřeseeme mu pravicí a ještě ho stihneme žoviálně poplácat po ramenou. A co že jsme provedli tak špatného? „Jenom“ důkladně pošlapali výsostné teritorium, kterým právě pracovny a pracovní stoly pro celou řadu lidí jsou! Umět vystupovat na veřejnosti, být dobrým a milým společníkem, ale i obchodním partnerem, prostě mít dobré způsoby, být zdvořilý, taktní diskrétní - to vše vytváří klima, které také, a ne málo, určuje, zda při svých jednáních a ve své kariéře budeme úspěšní.

### **Oči nelžou, ústa ano**

Převaha nonverbální komunikace nad slovní spočívá v tom, že bývá vnímána jako věrohodnější. Ústa mohou lhát, ale oči řeknou pravdu - takto lze shrnout všeobecný názor na tuto věc. V nonverbálním dorozumívání přikládáme mimořádnou pozornost několika prvkům chování. Jsou to: dodržení patřičného odstupu, respektování přípustných forem doteku, udržování zrakového kontaktu, úsměv.

### **Dodržujte odstup**

Dodržení patřičného odstupu je rovnocenné respektu, jaký máme vůči cizímu území. Toto teritorium představuje určitý prostor kolem nás, jehož narušení v nás vyvolá nepříjemný pocit. Osoby, které k nám přistupují příliš blízko, doslova nám při rozhovoru dýchají do ucha nebo šermují rukama v těsné blízkosti naší tváře, vnímáme jako drzouny nebo agresory a instinktivně se od nich odtahujeme.

### **Mediální školení**

Každý umí mluvit, číst a psát. Skoro každý čte noviny poslouchá rozhlas a dívá se na televizi. Takže si celá řada manažerů nejrůznějších firem myslí, že jim tato kvalifikace stačí pro bezproblémový styk se sdělovacími prostředky. Ne že by byli negramotní, ale komunikace s médii vyžaduje ještě něco navíc. Není od věci prověřit si několik firem, které tyto služby nabízejí a učinit dobře specifikovanou poptávku. Důležité jsou v tomto případě i reference, kterými se příslušná agentura může pochlubit. Taková jednorázová mediální rozcvička, aby v zájemcích zanechala alespoň minimální stopy, by měla probíhat zhruba celý den. Nejlépe v televizním studiu se stříhacím pultem, kvalitními kamerami a techniky, kteří o této práci něco tuší. Právě praktická obrazová část je u těchto školení jednou z nejdůležitějších, protože chyby jsou zřejmé na pohled i na poslech. A na účastníky takového nejvíce zapůsobí a nejvíce si odnesou. Nedílnou součástí tréninku, kromě profesionálních lektorů, by měla být učební skripta, která i po jeho skončení mohou být dobrým vodítkem a připomenou už zapomenuté skutečnosti.

Je také dobré, když se těchto školení zúčastní maximálně pět šest osob. Praktickými zkouškami mohou bez časových problémů projít všichni a věřte, že ve většině případů je vždy při upozorňování na nedostatky o čem mluvit.

### **První kontakt**

Znáte to z televize. Politik vystoupí z auta, vyjde z úřadu a vrhne se k němu smečka novinářů. Před obličejem se mu tyčí hradba mikrofonů a diktafonů s pestrobarevnými logy redakcí, novináři natahují ruce, kameramani a fotografové si lokty budují co nejlepší pozici pro záběr. Reportéři se překřikují a politik blahosklonně odpovídá například: „Na schůzce padaly od mých kolegů jen takové zlé větičky. Ale já se opravdu, ale opravdu nebudu snižovat na jejich úroveň.“ Případně můžete slyšet sdělení zásadního charakteru: „Dohodli jsme se, že se dohodneme!“ A novináři upalují do svých redakcí, aby tato a podobně zásadní sdělení předala dál, aby jimi zahltila éter, popsala nesčetné stránky a nabušila do čtenářů, posluchačů a diváků.

***Stalo se před jednáním vlády.** Jeden z někdejších premiérů se špatně domluvil s jedním ze svých ministrů a každý z nich říkal novinářům něco trochu jiného. Dosud však nebylo jasné, zda se jen mýlí, nebo zcela záměrně lžou. Noty si vyladřovali před jednáním vlády, kdy v jednací místnosti jsou přítomni fotografové a kameramani, aby bylo možné obrazově ztvárnit větu „vláda dnes mino jiné jednala o...“ Televizní kamera má ale vestavěný mikrofon, který se aktivuje automaticky s rozjetím záznamu obrazu a zaznamenává pomocný zvuk. Ten se používá většinou jen k dokreslení atmosféry, ale v tomto případě mikrofon zaznamenal co neměl. Domluva obou pánů byla sice tichá, ale nešla pozorným uším redaktora ve střížně. Zvuk byl zesílen, aby nikdo nemohl být na pochybách, tak ještě přepsán na titulky a pikle obou politiků byly odvysílány. Celý národ dostal jasný důkaz o tom, že lhali.*

V tomto případě byl novinář ten hodný, který chtěl informovat veřejnost a za lumpíka byli politici. Ale co když nastane opačná situace? Lumpík novinář bude chtít zkompromitovat počestného obchodníka na objednávku podnikatelova konkurenta. Co když novinář bude mít na krku vyhazov, pokud nepřinese senzační reportáž ber kde ber – a co když si usmyslí, že ji napíše právě o vaší instituci? Co když je novinář příznivcem jedné politické strany a zasedne si na druhou? – Myslíte si, že se takové případy u nás nedějí? Ale dějí. Snaha jednotlivých médií o přežití na přesyceném mediálním trhu, honba některých novinářů za penězi, slávou za každou cenu či jejich nadstandardní přátelské vztahy s politiky či podnikateli, které je udržují na výsluní rautů, důvěrného tykání a informací jen pro zasvěcené je ideální živnou půdou pro situace, kdy novináři suplují detektivy, manipulují s fakty a obsah článku podřizují jiným cílům, než objektivnímu zachycení a hodnocení situace.

Aby bylo jasno, nemyslíme si, že většina novinářů na české mediální scéně švindluje – právě naopak. Ale riziko, že na vás bude podniknut mediální faul, je hrozivé v tom, že se z něj budete vzpomínat velmi dlouhou dobu a očista vás bude stát mnoho sil a nezřídka i finančních ztrát. Proto je dobré být na možný neférový útok kvalifikovaně připraven. Nechceme sice vzbudit zdání, že k němu bude ve vaší práci docházet obden – to rozhodně ne, ale na druhé straně stačí jeden promyšlený a úspěšný atak vedený proti vaší osobě, firmě či úřadu a nemusíte se z něj zcela vzpomínat nikdy.

