



# Komunikační manuál pro veřejnou správu

**„Efektivní  
komunikace  
je z 20 % to,  
co víte,  
a z 80 % to,  
jak vnímáte to,  
co víte.“**

Jim Rohn

## Autorky

### Katarina Klingová

Vedoucí výzkumu,  
GLOBSEC

### Jana Kazaz

Výzkumnice,  
GLOBSEC

### Barbora Dobo

Projektová  
koordinátorka,  
GLOBSEC



## O CEDMO

Středoevropská observatoř digitálních médií (CEDMO) je mezinárodní multidisciplinární konsorcium působící na Karlově univerzitě, které je podporováno Evropskou komisí v rámci soutěže DIGITAL-2023-DEPLOY-04. Od roku 2021 se CEDMO zaměřuje na činnosti související s digitální transformací a narušováním informací, zejména ve střední Evropě. Specializovaný tým složený z vědců z oblasti přírodních a společenských věd, analytiků, novinářů, ověřovatelů faktů a odborníků identifikuje a analyzuje hlavní zdroje nežádoucích jevů a narušování informací a nabízí doporučení, která umožní občanské společnosti, veřejným institucím a soukromému sektoru lépe reagovat na pokles důvěry v klíčové instituce a lépe čelit těmto rostoucím škodlivým vlivům. Konsorcium v současné době tvoří 13 členů, kteří spolupracují na posílení klíčových prvků dlouhodobého cíle projektu.

Projekt získal finanční podporu Evropské unie v rámci soutěže DIGITAL-2023-DEPLOY-04, projekt 101158609. Obsah této prezentace odráží pouze názory nezávislého konsorcia CEDMO, nikoli Evropské komise.

## Hlavní zdroje

Většina textu v této příručce je syntézou několika existujících příruček a zdrojů, které autoři upravili tak, aby odpovídaly českému kontextu a aktuálním tématům ve světě. Všechny externí zdroje byly použity se souhlasem autorů nebo organizací či institucí, kterým děkujeme za vstřícnost a ochotu:

- ▶ RESIST 3 – A framework for building resilience to information threats, 2025, Government Communication Service (Vládní komunikační služba), Spojené království<sup>1</sup>
- ▶ RESIST 2 Counter Disinformation Toolkit, 2021, Government Communication Service (Vládní komunikační služba), Spojené království<sup>2</sup>
- ▶ Ako sa brániť proti informačným operáciám, 2020, GLOBSEC<sup>3</sup>
- ▶ Storytelling the Disinformation (Vyprávění příběhů o dezinformacích), 2021, EUvsDisinfo, Pracovní skupina East StratCom Task Force, EEAS (Evropská služba pro vnější činnost)<sup>4</sup>
- ▶ The Breakout Scale: Measuring the impact of influence operations (Škála vlivu: Měření dopadu vlivových operací)<sup>5</sup>

# Obsah

## O příručce 8

O čem je tahle příručka?	8
Komu je tato příručka určena?	9
Proč je to důležité?	9
Jak s příručkou pracovat?	9
Co je strategická komunikace?	10

## Kde začít 12

Model OASIS	13
-------------	----

## Základní funkce 14

Kapitola 1	
Porozumění kontextu a cílové skupiny	16
Nastavení strategie	18
Implementace	20
Měření a vyhodnocení výsledků	21

## Narativy 24

Kapitola 2	
Narativ a značka	26
Co je strategický narativ	27
Osvědčené postupy strategické komunikace	34
Jak tvořit strategický narativ	42

## Přístupy ke komunikaci 46

Kapitola 3	
Proaktivní/Reaktivní	48
Typy proaktivní komunikace	50
Prebunking	50
Zvyšování povědomí	52
Budování kritického myšlení	53
Budování celoládního a celospolečenského přístupu	54
Typy na vzdělávací online hry	55
Typy reaktivní komunikace	56
Debunking	56
Protinarativ	58
Krizová komunikace	59
Jak se rozhodnout pro správný přístup?	62
Rychlý návod k boji s informační manipulací	66
Analytické rámce pro popis a vyhodnocování informačních incidentů	67

## Měření efektivity komunikace 70

Kapitola 4	
Definice výstupů a výsledků	72
Příklady cílů a metrik, kterými můžete měřit efektivitu	73
Nástroje na monitoring	74
Měření úspěšnosti komunikace podle škály vlivu Bena Nimma	75

## Tipy, jak komunikovat 78

Kapitola 5	
Jak komunikovat na sociálních sítích?	81
Jak tvořit příspěvky	82
Přidáním příspěvku se práce nekončí	83
Moderování diskusí na sociálních sítích	83

## Přílohy 86

Kapitola 6	
Principy OECD - Jak reagovat na dezinformace	87
Argumentační fauly	88
Jaké příběhy vyprávějí manipulátoři	90

## Praktická část 92

Kapitola 7	
Jak si vytvořit strategický narativ?	93
Jak si definovat cílovou skupinu?	96
Jak shromáždit podpůrné argumenty?	98
Jak moderovat diskuse na sociálních sítích	102
Slovníček pojmů	106
Reference	108

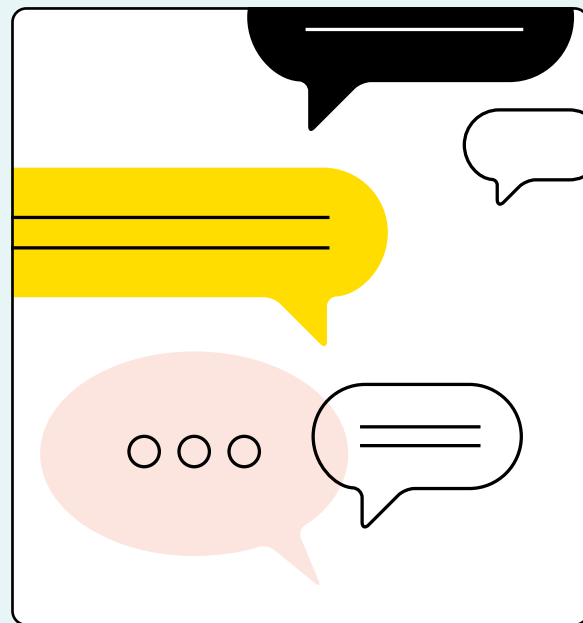
# O čem je tahle příručka?

Komunikace s veřejností je dnes jednodušší a zároveň náročnější než kdykoli předtím. Jednoduchá je díky nástrojům, které nám digitální svět nabízí. Prostřednictvím nich se dnes ke specifickým cílovým skupinám umí rychle dostat prakticky kdokoli. To zároveň činí komunikaci s veřejností náročnou. Přetlak informací v online prostoru způsobuje, že každý z nás bojuje o pozornost. Lidé informacím nevěnují tolik pozornosti a při konzumaci zpráv používají různé zkratky – čtou pouze (emočně nabitý) titulek, prohlédnou si jen prvních pár vteřin videa, při čtení textu nepátrají po zdroji či jeho autenticitě, případně zpracovávají pouze to, co přímo vidí, když si procházejí „stěnu“ své sociální sítě.

V našem informačním prostoru je dnes bezprecedentní množství aktérů, kteří informace šíří a soutěží o pozornost lidí. Zatímco v případě soukromých společností propagujících svůj produkt může jít o neškodnou praktiku, v online prostoru se za poslední dekádu objevily stovky zdrojů a aktérů, jejichž cílem je narušení důvěry ať už mezi občany nebo v demokratickém systému, ve kterém společnost funguje. Proti těmto aktérům je třeba aktivně bojovat. Jedním z hlavních nástrojů boje, které má v rukou stát, je strategická komunikace. Prostřednictvím ní se podporuje důvěra, hodnotový základ, a také odolnost společnosti vůči podvratným vlivům, které se jí snaží oslabit. Tato příručka poskytuje základní přehled o strategické komunikaci a jejích hlavních principech, a

zároveň nabízí praktické tipy a cvičení k tomu, jak, kdy a co komunikovat.

Rozvoj generativní umělé inteligence (AI) přináší nové příležitosti i rizika pro komunikaci veřejné správy. Technologie umožňují vytvářet realistické texty, obrázky a videa během několika sekund, což může zrychlit šíření nepravdivých či zavádějících sdělení. Současně ale poskytují nástroje, které pomáhají tyto obsahy rychleji ověřovat a analyzovat.



## Komu je tato příručka určena?

Příručka slouží zejména pro představitele veřejné správy a života, kteří přímo i nepřímo komunikují s veřejností. Patří sem zaměstnanci tiskových oddělení a odborů, ale i jiných složek, které připravují podklady pro komunikátory s veřejností, mluvčí, představitelé politických stran či ministři a státní tajemníci. V této příručce je však řada praktických tipů a cvičení i pro ty, kteří nepracují ve veřejné správě, ale podílejí se na zvelebování demokratické společnosti v zemi.

## Proč je to důležité

Společnost, která je pravidelně a otevřeně informována o politikách, plánech a aktivitách veřejných institucí, má v ně vyšší důvěru a ochotu spolupodílet se na zvelebování společnosti. S tím souvisí i otevřená diskuse o hodnotách a principech, na kterých má být společnost postavena. Taková diskuse zároveň vede k větší soudržnosti a celkové odolnosti společnosti vůči vlivům, které se jí snaží rozbít.

## Jak s příručkou pracovat

Příručka se skládá z teoretické části (str. 10 – 71), která poskytuje přehled o základních funkcích a formách strategické komunikace. Nejde však jen o teorii. Poskytuje řadu praktických příkladů a tipů, které můžete při své běžné práci využít. Strany 72 – 77 nabízejí přílohy, které z pohledu autorek obsahují zajímavé doplňkové informace k tématu, které stojí za dostudování. Třetí důležitou částí příručky jsou praktická cvičení přímo napojená na témata rozebíraná v příručce. Můžete si procvičit tvorbu strategických narativů, definování cílové skupiny, vypracování podpůrných argumentů a komunikaci na sociálních sítích. Cvičení si můžete vypracovat přímo v příručce po přečtení jednotlivých částí nebo až po prostudování celé příručky. Výhodou je, že k teorii a praktickým tipům, které vás mohou inspirovat, se při vypracovávání vždy můžete vrátit a osvěžit si paměť. Pokud si chcete cvičení zkusit v týmu nebo doporučit kolegům, na stránce GLOBSEC můžete najít samostatná cvičení v pdf k vytištění.

Více →

Část s praktickými cvičeními naleznete na straně 92.

# Co je strategická komunikace?

Přestože oficiální definice, co je strategická komunikace, neexistuje a terminologický slovník krizového řízení obsahuje pouze pojem krizová komunikace,<sup>6</sup> několik institucí veřejné správy aktivně s tímto pojmem pracuje. Ministerstvo zahraničních věcí definovalo strategickou komunikaci slovy – „strategická komunikace je nástrojem k realizaci zásadních národních zájmů a hodnot. Hraje klíčovou roli při stanovení strategických témat, priorit a cílů, směru komunikace, získávání poznatků prostřednictvím výzkumů a koordinaci s dalšími státními i nestátními aktéry a zahraničními partnery. Cílem strategické komunikace je dosahování strategických cílů skrze informování české veřejnosti, ale i zahraničního publika, předcházení informačním hrozbám, budování důvěry a vazeb se státními i nestátními aktéry.“<sup>7</sup>

Ministerstvo vnitra na své stránce zdůrazňuje, že strategická komunikace tak není pouze o komunikaci jako takové – “je to kombinace několika oblastí, jako jsou public relations, marketing, reklama a řízení. Dr. Carsten Bockstette (2008) definuje řízení strategické komunikace jako plánování a realizaci informačního toku, komunikace, budování mediálních vztahů a reputace v dlouhodobém horizontu, a to díky spolupráci různých součástí celé organizace, ne jen uvnitř komunikačního oddělení. Jedná se tak o jeden z prostředků k realizaci mise organizace, a to ve smyslu realizace účelu organizace směrem k jejímu primárnímu publiku.”<sup>8</sup>

Její důležitou charakteristikou je, že zahrnuje verbální i neverbální způsoby komunikace. Strategicky lze tedy komunikovat tím, co děláte (např. jaké akce

navštívíte či jakým tónem a emocí reagujete), ale i tím, co neděláte (tj. kdy se zdržíte komentáře nebo reakce na situaci, kterou akci nenavštívíte apod.). Mlčení, nečinnost nebo neschopnost provést klíčovou činnost, může mít stejný dopad na společnost jako skutky a prohlášení.

## K ČEMU SLOUŽÍ STRATEGICKÁ KOMUNIKACE STÁTU?

- Koordinuje aktéry veřejné správy
- Mluví nestranně a srozumitelně
- Reaguje včas a věrohodně – tam, kde je to možné, jedná proaktivně
- Buduje dlouhodobý dialog s občany
- Posiluje národní identitu a zdravý patriotismus, čímž zvyšuje odolnost a obranyschopnost státu a společnosti



Zdroj: Odbor strategické komunikace státu Úřadu vlády ČR<sup>9</sup>

Pokud pracujete ve veřejné správě nebo politicky reprezentujete zemi, vaším úkolem je pomáhat veřejnosti porozumět veřejným politikám, jejich dopadu na životy občanů, zapojovat veřejnost do rozhodovacích procesů a budovat tak důvěru v instituce a stát. To znamená, mimo jiné, informovat lidi o veřejných službách, vysvětlovat politiky, povzbuzovat je, aby vedly bezpečný a zdravý život, bojovat proti manipulaci s informacemi a prosazovat zájmy Česka na mezinárodní úrovni.

Strategická komunikace přináší ucelenost komunikovaného obsahu, dívá se za hranice každodenního života, snaží se nasměrovat cílové publikum k dlouhodobé změně ve smýšlení a prezentovat vize a hodnoty společnosti. Strategická komunikace instituce zároveň předpokládá, že daná instituce a její zaměstnanci vědí, jaké jsou priority, politiky a hodnoty dané instituce.

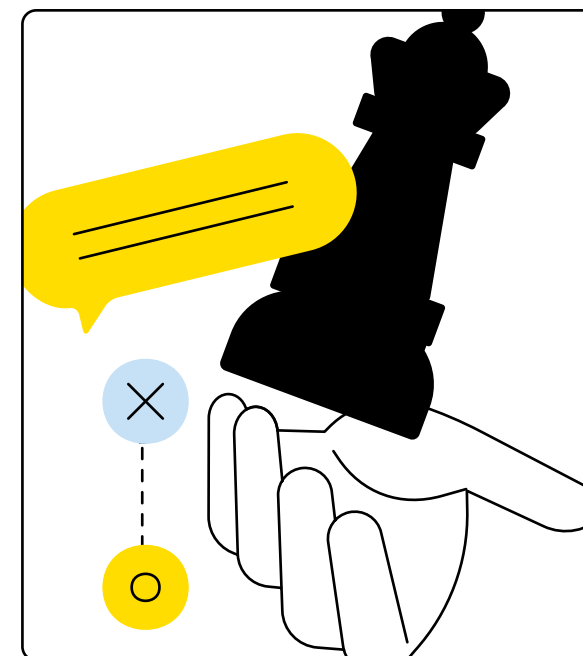
Strategickou komunikaci instituce by neměli tvořit pouze její čelní nebo političtí představitelé. K „tváři a hlasu“ instituce přispívají všichni, kdo se podílejí na přípravě podkladů, analýz a strategií, které se nakonec dostanou na veřejnost. V ideálním případě by takoví experti a pracovníci měli jménem své instituce veřejně vystupovat také. Jejich expertiza osvobozená od politické nominace totiž přispívá k pozitivnímu a lidskému obrazu instituce.

Ke komunikaci s občany by měly být použity všechny dostupné komunikační nástroje – od tiskových zpráv, mediálních výstupů a osobních setkání, po komunikaci na sociálních platformách. Výběr nástroje závisí na tématu nebo cílovém publiku, všechny by však měly obsahovat jasný a srozumitelný jazyk a jednotné narativy a hodnoty.

Strategická komunikace, její priority a hodnoty by proto měly být definovány v plánu na institucionální i celostátní úrovni, který by měl být pravidelně vyhodnocován.

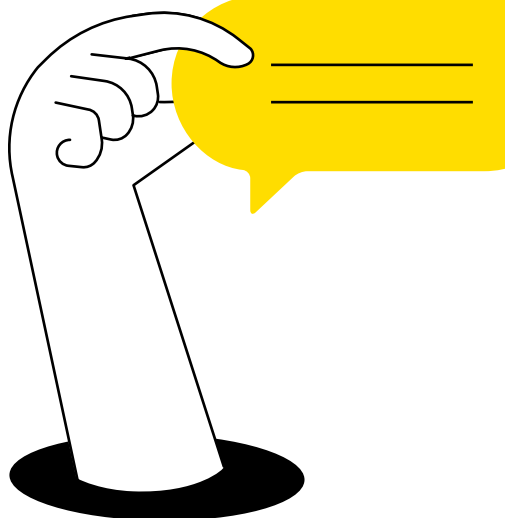
„Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet, co se nemluví.“

Peter Drucker



# Kde začít

Strategická komunikace vyžaduje dlouhodobé komunikační plánování a různé formy komunikačních přístupů, jejichž prostřednictvím jsou systematicky budovány a rozvíjeny příběhy, narativy a sdělení v předem definovaných prioritních tématech a oblastech. Tyto priority mohou mít různou úroveň - národní, institucionální nebo mohou vycházet z potřeb cílové skupiny.



Abyste mohli efektivně a úspěšně začlenit strategickou komunikaci do svých aktivit, musíte si odpovědět na následující otázky:

- ▶ **Komu komunikuji** – Máte definované cílové skupiny? Kdo je vaše publikum a jak se mění v závislosti na komunikovaných tématech? Abyste mohli efektivně určit nejvhodnější formu, postup a kanály komunikace, musíte porozumět své cílové skupině a jejímu chování.
- ▶ **Co komunikuji** – Jaké jsou priority, politiky a hodnoty, které vaše organizace reprezentuje a prosazuje? Je s nimi vaše současná činnost v souladu?
- ▶ **Čím komunikuji** – Jaké jsou hlavní nástroje vaší komunikace s cílovou skupinou? Odkud vaše cílová skupina čerpá informace, jaké zdroje nejčastěji konzumuje a považuje za důvěryhodné? Jsou to noviny, politické diskuse v televizi nebo sociální sítě? Vhodně zvolené komunikační nástroje a komunikátoři jsou jedním z klíčů k úspěchu šíření zprávy nebo kampaně.
- ▶ **Jak komunikuji** – Jsou způsob a forma vaší komunikace jasné a atraktivní pro cílovou skupinu? Zamyslete se nad různými kombinacemi nástrojů a forem komunikace, které můžete použít k oslovení publika.
- ▶ **Kdy komunikuji** – Znáte dostatečně kontext, ve kterém se daná země a společnost aktuálně nachází? Jaké jsou dlouhodobé trendy, rizika a příležitosti pro komunikaci?
- ▶ **Kdo všechno komunikuje** – Kdo jsou autority nebo instituce, které se k vašim tématům také veřejně vyjadřují? Máte sladěné své narativy? Koordinujete své komunikované informace a reakce?
- ▶ **Jaký bude výsledek toho, co komunikuji** – Čeho chcete svou komunikací dosáhnout? A jak to budete měřit?