## Nejste politik

Znamená to, že budete postupovat jako politik? A jakmile se k vám přiblíží novinář rozzáříte se jako vánoční stromeček, šťasten, že můžete ukojit jeho zvědavost? Proboha, v žádném případě! Mezi vámi a ostříleným politikem je totiž zásadní rozdíl. Politik podobné setkání s médii očekává, je na ně připraven, trénován a ví, že když nic podstatného nevyklopí, že se zase tak moc neděje. Ostatně veřejnost to od politiků zase tak často ani neočekává.

U vás se ale tato situace může velmi snadno vymknout kontrole. Nezvyklost situace, stres, kterému jste vystaven a časová tíseň vás může dovést k tomu, že odpovíte nešťastně. Neříkám lživě, chybně nebo dokonce arogantně ale jen poněkud nepřesně, nevýstižně. Tato informace může být novinářem interpretována ještě více nepřesně a vy máte v tu chvíli na stole parádní malér. A proč? Pouze proto, že jste odpovídal za situace, jejíž podmínky nahrávaly novináři, zatímco vy jste se necítil dobře, dostal jste se do jeho vleku a nemohl jste kontrolovat situaci.

## Vytvořte podmínky pro rozhovor

Podmínkou pro úspěšné vedení rozhovoru s novinářem je proto vytvoření podmínek pro obě strany rovnocenných. Jak toho dosáhnout? – Nejprve je nutné zastavit atak novináře, a to proto, že s největší pravděpodobností nevíte, čím je jeho zájem o vaši osobu motivován. Je třeba odstranit moment překvapení, do kterého jste se nečekanou novinářovou přítomností dostali a potom se rozhodovat co dál. Navíc novináře často ani neznáte, proto je třeba ověřit jeho osobní i profesní identitu.

### ***V praxi to může vypadat asi takto:***

***Novinář:*** „Pane řediteli je pravda, jak je možné, že se do sítě vašich supermarketů dostalo pět tun závadných konzerv z Číny?“

***Ředitel:*** „Dobrý den, já jsem ředitel supermarketů Globál Josef Novák a promiňte přeslechl jsem vaše jméno.“

*Pak je nutné zjistit jaké médium dotyčný zastupuje, kdy by mělo být mé sdělení publikováno, k jakému účelu budou mé i odpovědi použity v jakých souvislostech. Zkrátka dostáváme se do poněkud Cimrmanovské situace, kdy se z vyslychatele stává vyslychaný. Dotyčný ředitel si tímto postupem zpevňuje půdu pod nohama a zároveň sonduje odkud fouká vítr. Důvod je jasný: zatímco novinář chce především publikovat pokud možno senzační, původní informaci, ředitel by rád, aby se o jeho firmě psalo pokud možno pozitivně, aby jí jeho vystoupení dodalo lesku. Proto je nutné po úvodní sondáži učinit zásadní rozhodnutí. V tuto chvíli byste také pro ně měli mít už dostatek nezbytných informací. Už víte, které médium se o vás zajímá, víte, zda je předmět zájmu hodně nepříjemný, či zda jde o běžný rozhovor například na ekonomické téma, a tak si musíte odpovědět na zásadní otázky: Uskuteční se vůbec požadovaný rozhovor? Pokud ano, bude hovořit já anebo například můj obchodní ředitel? A když budu hovořit já, stane se tak teď přímo na místě anebo se mi bude s novinářem hovořit lépe za hodinu v mé kanceláři, když si ještě zopakuji potřebné údaje? Až si uděláte tuto inventuru, sdělte její výsledek novináři: „Ano, poskytnu vám požadované informace za půldruhé hodiny v mé kanceláři a rozhovoru bude ještě přítomen můj obchodní náměstek, kdyby bylo zapotřebí detailních informací.“ O. K. Udělal jste první krok pro to, aby vaše sdělení bylo publikováno co nejbližší v tom duchu, jak jej novináři naservírujete.*

### **Proč se s novinářem vůbec bavit?**

Realita politika hovořícího zcela automaticky s novináři, jak jsme ji načrtli výše, nabízí zcela jednoduché krátké spojení: novináři tu jsou proto, aby s nimi ostatní lidé hovořili. Ještě stručněji a jasněji: jakmile se přede mnou objeví novinářský diktafon či mikrofon, musím se snažit odpovídat. Ale kdepak, tuto mylnou představu - která by mohla trochu platit z pohledu novináře - je nezbytné pro všechny ostatní zcela vyvrátit! Každý, kdo může být novinářovým protihráčem, musí pochopit, že je zcela v jeho libovůli, bude-li se s novinářem bavit nebo ne. Přiznejme samozřejmě, že v poněkud horší pozici jsou politici či státní úředníci, kteří informace musí poskytovat už kvůli voličům nebo proto, že je k tomu nutí zákon. A samozřejmě i významný podnikatel, pokud si nechce média znepřátelit, musí jim alespoň čas od času nějaké informace poskytnout. Ale v optimálním případě by to mělo být ve chvíli, kterou určí nikoliv novinář ale vy!

### **Motivace se liší**

Pokud komunikaci s novinářem znázorníme jako dvě polopřímky, které mají společný začátek, je to v pořádku. Ano, v první pikosekundě společné komunikace mají novinář i jeho partner stejný zájem – dostat sdělení do média. Ale vzápětí z tohoto společného bodu už v druhé milisekundě komunikace se mohou obě polopřímky rozcházet třeba i na opačné strany. Důvod je prostý – novinář chce získat článek – pokud možno bombu na první stranu vydání. Je mu celkem jedno zda informace v ní obsažené budou pozitivní nebo negativní. Ale v dnešní éře zjednodušování, konkurence bulvárních titulů a rozhlasových a televizních sdělení šitých především na efekt, je jasné, že většího úspěchu dosáhne s negativním či dokonce skandálním vyzněním článku.

*Před začátkem **vlastní komunikace** mají oba subjekty – **novinář** i **respondent** společný zájem. Chtějí komunikovat, protože respondent chce poskytnout sdělení a novinář chce napsat článek. Od první vteřiny společné komunikace se jejich zájmy mohou začít rozcházet. Respondent má zájem pouze o pozitivní vyznění komunikace a tedy i výsledného článku, novinář má zájem o článek jakýkoliv – tedy i s negativním vyzněním. Ten se na dnešní mediální scéně navíc lépe“ prodává“.*

**Náš ředitel**, pokud do komunikace s novinářem vstoupil, chce přesný opak. Chce, aby jeho sdělení vyznělo pozitivně a přes možné objektivní problémy, o kterých s novinářem diskutuje, aby celkově reportáž vyzněla příznivě pro jeho firmu. To je totiž ten jediný důvod, pro který vůbec do kontaktu s novinářem vstoupil!

Je jasné, že v našem případě jsme u obou účastníků novinářského rozhovoru zdůraznili krajní varianty. Článek s razancí semtexu se v našem mediálním rybníku neuloví každý den a stejně tak pro pochvalné ódy na jednotlivé firmy jsou určeny spíše stránky inzertního oddělení. V praxi bude výsledek snažení obou pánů nejspíš někde mezi těmito variantami. Pokud bude novinář nezaujatý, bude pak výsledné sdělení do značné míry záviset na schopnostech ředitele. Pokud se při formulaci sdělení dopustí pěti prohřešků, může být výsledná reportáž třeba až o padesát procent méně efektivní. A naopak – bude-li jeho prezentace bezchybná, získá pro svoji firmu nejvyšší možný počet mediálních bodů.

Z toho všeho vyplývá, že kontaktům s tiskem se nevyhneme. V dnešní čím dál víc globalizované společnosti a počtu komunikačních kanálů, které rostou takřka

geometrickou řadou, musí informace o sobě poskytovat prakticky každý. Častěji nebo méně často, ale pokud je jeho činnost významnější, je naivní myslet si, že mezi sebou a novináři postaví čínskou zeď. Tato politika – tak často vyjadřovaná v praxi úslovím Bez komentáře! – nemá z dlouhodobějšího hlediska šanci na úspěch. A tak to, co můžeme svobodně zvažovat, je způsob, jakým budeme s novináři komunikovat. Zda počkáme až přijdou sami, anebo jim půjdeme vstříct.

### **Vytvořme novináři dobré podmínky pro jeho práci**

Pokud chceme, aby se s námi novinář vůbec bavil, aby usoudil, že setkáním s námi neztrácí čas, musíme mu pro to vytvořit odpovídající podmínky. O nutnosti poskytnout informace jsme už hovořili. Informace musí být korektní. Nesmíme se dostat do situace, že v zápalu nadšení pro reprezentaci firmy poskytneme informace nadnesené optimistické, zkreslené či dokonce nepravdivé. Pokud je novinář publikuje a ukáže se, že díky tomu se i on stal nedůvěryhodnou osobou, v budoucnu vám to pěkně spočítá. Zapotíte se vy i vaše firma, náklady na objasňovací kampaň nepočítaje.

Skutečnost je totiž taková, že novinář má vždy pravdu. Pokud ji nemá, platí opět bod A. Proč?

Vyjímaje živé vysílání v rozhlasu nebo televizi, kdy si vše říkáte takzvaně na vlastní ústa a odpovědnost za vyřčené je zcela na vás, u všech dalších typů novinářského sdělení je tím posledním článkem, který čtenářům, posluchačům či divákům předkládá výsledné sdělení, je novinář. On v konečné podobě formuluje vaše myšlenky, on rozhoduje o tom, jakou část rozhovoru bude citovat jako vaše sdělení, on to bude, kdo do článku přidá názor vašeho oponenta, či svůj komentář, ve kterém z vás udělá korunovaného – řekněme mluvčího.

### **Termíny, termíny, termíny**

K tomu jak vyzní novinářovo sdělení přispívají ještě další faktory. Každý novinář je tlačen termíny. Musí stihnout uzávěrku. Pravda, strašák uzávěrky v dnešní době není tak velký jako za časů starého dobrého knihtisku, nebo filmového pásu v televizním zpravodajství. Technické možnosti internetového zpravodajství, kterým dnes operují „kamenné“ redakce či elektronických médií umožňují zařadit zprávu prakticky kdykoliv. I klasické redakce pojem uzávěrka v klasickém slova smyslu odbourali – pokud ještě existují technické možnosti, jak materiál do vydání zařadit, tak se tam zkrátka zařadí a každý z redakce, tiskárny, či odbavovacího pracoviště pro to udělá vše, co je v jeho silách.

Z toho vyplývá, že pokud poskytnete deseti různým novinářům desetkrát stejnou informaci, buďte si jisti, že výsledkem v médiích bude deset více či méně odlišných materiálů. Jeden novinář je z redakce, která žije z bulvárního pojetí novinářiny, redakci dalšího ovládá management ze země, odkud pochází velký konkurent vaší firmy, šéf dalšího novináře nesympatizuje z politickými názory předsedy představenstva vaší firmy, další novinář je začátečník a prostě dobrý materiál zatím neumí napsat, pátý novinář čekal od setkání s vámi mimo jiné i zajímavé propagační předměty a nedočkal se jich, pro blondatou novinářku nejste její typ, sedmý novinář dělá do těžkého průmyslu u vás jen zaskakuje a po vašich problémech mu nic není, televizní štáb si zapomněl kazetu a nemá tudíž na co točit, další novinář je placen konkurenční firmou a s vámi se setkal jen proto, aby jí získané informace předal a poslední novinář „pařil“ až

do rána a momentálně řeší problém, zda má dál klidně sedět a riskovat, že se po..... na místě anebo se pokusit dojít na záchod a riskovat, že se pozvrací jakmile vstane. Myslíte, že jsme si tyto případy vycucali z prstu? A jak myslíte, že za takových podmínek dopadne vaše sdělení, prýštíci z vašich nejryzejších ideálů a otevřeného srdce? Samozřejmě, že situace, kterou jsme popsali, asi nikdy nenastane v tak koncentrované podobě, ale její některé prvky vyloučit nemůžeme.

### **Je novinář bůh?**

To, co byste si měli pamatovat, zní asi takto: s novinářem musíte vycházet za všech okolností a předat mu stoprocentní informace pokud jde o jejich hodnotu, zajímavost, neotřelost, význam a aktuálnost. Jejich reflexe v novinách se teoreticky může pohybovat v rozmezí 0 – 100 procent. Nulová varianta může v takovém případě nastat, když vám novinář z jakýchkoliv důvodů neporozumí nebo porozumět nechce. Pokud splníte všechny předchozí podmínky, nenastane příliš často. Materiál nebude publikován. Stoprocentní varianta by nastala, pokud vaše sdělení bude publikováno v plné šíři, doslova, jak jste jej řekl. To se může stát pouze v tom případě, že novinář zvolí formu rozhovoru a délka vašich odpovědí přesně zaplní prostor, který novinář má od editora k dispozici. Druhou možností je publikování vašeho sdělení například na redakční stránce formou označeného PR materiálu. Ani tyto možnosti pravděpodobně nebudou ve vašem případě na denním pořádku, nicméně apriori je vyloučit nemůžeme.