Stejně jako každá jiná komunikační aktivita, i strategická komunikace vyžaduje vypracování plánu, který bude pravidelně vyhodnocován a zlepšován. Váš plán by měl obsahovat odpovědi na všechny výše uvedené otázky, a tedy zohledňovat:

- ▶ cíl komunikace
- ▶ cílové skupiny
- ▶ typy komunikačních aktivit, narativů a klíčového „messagingu“ v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu
- ▶ dostupné nástroje a kanály komunikace
- ▶ analýza, předpověď a zmírňování rizik
- ▶ způsob identifikace hrozeb a příležitostí
- ▶ způsob sdílení informací s komunikačními týmy z jiných resortů
- ▶ způsoby řešení ad hoc potřeb podle závažnosti situace
- ▶ způsoby monitorování a hodnocení

## Model OASIS

Při tvorbě jakékoli strategie a plánu vám může pomoci **OASIS** model vyvinutý ve Velké Británii, který je založen na pěti základních krocích:

- 1. Cíle**  
(ang. Objectives)  
začněte definicí záměru a vytvořte komunikační cíle, které zajistí jeho dosažení.
- 2. Publikum/Informace**  
(ang. Audience/Insight)  
pochopte potřeby cílového publika.
- 3. Strategie/nápady**  
(ang. Strategy/Ideas)  
naplánujte strategii kampaně, včetně sdělení, narativů, kanálů a partnerů/influencerů.
- 4. Realizace**  
(ang. Implementation)  
naplánujte realizaci přidělením dostatečných zdrojů a stanovením časového harmonogramu.
- 5. Dosahování výsledků/Hodnocení**  
(ang. Scoring/Evaluation)  
monitorujte výstupy a výsledky v průběhu vaší kampaně.

Více



Více informací o jednotlivých fázích naleznete v následujících kapitolách.

# Základní funkce

## Kapitola 1

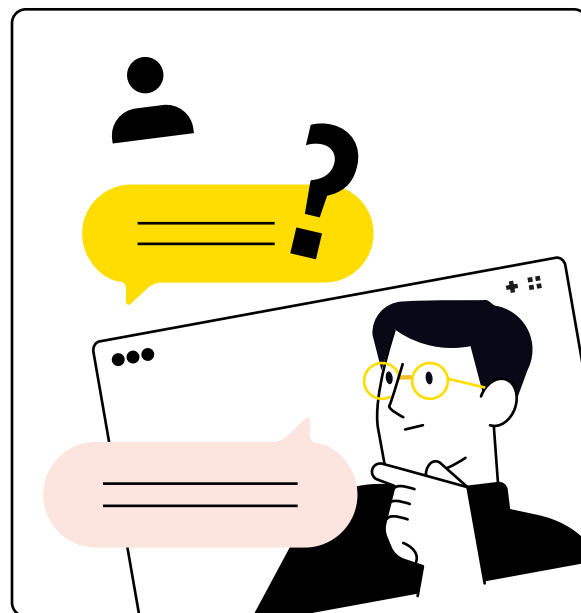
Komunikační týmy zabývající se strategickou komunikací koordinují ostatní kolegy tím, že určují co, kdy, jak a komu komunikovat. Jejich význam spočívá v pochopení komplexních informací, navrhování strategií a hodnocení výsledků komunikace. Základní kroky, které musí odborníci zabývající se strategickou komunikací provést, jsou strukturovány do čtyř fází procesu plánování strategické komunikace – porozumění kontextu a cílové skupiny, návrhy řešení, jejich implementace a následné zhodnocení.

# Porozumění kontextu a cílové skupiny

Komunikátoři by měli důkladně rozumět jednotlivým cílovým skupinám - jejich postojům, přesvědčením, znalostem, motivacím, potenciálním překážkám, změnám v chování či konzumaci médií prostřednictvím dostupných nástrojů (např. průzkumy veřejného mínění a monitoring médií).

Tyto znalosti spolu s porozuměním kontextu (politického, ekonomického, společenského, technologického, právního a environmentálního) dále komunikátoři využívají k rozvoji strategií, informování o cílech komunikace - hodnotách, připravovaných politikách a jejich dopadech na cílové skupiny, vytváření komunikačních výstupů (tiskové zprávy, mediální brífinky, příspěvky na sociálních platformách) a vyhodnocování jejich výsledků.

Zároveň by měli komunikátoři své aktivity a koordinaci napříč odděleními v rámci své instituce nebo mezi resorty předem plánovat. Dobří komunikátoři dokážou zmírnit rizika předvídáním potenciálních problémů a systematickou přípravou argumentů, zároveň však dokáží využít různých ad hoc příležitostí, aby maximalizovali dosah a zajistili efektivitu své komunikace.



## Znalost cílové skupiny

Při tvorbě komunikačních výstupů, ať už mají strategický charakter nebo ne, je třeba definovat cílovou skupinu, kterou chceme oslovit. Z pozice komunikátoru v rámci instituce byste měli myslet na dva typy cílových skupin:

### A V rámci vaší instituce

Které oblasti, lidé a témata ve vaší instituci by mohly být cílem a součástí vašich komunikačních aktivit? Zaměstnanci vaší instituce jsou prvními přirozenými multiplikátory vašich hodnot, narativů a aktivit.

### B Ve společnosti

Na které skupiny ve společnosti máte informační dopad? Kdo sleduje výstupy na vašich sociálních platformách? Jak tyto skupiny reagují na vaši komunikaci? Chcete zasáhnout jiné publikum/ cílové skupiny? Pokud ano, jaké jiné formy komunikace byste měli použít?

### i

#### Cílové skupiny neexistují ve vakuu

Vytvářejí se dynamicky prostřednictvím interakce mezi lidmi se stejným přesvědčením, názory a zájmy. Je důležité pochopit, co členy této skupiny spojuje, na jakých platformách a skupinách těchto platform jsou aktivní, jaké jsou jejich zájmy, jejichž prostřednictvím byste je mohli oslovit.

#### ► Zranitelná místa

Poté, co si identifikujete základní cílové skupiny, je třeba posoudit jejich zranitelná místa ve vztahu k různým formám protinarativů a manipulovaných informací, které mohou být šířeny k podkopání priorit a hodnot vaší instituce nebo státu.

#### ► Znají oni vás?

Třetím důležitým krokem je ověření si skutečnosti, jak dané cílové skupiny vnímají vás, prostřednictvím průzkumů veřejného mínění nebo analýzy reakcí na vaši komunikaci.

# Nastavení strategie

Komunikátoři nebo komunikační oddělení vyvíjejí strategické narativy budující institucionální komunikaci v souladu s plánem strategické komunikace a narativy státu, které by měly být nastaveny na centrální úrovni\*. Tyto strategické narativy by měly vycházet ze základních hodnot společnosti a demokratických principů a reflektovat na aktuální kontext a strategické dokumenty, které definují směřování státu, jakými jsou Ústava ČR, Bezpečnostní a Obranná strategie, Programové prohlášení vlády a další.

Strategický komunikační plán každé instituce by měl být propojen s národní strategií a může být součástí celkové komunikační strategie instituce nebo samostatným dokumentem. Tento dokument by měl být aktualizován alespoň jednou ročně spolu s komunikačním plánem, který stanoví klíčová témata a komunikační aktivity a projekty pro následující rok.

\*

V případě ČR by koordinace měla v ideálním případě probíhat na úrovni Úřadu vlády ČR, jak je tomu v jiných evropských zemích.

## Vypracování a návržení strategie zahrnuje:

- ▶ identifikaci základních strategických priorit instituce a jejich promítnutí do komunikačních aktivit, které budou tyto priority a hodnoty reflektovat a propagovat
- ▶ segmentaci publika na cílové skupiny pomocí statistik a jiných údajů
- ▶ pravidelné vyhodnocování komunikovaných výstupů a jejich následné přenastavení pro lepší dosažení stanovených cílů
- ▶ synergii mezi komunikací a činy
- ▶ sladění strategie/strategických narativů instituce se základními hodnotami a demokratickými principy společnosti, které vycházejí z celospolečenské debaty a respektují základní práva a svobody
- ▶ způsoby tvorby komunikačních výstupů na základě cílové skupiny nebo skupin, formy a nástroje komunikace, včetně influencerů, kteří dokážou komunikaci multiplikovat
- ▶ identifikaci dostatečných personálních a materiálních kapacit a vyčlenění adekvátního rozpočtu
- ▶ nastavení komunikačních struktur, postupů a odpovědností za komunikaci v rámci instituce, ale také v oblasti meziresortní spolupráce, spolupráce napříč úrovněmi veřejné správy, jakož i s občanským a akademickým sektorem
- ▶ nastavení procesů schvalování komunikovaného obsahu tak, aby komunikátoři dokázali promptně reagovat na dění v informačním prostoru.

# Strategická komunikace jako integrální součást instituce

Komunikační týmy nebo komunikátoři, kteří provádějí strategickou komunikaci a budují institucionální komunikaci svých organizací, by měli být její integrální součástí. Měli by být propojeni na všechna oddělení instituce a být aktivně zapojeni do tvorby politik a rozhodnutí. Přemýšlení nad komunikací, jejími formami, nástroji a cílovými skupinami, by mělo být přítomno od začátku tvorby těchto procesů. Strategická komunikace není finální výstup jiných činností institucí a veřejných představitelů – měla by být jejich automatickou a nedílnou součástí. Na budování strategické komunikace instituce se proto podílejí její různí představitelé. Aktivní zapojení více nebo všech oddělení do tvorby komunikace otevírá dveře pro lepší porozumění hodnoty komunikace a jejich forem.

## 3 tipy k tvorbě strategie

1

**Nikdy nemluvte o aktivitách:** váš kolega přijde na schůzi, sedne si a řekne: „Chci video“. To není dobrý začátek. Jakmile lidé začnou mluvit o taktice nebo navrhnout aktivity, je třeba se zastavit. Nejprve je třeba mluvit o celkovém problému, o cíli, kterého chceme dosáhnout a o tom, jak zasadit plánované aktivity do hlavních strategických narativů společnosti nebo instituce.

2

**Zaměřte se na cíl:** při vytváření strategie je nejdůležitější vědět, čeho chcete a potřebujete dosáhnout a jak to má vypadat. Při tvorbě komunikačních cílů je zároveň třeba přemýšlet nad způsoby měření úspěchu aktivit, identifikování měřitelných ukazatelů a finální mety – hodnot, při kterých budete považovat vaše aktivity za úspěšné. Pokud jsou komunikační aktivity dlouhodobé, je vhodné stanovit si částečné úspěchy nebo milníky.

3

**Pamatujte na přidanou hodnotu,** kterou strategická komunikace přináší jako nástroj v rukou veřejných institucí. Může:

- ▶ ovlivnit postoje a chování, včetně aktivního zapojení občanů do rozhodovacích procesů,
- ▶ vytvářet podporu veřejnosti ve veřejné instituce a jejich rozhodnutí,
- ▶ informovat, podporovat a ujišťovat občany/cílové skupiny v období krize,
- ▶ zlepšit pověst veřejných institucí a představitelů doma i v zahraničí.

3.

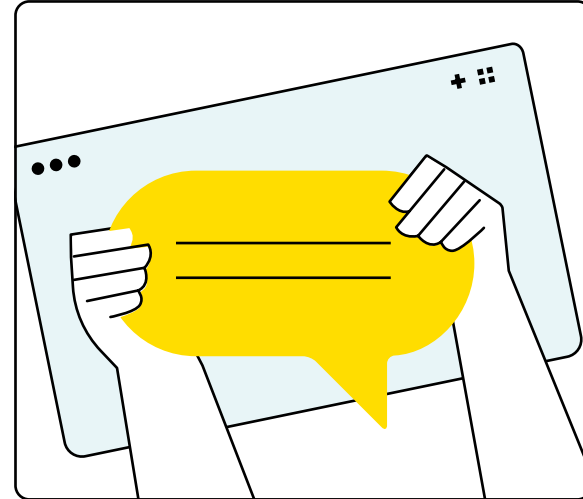


# Implementace

Když si stanovíte cíle a efektivně využijete poznatky o cílové skupině nebo skupinách, můžete začít svou strategii implementovat. Jakou činnost budete dělat první týden, měsíc nebo rok? Jaké jsou milníky, kterých chcete dosáhnout? V rámci svých časových plánů můžete být flexibilní, ale je dobré mít představu o tom, jak by kampaň nebo plánované komunikační aktivity měly vypadat. Na základě strategie si vytváříte krátkodobé a střednědobé komunikační plány.

Implementace aktivit znamená realizaci vašich komunikačních strategií, plánů a výstupů v praxi. Realizace by měla probíhat v rámci instituce, ale i mimo ni – s jinými institucemi, které mají stejné hodnoty nebo komunikační cíle jako vy. Pověření komunikátoři nebo oddělení řídí implementaci komunikačních aktivit, poskytují podporu ostatním oddělením a monitorují úspěch komunikovaných výstupů:

- ▶ poskytováním strategického dohledu a pokynů,
- ▶ pravidelným vyhodnocováním úspěšnosti, pokroku,
- ▶ a komunikací o důležitých událostech/ rozhodnutích, která vyžadují soulad napříč institucemi.



Více →

Více o typech komunikačních aktivit, které můžete k realizaci použít, se dočtete na str. **46–67**. Na str. **80** také naleznete praktické tipy, jak komunikovat.

4.



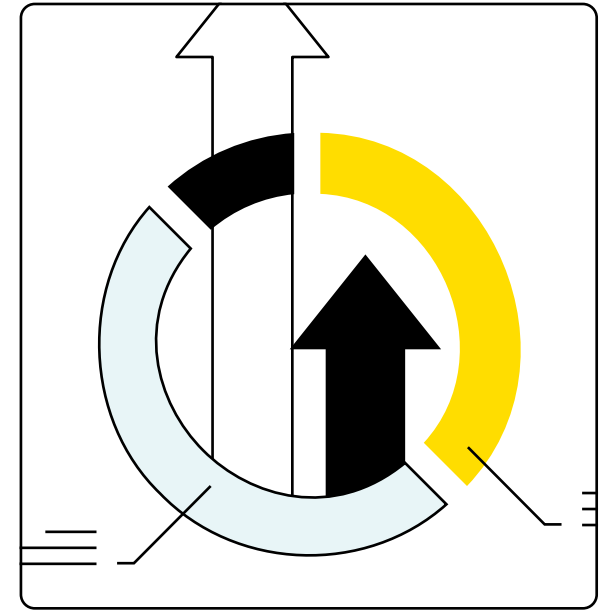
# Měření a vyhodnocení výsledků

Dobří komunikátoři pravidelně vyhodnocují úspěšnost komunikačních výstupů. K tomu je třeba mít nastaven spolehlivý přístup k jejich hodnocení s cílem posoudit jejich efektivitu v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. Potřebujete:

- ▶ znát výchozí stav společnosti před realizací komunikovaných aktivit
- ▶ monitorovat komunikační aktivity a informační prostor
- ▶ shromažďovat informace, analyzovat jejich dopad a dělat změny v případě neúspěchu
- ▶ sladit a podpořit své komunikační výstupy spoluprací s jinými aktéry – například prostřednictvím veřejných debat, diskusí v médiích či různými symbolickými akty nebo vyjádřeními
- ▶ informovat o úspěších i neúspěších komunikovaných aktivit hlavních představitelů vaší instituce, další instituce či koordinační orgán
- ▶ shromažďovat a sdílet získané zkušenosti a poznatky s cílem informovat a zlepšit budoucí komunikační aktivity.

Více →

Více o měření efektivity komunikace se dozvíte na str. **70**.



„Pokud nevyprávíš svůj příběh ty, někdo jiný ho řekne za tebe.“

Frank X. Walker



**„Měřte vše,  
co je měřitelné  
a neměřitelné učíňte  
měřitelným.“**

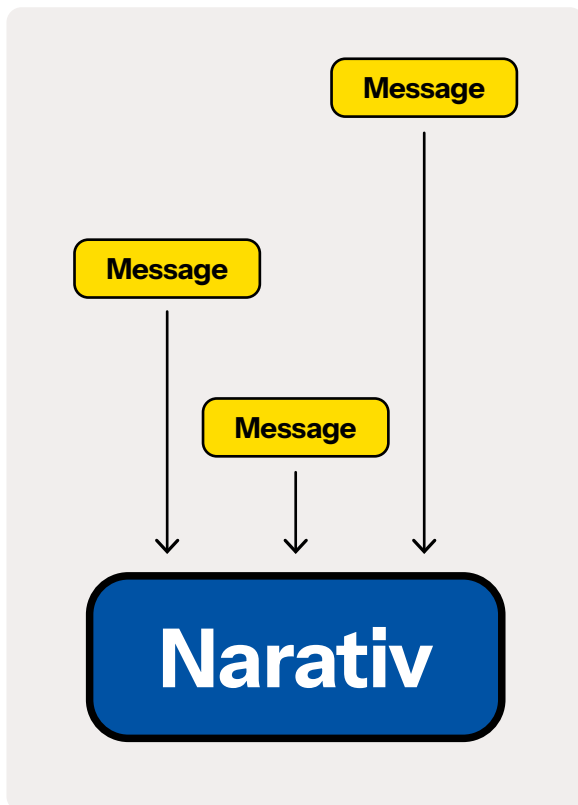
# Narativy

## Kapitola 2

Lidé si pamatují  
příběhy, ne  
fakta a čísla.

# Narativ

Narativy se obecně skládají ze zdánlivě nesourodých zpráv nebo prohlášení, která se spojují, aby vyprávěli konkrétní příběh. Příběhy jsou pro širší publikum srozumitelnější a mají potenciál spojovat skupiny s různými přesvědčeními a zájmy.

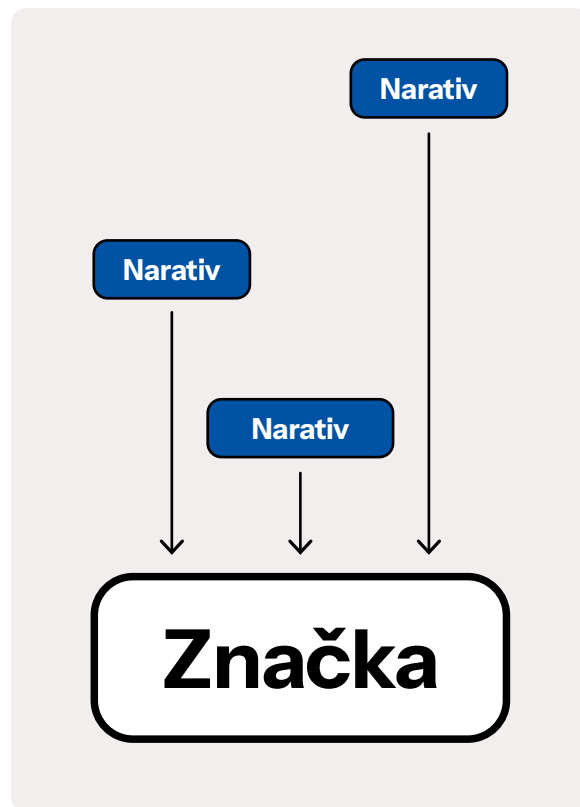


Narativy jsou v podstatě jednoduché příběhy, které poskytují zkratky k pochopení složitých problémů. Jsou navrženy tak, aby ovlivnily cílové publikum. Je pravděpodobné, že uvidíte-li mnoho zpráv o konkrétním tématu, budete umět identifikovat jeden nebo více narativů, do kterých dané zprávy zapadají nebo pomáhají tvořit. Narativy běžně používají byznys lidé, marketéři a politici.

Více →  
Příklady narativů naleznete na stranách 26 – 40.

# Značka (branding)

Pokud jsou narativy tvořeny na bázi konkrétních hodnot, identit nebo přesvědčení, které tvorbu těchto narativů řídí, mluvíme o značce. Značka (branding) je to, co si lidé myslí a co cítí o něčem či někom. Jsou to vlastnosti a kvality, které organizaci, instituci či člověka odlišují od ostatních a které mají rezonovat s určitou cílovou skupinou.



Značka instituce je pro komunikaci s veřejností důležitá. Pomáhá vám odlišit se od jiných institucí, ale také snadněji komunikovat vaše aktivity, hodnoty a cíle.