Z pětadevadesáti procent se však bude index výsledného sdělení pohybovat někde mezi těmito maximálními a ne příliš pravděpodobnými variantami. Pokud uděláte v komunikaci vše dobře a novinář bude mít upřímný zájem s vašimi informacemi pracovat, bude se váš výsledek pohybovat maximálně někde kolem průměrné hodnoty indexu 75, a to je velmi slušný výsledek. Pokud se dopustíte chyb, nepředáte informace podle výše uvedených parametrů či se dopustíte chyb ve vlastní komunikaci s novinářem, klesne váš index pravděpodobně pod 50. V tu chvíli byla vaše komunikace kontraproduktivní a měli jste raději držet jazyk za zuby!

### **Čelem k masám! (Tedy k médiím)**

*Už novinář začátečník rozpozná kdy mu respondent „uniká po křídle“ a kdy něco nehraje. Natož, když je žádost o rozhovor ignorována celé měsíce, pan ředitel má stále jednání nebo je na dlouhodobé dovolené. V ten okamžik se stává z novináře pátrač a začíná kolem své „oběti“ obcházet ve stále se zmenšujících kruzích. Sice přesně neví co vlastně hledá, ale velmi přesně tuší, že něco najde. Proto se stavme k médiím vždy (nebo pokud to je jen trochu možné) čelem!*

### **Novinář ocení stanovisko**

O základních parametrech vámi poskytovaných informací jsem si už řekli. Novinář dál ocení, pokud s holým faktům přidáte stanovisko své firmy. Tento postoj či hodnocení dává strohému sdělení další rozměr a novinář může místo jedňáku (zprávy, která zabere jen jeden sloupec) troják. A ještě víc jej potěší, když naznačíte, že existuje konflikt – s dodavatelem, konkurencí, státní správou a podobně. V tu chvíli je jasné, že do článku či reportáže přidá stanovisko druhé strany a rodí se delší „výživnější“ materiál. Samozřejmě platí to, co jsme napsali na začátku – i k této formě komunikace nepřistupujete samoučelně, jen proto, abyste udělali novináři radost, nebo abyste mu

dokázali, že znáte teorii komunikace. Tuto variantu volíte pouze tehdy, když se rozhodnete postupovat tak od začátku, situaci máte pod kontrolou, argumenty jsou na vaší straně a dovedete odhadnout, jakým vývojem se celá kauza bude ubírat. Pokud to tak není, mlčíte jako hrob.

### **Nabídněte příběh**

Ale jsou i další metody, jak upoutat novinářův zájem. Jedna z nich bývá v redakcích trochu ironicky a s cynismem radě novinářům vlastním označována jako „hluboce lidský příběh“ – zkráceně jako „hálepečko“. Co si pod tímto pojmem představit? Každý článek pokud je jen o číslech, o názorech zkrátka o zprostředkovaných vjemech nezaujme natolik, jako když si za ním čtenář dokáže představit konkrétní osobu. Ztotožnit se s jejím příběhem anebo naopak těšit se z toho, že se do popisované situace sám nedostal. Čtenář (divák, posluchač...) se může proti článku tak nebo onak vymezit, může jej hodnotit podle vlastních životních prožitků a zkušeností. Takto pojatý článek jej zaujme samozřejmě daleko víc, než sice pravdivá ale přece jen odtažitá, teoretická fakta, která se přímo jeho osoby zase až tolik dotýkat nemusejí. Kam až se touto metodou dá zajít, byly „hluboce lidské“ příběhy hrdinů socialistické práce či „obyčejných lidí“. Tuto polohu samozřejmě na mysli nemáme, ale věřte, že konkrétní osoba, její příběh (samozřejmě pokud je to v dané situaci reálné) vždy zaujme a dá vámi poskytovaným informacím další rozměr a možná i další komunikační kanál.

### **Co novinář chce?**

Co je vlastně posláním novinářů a médií? Informovat? Vychovávat? Vzdělávat? Bavit? – Jistě, jistě, od všeho kousek. Ale alfou a omegou každého média (o veřejnoprávních to platí jen do jisté míry) je především vydělávat peníze. Novinařina je podnikání jako každé jiné, jen s tím rozdílem, že zbožím, se kterým se obchoduje, jsou informace. A právě informace je to, co můžete v tomto businessu nabídnout. Čili: informace jsou vaší měnou! „Kupte si“ důvěryhodnost a serióznost novináře. „Plaťte“ jej poctivými informacemi a požadujte za to rovnoprávný vztah, ve kterém novinář bude mít zájem s vašimi informacemi nakládat poctivě. Takový vztah může fungovat po dlouhá léta, a to velmi spolehlivě.

### **Nevyjednávajte!**

V žádném případě se ale s novinářem nesnažte vyjednávat! Máme na mysli situaci, kdy vám novinář klade nepříjemné dotazy, které byste raději neslyšel. Vy se pokusíte udělat obchod ve stylu „informace jako informace“ a místo odpovědí na otázky, které se týkají například bankomatů mimo provoz se pokusíte novináři vnutit odpovědi na téma: investujte do podílových fondů! Musíme vás zklamat. Tento mechanismus nefunguje. Jediné, čeho dosáhnete, je, že novinář z vašeho jednání vytuší, že problém, na který se zaměřil, je pravděpodobně ještě závažnější, než sám tušil, a o to víc bude jeho novinářské pátrání urputnější a zavilejší. Tomu bude odpovídat i výsledné sdělení v novinách, které bude mít podstatně dramatičtější náboj, než pokud byste se rovnou a seriózně věnoval předmětu novinářova zájmu.

Vaše sdělení novináři bude o to efektivnější, čím bude jasnější. Málokterý novinář chce rozplétat vaše složité myšlenkové postupy s výjimkou těch situací, kdy není na pochybách, že jste velký lump. Tady bude vaše vývody rozplétat až do roztrhání těla a

nepřejte si vidět, jak to potom v médiích dopadnete. Ale za normální komunikace, kdy není co skrývat, budete úspěšný, pokud budete s novinářem hovořit o jedné hlavní věci, o jednom základním tématu. Samozřejmě, můžete jej zařadit do souvislostí, ale otvírání dalšího problému nechte na novináři, pokud o to bude stát. Pokud bude vaše myšlení rychlejší, než stačí usledovat – a to se v případě složitějších témat může lehce stát – začne se ve vašich informacích „topit“ a nastává riziko, že index vašeho snažení na stránkách novin nebo televizní obrazovce začne směřovat pod 50. Předstupujte tedy před novináře s jedním základním sdělením.