# Co je strategický narativ

Strategický narativ může komunikovat konkrétní téma, kterým se vaše instituce zabývá nebo hodnoty, na kterých stojí stát (demokracie, rovnost, tolerance, svoboda apod.) či vaše instituce. Strategický narativ je příběh definující klíčová fakta, hodnoty a poselství, za kterými vaše instituce stojí, resp. které prosazuje.

## Co má mít dobrý narativ

- ▶ Jednoznačný cíl a přínos vaší instituce ve zlepšování stavu společnosti či země
- ▶ Jednoduchý a srozumitelný jazyk, který jde „rovno k věci“
- ▶ Jasný benefit pro příjemce - musí se v něm najít
- ▶ Musí pracovat s příběhem (úvod - jádro - závěr, resp. aspirace)
- ▶ Musí být pravdivý a autentický
- ▶ Může apelovat na zdravý patriotismus (stavět na tom nejlepším, co jako země máme)
- ▶ Musí být přiměřeně „cool“ a odvážný

## Jaký je váš strategický narativ?

- ▶ Nečekejte, že přijde zvenčí. Tvoříte ho a přicházíte s ním vy. Měl by však být v souladu s hodnotami a prioritami státu a instituce. Všechny vaše aktivity (včetně rozhodnutí nedělat nic) mají být v souladu s hlavním poselstvím a hodnotami, které chcete svým narativem šířit.
- ▶ Strategický narativ na určité téma musí být pouze jeden a mají ho dlouhodobě prosazovat všichni zodpovědní komunikátoři. Nekonzistentnost snižuje důvěryhodnost.
- ▶ Lidé si snáze pamatují příběhy než suchá fakta. Pomocí příběhu snáze vysvětlíte složité problémy a jevy. Umíte použít podobenství, analogie či příběhy jednotlivců nebo skupin. Pamatujte, že použitím příběhu nesnižujete důvěryhodnost podané informace. Naopak podpoříte jím její předání a lepší pochopení.
- ▶ Každému útoku se nejlépe čelí podporou hodnot, které organizace symbolizuje. A právě ty ztělesňuje váš narativ.

Více →

Na dalších stranách si můžete prohlédnout příklady konkrétních narativů a také komunikační aktivity, které daný narativ podporují.



## Narativ

„Demokracie není dokonalá, ale je to nejlepší forma vlády. Umožňuje nám totiž vyjádřit svůj názor a nesouhlas, ale zároveň i hledat řešení na společné problémy.“

### Nástroje a taktiky

- ▶ Silné svědectví influencera, které definuje obranu demokracie jako klíčovou výzvu dneška
- ▶ Osvětové kampaně zaměřené na vysvětlování podstaty demokracie, vyvracení omylů a mýtů
- ▶ Zapojení médií a influencerů na šíření poselství
- ▶ Silné příběhy, ve kterých lidé překonali své rozdíly a spojili se v méně toho, co je spojuje

### \* Příklad

Bývalý dlouholetý předseda dolní sněmovny britského parlamentu John Bercow, známý svým hlasitým utišováním poslanců, si připravil netradiční vánoční vzkaz. Obhajuje v něm svobodu a demokracii jako nejlepší z nedokonalých způsobů správy státu. Video je vtipnou a dojemnou obranou svobody slova, ale také lidskosti a vzájemného porozumění. Bercow říká, že i když on osobně nesouhlasí se svým přítelem, který byl za odchod Británie z EU, dokáže si s ním o tom povídat. Chápe, že všem jde o společné dobro, i když si jej každý představuje jinak. Video končí společným apelem k nastupující generaci lídrů.



## Narativ

„Policie je zde pro občana. Je zde k tomu, aby mu pomáhala a chránila ho.“

### Nástroje a taktiky

- ▶ Proklientský trénink pro příslušníky instituce
- ▶ Komunikace na sociálních sítích, která odráží blízkost a lidskost
- ▶ Váš odkaz musí být viditelný ve všech výstupech
- ▶ Akce, které demonstrují lidskost a blízkost (dny otevřených dveří, ukázky činnosti na školách apod.)

### \* Příklad

Policie ČR pracuje se svými sociálními sítěmi systematicky, přičemž ji na Facebooku sleduje skoro půl milionu lidí. Také dobře pracuje s příběhy a emocemi. Pomocí svých sítí často sdílí případy, kde policie pomáhá lidem v nouzi. Například se podělila o příběh, jak policisté pomohli mladým rodičům včas dorazit do nemocnice na porod. Příspěvek vyvolal velkou odezvu a sympatie.



Zdroj: Facebook Policie ČR<sup>11</sup>

### \* Příklad

Policie se nebrání ani dalším projevům lidskosti či dokonce humoru, kterými podporuje hodnoty blízkosti, pomoci a důvěry.



Zdroj: Facebook Policie ČR<sup>12</sup>



## Narativ

„EU je garancí míru, prosperity a spolupráce. Z našeho členství vyplývají výhody, které cítí každý, a v současném světě nemají rozumnou alternativu.“

### Nástroje a taktiky

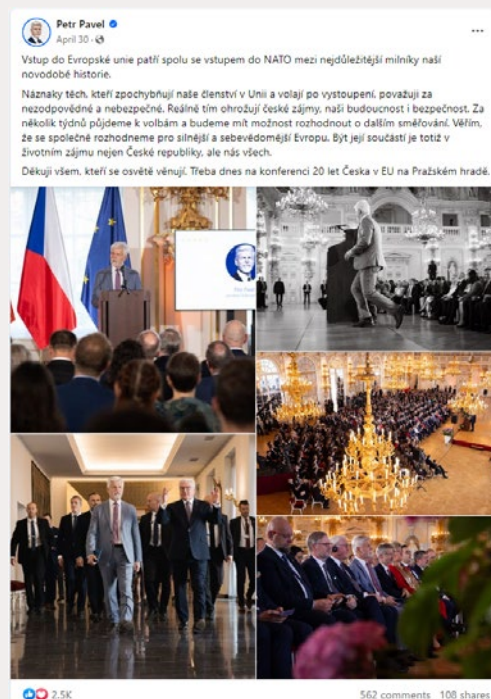
- ▶ Jednotná komunikační linie pro všechny aktéry zahraniční politiky (prezident, ministr zahraničních věcí, předseda parlamentu, zahraniční výbor poslanecké sněmovny atd.)
- ▶ Vysvětlovací kampaně při klíčových příležitostech (např. volby do Evropského parlamentu)
- ▶ Představování úspěšných projektů, které se realizovaly díky finanční podpoře EU
- ▶ Komunikace výhod EU při běžných aktivitách a příležitostech, např. přeshraniční spolupráci, městských akcích
- ▶ Akce zaměřené na mladší cílové skupiny: Např. diskuse na školách, festivalech a podobně.
- ▶ Kampaně na sociálních sítích, ale i jednoduché příspěvky (např. fotografie mostu s popisem „I po tomto mostu můžete bezpečně chodit díky podpoře z EU“)
- ▶ Spolupráce se Zastoupením Evropské komise nebo Evropského parlamentu, kteří mají mnoho materiálů, chodí na akce a pořádají různé výzvy a soutěže

### \* Příklad

Strategická komunikace spočívá v systematickém opakování klíčových hodnot a priorit všude tam, kde je to možné.



Zdroj: Facebook Ministerstva zahraničních věcí ČR<sup>13</sup>



Zdroj: Facebook Petra Pavla<sup>14</sup>



## Narativ

„NATO je garancí bezpečnosti ČR.“

### Nástroje a taktiky

- ▶ Jednotná komunikační linie pro všechny aktéry domácí i zahraniční politiky (prezident, ministr zahraničních věcí, ministr obrany, předseda poslanecké sněmovny, členové výboru pro obranu a bezpečnost v PSP ČR, atd.).
- ▶ Vysvětlovací a informační kampaně při klíčových příležitostech a bezpečnostních hrozbách (např. vypuknutí války na Ukrajině, mezinárodní vojenská cvičení, NATO summity, hlasování o rozšíření Severoatlantické aliance a vstup nových členů).
- ▶ Představování mezinárodních misí a cvičení, na kterých se naši vojáci podílejí nebo se konají na našem území.
- ▶ Komunikace výhod členství v NATO a představování jeho aktivit včetně zapojení Česka v NATO centrech excelence (např. jak se NATO zapojuje do boje proti klimatické krizi, jaké tréninky poskytuje NATO).
- ▶ Akce zaměřené na mladší cílové skupiny: Např. diskuse na školách, festivalech.
- ▶ Kampaně na sociálních sítích, ale také jednoduché příspěvky (např. fotografie ze cvičení nebo krátká videa, která ukazují práci a zapojení našich vojáků a zároveň přinášejí lidský element v podobě osobních příběhů).
- ▶ Spolupráce s představiteli NATO, OS ČR nebo zástupci členských států NATO, kteří mají mnoho materiálů, pořádají různé akce, výzvy a soutěže, které mohou sloužit k prezentaci nevojenské a lidské stránky NATO.

### \* Příklad



Zdroj: Facebook Armády ČR<sup>15</sup>

### \* Příklad

Armáda ČR na sociálních sítích nejen u příležitosti výročí NATO zdůrazňuje sílu a jednotu Aliance, která chrání naše země a rodiny.



Zdroj: Facebook Armády ČR<sup>16</sup>



## Narativ

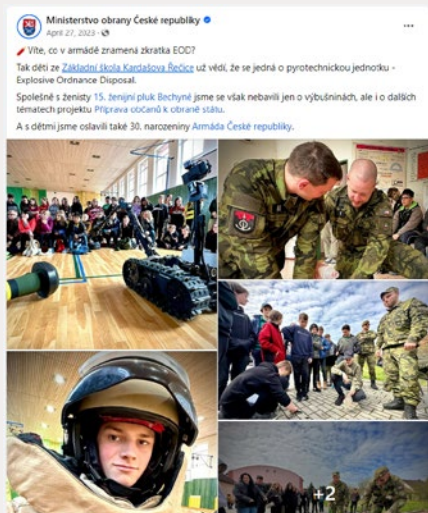
„ČR má profesionální armádu, které můžeme věřit.“

### Nástroje a taktiky

- ▶ Zvýšená transparentnost a komunikace o tématu nákupů vybavení (důležité pravidelně informovat veřejnost o tom, jak tyto investice zlepšují její obranné schopnosti, například prostřednictvím odborných analýz).
- ▶ Na sociálních sítích je dobré pravidelně sdílet vizuální obsah (obrázky, videa, infografiky), které lidem přibližují nejnovější vojenské vybavení a výcvik a přípravu vojáků.
- ▶ Akce zaměřené na mladší cílové skupiny: Např. diskuse na školách, festivalech.

### \* Příklad

Setkání s veřejností a přibližování práce vojáků, například prostřednictvím návštěv vojáků na školách, buduje připravenost občanů a podporuje pozitivní patriotismus.



Zdroj: Facebook Ministerstva obrany ČR<sup>17</sup>

### \* Příklad

Strategická komunikace armády také zahrnuje komunikaci o armádních nákupech, jako jsou například stíhačky F-35. Předvádění nového vybavení veřejnosti a vysvětlování jeho úlohy v obraně země zvyšuje transparentnost a důvěryhodnost.



Zdroj: X Armády ČR<sup>18</sup>



Zdroj: Facebook Armády ČR<sup>19</sup>



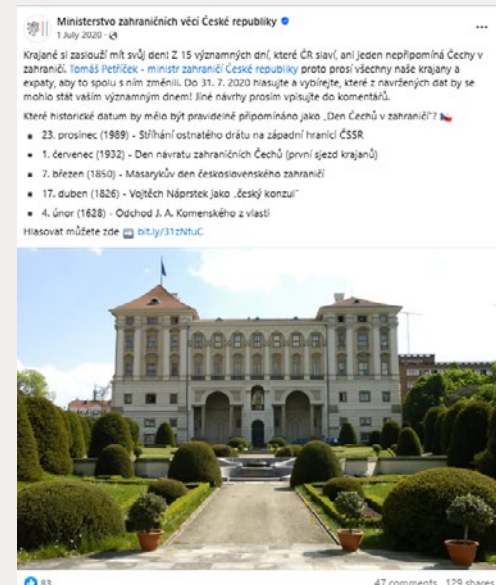
## Narativ

„Naši společnost budujeme společně. Zapojte se do řešení problémů.“

### Nástroje a taktiky

- ▶ Informování o možnostech zapojení se do tvorby politik, komunikace s vaší institucí (např. projekt zmapujto.cz) a občanského života – komunitního aktivismu, prací a pod.
- ▶ Příběhy úspěšných projektů a lidí ve vaší komunitě nebo tématu, kteří dokázali překonat překážky a svou prací přispěli ke zlepšení komunity nebo modernizaci
- ▶ Příběhy lidí z vaší instituce – jak pomáhají řešit každodenní problémy lidí
- ▶ Organizování diskusí o řešení aktuálních témat, zvaní na otevřená zasedání a pod.

### \* Příklad

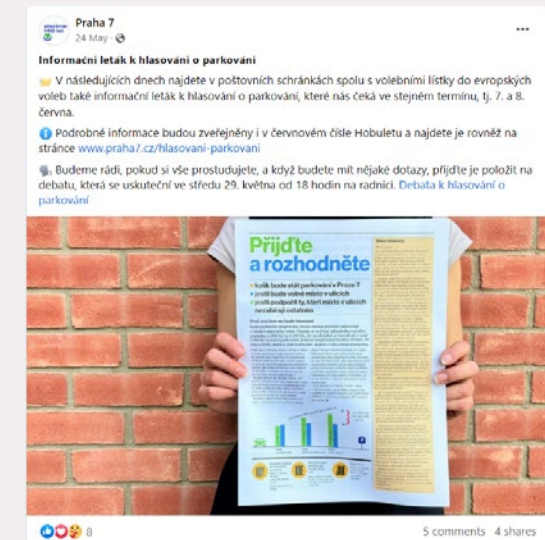


Zdroj: Facebook Ministerstva zahraničních věcí ČR<sup>21</sup>

### \* Příklad



Zdroj: Facebook Policie ČR<sup>20</sup>



Zdroj: Facebook Prahy 7<sup>22</sup>

# Osvědčené postupy strategické komunikace

## Využití osobních příběhů

### „Bez Was nie byłoby nas” („Bez vás bychom nebyli”)



Zdroj: Partnership Hub<sup>23</sup>

„Bez Was nie byłoby nas” („Bez vás bychom nebyli”) byla komunikační kampaň polských organizací občanské společnosti, která se snažila řešit rostoucí negativní vnímání ukrajinských uprchlíků v Polsku.<sup>24</sup> Jádrem kampaně byli ukrajínští uprchlíci, kteří vyjadřovali Polsku vděčnost za přijetí a neustálou pomoc Ukrajině v jejím boji za svobodu.<sup>25</sup>

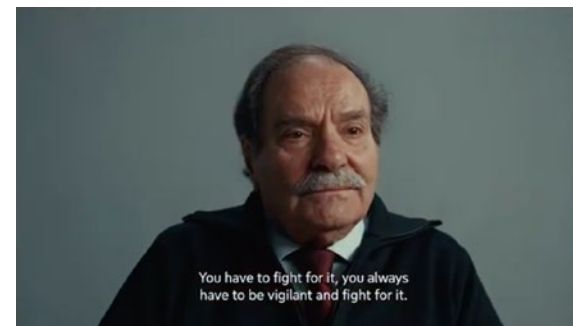
Kampaň byla založena na představení osobních příběhů ukrajinských žen žijících v Polsku, které byly přijaty do polských domácností a společnosti, a na jejich hluboké vděčnosti za pomoc Poláků. Slogan kampaně „bez vás bychom nebyli” tuto vděčnost ztělesňoval, jak dokládají níže uvedené výroky použité v kampani.<sup>26</sup>



- ▶ „Byli jste s námi, když toto peklo začalo. A jste s námi každý den.“
- ▶ „Každý den se nám stýská po domově, ale díky vám se nám stýská o něco méně, protože jste nám dali druhý domov. To je k nezaplacení.“
- ▶ „Dovolili jste nám žít normálně a někdy dokonce zapomenout. Jste nejlepší a nikdy na vás nezapomeneme.“<sup>27</sup>

Tím, že se kampaň zaměřila spíše na vděčnost než na potřebu podporovat Ukrajinu, posunula narativ. Videá zobrazovala ženy v každodenním životě a zdůrazňovala zdání normality, kterého dosáhly díky polské podpoře, navzdory přetrvávajícímu traumatu z války. Kampaň vykreslila Polsko jako soucitného lídra v humanitárních snahách a vzbudila hrdost na společné úsilí celého národa. Spolupráce nevládních organizací a občanských sdružení dodala kampani na důvěryhodnosti a zajistila, že její poselství bylo v souladu s probíhajícími humanitárními snahami.<sup>28</sup>

### „Využijte svého hlasu, jinak za vás rozhodnou jiní“



Zdroj: Evropský Parlament<sup>29</sup>

V dubnu 2024 zveřejnil Evropský parlament video „Využijte svůj hlas, nebo za vás rozhodnou jiní”<sup>30</sup> jako klíčový prvek mobilizační kampaně se stejným názvem před volbami do Evropského parlamentu. Video vyprávělo osobní příběhy starších evropských občanů, kteří se svými vnoučaty sdíleli příběhy o událostech, které změnilly jejich životy. Příběhy, strukturované jako osobní rozhovory mezi prarodiči a vnoučaty, zahrnovaly vyprávění o přežití vyhlazování nacistickými vojáky, invazi vojsk Varšavské smlouvy do Československa v roce 1968, rumunské revoluci v Temešváru, sametové revoluci v Československu v roce 1989, pádu berlínské zdi a mnoha dalších událostech. Video, které bylo přeloženo do všech jazyků EU, připomínalo význam a křehkost demokracie a neslo mezigenerační poselství:



- ▶ „Vždy si pamatujte, že jsme neměli vždy svobodu a demokracii a že je můžeme velmi rychle ztratit.“
- ▶ „Demokracii byste nikdy neměli brát jako samozřejmost. Měli byste ji vždy podporovat a chránit.“<sup>31</sup>

Kampaň také obsahovala výzvu k akci – „Demokracie je vzácný dar, který nám zanechaly předchozí generace. Usilovaly o ni a bojovaly za ni. Nyní je na nás, abychom ji udrželi, posílili a předali dalším generacím. Nejúčinnějším způsobem, jak toho dosáhnout, je hlasování – protože čím více lidí hlasuje, tím silnější je demokracie. Ve dnech 6. až 9. června 2024 využijte svého hlasu, jinak za vás rozhodnou ostatní.“<sup>32</sup>

Video bylo v červnu 2024 zhlédnuto více než 504 milionkrát<sup>33</sup>. Komentáře pod videem na YouTube ukázaly, jaký dopad mělo vyprávění příběhů na občany EU.<sup>34</sup>



### Ukázky z komentářů pod videem na YouTube:

- ▶ „Do očí mi vyhrkly slzy... Je tak smutné, že máme tendenci zapomínat, jak draze jsme za demokracii zaplatili – a že ji stále musíme obětovat, abychom ji zachovali. Nic dobrého nepříjde bez práce a úsilí.“
- ▶ „První reklamní kampaň, která mě rozplakala. Skvělé poselství a skvělé video.“
- ▶ „Moje babička utekla před Hitlerem, protože byla příliš „tmavá“ s českým otcem a maďarskou matkou. Moje matka se narodila v roce 1942. To určilo můj život. Celý. Nemůžeme přestat bojovat za mír a stabilitu. Děkuji za toto milé připomenutí.“
- ▶ „Při sledování tohoto videa jsem plakal. Před 50 lety byla moje země, Portugalsko, v chaosu po karafiátové revoluci. Po téměř 50 letech fašistické diktatury se zrodila nová demokracie. Myslím, že moje generace (narozená v roce 2000) nikdy nepochopí, jakou hodnotu má svoboda, za kterou bojovala generace našich prarodičů. Sleduji to z Finska, studuji v Estonsku a jsem vděčná za vše, co nám EU dala. #UseYourVote”<sup>35</sup>

# Využití humoru

Humor hraje významnou roli ve strategické komunikaci při posilování odolnosti vůči škodlivým informačním operacím.<sup>36</sup> Zábavný obsah také přitahuje pozornost a je pravděpodobnější, že bude sdílen.<sup>37</sup>

## Trolling trollů: Kaliningrad patří Česku

V reakci na nelegální referenda konaná v září 2022 na Ukrajině, jejichž cílem bylo připojení východních částí země k Rusku, zveřejnil polský parodický účet X (dříve Twitter) s názvem papież internetu (papež internetu) tweet<sup>38</sup>, v němž navrhl rozdělení Kaliningradu mezi Českou republiku a Polsko. Tento tweet získal přes 33 000 lajků a 2 000 retweetů.



papież internetu  
@mihaszek

Czas podzielić Kaliningrad tak, aby nasi bracia Czesi mieli w końcu dostęp do morza

Translated from Polish by Google

It's time to divide Kaliningrad so that our Czech brothers will finally have access to the sea



6:59 PM · Sep 28, 2022

2,947 Retweets 493 Quote Tweets 33.7K Likes

Zdroj: X papież internetu<sup>39</sup>

To vedlo k rozšíření virálního vtipu na sociálních médiích po celé Evropě, kde uživatelé sdíleli pozměněné mapy a směšné memy tvrdící, že ruská exkláva Kaliningrad byla historicky česká – Královec – a že by se mělo konat referendum, které by rozhodlo o jejím osudu jako „problematického“ území ležícího mezi Polskem a Litvou.