### **Osobní postoje do médií nepatří**

Pokud reprezentujete firmu nebo kohokoli jiného než sebe, netahejte do mediální komunikace své osobní názory. Vy a vaše firma v tu chvíli jedno tělo jste. Nejúžasnější jsou sdělení mluvčích, kteří z rukávu vysypou naučené fráze, které říkají za firmu. Potom se zamyslí a snad proto, aby před novináři ukázali, že dokáží myslet samostatně, nebo že si na ně jen tak někdo nepřijde, dodají: „Já si ale stejně myslím, že ty naše parametry tak dokonalé nejsou.“ To žádný správný mluvčí nemůže udělat – vzpomeňte si na mluvčí jaderné elektrárny Temelín, kteří i když jim elektrárny obrazně řečeno padala na hlavu, nepřestali pět chvil na její technickou dokonalost. Věřte, že pokud nevěříte tomu co říkáte, jen trochu zkušený novinář to odhalí se všemi negativními důsledky pro vás ale hlavně pro firmu, kterou zastupujete. Pokud máte pochybnosti a výhrady k tomu, co od vás firma očekává, že budete na veřejnosti prezentovat, nerozpakujte se navštívit šéfy a jednotlivé sporné body s nimi zevrubně rozebrat. Pokud i po tom budete přesvědčen o tom, že máte kázat vodu a šéfové pít víno, potom si najděte práci jinde a od firmy odejděte.

### **Médiím se nelže!**

Novináři jsou alergičtí na lži. Proto jim nelžete, a to ani když si budete myslet, že lež je v zájmu firmy. Není. Hned vysvětlíme proč. Lež má totiž krátké nohy. Pokud vás novinář usvědčí ze lži, už vám tento faul nikdo nikdy neodpáře a po celou vaši další dráhu mluvčího ať už se vrtnete kamkoliv, budete znám pod indiánským jménem „ten, který lže.“ Žádné vaše další sdělení už nebude bráno vážně, každý novinář za ním bude hledat jiný význam, bude štourat, zda jste mu náhodou opět nezalhal. Fatální důsledky pak může mít vaše lež pro firmu, v jejímž „zájmu“ jste se lži dopustil. Vaše lež jí poškodí mediálně a následně obchodně, konkurence se bude radovat a finanční úřad vykoná raději o kontrolu víc a bude důslednější („na firmě, která lže, si určitě smlsne!“).

### **... ale říkat všechno také nemusíte**

Na tomto místě si dovolíme malou vsuvku. Lhát se nemá, za tím si stojíme. Ale to ještě neznamená, že se musí říkat úplně všechno. Proč se třást dopředu, že vám novinář položí nepříjemné otázky, protože zrovna včera se ve firmě, kterou mediálně zastupujete, nějaký malér. Rozhodně by v tomto případě vaše komunikace neměla vypadat takto:

**Novinář:** „Dobrý den, já jsem novinář z Třesku a mám k vám pár otázek.“

**Mluvčí:** „Já vím, vy jdete kvůli tomu včerejšímu maléru, no já vám řeknu, že to byla opravdu hrůza. To mně nebudete věřit, ale nám ty chemikálie do toho potoka fakt utekly!“



Tak takhle asi ne. Představte si, že novinář o včerejší havárii nic neví, přišel za zcela jiným cílem. Vy jste si naběhl a novinář se jen usmívá pod vousy a okamžitě reaguje na situaci, o které před minutou ještě vůbec netušil:

**Novinář:** „Jasně, jenom si chci ujasnit kolik vám toho vlastně uteklo...?“ A ví, že v tuto chvíli má již vyděláno.

Počekme proto, až nepříjemné otázky položí sám novinář, ověřme si tímto způsobem, nakolik je informován a podle toho reagujme – odpovídejme na položené otázky, neříkejme nic nad jejich rámec, pokud to není ve prospěch vaší firmy. Novinářům tedy nebudeme lhát, ale budeme si pamatovat, že jim nemusíme vyslepičit úplně vše co víme, jakmile se objeví ve dveřích – ať se snaží!

### **Budte pozitivní**

Další pravidlo říká, že pokud si chcete vytvořit šanci, aby informace publikované o vaší firmě byly alespoň trochu pozitivní, tak je tak musíte formulovat. Budte pozitivní! Neříkejte dopředu negativní věci, na ně se novináři velmi rádi zeptají sami. Už jsme napsali, že pro jednání s novinářem měl být vždy pozitivně naladěný – nebo se alespoň tak tvářit. Pokud si nejste jistý, že se uhlídáte a nepokusíte se novináře v příštím okamžiku utlouct kladivem, pak se s ním vůbec nebavte. Pokud budete pozitivně naladěný a poskytovat pozitivní informace, nikdo vám sice nezaručí, že se v této podobě do tisku skutečně dostanou, ale na druhé straně můžete mít klidné svědomí, že jste pro prezentaci své firmy nemohl udělat víc.

### **O jiných jen dobře. Nebo raději vůbec!**

Pokud vystupujete za svoji firmu, neměl byste se dostat do situace, že vás novinář vmanévruje do pozice, kdy budete hovořit za jiné firmy, za konkurenci nebo za státní správu. Vám nepřísluší hovořit za ně, pokud se jejich činnost nedotýká přímo vaší firmy. Přitom k takové přesmyčce můžete sklouznout velmi snadno. Hodnotíte obchodní strategii vaší firmy a novinář vám hodí udičku: „A co konkurence?“ A odtud už je jen krůček k tomu, abyste se nechal vyprovokovat k úsudkům, které vám nepatří: „Konkurence? No ta to dělá úplně blbě!“ – A aniž si to uvědomujete, právě jste rozpoutal obchodní válku a úspěšně do ní zatáhl svoji firmu, přestože ta si nepřála nic jiného než příměří. Proto na podobné otázky je správná jediná odpověď: „Mě nepřísluší, abych hodnotil kroky konkurence, to se musíte zeptat přímo jí!“ A novinář utře.