Byla vytvořena oficiální webová stránka Visit Kralovec<sup>40</sup>, která představuje turistické atrakce regionu. Českojazyčná stránka Wikipedie o Kaliningradu byla aktualizována tak, aby ukazovala, že patří k Česku, a online petice za to, aby se Kaliningrad stal opět českým, nasbírala přes 20 000 podpisů.<sup>41</sup> Online vtip vedl k protestu před ruskou ambasádou v Praze dne 10. října 2022, kde se účastníci mohli zúčastnit fiktivního referenda.



Kralovec  
@KralovecCzechia

Welcome to the official profile of Kralovec 🇨🇪. After a successful referendum, 97.9% of Kaliningrad residents decided to merge with the Czech Republic and rename Kaliningrad to Kralovec.

11:53 AM · Oct 4, 2022

8,060 Retweets 1,210 Quote Tweets 71.7K Likes

Zdroj: X Kralovec Czechia<sup>42</sup>

České veřejné instituce a média bez vzájemné koordinace začaly zveřejňovat informace o Královci, například Česká pošta při oznámení nové známky<sup>43</sup> nebo policie při informování řidičů o měření rychlosti v Královci<sup>44</sup>. K žertu se připojili i klíčoví ministři, například Jana Černochová, tehdejší česká ministryně obrany, která prohlásila: „Víme, co chceme (vlastní moře) a musíme AČR modernizovat a dosáhnout dalších schopností. Těším se na potápko i na pořádné “vyvedení” stíhačů z Čáslavi.“ s falešným titulkem CNN oznamujícím, že ministryně jedná s Lloydem Austinem, ministrem obrany USA, o nákupu dvou útočných lodí. Tím se vysmívala taktice tvůrců „falešných zpráv<sup>45</sup>“. Vtip převzali také mezinárodní představitelé, včetně bývalého polského premiéra Mateusza Morawieckého<sup>46</sup>, a bývalé prezidentky Slovenské republiky Zuzany Čaputové.<sup>47</sup>

Tato parodie zdůraznila význam zesměšňování absurdity ruských referend o anexích a trollů Kremlu a mediálního aparátu, které šíří zlovolný vliv po celém světě a útočí na Ukrajinu online.



# Lídři jako komunikátoři

Účinná strategická komunikace je základním kamenem úspěšného politického vedení, zejména v krizových situacích. Umožňuje vůdcům formulovat své vize, získávat podporu veřejnosti, prosazovat demokratické principy svých zemí, budovat odolnost společnosti a podporovat mezinárodní aliance. Projev, který vyvolal ohlas v médiích a mezinárodním společenství, byl projev polského ministra zahraničí Radosława Sikorského přednesený v roce 2024 před Radou bezpečnosti OSN, který byl ukázkou vyvracení mýtů a strategické komunikace v praxi. V reakci na poznámky ruského velvyslance ministr Sikorski systematicky vyvrátil ruské narativy o zlovolném vlivu a tím, že se přímo zabýval nepravdami, posílil význam faktů v diplomatickém diskurzu:

„Jsem ohromen tónem a obsahem prezentace ruského velvyslance.

A myslel jsem si, že bych mohl být užitečný tím, že uvedu věci na pravou míru. Velvyslanec Nebenzya nazval Kyjev klientem Západu. Ve skutečnosti Kyjev bojuje za to, aby byl nezávislý na komkoli.

Nazývá je zločinným kyjevským režimem. Ve skutečnosti má Ukrajina demokraticky zvolenou vládu.

Nazývá je nacisty. Prezident je však Žid, ministr obrany je muslim a nemají žádné politické vězně.

Řekl, že Ukrajina se topí v korupci. Alexej Navalnyj však zdokumentoval, jak čestná a poctivá je jeho vlastní země.

.....

Říká, že Rusko vždy jen odráželo agrese. Co tedy dělaly ruské jednotky v srpnu 1920 před branami Varšavy? Byly na topografické exkurzi? Pravdou je, že pokaždé, když bylo Rusko napadeno, samo napadlo desetkrát.

Říká, že jde o zrádnou proxy válku Západu. Moje rada zní – nespádněte do západní pasti. Stáhněte své jednotky k mezinárodním hranicím a vyhněte se tomuto západnímu spiknutí.

A nakonec říká, že my na Západě se nějak snažíme přesvědčit, že Rusko nelze nikdy porazit. Rusko nevyhrálo krymskou válku, nevyhrálo rusko-japonskou válku, nevyhrálo první světovou válku, nevyhrálo bitvu o Varšavu, nevyhrálo v Afghánistánu a nevyhrálo studenou válku.

Ale je tu i dobrá zpráva. Po každém neúspěchu následovaly reformy.

Taková demagogie je nehodná stálého člena Rady bezpečnosti. Ale velvyslanec nám připomněl, proč jsme se bránili sovětské nadvládě a čemu se Ukrajina brání nyní.

Tehdy se jim nepodařilo nás podrobit. Nepodaří se jim podrobit Ukrajinu a nás ani teď.“<sup>48</sup>

Sikorského projev ukazuje, jak strategická komunikace – založená na faktech, historické perspektivě a asertivní kontrole narativu – může čelit manipulačním informacím a mobilizovat podporu doma i v zahraničí. Efektivní vedení může posílit odolnost demokracií a aliancí tím, že přímo bojuje proti lžím a formuluje jasnou, principiální vizi.

# Dlouhodobé budování odolnosti

Ve Švédsku podporují agentury jako Agentura pro civilní mimořádné situace a Agentura pro psychologickou obranu odolnost společnosti a připravenost na závažné incidenty, krize a dopady války. Jednou z metod, které používají, je vydávání praktických příruček.


## V případě krize nebo války

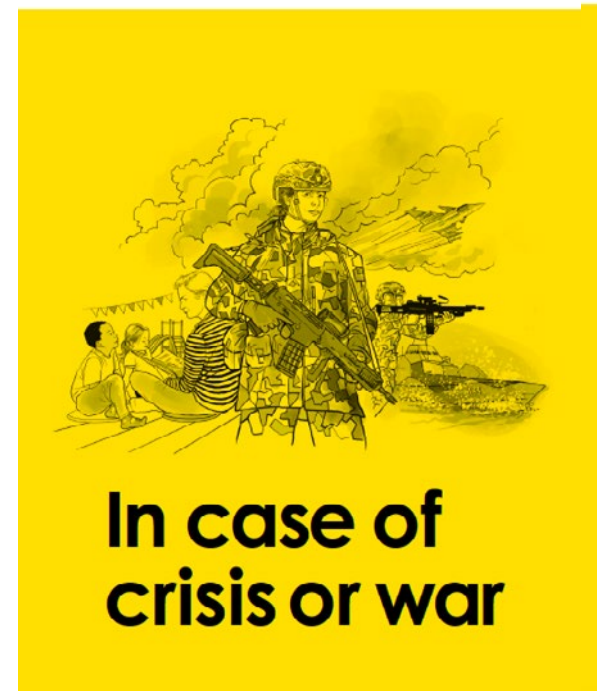
V listopadu 2024 švédská Agentura pro civilní mimořádné situace aktualizovala svou brožuru o připravenosti na mimořádné situace, která se dříve jmenovala „Pokud nastane krize nebo válka“, na novou „V případě krize nebo války“.<sup>49</sup> Tato revize odráží změny se bezpečnostní situací ve Švédsku a zahrnuje poučení z nedávných globálních událostí.



► „Žijeme v nejistých časech. V naší části světa v současné době probíhají ozbrojené konflikty. Terorismus, kybernetické útoky a dezinformační kampaně jsou využívány k tomu, aby nás oslabily a ovlivnily. Abychom těmto hrozbám odolali, musíme držet pohromadě. Pokud bude Švédsko napadeno, každý musí přispět k obraně nezávislosti Švédska – a naší demokracie. Odolnost budujeme každý den, společně s našimi blízkými, kolegy, přáteli a sousedy.“<sup>50</sup>

► „Pokud bude Švédsko napadeno, nikdy se nevzdáme. Jakékoli tvrzení o opaku je nepravdivé.“<sup>51</sup>

 Important information to all residents of Sweden

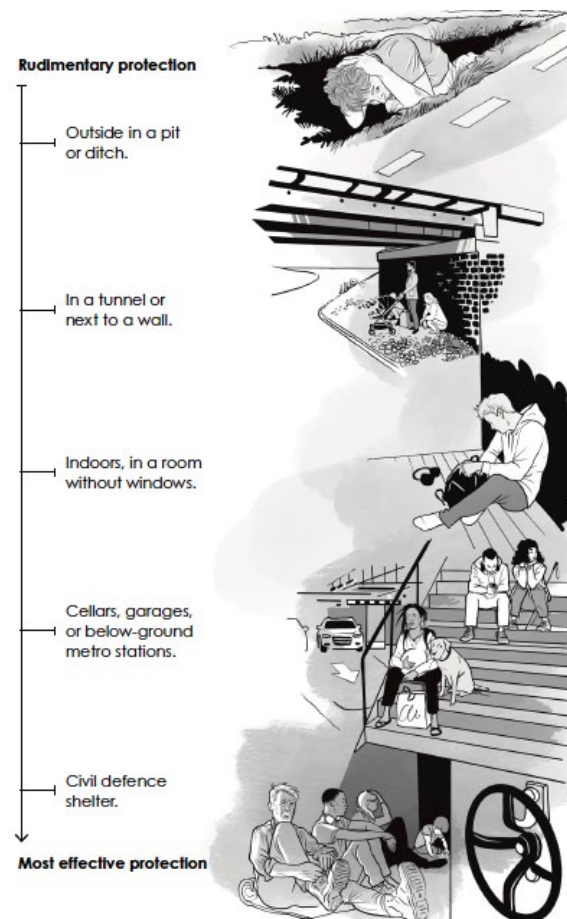


Zdroj: Švédská agentura pro civilní mimořádné situace<sup>52</sup>

Brožura poskytuje praktické informace a zvyšuje připravenost na významné události, jako jsou vážné nehody, nepříznivé povětrnostní podmínky, kybernetické útoky nebo vojenské konflikty. Příručky kladou důraz na individuální odpovědnost, schopnost jednat a pomáhat ostatním během krizí<sup>53</sup> a na pochopení toho, jak společnost v takových situacích funguje. Budování odolnosti vychází z představy, že bezpečnost a připravenost Švédska je společnou odpovědností všech, kteří v této zemi žijí<sup>54</sup>.



► „Od roku, kdy dosáhnete věku 16 let, až do konce roku, kdy dosáhnete věku 70 let, jste součástí celkové obrany Švédska a v případě války nebo hrozby války jste povinni sloužit.“<sup>55</sup>



Zdroj: Švédská agentura pro civilní mimořádné situace<sup>56</sup>

První verze příručky byla zadána králem Gustavem V. během druhé světové války.<sup>57</sup> Je pravidelně aktualizována, aby reagovala na aktuální bezpečnostní výzvy, kterým Švédsko čelí, a kdysi byla součástí telefonních seznamů. Nejnovější verze příručky byla vydána v listopadu 2024 a klade větší důraz mimo jiné na kybernetické útoky, zlovolný vliv a psychologickou obranu.<sup>58</sup> Brožura poskytuje rady, jak vytvářet silná hesla, vyhnout se phishingovým pokusům a udržovat bezpečné zálohy, a zdůrazňuje roli občanů při ochraně kritických IT systémů během krize. Nová verze obsahuje

celou sekci věnovanou „psychologické obraně“ a varuje občany, že zlovolní aktéři využívají informační operace a propagandu k provádění psychologických (informačních) operací pomocí nástrojů, jako jsou „falešné fotografie, videozáznamy nebo hlasové nahrávky“. Brožura také poskytuje praktické informace o tom, jak mohou občané čelit zlovolnému vlivu a posílit odolnost společnosti, včetně využívání ověřených informací od vládních institucí. Zařazení informačních operací a psychologické obrany odráží pochopení rostoucí role informačních operací a války v moderních konfliktech.

Dalším novým prvkem brožury jsou informace o tom, jak zvládat úzkost a stres a budovat kolektivní odolnost tím, že se jednotlivci povzbuzují k diskusi o připravenosti se sousedy a k zapojení se do dobrovolných obranných organizací. Vzhledem k vyhrčené bezpečnostní situaci obsahuje verze z roku 2024 více informací o tom, jak přežít jaderné a chemické hrozby, včetně pokynů týkajících se protiletectkých krytů.

Takové brožury o připravenosti občanské společnosti na mimořádné situace, i když se liší svým zaměřením, jsou v severkých zemích, jako je Norsko<sup>59</sup>, Finsko<sup>60</sup> nebo Dánsko<sup>61</sup>, poměrně běžné a měly by být přijaty jako osvědčená praxe ve všech zemích NATO.

Nejnovější brožura „V případě krize nebo války“ a její aktualizace demonstrují prozíravý přístup ke civilní připravenosti Švédska. Brožura, která občany představuje jako aktivní účastníky obrany i odolnosti společnosti, odráží moderní obranné strategie a zajišťuje holistickou a adaptivní reakci na měnící se bezpečnostní výzvy.

# „Činy mluví hlasitěji než slova a nesoulad mezi nimi podkopává důvěryhodnost.“

Christopher Paul

# Jak tvořit strategický narativ

Tvorba strategického narativu je založena na několika základních krocích. Znáte-li hodnoty a cíle vaší instituce nebo oddělení, tvorba strategického narativu by měla jít hladce.

1

## Dejte dohromady všechny, kterých je třeba

Tvorba strategických narativů není prací jediného člověka. I v tomto případě platí: více hlav - více rozumu. Zapojte do přípravy a tvorby kolegů a nadřízených. Kromě toho, že získáte širší pohled na problém, i oni budou cítit, že se jich to týká a jsou součástí procesu. Pomůžou vám lépe definovat a pochopit cílové skupiny a postavit výsledný narativ. A v neposlední řadě, pokud zapojíte všechny rozhodující lidi, minimalizujete riziko, že vám později dá někdo „stopku“.

- ▶ Ideální formou je společný workshop. Pokud si nejste jisti, jak jej vést, přizvěte si odborníky na facilitaci.

2

## Analyzujte rizika

Základním předpokladem tvorby narativu je uvědomění si, na co jej potřebujete. Jako první zanalyzujte rizika a ohrožení, která vyplývají z informačních operací:

- ▶ Jak mohou informační operace ohrozit schopnost vaší organizace plnit své poslání?
- ▶ V čem mohou ohrozit vaši reputaci a důvěryhodnost?
- ▶ Kdo mohou být jejich aktéři?
- ▶ Přes které komunikační kanály vás zasáhnou?
- ▶ Jaká je jejich pravděpodobnost a závažnost?

Analýza rizik a zranitelných míst pro potřeby strategického narativu se zásadně neliší od běžné přípravy v rámci komunikace. Měla by být součástí strategického plánování a příprav každé instituce veřejného sektoru.

3

## Postavte co nejjednodušší příběh

Jak jsme již zmiňovali, lidé si ochotněji pamatují příběhy než jen suchá fakta či konstatování. Narativ je v překladu příběh, a tím by měl v první řadě také být. Dejte vašemu narativu úvod, jádro a závěr, resp. aspiraci.

Řekněte to tak, jak byste to vysvětlovali přátelům či známým. Příběhovost a jednoduchost nesnižuje hodnotu informace ani vaši důvěryhodnost. Naopak pomáhá vám být srozumitelnějšími a uvěřitelnějšími.

Příjematelé se ve vašem příběhu musí najít. Musíte ho postavit tak, aby cítili, že se jejich téma týká.

Více →

Vyzkoušejte si tvorbu narativů v praktickém cvičení na str. 93.



„Komunikace vede ke komunitě, tedy k porozumění, ke vzájemnému poznání a oceňování.“

Rollo May

4

## Definujte a dobře popište svou cílovou skupinu

Strategický narativ, který jste v předchozím kroku vytvořili, je obecně platný a reprezentuje hodnoty a postoje vaší instituce. S narativem však následně potřebujete dále pracovat, aby se přes různé komunikační kanály dostal k vašim cílovým skupinám. A k tomu, abyste ho úspěšně odkomunikovali, musíte své cílové skupiny znát.

Ať už si proto pro šíření svých příběhů a poselství zvolíte jakýkoli komunikační kanál (mediální vystoupení, sociální sítě, fyzické akce atd.), vždy musíte mít na zřeteli příjemce vašeho narativu.

Při charakteristice cílových skupin je užitečná **technika person**. Namísto beztvaré skupiny si raději představte jejího konkrétního zástupce. Namísto definice typu „žena, 18-24 let, z malého města“ si představte: „Jana, 23, středoškolské vzdělání, Chrudim, bojí se imigrantů“. Svůj narativ snáze přizpůsobíte konkrétní osobě, která je zástupcem větší skupiny, než anonymní mase.

## Opřete se o data a průzkumy

Při definování cílových skupin a poznávání jejich myšlení vám pomůže i monitoring sociálních sítí a diskusních fór. I když je třeba ho brát s jistou rezervou, dá vám dobrý vhled do myšlení a předsudků lidí.

Vyhnete se obecně a vágně definované cílové skupině typu „široká veřejnost“. Taková skupina je příliš různorodá na to, aby vás navedla ke smysluplnému narativu.

Více →

Vyzkoušejte si tvorbu cílové skupiny v praktické části na str. 96.

5

## Najděte podpůrné argumenty a přetlumočte svůj narativ do správných taktik a komunikačních kanálů

Snad není větší škody, než když dobrý narativ mine svou cílovou skupinu. Když víte, že cílíte na mladé, sáhněte po sociálních sítích. Když cílíte na seniory, možná pro vás budou neefektivnější kluby důchodců.

Potlačte vlastní preference a předsudky a podívejte se, co skutečně funguje na vaši cílovou skupinu. Pomohou vám data o konzumaci médií či průzkumy veřejného mínění zaměřené na měření vlivů na rozhodování.

A když už víte, přes jaké komunikační kanály budete šířit svůj strategický narativ, je důležité jej přetavit do konkrétního komunikačního poselství, které postavíte na těch správných argumentech. Aby se vám poselství snáze formulovalo, můžete využít **techniku trychtýře**.

Více →

Více o technice trychtýře a tvoření příběhu naleznete v praktickém cvičení na str. 98.