Ve styku s novináři neplatí úsloví Skromnost nade vše. Pokud jste se podle výše uvedených pravidel rozhodli, že chcete s médii komunikovat, je to pro to, že jim máte co říct, že si věříte a máte tedy pocit zdravého sebevědomí. A tady musí skromnost stranou, fakta sdělujete sebejistě s vědomím dobrých výsledků, které za vámi stojí. V tom případě vy jste ten, kdo by měl udávat směr a tón komunikace s novinářem. Volit v tomto případě defenzivní způsob komunikace je chybné a kontraproduktivní. Vaše prezentace samozřejmě nesmí přerůst do sebechvály a novinář nesmí nabýt dojmu, že se před ním vytahujete – to by vám vzápětí dal poznat, kdo je pánem situace! Ale nicméně ustrašenost, poníženost a poklonkování do vztahů s novinářem nepatří!

### **Co uši neslyší, to ústa nepoví**

Častou chybou, které se mluvčí ve vztahu s novináři dopouštějí, je snaha o jakési vychytralé naklonění si novináře na svoji stranu. Skončí oficiální setkání s novináři, anebo může jít i o rozhovor s jedním jediným novinářem a mluvčí se spiklenecky nakloní ke svému favoritovi a s potměšilým úsměvem mu sdělí: „Mám pro vás ještě jednu informaci, která sice není určená pro veřejnost, ale protože máme dobré vztahy, tak vám ji řeknu – ale, proboha, publikovat ji nemůžete!“ Ani toto zdánlivě jednoduché pravidlo nemusí stoprocentně fungovat. Hrajete s novinářem hru a na oplátku on ji může hrát s vámi.

Takto můžete postupovat jen s tím novinářem, se kterým máte dlouhodobě dobré vztahy, se kterým si věříte a onu informaci „navíc“ mu nedáváte jako nešikovný úplatek, ale skutečně jen proto, aby lépe pochopil souvislosti, aby viděl více do detailů. Pokud budete takto postupovat s novinářem, kterého dobře neznáte a kterého chcete především získat a jde o skutečně citlivou informaci, výsledek může být zcela opačný. Novinář se může na „dohodu o nepublikování“ s klidem vykašlat a naopak postavit svůj materiál pouze na této důvěrné informaci. Jeho šéf jej zcela určitě pochválí – ale co ten váš?

Existují ovšem ještě jemnější nuance této metody. Pokud chcete dostat mezi novináře choulostivou informaci a nestojíte příliš o to, aby vám bylo přisuzováno její autorství, můžete ji pustit „důvěrně“ tímto kanálem. Máte šanci, že novinář v honbě za senzací poruší slib o nepublikování, který vám dal a informace spatří světlo světa, přesně tak, jak jste si představoval. A pokud jste dokonalý frajer, tak při příštím setkání s dotyčným novinářem se můžete s lehkou výčitkou v hlase stylizovat do role poškozeného a koukat, co by šlo z této situace ještě vytěžit.

### **Do žurnalisty „nešťourejte“!**

Přestože se jistě považujete za člověka dobře vychovaného, slušného a jak se dnes s oblibou říká za komunikativního, může se lehce stát, že při setkání s novinářem ztratíte půdu pod nohama a mediální mač prohrajete kontumačně.

Především se to může stát, když budete do novináře štourat. Míra štourání přitom může být různá. Jeden z premiérů české vlády dovedl svůj vztah s novináři do takové dokonalosti, že i na tiskových konferencích po jednání vlády novináře tituloval úslovími jako pitomí novináři, hyeny, novinářský póvl, novinářští ignoranti. Žurnalisté unaveni jeho přídomky je ignorovali a nestálo jim za to, se k nim vracet.

### **Nejsme USA!**

Celý problém je o tom, že Česká republika nejsou Spojené státy a americká mentalita je jiná než zvyklosti v české kotlině. V Americe se tato odpověď toleruje, i když ani tady samozřejmě neslouží k vylepšení mediálního profilu toho, kdo je použil. Ale jeho význam je akceptován přesně v té podobě, jak zní. U nás doma je však jeho výklad jednoznačný. Bez komentáře = Je vinen! V žádném případě proto jeho používání v českých podmínkách nemůžeme doporučit. A to i přesto, že jsme si vědomi toho, že v dané chvíli vám ušetří nepříjemné vysvětlování, jeho použitím získáte čas atd. Cena, kterou zaplatíte za chvilkové odsunutí problému bude v každém případě velmi vysoká. Novinář totiž vaše Bez komentáře interpretuje jako náznak nejhorší varianty, ve které jste se vy nebo vaše firma či politická strana mohli ocitnout. Ještě se ptáte, zda se je vhodné používat úsloví No comment? – No comment!

### **Napadat novináře se nevyplácí**

Mluvčí středního kalibru je ale přece jen v jiném postavení než ministerský předseda a může ujet i na zdánlivě nevinné věci. Vztah s novinářem může pokazit třeba jen tím, že bude – byť v dobrém – uplatňovat na novináře své vědomosti. Může to být vykládáno jako projev vyvyšování a v tu chvíli stavíte mezi vámi a novinářem pověstnou čínskou zed'. Ve vztahu s novinářem musíte být trpěliví, i když se z něj šíří vůně alkoholického nápoje. Musíte být trpěliví a s novinářem vyjít – i třeba případně vyběhnout – v klidu a míru, tak aby vůči vám nezahořkl a nedával vám to na stránkách média, které zastupuje, znát. Novináře proto nikdy a za žádných okolností žádným způsobem nenapadejte!

Další metodou, kterou si jako mediální zástupce kohokoliv – tedy třeba i sebe samotného – nepomůžete, je používání sousloví No comment! Ano, máme to odkoukané z akčních filmů a skutečně to vypadá úžasně, když se akční hrdina prodírá davem reportérů, fotografů a kameramanů a na desítky dotazů odpovídá s „poker face“ jen tak koutkem úst, aby si moc nezadal: No comment!, a mizí v luxusní limuzíně.