6

## Plánujte obsah, buďte v něm odvážní, ale komunikujte jednotně

Množství obsahu - prohlášení, videí, fotek, postů na sociální sítě a pod. - si umíte připravit v předstihu a rozumně si ho rozplánovat.

Základ je nebýt nudný. Průměrná délka pozornosti člověka na internetu je dnes 6 - 8 sekund. Musíte zaujmout a jít rovnou k věci. Inspirujte se příklady v předchozí kapitole.

A v neposlední řadě - buďte konzistentní. Váš strategický narativ vás má držet v jednotné a jasné komunikační linii. Nevybočujte z něj a nepodnikejte komunikační aktivity, které mu protiřechí.

## Spolupracujte s odborníky

Pokud si nejste jisti, zda jste na správné cestě, nebo potřebujete nový pohled z vnějšku, přizvěte si k tvorbě narativu odborníků na výzkum veřejného mínění, psychologii, média, PR, komunikaci či marketing.

# Přístupy ke komunikaci

## Kapitola 3

V rámci strategické komunikace je důležité ovládat různé formy proaktivní i reaktivní komunikace. Tyto formy komunikace a také příklady níže nejsou izolovány. Mnohé kampaně nebo komunikační aktivity spadají pod více kategorií, překrývají se nebo probíhají souběžně.

# ▶ Proaktivní

Protože prevence je lepší než léčba.

Proaktivní komunikací s využitím vašich strategických narativů máte výhodu prvenství. Vaše odkazy obsadí mysl vašich cílových skupin jako první.

Nejste odkázáni pouze reagovat a vysvětlovat manipulované informace, které tvoří jiní. Tvoříte váš příběh a přijdete s ním jako první.

## Výzvy

- ▶ musíte myslet dopředu a mít dobře zmapovanou situaci i myšlení cílových skupin,
- ▶ musíte apelovat správnými argumenty a příběhy (na dalších stranách si ukážeme jak),
- ▶ chce to odhodlání, kapacitu a vytrvalou práci,
- ▶ musíte přesvědčit své nadřízené a kolegy, že to má smysl.

## Příležitosti

- ▶ odměnou je lepší odolnost cílových skupin proti negativnímu ovlivňování – vaše myšlenky k nim dorazí jako první, a tím pádem tak snadno nepodlehnu informačním operacím,
- ▶ vy nastavujete narativ, témata, klíčové odkazy – nejste jen ve vleku událostí a máte více času na přípravu.

# ◀ Reaktivní

Protože správnou reakcí můžete také získat.

V tomto případě reagujete na nastolená témata a narativy. I když jste ve strategické nevýhodě, vhodně zvolenou reakcí umíte dosáhnout změny myšlení a získat lidi na svou stranu.

Máte horší pozici v tom, že témata a komunikační odkazy nastavuje (minimálně v úvodu) protistrana a ne vy.

## Výzvy

- ▶ jste ve vleku narativů protistrany, na které jste nuceni reagovat a jste v pozici, ze které se hůře přebírá iniciativa,
- ▶ množství institucí podceňuje přípravu – na mnohé scénáře a narativy se přitom dá připravit předem,
- ▶ je obtížnější zachovat chladnou hlavu – jste pod větším stresem a vaše reakce může být neuvážená nebo přehnaná,
- ▶ je náročnější vyhodnotit, jak a zda vůbec reagovat,
- ▶ i v tomto případě musíte přesvědčit nadřízené a kolegy, že reakce má smysl a zvolili jste správný postup.

## Příležitosti

- ▶ Správně zvolená reakce dokáže vaši cílovou skupinu mobilizovat a vyburcovat je ke změně myšlení nebo k přidání se na vaši stranu.



Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí ČR<sup>92</sup>

# Typy proaktivní komunikace

Proaktivní komunikace spočívá v podnikání kroků k předcházení chybných nebo zavádějících informací dříve, než se rozšíří. Zahrnuje vyvracení fám, zvyšování povědomí a formování informačního prostředí tak, aby se minimalizovalo riziko újmy veřejnosti.

## Pre-bunking

### ► Kdy toho využít?

Když chcete předem vyvracet nepravdivé zprávy dříve, než se masově rozšíří.

► **Ověřovat kvalitu** (ang. **Verify quality**): buďte otevření, pokud jde o kvalitu informací, aby byla jejich věrohodnost jasná. Otevřeně si přiznat chyby může být také velmi důležité.

► **Vysvětlovat nejasnosti** (ang. **Explain uncertainty**): zveřejněte všechny nejasnosti, mezery a rizika v souvislosti s aktuálními důkazy

## Jak to funguje?

Pomůcka PROVE (z angl. dokázat) byla vyvinuta s cílem zajistit efektivní komunikaci založenou na důkazech.<sup>63</sup> Může se použít k vývoji jasných informačních poselství s použitím odborných poznatků či důkazů, které vysvětlí detaily a nejasnosti v souvislosti se složitými tématy. Cílové skupiny při této formě komunikace nemusíte hájit ani přesvědčovat, pouze konzistentně informovat, čím je „očkujete“ vůči manipulovaným informacím a protinarativům.

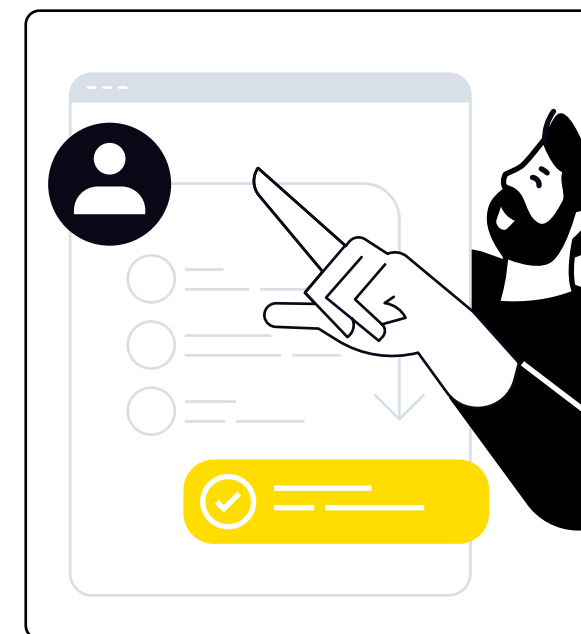
- **Předem vyvracet** (ang. **Pre-bunk**): předvídat nepravdivé a škodlivé informace prostřednictvím monitorování médií a hodnocení jejich nebezpečí.
- **Spolehlivě informovat** (ang. **Reliably inform**): důvěra se buduje otevřeným informováním lépe než přesvědčováním. Je třeba zajistit, aby informace odrážely odbornost, čestnost a dobré úmysly.
- **Nabízet rovnováhu** (ang. **Offer balance**): nezkreslujte ani neignorujte důkazy, ale zajistěte raději rovnováhu v tom, jak jsou důkazy prezentovány.

## Jaký to má dopad?

Pre-bunking pomáhá posílit odolnost informováním veřejnosti o tématech/problémech, u nichž hrozí riziko šíření chybných nebo zavádějících informací. Přípravuje a posiluje schopnosti veřejnosti interagovat s tímto obsahem. Vaše cílové skupiny budou považovat obsah podle zásad PROVE za poutavější, důvěryhodnější a zajímavější. Taková komunikace také vyvolává nižší počet negativních emocionálních a kognitivních reakcí.\*

\*

Podle experimentů provedených Cambridgeskou univerzitou ve jméno britské vlády.



## \* Příklad

V souvislosti s manipulovanými informacemi o nelegální migraci začaly kolovat nepravdivé zprávy o její vysoké míře v ČR. Česká policie na sociálních sítích rychle reagovala a poskytla fakta o situaci na hranicích. Informovala, že v roce 2024 byl záchyt tranzitní nelegální migrace o 70 % nižší než v roce 2023, čímž vyvrátila šířené manipulované informace a obnovila důvěru veřejnosti.



Zdroj: Facebook Policie ČR<sup>64</sup>

„Komunikace bez plánu je hluk.“

neznámý autor

## Zvyšování povědomí

### ► Kdy toho využít?

Chcete-li proaktivně formovat veřejnou diskusi o záležitostech, které jsou strategicky důležité pro stát nebo instituci.

## Jak to funguje?

Součástí zvyšování povědomí jsou informační a osvětové aktivity. Využívají strategickou komunikaci k podnícení, podporování, ovlivňování či přesvědčování cílových skupin. Mohou zahrnovat slogany (Zůstaň doma. Chraň zdravotníky. Zachraň životy), pokyny (Nepij, pokud řídíš.) nebo jednoduché postupy (Nezavírej oči, mluv a konej.). Často čerpají z mluvení a vytvářejí narativy. Tento přístup může zahrnovat:

- šíření osvěty a veřejné informační kampaně,
- budování institucionální značky a šíření strategických narativů,
- vyprávění o probíhajících trendech, hrozbách a rizicích,
- specifická varování, rady a pokyny pro veřejnost,
- využití průzkumu veřejného mínění,
- zveřejňování faktů nebo výsledků výzkumu.

## Jaký to má dopad?

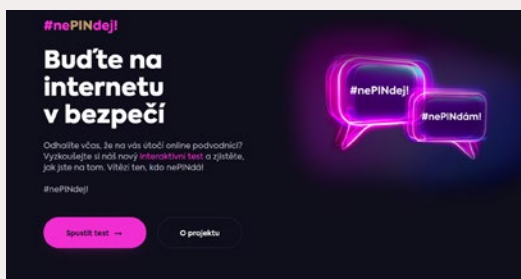
Snahy v oblasti zvyšování povědomí dokáží formovat veřejnou diskusi o problému a následně měnit chování cílové skupiny. Principy veřejných informačních kampaní jsou dobře zavedeny například v modelu OASIS, který používají britští komunikátoři a rozebírá se na str. 13.

### \* Příklad

Přínosné je zahájit spolupráci i se soukromým sektorem. V roce 2022 společně s ním spustila Policie a NÚKIB stránku kybertest.cz, která má pomoci lidem zjistit, jak dobře jsou připraveni na kybernetické podvody. Součástí této iniciativy byly také policejní akce v nákupních centrech, kde návštěvníci mohli interaktivně získat informace například o phishingu nebo spoofingu.



Zdroj: Facebook Policie ČR<sup>65</sup>



Zdroj: www.kybertest.cz<sup>66</sup>

## Budování kritického myšlení

### ► Kdy toho využít?

Při dlouhodobém úsilí strategické komunikace, jejímž cílem je zvyšování schopnosti cílových skupin kriticky myslet a umět identifikovat nepravdivé nebo zmanipulované informace.

## Jak to funguje?

Cílem iniciativ zaměřených na budování odolnosti a mediální gramotnost je pomáhat lidem lépe porozumět tomu, jak se mohou nepravdivé informace šířit v online i offline prostoru a lépe pracovat s tím, co vidí, čtou a slyší. Cílené vzdělávání a příprava dokážou rozvíjet dovednosti, jako jsou kritické posouzení zdroje a jeho případné zaujatosti, používání logického myšlení a argumentace a správná interpretace informací. Komunikační aktivity by proto měly obsahovat také:

- vzdělávání v oblasti mediální gramotnosti,
- školení v oblasti odhalování chybných a mylných argumentů,
- interaktivní vzdělávací obsah,
- participační kampaně,
- gamification (vzdělávání pomocí různých her)
- používání satiry na podporu kritického myšlení,
- oslovení škol nebo přímé zapojení různých zranitelných skupin,
- zapojení digitálních platforem s cílem zahrnout mediální gramotnost do jejich produktového designu.

### Tip

Tipy na vzdělávací hry najdete na další dvoustraně.

## Jaký to má dopad?

Zlepšení odolnosti obyvatelstva vůči manipulaci a menší dopad manipulovaných informací. Pokud je populace informovanější a mediálně zdatnější, je menší pravděpodobnost, že se nechá zatáhnout do manipulačních kampaní.

### \* Příklad

Dějepis+ je projekt Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změnit hodiny dějepisu. Projekt se zaměřuje na rozvoj kritického myšlení, práce se zdroji a zlepšení čtenářské a mediální gramotnosti.



Zdroj: X Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR<sup>67</sup>

## Budování celovládního a celospolečenského přístupu

### ► Kdy toho využít?

Je-li pravděpodobné, že problém nebo téma bude ve společnosti rezonovat ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu nebo jde o téma, které je průřezové a dotýká se více resortů a společnosti, je důležité vytvořit síť partnerů a spolupráci s jinými institucemi pro vzájemnou podporu a koordinaci.

## Jak to funguje?

Pro účely celovládního přístupu by měl být na úrovni státu vytvořen jasný systém a postup, který usnadňuje spolupráci a výměnu informací mezi institucemi, a také samotnou implementaci aktivit. Tento postup by měl vést a určovat koordinační orgán s příslušným mandátem. Bez něj je koordinace nestabilní a křehká, neboť založená pouze na dobrých vztazích a osobních kontaktech.

Pro spolupráci na celospolečenské úrovni jsou sítě podobně smýšlejících jednotlivců a institucí adekvátním řešením pro společné řešení problémů. Každá strana může pracovat s pomocí svých silných stránek – vláda může využít svých mobilizačních schopností; nevládní organizace svou rychlost a flexibilitu; výzkumníci svou odbornost a důvěryhodnost; novináři své investigativní schopnosti a spojení s publikem.

### Takové sítě mohou a přístupy mohou

- budovat a udržovat síť odborníků a tvůrců politik,
- podporovat vzájemné předání informací a šíření pravdivých informací napříč informačním prostorem,
- realizovat společná odborná školení a semináře,
- formovat konsensus mezi klíčovými zainteresovanými stranami, co se týče budování hodnot a hledání řešení na problémy,
- podporovat rozvoj dlouhodobých, udržitelných vztahů s cílovými skupinami.

## Jaký to má dopad?

Celovládní a celospolečenské přístupy spolupráce by měly v konečném důsledku vést k efektivní tvorbě politik a jejich jednotné komunikaci, ke sdílení poznatků a odborných znalostí, a budování celkové odolnosti společnosti.

# Tipy na vzdělávací online hry

Několik praktických tipů na hry, které pomohou budovat kritické myšlení a mediální gramotnost.

1

## Seznam

Mediální gramotnost pro studenty i seniory

<https://o-seznam.cz/odpovednost/medialni-gramotnost>

4

## Interland

„Be Internet Awesome“

<https://beinternetawesome.withgoogle.com/cs.cz/interland>

2

## Bad News

Jaké lehké je šířit manipulované informace a stát se bezohledným mediálním magnátem?

[www.getbadnews.com/cz](http://www.getbadnews.com/cz)

5

## Spot the Troll

Otestujte si, jak rozeznat „trolla“ online.

<https://spotthetroll.org>

EN

3

## Cat Park

Zkuste si, jak se šíří manipulované informace.

<https://catpark.game/cs>

6

## Bad Vaxx

Posilte svou obranu! Naučte se budovat odolnost proti manipulaci.

<https://www.badvaxx.com>

EN

# Typy reaktivní komunikace

Reaktivní formy komunikace používáme ke zpochybňování či vyvracení již zveřejněných nepravdivých, zavádějících nebo jinak škodlivých zpráv s cílem zajistit, aby veřejnost měla dostatek informací pro přijímání informovaných rozhodnutí. Reaktivní formy komunikace jsou tedy navrženy tak, aby bojovaly proti potenciálně škodlivému poselství, narativu, aktérovi nebo cíli, či reagovaly na nově vzniklé události.

## Debunking

### ► Kdy toho využít?

Když kolují nepravdivé nebo zmanipulované informace a vy chcete zmírnit jejich vliv pomocí faktů.

## Jak to funguje?

V zásadě platí, že nepravdivé nebo zmanipulované informace by neměly zůstat bez povšimnutí. Reakcí mohou být zprávy či poselství, která uvádějí na pravou míru, vyvracejí mýtus nebo tzv. mýtus fact-checkují, tedy ověřují fakta. Při práci s tradičními médii je třeba často uvádět nepravdivé nebo zavádějící informace na pravou míru, avšak v oblasti informační manipulace existují konkrétní osvědčené postupy, které zavedli popřední odborníci v oblasti zdraví a změny klimatu. Jedná se o jednoduchý proces s cílem maximalizovat jasnost a dopad informací:

- **Fakt:** začít s pravdou
- **Mýtus:** poukázat na nepravdivé informace
- **Vysvětlit omyl:** proč to není pravda?
- **Fakt:** zopakovat pravdu

## Jaký to má vliv?

Ověřování faktů a debunking jsou často používány a hrají důležitou roli při zajišťování toho, aby nepravdivé informace nezůstaly bez odpovědi. Opakování manipulovaných informací se může vymstít, protože pomáhá v propagování nepravdivých zpráv. V určitých případech je však riziko reakce nižší než v případě, že se na falešné informace nereaguje vůbec. Problém v tomto přístupu spočívá v časové náročnosti. Některé nevládní a neziskové organizace či média však již vytvořily iniciativy nebo nástroje, které aktivně proti informační manipulaci bojují. Spolupráce s nimi může být v zájmu veřejných institucí.

► **Držte se tématu.** Nepravdivé nebo zavádějící informace jsou často koncipovány tak, aby vás vtáhly do širších a komplikovaných témat a narativů, které se netýkají původního tématu a je nepravděpodobné, že byste se jimi chtěli zabývat. V nepravdivých a velmi osobních tvrzeních lze nalézt zrnko pravdy, které bude obtížné oddělit od hlavního problému. Myslete na to, jak poselství zapadají do narativů a držte se problému, který souvisí s vašimi prioritami.

► **Vždy, když je to možné, používejte fakta, příklady a důkazy.** Ideální jsou informace potvrzené více důvěryhodnými zdroji. Je však třeba myslet na to, že některé legitimní zdroje budou v očích určitých skupin předem zdiskreditovány.

► **Nezapojte do toho trolly.** Dávejte si pozor na kombinace rétorických prostředků, jako jsou podsunutý argument (straw man nebo slaměný panák), ačohentismus (whataboutismus), ad hominem, tvrzení bez důkazů, atd. Pokud někdo opakovaně používá tyto metody ve svých projevech, pravděpodobně nemá zájem nepravdivé nebo zavádějící informace uvést na pravou míru.

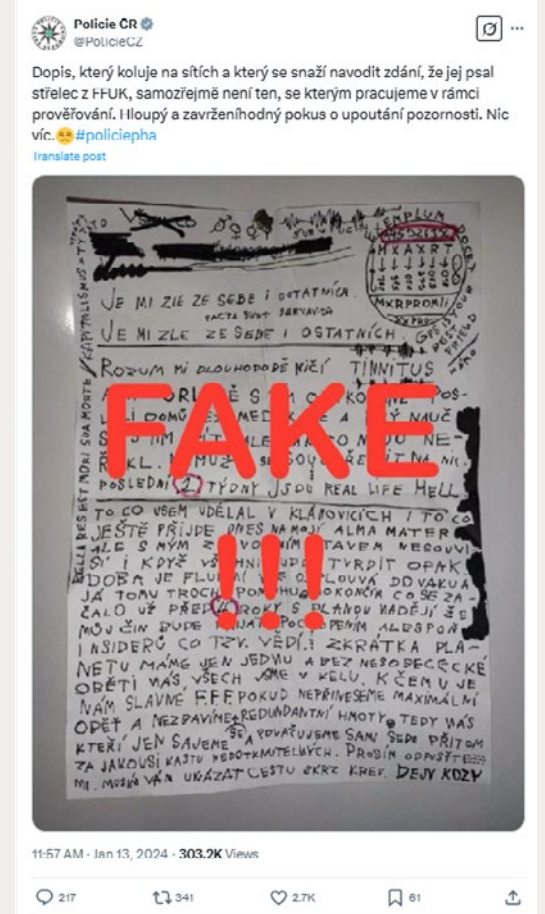
### Více

Příklady argumentačních faulů můžete nalézt na straně č. 88.