### **Ano - Ne**

*Velmi“ zajímavé“ jsou také rozhovory tohoto typu:*

**Novinář:** „Z vašich hospodářských výsledků vyplývá, že váš export do zemí třetího světa stagnoval stejně jako do západní Evropy. Dařilo se vám exportovat vůbec někam?“

**Mluvčí:** „Ano.“

**Novinář:** „Chcete říct, že se vám podařilo uzavřít nové zajímavé kontrakty například v USA nebo na Dálném východě?“

**Mluvčí:** „Ano.“

**Novinář:** „Znamená to, že došlo ke změně exportní strategie a že se vaše firma nestahuje ze zahraničních trhů?“

**Mluvčí:** „Ne.“

*V tomto rozhovoru mluvčí sice nic nepopletl, ale také nic nezískal. Měl ideální příležitost, jak dostat relativně příznivé zprávy o své firmě do novin, ale buď díky vrozené skromnosti ale spíše díky své neprofesionálnosti podanou příležitost zcela zahodil. Pokud chcete odpovídat novinářům tímto způsobem, pak jim raději neodpovídejte vůbec. Už jsme si přece řekli, že s nimi hovoříte ve chvíli, kdy se to hodí vám – proto po vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu musí následovat vaše vlastní sdělení. Z něj musí být jasné o co jde, proč k oné situaci došlo a co se bude dít dál. Jen takové sdělení má pro vás ale i pro novináře smysl.*

### **„Harašení“ v komunikaci**

Další riziko pramenící především z mužské ješitnosti (o ženách – mluvčích to platí sice méně, ale ani zde tento fenomén nemůžeme zcela vyloučit). Častokrát je totiž vztah mezi tiskovým mluvčím (píárystou) a novinářem vyjádřen vztahem muž – žena. A tady se z mediálních vln vynořuje další úskalí, kolem kterého musí mluvčím kormidlovaná loď proplout stejně bezpečně, jako Odysseův koráb mezi Scylou a Charybdou.

V žádném případě se nenechte oklamat příjemnou novinářkou (novinářem)! Nejde ani o to, že by se mediální vztah za každou cenu měl posunout do roviny flirtu a následně ještě někam dále, kam mediální vlny už nedosahují. Stačí, že při zasněném pohledu na

výstřih půvabné novinářky, anebo okouzlen jejím důvěřivým pohledem, anebo ukolébán jejím medovým hlasem ztratíte na okamžik ostražitost. Stačí číslo anebo údaj navíc, kterým se pokusíte zaujmout, a druhý den budete pobíhat po kanceláři a vykřikovat: Zmije jedovatá! Takže, páni mluvčí, pozor!

Pro vztah mezi vámi a novinářem platí zcela jasná pravidla, které není těžké dodržovat dokonce ani v tom případě, že se mluvčí a novinář sblíží jaksi i mimo oficiální protokol. Především: mluvčí není oběť, která musí trpělivě snášet útok novinářského tygra. Mluvčí je stejný odborník na svém poli působnosti tak jako novinář na svém a jsou proto rovnocennými partnery. Oba dělají svoji práci. Navíc většinou o informace žádá novinář – mluvčí se tedy vlastně dostává do role hosta, kterého si pozval na setkání právě novinář. Vztah mezi oběma aktéry tedy má být zcela rovnocenný.

### **Zapomeňte na negativní emoce**

Do vztahu mezi mluvčím a novinářem také nepatří emoce či osobní zaujatost. Pravda, těžko se po některých zkušenostech ubránit negativnímu postoji k člověku který zklamal – ať už jde o novináře či naopak o mluvčího. Jak má ideální vztah vypadat ukazují některé – bohužel nemnohé - televizní debaty vedené doslova na ostří nože. Moderátor (v našem pojetí novinář) a respondent (v našem pojetí mluvčí) používají vůči sobě velmi tvrdé argumenty, často zvyšují hlas, skáčou si do řeči a z téhož se vzájemně obviňují, respondent hrozí, že odejde ze studia a moderátor mu říká tak ať tedy odejde. Beseda skončí, oba protagonisté si podávají ruku a usmívají se na sebe. Proč ne, každý dělal jen svoji práci a pokud jsou oba profesionálové, každý z nich očekával, že ten druhý bude podobně reagovat. Tento vztah má ale jednu podmínku: byt' je beseda sebeostřejší, nesmí se jeden druhého pokusit podrazit. To se neodpouští a jsou známy případy, kdy se takový faul například ze strany moderátora (v televizní nebo rozhlasové živě vysílané besedě má vždy většinu výhod na své straně) stal. V tom případě dotyčného respondenta do podobného pořadu už nedostane. Ale při korektně vedené tvrdé besedě (nebo jakékoliv novinářské komunikaci) svědčí známkování přítel – nepřítel o tom, že něco je špatně. Bavme se jen o tom, kdo v besedě lépe uspěl – tedy kdo se zachoval profesionálněji.

### **Budujte profesionální vztahy**

Přes všechno, co jsme výše popsali, by se každý mluvčí měl snažit o vytvoření dobrého vztahu s novináři. Tím samozřejmě nemyslíme pokřiveného vztahu založeného na některé z forem korupce, ale rovnocenného partnerského vztahu. Takového vztahu a spolupráce, aby novinář věděl, že informace, které mu poskytujete jsou vždy korektní a nemusí je dále ověřovat. Samozřejmostí je vzájemné poskytnutí čísel svých mobilních telefonů stejně tak jako vědomí, že si můžete vzájemně zavolat třeba o půlnoci, pokud je to zapotřebí.

Mluvčí by si měl vytvořit svůj „fan klub“. Okruh novinářů, kteří se zabývají o problematiku firmy více než je běžné. Těm by měl pravidelně poskytovat i detailnější informace o činnosti firmy než ostatním médiím, o kterých předpokládá, že je nebudou moci využít. Měl by se s nimi pravidelně setkávat. Je jedno, zda zvolí pravidelná setkání například formou snídaně jednou za čtvrt roku, anebo zda „své ovečky“ svolá vždy, když pro ně bude mít zajímavé informace. Stejně tak pro ně může občas – pokud je to možné – uspořádat zajímavou exkurzi, posezení s experty z firmy nebo oboru, či uspořádat tématický zájezd k zahraničnímu partneru. Má však přitom na vědomí, že

z těchto akcí nemusí vždy nutně vzniknout publicita, stejně tak jako by neměl vzniknout dojem jakési snahy o plíživou formu korupce. Tyto formy mediální spolupráce by novinářů měly rozšířit obzory, umožnit jim jiný pohled na věc a koneckonců třeba jim i nabídnout témata k pozdějšímu využití.

### **Do střežu!**

Pokud tušíte, že o vás novináři stojí, že pro ně máte zajímavé informace – a zvláště pokud jde o informace citlivé nebo takové, které by mohli spustit informační smršť, která vám může přerůst přes hlavu buďte ve střežu! Jakmile tušíte, že by novinář mohl být nablízku, jakmile je někde zaparkováno auto s logem televize, jakmile jste na akci, kde se dá vaše účast předpokládat, musíte být připraven na to, že se znenadání objeví ruka s diktafonem či televizním mikrofonem a vzápětí vám bude položena více či méně nepříjemná otázka.

Tento pocit permanentního střežu můžete odložit teprve v tu chvíli, kdy jste fyzicky na cestě domů a sedíte například ve svém autě. Teprve tady si můžete být stoprocentně jistý, že na vás nevybafne novinářský nadšenec.