Více o argumentačních faulech, trollech a jiných nástrahách informačního prostoru se můžete dočíst v naší příručce „**Jak se bránit proti informačním operacím**“<sup>69</sup> anebo brožuře Ministerstva zahraničních věcí „**Informační manipulace Kremlu**“.<sup>70</sup>

## \* Příklad

Po tragické střelbě na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v prosinci 2023 se na sociálních sítích i v médiích objevovalo mnoho neověřených, často nepravdivých informací. Policie na tuto situaci reagovala rychle a efektivně. Například dopis, který koloval na sítích a měl údajně pocházet od střelce, byl jasně označen za falešný a pouze pokus o získání pozornosti.



Zdroj: X Policie ČR<sup>68</sup>

## Protinarativ

### ► Kdy toho využít?

Když nepravdivé nebo zavádějící narativy, příběhy, konspirační teorie nebo mýty získají podobu zkratk, symbolů nebo nástrojů pro šířitele nepravdivého a manipulačního obsahu.

## Jak to funguje?

Boj proti narativům zahrnuje odhalování nepravd a nesrovnalostí v tom, jak se důležité problémy vysvětlují různým cílovým skupinám. Tam, kde je to možné, se nahrazují pravdivým narativem.

- Soustředte se na prosazování vašich narativů a zajistěte jejich konzistentnost mezi komunikačními aktivitami
- Vyprávějte svůj narativ jako příběh s pomocí faktů
- Vyprávějte příběh z vaší perspektivy

## Jaký to má vliv?

Boj proti nepravdivým a manipulačním narativům pomáhá formovat chápání složitých problémů, díky čemuž je veřejnost odolnější vůči nepravdivým a zavádějícím tvrzením. Například falešné informace o příčinách COVID-19 jsou základem mnoha dalších konspiračních teorií o očkování, které mohou v konečném důsledku vést k ohrožení veřejnosti. Boj proti základním manipulačním narativům ovlivňuje i životaschopnost souvisejících nepravdivých narativů.

- I když o pozornost mohou soupeřit různé narativy, největší hrozbou pro komunikační aktivity je přístup „vodu kážeš a víno piješ“. Komunikace nejen o slovech, ale také o činech. Pokud instituce nejednají na základě své komunikace, může se to projevit na ztrátě důvěry.

- Zároveň často vítězí ne ten „nejlepší příběh“, ale ten, kdo ho nejpoutavěji vysvětluje cílovým skupinám. Proto je důležitá forma a také spolupráce s těmi, kteří narativy umí poutavě prodat.

### \* Příklad

Ministerstvo zahraničních věcí ČR reagovalo na propagandu Moskvy vydáním knihy Prokemelské pohádky, která s humorem a kreativně odhaluje ruské informační manipulace a lži, čímž posiluje odolnost vůči záměrně nepravdivým informacím.



Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí ČR<sup>71</sup>



Zdroj: X Czech Ministry of Foreign Affairs<sup>72</sup>

## Krizová komunikace

### ► Kdy toho využít?

Krizová komunikace se využívá v krizových situacích, protože pravda není vždy a všem bezprostředně jasná.

## Jak to funguje?

Komunikátoři mají několik nástrojů pro řešení většiny krizí, které se stanou předmětem zájmu veřejnosti. Tyto nástroje zahrnují zejména poskytování informací cílovým skupinám prostřednictvím klíčových influencerů, jako jsou novináři, redaktoři, známí odborníci, komunitní lídři a jiné zúčastněné strany. Ke krizové komunikaci se využívají:

- **Předběžné prohlášení:** potvrzení vznikajícího problému s příslibem, že se připravují další informace.
- **Vyjádření a rozhovory:** informace ze záznamu, které lze použít jako primární zdroj pro média nebo cílové skupiny.
- **Zapojení zúčastněných stran a brífinky:** brífinky a debaty s novináři nebo jinými zúčastněnými stranami s cílem vysvětlit kontext problému, může se nahrávat nebo realizovat mimo záznam.
- **Činnost na místě:** účast na komunitních setkáních, poskytování viditelné pomoci na zasažených místech nebo distribuce plakátů, bulletinů, atd.
- **Demarš:** soubor informací z různých zdrojů, který nabízí hloubkové informace o problému.
- **Otázky a odpovědi:** poskytování odpovědí na často kladené otázky na vlastních internetových stránkách/ účtech na sociálních médiích nebo na veřejných schůzkách. V případě krizí s větším dopadem by informace měly být dostupné i v jiných jazycích.
- **Komunikace ke zmírnění rizik:** komunikace zaměřená na přípravu a zmírnění přetrvávajících rizik.
- **Placená reklama:** inzerce v médiích nebo na sociálních sítích.

- Optimalizace pro vyhledávače (SEO): propagace obsahu ve vyhledávačích.
- Vyšetřování/konečný závěr: v některých případech může být vhodné zveřejnit výsledky vyšetřování ve snaze uzavřít problém.

## Jaký to má vliv?

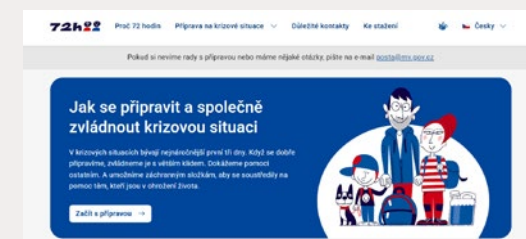
Krizová komunikace má za cíl chránit veřejnost během bezprostředních krátkodobých krizí. Je to součástí běžné komunikační práce a mnohé z těchto nástrojů jsou cenné při korekci nepravdivých a manipulovaných informací, které se dostanou k širší veřejnosti během krize, nebo které představují riziko pro veřejnost.

### Více

V zájmu transparentní a důvěryhodné krizové komunikace se doporučuje vycházet ze zásad OECD, které můžete nalézt na str. 87.

### \* Příklad

Ministerstvo vnitra ČR připravilo a zařídilo distribuci příručky „72 hodin“ do více než 5 milionů domácností. Publikace radí, jak se připravit na krizové situace, jako jsou povodně, výpadky proudu či požáry. Příručka vznikla ve spolupráci s desítkami institucí a má posílit připravenost obyvatel na mimořádné události. Příručka je dostupná i online a v několika jazykových verzích.



Zdroj: www.72h.gov.cz<sup>73</sup>

# Příprava prohlášení

Příprava a schvalování prohlášení může v případě krizové situace určitou dobu trvat. Proto je vhodné mít předem připravená obecná prohlášení, která jsou v souladu s hodnotami vaší instituce a umíte je snadno přizpůsobit konkrétní události. Při tvorbě prohlášení je důležité vzít v úvahu, jaké informace o vaší organizaci kolují a jaké příběhy a narativy tyto informace podporují. Ty závisí na tom, jak vaši organizaci vnímají různé cílové skupiny. Jak přispívají jednotlivá prohlášení k identitě, hodnotám a poselstvím, která chce vaše organizace šířit, zejména ve vztahu k různým cílovým skupinám? Prohlášení, která podporují pozitivní příběhy o organizaci, mohou hrát významnou roli při budování celkové odolnosti vůči zavádějícím a nepravdivým informacím.

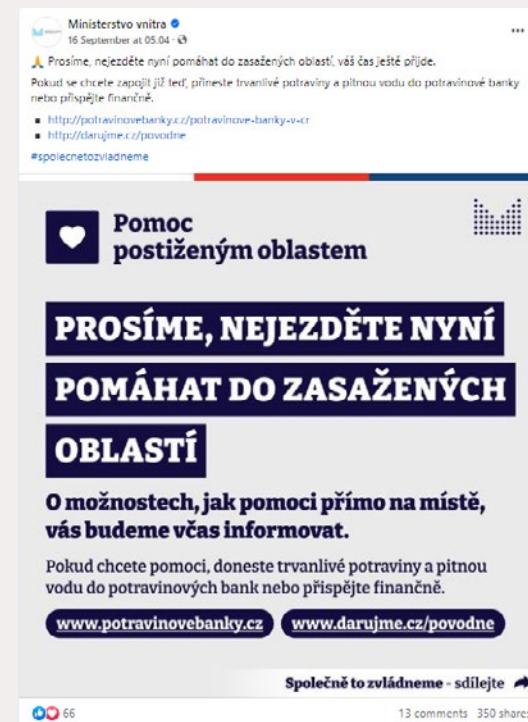
## \* Příklad



Zdroj: X Ministerstva vnitra ČR<sup>74</sup>

## \* Příklad

Ministerstvo vnitra na podzim 2024 rychle a přehledně zveřejňovalo důležité informace pro veřejnost o povodních na sociálních sítích. Napomáhala tomu například barevná škála pro označení závažnosti situací a jasná komunikace klíčových upozornění.



Zdroj: Facebook Ministerstva vnitra ČR<sup>75</sup>

# Potřeba analyzovat krize

Analyzovat komunikaci po krizi je nezbytné proto, že během samotné události není prostor pro hlubší reflexi ani systémové změny. Až s odstupem lze pojmenovat slabá místa, skrytá rizika a komunikační „slepé skvrny“, které si aktéři v terénu často ani neuvědomují. Post-krizová analýza přeměňuje zkušenost v poučení: pomáhá nastavit jasnější procesy, lepší koordinaci a realistická očekávání veřejnosti.

## \* Příklad

Analýza POD HLADINOU: Analýza a ponaučení z krizové komunikace během povodní 2024 je skvělým příkladem proto, že se nezaměřovala pouze na viditelné výstupy krizové komunikace, ale na hlubší dynamiku informačního prostředí, důvěry a očekávání veřejnosti. Povodně v roce 2024 ukázaly, že samotná technická připravenost státu nestačí – klíčovou roli sehrává schopnost rychle, srozumitelně a koordinovaně komunikovat, vysvětlovat rozhodnutí a pracovat s emocemi obyvatel v jednotlivých fázích krize. Analýza pojmenovala, co fungovalo v prvních dnech vysokého mediálního zájmu, ale také kde se začaly objevovat problémy po jeho odeznění, zejména v období deziluze a obnovy.

Krize je krátká, dynamická a emočně vypjatá – není v ní prostor pro reflexi ani korekce přístupů metodou pokus–omyl. Teprve zpětná analýza umožňuje identifikovat strukturální slabiny (např. nejednotnost regionální komunikace, limity v oslovení zranitelných skupin či nepochopení role jednotlivých aktérů) a proměnit je v konkrétní doporučení pro budoucí mimořádné události.<sup>76</sup>

Pro lepší pochopení dynamiky krize je klíčové mít na paměti tato základní zjištění a ponaučení.

- 1. Krize je krátká – 10 dní mediálního zájmu**  
Pro efektivní komunikaci je klíčové využít počáteční období intenzivního zájmu. Následný pokles pozornosti médií a veřejnosti však může ztížit řešení dlouhodobých dopadů krize na infrastrukturu a zasažené komunity.
- 2. Krize je dynamická – narativy se mění v čase**  
Dynamická povaha krize vyžaduje flexibilní přístup ke komunikaci, schopnost monitorovat veřejnou debatu a rychle reagovat na nové otázky nebo obavy.
- 3. Krize není izolovaná – dlouhodobě přítomné narativy se přizpůsobují situaci**  
Krize, jako byly povodně 2024, nikdy neexistují ve vakuu. Komunikace proto musí brát v úvahu tento širší kontext a pracovat s ním, aby se předešlo tomu, že krize bude vnímána jako důsledek selhání státních institucí.
- 4. Konespirace se objevují – více však rezonují problematické narativy na racionálním základu**  
Během povodní 2024 se šířily konspirační teorie, ale veřejnost více rezonovala skutečné problémy - spravedlivá distribuce pomoci, výkon státních institucí a prevence budoucích katastrof.

Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR<sup>77</sup>

# Jak se rozhodnout pro správný přístup?

Posouzení rizika vám pomůže s prioritizací komunikace a lepším rozhodnutím, které z komunikačních nástrojů použít. Obecně platí, že čím je prioritizace vyšší, tím větší pozornost by měla být věnována krátkodobým reakcím, minimálně na začátku. Je však třeba zdůraznit, že v závislosti na prioritě problému může být zapotřebí kombinace krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých přístupů.

## Kdo kdy komunikuje

Úlohou hlavních politických představitelů veřejných institucí není reagovat na každou chybnou nebo zavádějící informaci nebo být jediným hlasem dané instituce, která za ni komunikuje. V rámci instituce byste měli mít jasně stanovené struktury a pravidla, která určí, kdo bude kdy komunikovat podle závažnosti situace a důležitosti narativu.

Prioritní komunikace je taková, při které existuje jasná a vážná potřeba chránit dobré jméno veřejné instituce nebo má daná situace krizový charakter.

Více →

Přehled reakcí na základě důležitosti nebo stupně rizika naleznete **na další straně**.



„Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet, co se neříká.“

Peter Drucker



Stupeň rizika / důležitosti

**Vysoký**

Popis situace

Situace představuje značné riziko pro veřejnost, například v oblasti zdraví nebo národní bezpečnosti, má potenciál rezonovat v médiích. Dostupné informace o situaci jsou důvěryhodné. **Vyžaduje okamžitou pozornost a eskalaci.**

## Opatření

- ▶ Upozorněte o problému a jeho prioritě vedoucí pracovníky, odborné poradce a jiné relevantní složky.
- ▶ Sdílejte přehled a analýzu situace. Rychle se připravte na meziresortní reakci.

## S kým komunikovat

- ▶ Vedoucí pracovníci
- ▶ Širší okruh orgánů státní správy

## Nástroje

- ▶ Analýza situace
- ▶ Brífinky
- ▶ Krátkodobá komunikace

### \* Příklad

Po otravě dvou obyvatel Spojeného království v Salisbury začaly ruské zpravodajské zdroje vést diskreditační kampaň vůči vyšetřovacím službám a vládě Spojeného království. Včasná varování z digitálních médií umožnila přípravu stručných hlášení pro vedoucí zaměstnance v rámci celé vlády, aby se připravili na krizi.

## Jak umělá inteligence mění práci ve strategické komunikaci

Umělá inteligence zrychluje i zjednodušuje tvorbu obsahu – pozitivního i škodlivého. Veřejná správa může AI využívat k monitorování trendů, analýze sentimentu či ověřování obrazového materiálu. Zároveň je nutné počítat s tím, že syntetický obsah může působit autenticky a vyžaduje rychlé ověření před sdílením. Doporučuje se mít jasně stanovený postup, jak ověřovat materiály vzniklé mimo oficiální kanály a jak komunikovat, pokud se objeví nepravdivý nebo zmanipulovaný obsah.



Stupeň rizika / důležitosti

**Střední**

Popis situace

Negativní vliv na konkrétní politiky, reputaci resortu nebo velkou skupinu zúčastněných stran, také trenduje v online prostoru. Potenciál pro negativní dopady v případě nedostatečné komunikace. **Vyžaduje reakci.**

## Opatření

- ▶ Upozorněte o problému vedoucích pracovníků a odborných poradců.
- ▶ Sdílejte shrnutí a analýzu situace v rámci resortu. Prozkoumejte problém a připravte tiskové zprávy na základě známých faktů.

## S kým komunikovat

- ▶ Vedoucí pracovníci
- ▶ Ředitelé oddělení
- ▶ Poradci
- ▶ Monitorovací a analytické týmy

## Nástroje

- ▶ Analýza situace
- ▶ Brífinky
- ▶ Tiskové zprávy
- ▶ Účast ve veřejných debatách
- ▶ Víde s odborníky, objasňující situaci
- ▶ Krátkodobá a střednědobá komunikace

### \* Příklad

Kvazi odborný tisk s omezenou čteností šíří zavádějící tvrzení o tom, jak nedávné parlamentní hlasování rozhodlo, že zvířata nemají žádné city. Interní analýza poukazuje na riziko, že se mainstreamový tisk tohoto narativu může chopit. Připrav se shrnutí, stručná prohlášení a tiskové zprávy pro proaktivní vodítka narativu nebo pro případ zvýšeného zájmu veřejnosti.



Stupeň rizika / důležitosti

**Nízký**

Popis situace

Může ovlivnit diskusi, například o práci resortu, a má omezený dopad. Dostupné informace mají smíšenou kvalitu. **Diskuse by měla být pravidelně sledována, ale intervence je zbytečná až nežádoucí.**

## Opatření

- ▶ Sdílejte přehled situace a analýzu s tiskovým oddělením.
- ▶ Prozkoumejte problém a připravte tiskové zprávy/narativy na základě známých faktů.
- ▶ Proveďte základní analýzu diskuse a sledujte všechny změny.

## S kým komunikovat

- ▶ Odborníci komunikačního oddělení
- ▶ Monitorovací a analytické týmy

## Nástroje

- ▶ Přehled situace
- ▶ Tiskové zprávy a příspěvky na sociálních sítích
- ▶ Základní analýza
- ▶ Střednědobá a dlouhodobá komunikace

### \* Příklad

Objevila se konspirační teorie, podle které je vláda ČR zodpovědná za vážný incident ohrožující veřejnou bezpečnost. Teorii šíří jen okrajové skupiny známé svými protivládními postoji a tato teorie je v rozporu se současnými diskusemi ve standardních médiích. Připraví se základní shrnutí, příspěvky na sociální síti a tiskové zprávy, ale zatím není nutná reakce. Oblast je sledována ke zjištění jakýchkoli náhlých změn v atmosféře diskuse.

Z výše uvedeného přehledu reakcí na základě důležitosti nebo stupně rizika vyplývá, že hlavní představitelé institucí by se měli zapojit do institucionální komunikace a být hlavními nositeli zpráv pouze v nejvyšších stupních ohrožení a důležitosti tématu. Zapojení nejvyšších představitelů do komunikace je jasným signálem pro občany, že informace jsou důležité a situace je vážná.

# Rychlý návod k boji s informační manipulací

Na informační manipulace neexistuje univerzální odpověď. Aktivity v rámci informačních operací mohou být různé. Důležitější je ovšem fakt, že vaše organizace funguje v jedinečných podmínkách s jedinečnými zranitelnými místy. Po pečlivé přípravě si můžete vytvořit balíček protipatření, která budou vyhovovat vaší organizaci a budou se dát přizpůsobit různým situacím.

## Ignorujte

Někdy je nejlepší odpovědí neudělat nic. To může být vhodné, pokud například odhalíte aktivitu informační operace, ta však nezíská velkou pozornost veřejnosti. V takových případech by mohla odpověď, která na případ upozorní, manipulovanou informaci zbytečně rozšířit.

## Nahlaste

Pokud útočník poruší zákon nebo kodex chování dané platformy, nahlaste to policii nebo příslušné platformě. Tato akce by se samozřejmě neměla brát na lehkou váhu ani zneužívat. Použijte ji pouze v případě jasněho porušení předpisů, aby nedošlo k umlčení svobodné diskuse.

## Blokujte

Komunikátoři by si měli uvědomovat důležitost respektu a práva na svobodu projevu. Informační operace však mohou být důvodem k zablokování uživatele konkrétní platformy, zejména v případě, že daný aktér šíří a podněcuje k nenávisti. Každý případ by však měl jasně vyplývat z kodexu chování dané platformy.

## Odhalte

Strategickou odpovědí na aktivity informačních operací může být i odhalení subjektu, který je zodpovědný například za podvodný účet. Odhalení by se opět nemělo brát na lehkou váhu, nejprve proveďte důkladnou analýzu následků odhalení pachatele pro vaši organizaci, zúčastněné strany a odhalenou osobu či aktéra.

Výběr nejvhodnější úrovně odpovědi závisí na vašem posouzení závažnosti situace. Podezření z informačních manipulací a operací s nejasnými nebo slabými indikátory je nejlepší řešit **posouzením a informováním** veřejnosti. Jedná se o odpověď založenou na faktech.

Při výskytu obsahu vytvořeného AI (např. deepfake video s veřejným činitelem) je vhodné reagovat jasně, věcně a rychle. Zdůrazněte ověřené informace a vysvětlete, že technologie umožňuje realistické napodobení obrazu či hlasu. Vždy komunikujte s důrazem na transparentnost, nikoli na technické detaily.

# Analytické rámce pro popis a vyhodnocování informačních incidentů

Rámce **DISARM** a **ABCDE** představují praktické pomůcky, které umožňují jednotně a přehledně zachycovat informační incidenty. Zavedením těchto metodik do praxe může veřejná správa lépe vyhodnocovat závažnost situací, koordinovat reakce a dlouhodobě posilovat odolnost informačního prostředí. Používání jednotných rámců podporuje výměnu informací s partnery a mapování informačních operací, které probíhají ve více zemích.

## Rámec DISARM

### Disinformation Analysis and Response Model

DISARM rámec je mezinárodní analytický model/ metodologie vyvinutý ve spolupráci odborníků z vlád, akademické a občanské sféry. Slouží ke strukturovanému popisu informačních incidentů a jejich následného vyhodnocování.<sup>78</sup>

### K čemu DISARM slouží

- ▶ sjednocuje jazyk a strukturu při popisu informačních incidentů,
- ▶ umožňuje srovnávání a sdílení dat mezi institucemi, poskytuje přehled o původu, šíření, cílových skupinách i dopadech, podporuje strategické plánování a koordinaci komunikace.

### Základní struktura rámce DISARM

- 1. Actor / Behaviour / Capability / Infrastructure**  
Kdo a jakým způsobem jedná.
- 2. Narrative / Content / Technique**  
Jaké sdělení a metody používá.
- 3. Audience / Target / Effect**  
Na koho míří a s jakým účinkem.
- 4. Response**  
Jak má instituce reagovat a koordinovat opatření.

DISARM pomáhá popsat nejen samotný obsah, ale i jeho kontext – tedy **kdo, proč a jak informace vytváří a šíří, a jak na ni může veřejná správa reagovat**. Rámec je kompatibilní s přístupy používanými v EU (např. EDMO, EUvsDisinfo) a v rámci NATO.

Zjednodušená verze DISARM může být využita i pro **rychlé interní záznamy o incidentu**, které lze následně doplnit do plné analýzy.<sup>79</sup>

## Využití DISARM v praxi

- ▶ při pravidelném monitorování informačního prostředí,
- ▶ při přípravě situačních zpráv a přehledů pro vedení úřadů,
- ▶ jako základ pro sdílení dat mezi institucemi,
- ▶ při vyhodnocování efektivity komunikačních opatření.

# Šablona ABCDE

Actor – Behaviour – Content – Degree – Effect

Šablona ABCDE, představená v britském manuálu RESIST 3,<sup>80</sup> slouží pro **rychlé situační hlášení**. Je určena pro krátké shrnutí incidentu, které lze sdílet s vedením nebo mezi týmy bez potřeby složité analýzy.

## Přínosy ABCDE

- ▶ **Rychlost** – umožňuje vytvořit přehled během několika minut.
- ▶ **Srozumitelnost** – struktura je pochopitelná i pro netechnické pracovníky.
- ▶ **Jednotnost** – všechny instituce mohou využívat stejný formát.
- ▶ **Přehlednost** – umožňuje srovnávat incidenty a sledovat vývoj v čase.
- ▶ **Komplementarita** – doplňuje rámec DISARM, který slouží pro hlubší analýzu.



## Základní struktura šablony ABCDE

### A Actor

**Kdo je původcem nebo šířitelem sdělení?**

Otázky, které si položit

Jaké má motivace, zázemí a vazby?

### B Behaviour

**Jakým způsobem se obsah šíří?**

Otázky, které si položit

Jde o koordinované sdílení, automatizaci, reklamu nebo přirozené šíření?

### C Content

**Co je samotným sdělením?**

Otázky, které si položit

Jaké narativy, argumenty nebo emoce využívá?

### D Degree

**Jak rozsáhlý a závažný je dopad?**

Otázky, které si položit

Jaká je míra dosahu, zapojení a reakce veřejnosti?

### E Effect

**Jaké má sdělení následky?**

Otázky, které si položit

Jak ovlivňuje důvěru, postoje nebo chování cílových skupin?

## Příklad použití šablony ABCDE

- ▶ **A**  
Online profil tvářící se jako nezávislý zpravodajský zdroj
- ▶ **B**  
Rychlé sdílení stejného obsahu ve více regionálních skupinách
- ▶ **C**  
Sdělení o údajné „neschopnosti státních úřadů a zbytečném utrácení“
- ▶ **D**  
25 000 zhlédnutí, 1 800 interakcí během 24 hodin
- ▶ **E**  
Možné posílení nedůvěry vůči institucím a polarizace veřejné debaty

# Měření efektivity komunikace

## Kapitola 4

Sledování efektivity komunikace vám umožní určit, zda byla vaše strategie úspěšná nebo ne. V případě úspěchu ji můžete replikovat, popřípadě s mírnými úpravami opakovat. Naopak, v případě neúspěchu je třeba strategii přizpůsobit tak, aby lépe odpovídala zájmům a preferencím vaší cílové skupiny.

# Definice výstupů a výsledků

Než začnete měřit efektivitu vaší komunikace, musíte nejprve určit, které z vašich cílů jsou výstupy a které jsou výsledky, abyste pochopili dopady na vaše publikum. Ve zkratce:

## Výstupy

Výstupy lze chápat jako konkrétní informace, které vytváříte a šíříte. Sledování efektivitu výstupů znamená měřit, do jaké míry vaše komunikace zasáhla a zaujala cílovou skupinu.

## Výsledky

Výsledky lze chápat jako vliv, který měla vaše komunikace na cílovou skupinu. Sledování jejich efektivitu znamená měřit, do jaké míry vaše komunikace přímo přispěla k tomu, že vaše cílová skupina bude myslet nebo se chovat jinak.

Když porozumíte rozdílům mezi výstupy a výsledky, můžete začít mapovat vaše cíle. Ty se budou lišit v závislosti na tom, čeho chcete dosáhnout. V případě, že potřebujete například naučit lidi recyklovat byste se například měli zaměřit na dosažení pěti cílů:

- ▶ oslovit cílovou skupinu, která má s recyklováním problém (výstup)
- ▶ prezentovat informace způsobem, který zaujme a zachytí jejich pozornost (výstup)
- ▶ nasměrovat publikum na dobrý zdroj informací – například jednoduchý návod vypracovaný vaší institucí pro dané město/region (výstup)
- ▶ zvýšit podíl zpráv nebo aktivit, které odkazují na vaši komunikaci o recyklaci (výstup)
- ▶ změnit jejich chování – naučí se recyklovat (výsledek)

Příklady metrik, které lze použít k měření efektivnosti vašich **výstupů**, zahrnují:

- ▶ demografické informace o typech lidí, kteří konzumují váš obsah a reagují na něj
- ▶ počet lidí, kteří kliknou na zdroj, který použijete
- ▶ množství času, který lidé stráví konzumováním informací, které šíříte
- ▶ míra přítomnosti a dostupnosti vaší komunikace ve veřejném diskurzu, například v článcích v médiích pokrývajících dané téma.

Příklady metrik, které lze použít k měření vašich **výsledků**, zahrnují:

- ▶ údaje z průzkumů o názorech a postojích vaší cílové skupiny
- ▶ statistiky o počtu lidí, kteří provádějí požadovanou akci nebo jiné statistiky, které dokazují změnu chování – například statistiky vytříděného odpadu

Je však třeba poznamenat, že často nelze definitivně dokázat přímou souvislost mezi vaší komunikací a postoji a chováním vašich cílových skupin, protože kromě vašich aktivit hraje roli i řada jiných faktorů. Měření změn v postojích a preferencích vaší cílové skupiny – a jejich chování – však je užitečné pro získání informací o tom, zda vaše aktivity přispívají k celkovým trendům a požadovaným výsledkům. Rovněž vám pomůže posoudit dlouhodobý vliv protinarativů a jiného problematického obsahu, který podkopává vaše cíle či narativy.

\*

# Příklady cílů a metrik, kterými můžete měřit efektivitu.

## Cíl

## Metrika

## Efektivita výstupu nebo výsledku

Oslovit zranitelnou cílovou skupinu

▶ Demografické informace o typech lidí, kteří se dostávají do kontaktu s vaším obsahem

Výstup

Poutavě prezentovat informace, které zachytí jejich pozornost

▶ Množství času, který skupina stráví konzumací informací  
▶ Míra interakcí s informacemi (lajky, komentáře, sdílení)

Výstup

Nasměrovat je na zdroj legitimních informací

▶ Počet lidí, kteří kliknou na odkaz s podrobnějšími informacemi  
▶ Množství času, který lidé stráví konzumací informace

Výstup

Zvýšit podíl aktivit, které odkazují na vaši komunikaci

▶ Počet odkazů na vaši komunikaci nebo správu v článcích médií, které se zabývají problémem nebo tématem, zda na populárních stránkách na sociálních sítích nebo v sekcích komentářů

Výstup

Změnit postoje a názory o konkrétním tématu mezi cílovou skupinou

▶ Údaje z průzkumů veřejného mínění

Výsledek

Změnit způsob, jakým se publikum chová

▶ Počet lidí ve vaší cílové skupině, kteří mění své chování (například přestanou kouřit, dají se naočkovat, mají zájem stát se učiteli na školách apod.) nebo jiná data dokazující změnu chování

Výsledek

# Nástroje na monitoring

Monitoring vám může pomoci lépe pochopit, kde a co hledat. Můžete jej zefektivnit a upřesnit pomocí nástrojů, jako jsou:



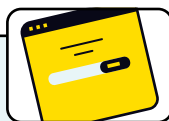
## Analýza platformem

Každá platforma sociálních médií má funkci analýzy, která poskytuje údaje o účtech nebo stránkách, které vlastníte. Platformy, na kterých vlastníte stránky, jsou důležitým zdrojem znalostí k pochopení toho, jak lidé vnímají a reagují na váš obsah. K analýze můžete využít i externí společnost, která vám usnadní a systematizuje monitoring na konkrétních platformách.



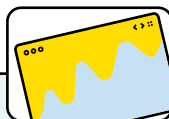
## Trendy na Google

Tento nástroj zobrazuje, jak často se vyhledávají výrazy v Google prohlížeči. Výsledky mohou být rozděleny podle času, země a souvisejících vyhledávání. Nástroj je užitečný pro odhalení nárůstu zájmu o nějaké téma a může nasměrovat vaši pozornost na konkrétní dny, místa nebo události, po kterých se zájem o diskusi změnil.



## Rozšíření funkcí internetového prohlížeče

Existuje spousta aplikací, které si můžete přidat do prohlížeče ke zrychlení nebo dokonce automatizaci funkcí, jako je překlad, vyhledávání obrázků a pořizování snímků obrazovky. To je užitečné zejména pro urychlení jednoduchých úkolů, které musíte dělat často.



## Nástroje pro správu sociálních sítí

Pokud spravujete více sociálních platformem nebo více účtů na sociálních platformách a potřebujete je efektivně spravovat a monitorovat, je dobré využít různých marketingových nástrojů, které vám umožní plánovat a komunikovat na jednom místě.

Existuje mnoho populárních nástrojů pro sledování a spravování sociálních sítí, včetně Hootsuite Insights<sup>81</sup>, Sprout Social<sup>82</sup>, Brandwatch<sup>83</sup>, Mention<sup>84</sup>, BuzzSumo<sup>85</sup>, Brand24<sup>86</sup>, Meltwater<sup>87</sup>, SentiOne<sup>88</sup>, nebo Gerulata<sup>89</sup> – každý z nich nabízí různou kombinaci monitorování v reálném čase, analýzy sentimentu, sledování influencerů, srovnávání konkurence a reportování napříč několika sítěmi. Většina z nich nabízí bezplatné zkušební verze, takže je možné jejich funkce před zakoupením otestovat.

# Měření úspěšnosti komunikace podle škály vlivu Bena Nimma

Ben Nimmo, původně seniorní výzkumník pro Atlantic Council či Graphika, který dnes pracuje pro OpenAI, shrnul v roce 2020 pro think tank Brookings principy měření dopadu informační operace na společnost<sup>90</sup>. Tyto principy se však dají snadno aplikovat i na jakékoli jiné kampaně či komunikační aktivity.

## Průzkumy

Tradiční metoda měření dopadu na společnost nebo cílovou skupinu je pravidelný průzkum veřejného mínění před, během a po kampani nebo aktivitě. Ne všechny instituce však mají kapacitu takové průzkumy pravidelně provádět.

## Přibližný dopad

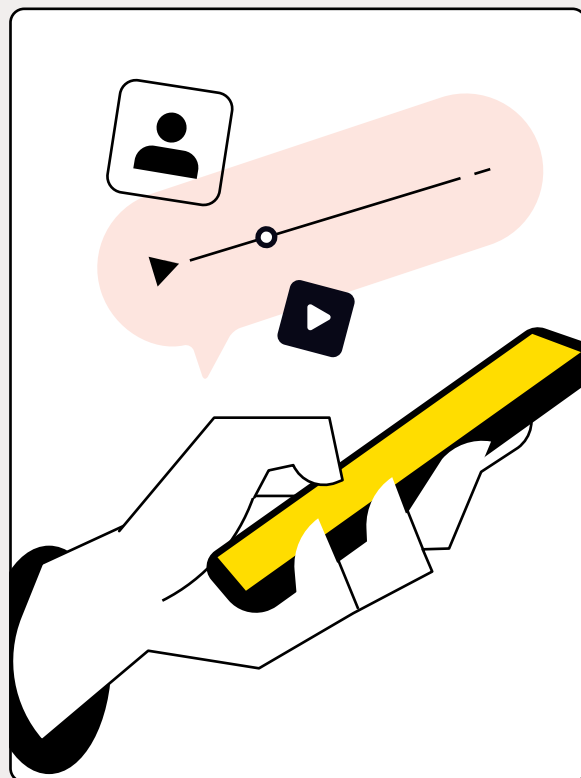
Čísla návštěvnosti na jedné platformě neumí poskytnout celkový obraz o vlivu aktivity, zejména pokud aktivita probíhá na více platformách. Shromažďování dat na různých platformách bez analýzy dalšího kontextu se může také ukázat jako zavádějící. Čísla totiž nereflktují dopad na lidi mimo sociální média. Výzkumníci a komunikátoři mohou také použít jednoduché internetové vyhledávání neboli tzv. social listening (poslouchací) nástroje, aby zjistili, do jaké míry téma, narativ nebo kampaň dominuje v konverzaci.

## Škála vlivu

Škála vlivu se snaží definovat, jak efektivně se obsah šíří, ve třech dimenzích – na sociálních médiích, ve standardních médiích a v reálném životě – pomocí různých faktorů, které lze porovnávat. Nejnebezpečnější vlivové operace budou ty, které vykazují největší schopnost rozšířit se do mnoha komunit, na mnohé platformy a do celospolečenské/veřejné diskuse. Klíčovými kroky při posuzování konkrétní operace nebo aktivity je proto identifikovat, kde ji aktér informační operace poprvé zasadil („bod vkladu“) a zda se mu podařilo vymanit se z této informační bubliny či komunity, aby „infikoval“ jiné subjekty („průlomový(é) moment(y)“ nebo „bod(y) zlomu“).

## Body zlomu mohou nastat na více úrovních

- ▶ Mohou nastat na platformě, když jiný uživatel přebere konkrétní zprávu a sdílí ji s novým publikem (například paní Zdenka sdílí post ze stránky Milujeme Rusko do skupiny Klub milovníků rostlin).
- ▶ Mohou být tzv. multiplatformové, když nějaký uživatel přebere původní zprávu a sdílí ji na jiné platformě (např. poslanec PSP ČR pořídí snímek obrazovky (screenshot) příspěvku na Facebooku a zveřejní jej na Telegramu).
- ▶ Mohou být multimediální, když jsou zprávy nebo obsah, který byl zahájen na sociálních médiích, reprodukovány tradičními médii (například když regionální deník napíše článek reprodukcující argumenty statusu informačního manipulátora nebo když standardní médium autora příspěvku zavolá do diskuse jako experta nebo na „vyvážení“ názorů).
- ▶ Zprávy se také mohou šířit prostřednictvím influencerů, tedy osobností s velkým výtlačkem (například politik nebo známá osobnost).
- ▶ Na úplném vrcholu škály je vliv na politiku, pokud tvůrci rozhodnutí formují nebo změní své politiky v důsledku této operace nebo aktivity (například, odmítání někoho otevřeně pojmenovat za hrozbu, i přes množství zdokumentovaných podvrtných aktivit).









Každý následující bod zlomu přináší obsah většímu a/nebo vlivnějšímu publiku. Tyto momenty vytvářejí rostoucí škálu potenciálního vlivu od jedné komunity, přes mnoho online komunit, po komunity online i offline, až po influencerů a tvůrce politik.

Důležitost škály vlivu je v tom, že poskytuje způsob, jak přiblížit potenciální vliv aktivity nebo operace v téměř reálném čase. Může se také použít k porovnání dopadu různých aktivit.

Účelem tohoto modelu je pomoci konkrétní informaci nebo aktivitu umístit do širšího ekosystému a změřit její přibližný dopad ve srovnání s jinými aktivitami. Tato měření umožňují komunikátorům a institucím efektivněji kategorizovat a prioritizovat reakce, usnadňují nahlašování škodlivého obsahu a informací na základě měřitelných dopadů a podtrhují důležitou roli influencerů – na sociálních médiích i ve společnosti.

## Škála vlivu

- 1. Kategorie** 1 platforma  
0 bodů zlomu 
- 2. Kategorie** 1 platforma, 1 bod zlomu nebo více platform, 0 bodů zlomu 
- 3. Kategorie** Více platform  
Více bodů zlomu 
- 4. Kategorie** Multimediální body zlomu 
- 5. Kategorie** Zapojení influencerů 
- 6. Kategorie** Změna politiky nebo rétoriky 

# Tipy, jak komunikovat

## Kapitola 5

Je důležité, aby vaše komunikace byla v souladu s vašimi základními hodnotami a principy slušnosti a profesionality. Soutěží ovšem s obrovským množstvím materiálu v informačním prostoru. Proto přikládáme několik tipů, jak vaše vyjádření dostat ke svému publiku.

### Používejte jednoduchý jazyk

Vaše komunikace by měla být co nejsrozumitelnější a nejúdernější. Tvořte krátké věty a nepoužívejte cizí slova.

### Jděte rovnou k věci

Pamatujte, že průměrná délka pozornosti člověka je dnes cca 8 sekund. Snažte se vyvarovat dlouhým popisům a vysvětlením.

### Opakujte

Strategická komunikace je o systematickém přístupu a opakování klíčových hodnot a priorit, kde se jen dá.

### Buďte různorodí

Nebojte se zkoušet zajímavější formy komunikace s publikem. Zejména sociální sítě nabízejí široké spektrum možností za minimální náklady, jako jsou videa, živé přenosy, testy a pod.

### Inspirujte se jinými

Nemusíte vymýšlet inovativní způsoby komunikování vašeho tématu. Pokud instituce věnující se vašemu tématu v Česku, ale i v zahraničí, už něco nápadité a užitečné vymysleli, jednoduše to sdílejte a dodejte svůj vlastní kontext.

### Ale vytvářejte i originální audiovizuální obsah

Několik institucí vytvářejí vlastní podcasty, videa či rozhovory, často laděné do neformálního prostředí. Jako příklad lze uvést podcasty JUSTcast Ministerstva spravedlnosti, Anatomie obrany od Ministerstva obrany, Za oponou Černínu Ministerstva zahraničních věcí, nebo pořad Ministerstva pro místní rozvoj společně s Eurocentry „Dotace EU“.