Okamžiky, kdy jste například skončil setkání s novináři na tiskové konferenci ale ještě jste stále v dostřelu novinářů, jsou velmi nebezpečné. Je to především proto, že ve chvíli oficiálního ukončení akce z vás spadne napětí, zbavíte se pocitu ohrožení a všechny ochranné bariéry a mechanismy, které jste po celou dobu setkání udržoval v pohotovosti, padají. Právě v tuto chvíli je člověk nejzranitelnější a nečekaná otázka jej může velmi nepříjemně zaskočit. Navíc bývá pravidlem, že řada novinářů si nechává právě nejnepříjemnější otázky právě pro tyto okamžiky. Důvodem nemusí být ani tak snaha svůj protějšek zaskočit – ale mnohem prozaičtější důvod. Pokud si novinář myslí, že má originální dotazy, na které jeho kolegové neprijdou, nebude jej ventilovat před svoji konkurencí, neboť v tu chvíli se otázka i odpověď stává veřejným majetkem a informace takto získané mohou použít všichni. Proto si často novinář svoji otázku šetří, aby ji mohl položit v mnohem intimnějším prostředí, kde bude jen on a vy.

### **Nachytán na švestkách**

Tzv. „švestkové metody“, tedy využití chvíle nepozornosti a nesoustředění, ve které se respondent ocitne využívají často i televizní štáby, pokud se chtějí vyhnout nudnému oficiálnímu prostředí místnosti, ve kterém se odehrávala např. tisková konference. Ale zejména proto, že jsou hnány lehce nekalými úmysly.

Odcházíte z tiskové konference s pocitem dobře odvedené práce a v myšlenkách už jste někde úplně jinde. Ale ouha! Na chodníku před budovou čeká štáb s reportérem a vy si musíte nakvap srovnávat své myšlenky znovu – to jsou přesně ty okamžiky, kdy můžete říci něco co jste nechtěl slyšet. Proto pozor na ně!

### **Co slovo to perla**

Už jsme si řekli, že novinář může zpracovat a publikovat jen ty informace, které dostane. Čím víc jich dostane, čím lépe jim porozumí, tím lépe pro vás. Pokud má tato situace nastat, musíte dodržovat několik pravidel. Každý – i ten nejsložitější problém je totiž možné formulovat do základního poselství, do té nejjednodušší zprávy. Pokud vám někdo především z vyhraněných specialistů bude tvrdit, že to není možné, že normálně toto téma přednáší na vysoké škole celý semestr, pak se mýlí.

Desetivteřinovou zprávu na takto obsáhlé téma zvládne udělat kdejaký redakční elév.

Tuto jednoduchou myšlenku, poselství, vzkaz nebo moderněji message byste si měli formulovat na začátku jakékoliv novinářské komunikace. Naše společnost vyvinula nový dokonalý produkt. Konkurence lže. Nic jsme neukradli. – To jsou příklady těch nejzákladnějších myšlenek, které chceme sdělit. Tyto myšlenky pak rozvineme a zabalíme do hedvábného papíru, aby se lépe prodávaly. Aby se novinářům zapsali do podvědomí. Naše sdělení tedy musíme náležitě podtrhnout, zdůraznit:

„Čili jak jsem říkal, to nejpodstatnější v celé věci je to, že...“

„Shrňme si tedy ty dva základní body, které jsou pro celou věc nejvýznamnější...“

### **„Oslí můstek“**

Další metodou, jak dostat k novinářům co nejširší okruh informací, je takzvané překlenutí. Už jsme říkali, že hrubou chybou je odpovídat pouze jednoslovně – ANO – NE. Po zaujetí základního stanoviska vždy dodejte informace, které byste v médiích rádi viděli.

„Ano, a ještě k tomu vám řeknu, že...“

„Ne, ale dovolte mi ještě vysvětlit, že...“

„To sice nemohu potvrdit, ale mohu říci, že...“

### **Novinářské finty**

Řada novinářů používá ve snaze vytáhnout citlivou informaci řadu metod, které jsou na samé hranici novinářské etiky, nebo ji dokonce přímo překračují. S tím můžeme nesouhlasit, můžeme proti tomu protestovat, ale to je tak vše, co s tím můžeme dělat. Vlastně jednu věc udělat můžeme – můžeme se s těmito technikami seznámit.

### **Ano, ne**

Oblíbenou fintou, která se vydává jako snaha o jednoduchost, které čtenář snadno porozumí, je snaha vylákat z vás jednoznačné stanovisko. Vysvětlíte novináři problém, který je složitější, a protože novinář by rád měl jasné úderné stanovisko, které v novinách zazní, dává vám na vybranou: „Je tedy problém černý anebo bílý?“

Nenechte se vlákat do této pasti a trvejte si na svém: „Problém není ani černý a ni bílý, protože, jak jsem řekl, je černobílý!“

### **Pozor na formulace!**

Podobným trikem je, že novinář se vám pokouší vložit do úst věty, které by z nejrůznějších důvodů ve svém článku rád viděl. Nenechte se vyprovokovat k tomu, že budete s jeho formulací souhlasit. Důsledně trvejte na svém.

### **Hypotézy „nebrat“**

Další zhusta používanou metodou je kladení hypotetických otázek. Novinář se v tomto případě snaží získat senzační údaje či názory alespoň v teoretické rovině, když v té reálné se mu to nedaří. Na otázky typu Coby kdyby? Nereagujte a odpovídejte pouze takto: „Pokud tato situace nastane tak ji budeme řešit a i vás budeme informovat. Zatím se tak ale nestalo, tak na ni nemáme názor.“ I vaše hypotetické odpovědi totiž mohou vyvolat nežádoucí reakce u veřejnosti či u konkurence.

### **...ani osobní stanovisko**

A když všechny tyto triky ztroskotají, má novinář v záloze ještě jeden. Nechá vás prezentovat stanovisko firmy a když se vyovídáte, spiklenecky na vás zamrká a řekne: „Já vím tohle stanovisko musíte říkat za firmu, ale mě by zajímal váš osobní názor, řekněte, co si o tom myslíte vy sám?“

Tady musím upozornit, že něco jako vaše osobní stanovisko neexistuje. Vy a vaše firma jedno jste a vy se s ním musíte stoprocentně ztotožnit. Nejhorší je, když v roli mluvčího perfektně odrecitujete stanovisko firmy a pak řeknete něco v tomto duchu: „Takhle to říká firma, ale já si osobně myslím, že je to blbost. Znáte to, něco vám nadiktují z centrály a přitom vůbec neznají realitu.“ To asi není nejlepší příklad firemní komunikace.