### Méně formální komunikace s občany

Výrazným konceptem je například „Ptáme se, pane premiére“ – neformální diskuse předsedy vlády s různými hosty o jejich problémech a aktuálních společenských tématech. Koncept premiérského taxíku by mohlo využívat několik institucí a jejich představitelé například na svých cestách po regionech.

### Odborníci v popředí

Využijte odborníky z praxe jako relevantní autority nebo influencersy ke komunikaci s různými cílovými skupinami. Například Státní ústav pro kontrolu léčiv přináší pravidelné informace o negativních účincích léků třeba prostřednictvím svých sociálních médií.

### Tvořte interaktivní obsah, který buduje kritické myšlení

Stránky policie nebo ozbrojených sil na Instagramu i Facebooku pravidelně zapojují sledovatele prostřednictvím hlasování a soutěží. Taková komunikace není jednosměrná, evokuje snahu o dialog s veřejností a generuje interakce.

### Využívejte humor

Jedním z prostředků budování důvěry občanů je lidskost. Ta se kromě jiných forem dá projevit například i humorem. Humor na sociální sítě patří, je jejich běžnou součástí, a proto by se ho nemuseli úplně stranit ani instituce. Citlivě využitý humor může vést k celkovému polidštění instituce, za kterými – v konečném důsledku – také stojí lidé.

# Jak komunikovat na sociálních sítích?

Platformy populární v Česku

## Facebook (Meta)

Momentálně nejpoblárnější sociální platforma v Česku, na které se nacházejí věkové skupiny zejména ve středním a starším věku, na Facebooku se komunikuje především příspěvky ve formě obrázků, fotek nebo videí.

## Instagram

Instagram je oblíbený mezi mladší a střední generací. Koncept „stories“ nebo příběhů, které za 24 hodin zmizí, je jedním z nejdůležitějších a nejpoužívanějších forem komunikace na této platformě. V příspěvcích mají stále větší popularitu tzv. „reels“ – krátká videa. Ve stories se doporučuje využít i možnosti „zeptajte se nás“ či hlasování.

## YouTube

YouTube je dnes používán napříč populací zejména s cílem prohlédnout si delší formáty. Na YouTube se doporučuje přispívat s delšími a kvalitnějšími formáty videí, které umíte kategorizovat do různých skupin – například rozhovory s ministrem, reportáže z místa dění, podcast a podobně. YouTube se doporučuje využívat i jako databáze například tiskových konferencí, které jsou na platformě snadno dohledatelné médií či výzkumníky.

## X (předtím Twitter)

X dominuje zejména komunikace prostřednictvím krátkých textových příspěvků. Uživatelé často využívají její potenciál pro získávání aktuálních informací a zpráv. X je proto často využívána politiky nebo státními institucemi. V porovnání s jinými sociálními sítěmi<sup>91</sup>, jako je Facebook nebo Instagram, je X vnímána spíše jako nástroj pro informování než pro zábavu a její uživatelé jsou zpravidla o něco mladší než uživatelé Facebooku a o něco starší než ti, kteří používají TikTok.

## TikTok

TikTok, jehož popularita převládá u nejmladší generace, funguje na bázi krátkých videí. Obsah působí co nejvíce uvolněně a organicky, takže komunikace této platformě by měla být nejvíce neformální – například natočená pomocí chytrého telefonu.

# Jak tvořit příspěvky

## A Označení nebo tagy

Pokud chcete zvýšit dosah svého příspěvku, označování aktérů, kterých se příspěvek nebo téma přímo či nepřímo týká, je jednoduchý způsob upoutání jejich pozornosti. Každý účet na sociálních sítích má své vlastní unikátní jméno (tag), jehož prostřednictvím ho umíte označit do vašeho příspěvku. Toto jméno začíná symbolem „@“. Tag Ministerstva školství ČR na Facebooku je například @msmtcr. Umíte jej najít na profilu dané stránky. Tagováním dalších účtů do vašeho příspěvku také zvyšujete jeho viditelnost a potenciální zásah.

## B Hashtagy

Používání tzv. hashtagů, tedy znaku „#“ před klíčovým slovem napomůže tomu, aby vaše příspěvky byly snadněji vyhledatelné v případě zájmu o téma. Zároveň svou instituci s tématem spojujete a publiku odkazujete, že téma patří mezi vaše priority. Používání hashtagů je velmi důležité zejména na Instagramu. Vytváření jednoduchých sloganů s pomocí hashtagů při představování nové legislativní iniciativy nebo kampaních pomůže občanům rychle pochopit jejich hlavní myšlenku.

## C Dělení textu

Chcete-li komunikovat delší vyjádření, klidně mu dejte nadpis. Uživatelům bude jasné, o čem píšete a zda se jich to týká. Také rozdělte text příspěvku na menší části. Text je tak čitelnější a přehlednější.

## D Emotikony

Emotikony nebo malé obrázky už dávno neslouží jen pro komunikaci mezi teenagery. Mnohé instituce si použití těchto znaků osvojily, často totiž představují jednoduchý způsob, jak vyjádřit nebo umocnit emoci či symbol. Vizuální prostředky umožňují cílovým uživatelům rychleji porozumět vašemu vyjádření a zapamatovat si klíčové symboly. Emotikony zároveň dodají textu větší lehkost a čitelnost. Pokud například komunikujete o výhodách eurofondů, v případě použití emotikonů vlajky EU a peněz bude téma vašeho příspěvku jasné již po pár vteřinách.

## E Videá, obrázky a infografiky

Máte-li pár minut navíc, vsadte na vizuální obsah. Obrázky a zejména videa jsou dnes nejoblíbenější formou obsahu, jelikož jsou snadno a rychle zpracovatelné příjemcem. Dnes existuje řada bezplatných nástrojů pro rychlou tvorbu těchto materiálů, bez potřeby pokročilých grafických dovedností. Do přípravy videí můžete zapojit i jiné autority, které umí vhodně a adresně vysvětlit složité jevy a procesy široké veřejnosti nebo specifickým cílovým skupinám.

U tematicky náročnějších nebo důležitějších témat jsou dobrou praxí jednodušší a kratší příspěvky k tématu. Namísto delších komplikovaných textů oslovte občany prostřednictvím kratších video proslovů, případně rozhovorů z akcí. Dobrou praxí je i střihání dlouhých tiskových konferencí a rozhovorů v televizi do maximálně jedno-dvou minutových „sketchů“, obsahujících klíčové body. Taková předem připravená krátká videa jsou dobrým nástrojem pro komunikaci strategických narativů nebo témat, která nejsou jednoduchá na uchopení prostřednictvím textu, případně se nacházejí v půlhodinovém záznamu tiskové konference.

## F Interakce

Jak bylo zmíněno výše, interakce s publikem je důležitá pro získání pozornosti. Pro interaktivitu můžete využít kvízy, hlasování, zodpovězení dotazů či přímo na komentáře a jiné nástroje, které každá platforma nabízí.

# Přidáním příspěvku se práce nekončí

## Společné sdílení příspěvku (Cross-posting)

Společné publikování a sdílení videa na Facebooku prostřednictvím propojení více facebookových stránek může zvýšit dosah daného příspěvku. Propojení také přispívá k jednotné strategické komunikaci institucí a zdůrazňuje jednotný postoj. Několik facebookových účtů mohou také na Facebooku společně uspořádat akci.

## Sponzorování (boosting) příspěvku

Stránky a uživatelé sociálních sítí produkují značné množství obsahu a je náročné dostat se mezi příspěvky, které vaše cílová skupina vidí ve svém news feedu. Pro zvýšení dosahu vašich příspěvků je můžete zasponzorovat. V reklamním rozhraní Facebooku, pod který spadá i Instagram, si umíte přesně definovat cílovou skupinu vašeho příspěvku (např. fanoušci vaší stránky do 35 let žijící v Brně a okolí). Přestože reklamní systém Facebooku je poměrně intuitivní, pro pokročilejší nastavení a efektivnější cílení je vhodné poradit se se specialisty na online marketing.

# Moderování diskusí na sociálních sítích

Komunikace na sociálních sítích nespočívá jen ve vytváření příspěvků, ale také v reagování na diskusi, kterou příspěvek vygeneruje. Zejména v době, kdy mnozí lidé zvyknou na sociálních sítích věnovat pozornost jen nadpisu příspěvku a prvním pár komentářům pod ní, je moderování diskusí velmi důležité pro značku a kontrolu narativů instituce.

Diskusi pod svým příspěvkem můžete regulovat pouze vy. Je to vaše právo i zodpovědnost. O svém tématu víte ve většině případů více než ostatní diskutující, a proto víte dát jejich vyjádření na pravou míru.

V diskusích na sociálních sítích se nehádáte s konkrétním člověkem, ale odpovídáte pro tzv. „mlčící většinu“. Podle statistik si totiž až 85 % lidí čte komentáře od ostatních, aby lépe pochopili a zpracovali danou informaci.

Komunikátoři se na sociálních sítích často řídí pravidlem 1/9/90, které říká, že pouze 1 % uživatelů aktivně vytváří obsah, 9 % participuje komentováním, sdílením či hodnocením a 90 % lidí žádný obsah netvoří. Nekomentují, nedávají like, pouze pasivně čtou a sledují veškerý obsah. Právě kvůli nim je důležité nezůstat ticho a nedovolit, aby diskusi pod vašimi příspěvky kompletně unesli.

Lidem, institucím i médiím navíc hrozí i právní sankce v případě, že se nepostarají o komentáře na svých profilech – nesmažou nebo jinak nereagují na příspěvky, které mohou být považovány za protizákonné (hanlivé, podněcující nenávisť, výhrůžky apod.). Již dnes existují precedenty a soudní rozhodnutí, která takové omisivní chování potrestala.

## Co všechno můžete v diskusi dělat:

- ▶ **Odpovědět** - reagujete na komentář vlastním komentářem nebo lajkem.
- ▶ **Smazat** - příspěvek bude trvale vymazán.
- ▶ **Skrýt** - pokud příspěvek skryjete, tak člověk, který ho přidal a jeho přátelé ho nadále uvidí, pro ostatní však bude neviditelný.
- ▶ **Ban** - abyste mohli někoho „zabanovat“, nejprve musíte jeho příspěvek smazat/skrýt. Pokud dáte nějakému profilu ban, nebude moci na vaší stránce komentovat.
- ▶ **Vypnout komentáře** - lidé od momentu zapnutí funkce nebudou moci příspěvek komentovat.
- ▶ **Nahlásit** - nahlásíte komentář a jeho autora Facebooku. Případně jej můžete nahlásit i policii.

## S čím vším se setkáte a co s tím:

- ▶ **S vulgárností**
  - ▶ Vulgárnost není projevem svobody. Komentář vymazat a profily, které opakovaně komentují vulgárností i „banovat“.
- ▶ **S hejtery, trolly a falešnými profily**
  - ▶ Nemají zájem diskutovat, schválně podněcují a šíří nenávist v diskusi. Smazat, následně banovat a falešné profily i nahlašovat.
- ▶ **S konspirátory**
  - ▶ Diskusi s nimi nevyhrajete, ale pro mlčící většinu je dobré uvést věci na pravou míru. Stačí jednou.
- ▶ **Se spamem a reklamou**
  - ▶ Vymazat, banovat, nahlašovat.
- ▶ **S mudrlanty**
  - ▶ Jsou nepříjemní, ale v zásadě neškodní. Ignorovat.
- ▶ **S rozzlobenými lidmi aj s konstruktivní kritikou**
  - ▶ Vcítte se, zkuste pochopit druhou stranu a přes fakta věcně odpovědět.

### ▶ S pochvalou

- ▶ Reagujte tak, jako když vás někdo pochválí živě. Je slušné poděkovat, lajknout apod.

Pokud se pod vaším příspěvkem strhne diskuse, nemusíte reagovat na každý jeden komentář. Vyberte si strategicky ty, které mají vysoký engagement. Při odpovědi na ně vycházejte ze svého strategického narativu k danému tématu. Klíčové je, aby v komentářích organicky zaznělo vaše poselství, které si lidé mají přečíst a zapamatovat. Pro účely moderování obsahu si můžete vypracovat jednoduchý manuál, který případně v rámci transparentnosti na dané sociální síti také zveřejníte. Manuál může obsahovat různé kategorie příspěvků s definicí a míru interakce, kterou vyžadují. Například:

- ▶ **vysoce závažný obsah**, def.: šíření nebo podněcování k nenávisti, vulgarismy, reakce: vymazávání komentářů
- ▶ **mírně závažný obsah**, def.: kritika instituce, provokační otázky, odvádění pozornosti na jiná témata přes argumentační fauly, reakce: vyžaduje odpověď
- ▶ **nezávažný obsah nevyžadující odpověď**, def.: podpůrné komentáře, sdílení vlastní zkušenosti
- ▶ **nezávažný obsah vyžadující odpověď**, def.: otázky, konstruktivní kritika

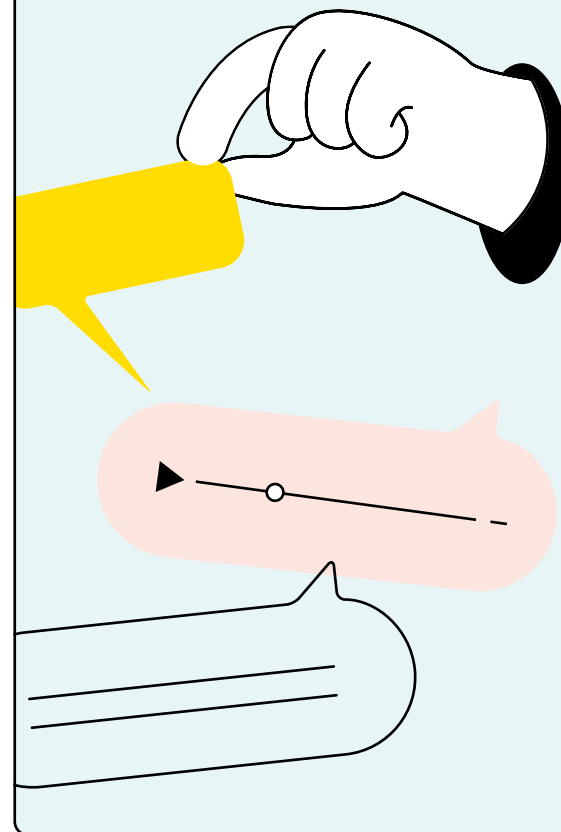
Pro zjednodušení moderování obsahu se doporučuje vypracovat interní seznam nejčastějších otázek a odpovědí na ně, ze kterého lze odpovědi na otázky občanů kopírovat, případně daný seznam zveřejnit a občany na stránku odkazovat. Na přípravu odpovědí předem je vhodné myslet při tvorbě jakékoli kampaně nebo komunikačních aktivit.

### Více

Procvičte si s námi moderování diskusí na sociálních sítích v praktické části **na str. 102**.

# Tímto se teoretická část příručky končí.

Nabyté poznatky si můžete otestovat v praktických cvičeních.



1.

## Jak si vytvořit strategický narativ

s. 101



2.

## Jak definovat cílovou skupinu

s. 104



3.

## Jak si shromáždit podpůrné argumenty

s. 106



4.

## Jak moderovat diskuse na sociálních sítích

s. 110



# Přílohy

## Kapitola 6

### 1. Principy OECD – Jak reagovat na dezinformace

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) využila poznatky a znalosti svých členů a odborníků na vypracování principů, které pomohou řešit nepravdivé a manipulované informace.

- ▶ **Transparentnost** v rámci veřejného sektoru i ve vztahu k veřejnosti.
- ▶ **Inkluze** celé společnosti s ohledem na marginalizované a zranitelné skupiny. Reaktivnost na potřeby občanů.
- ▶ **Celospolečnost** včetně médií, soukromého sektoru, občanské společnosti, akademické obce i jednotlivců.
- ▶ **Orientace** na veřejný zájem bez politizace a přílišné subjektivity. Institucionalizace uvnitř instituce i na meziresortní úrovni.
- ▶ **Spolehlivost** údajů na základě kvalitního monitoringu, analýz a hodnocení.
- ▶ **Včasnost** reakcí na nové narativy a témata díky koordinaci a efektivním schvalovacím mechanismům.
- ▶ **Prevence** přes monitoring, porozumění kontextu, identifikaci mezer, předvídání rizik a vhodné reakce.
- ▶ **Orientace** na budoucnost investicemi do výzkumu a strategických prognóz.

Více →

Více můžete najít na stránce OECD<sup>92</sup>



## 2. Argumentační fauly

Argumentace je běžně akceptovanou součástí demokratické diskuse, při které má každý právo vyslovit svůj názor. Manipulativní argumentační techniky však do diskuse vnášejí pochybnosti, zavádějí a odrazují jiné od účasti na veřejné diskusi. Poznání těchto technik vám pomůže zejména v reaktivní komunikaci. Zde jsou některé z nich:

### Osobní útok (ad hominem)

Napadení, diskreditace nebo zesměšnění argumentující osoby namísto samotného argumentu se nazývá útok ad hominem. Účelem je umlčení, odstrašení nebo odrazení soupeře útokem nikoli na argumenty, ale na jeho/její osobu.

#### \* Příklad

„Budovy Světového obchodního centra si neshodili Američané.“

„Kdo tě platí?“

### „Ačohentismus“ (Whataboutism)

Jedná se o odvrácení kritiky vytvořením falešné paralely s podobným, ale nesouvisejícím jevem.

#### \* Příklad

„To je nic oproti tomu, kolik stát utrací na Ukrajince!“

### Zavalení argumenty (Gish Gallop)

Podstatou je zaplavení soupeře argumenty, skutečnostmi a zdroji, z nichž mnohé jsou falešné nebo s problémem nesouvisí. Dělá se to v krátké době tak, aby oponent či publikum neměli možnost a čas každé z tvrzení ověřit či vyvrátit.

#### \* Příklad

Typickým příkladem jsou tzv. „seznamy“, které se často používají propagátory pseudověd, aby zahltili čtenáře příliš dlouhými články a argumenty, jejichž vyvrácení zabere velmi mnoho času. Příkladem je článek „200 důkazů, proč neočkovat“ (v anglickém jazyce „200 Evidence-based Reasons NOT To Vaccinate“), který se často objevuje na konspiračních stránkách. Jak tvrdí článek na stránce RationalWiki18, ani jeden z důvodů nenabízí hloubkové vysvětlení, analýzu či kontext, což z něj činí příklad zaplavení argumenty, který dává důraz na kvantitu namísto kvality.

### Ukradení tématu

Spočívá v převzetí kontroly nad existující diskusí a ve změně jejího účelu nebo tématu. Tento postup je účinný zejména použitím tzv. hashtagů nebo internetových memů, nebo i na narušení akcí během diskuse s publikem.

### Podsunutý argument / mlácení strašáka (Strawman fallacy)

Jedná se o diskreditaci protivníka tím, že se mu přisoudí tvrzení nebo argumenty, které nejsou jeho, a pak se na tato podstrčená tvrzení útočí. Tato taktika se nazývá slaměný panák – váš názorový oponent útočí na „slaměného panáka“, čili tvrzení, které jste neřekli.

#### \* Příklad

Myslím si, že každý má právo být chráněn před nenávisťnými projevy, i těmi na internetu.”

„Takže ty chceš zavádět cenzuru? To už tady bylo. Takoví, jako jsi ty, jsou pro svobodu nebezpečnější než nacisté (komunisté).“<sup>93</sup>

#### Více →

Pokud vás argumentační fauly zajímají, více si o nich můžete přečíst například na stránce [bezfaulu.net](http://bezfaulu.net).

### 3. Jaké příběhy vyprávějí manipulátoři

Někteří výzkumníci a autoři tvrdí, že ve skutečnosti neexistuje mnoho způsobů, jak vypovědět příběh. Britský autor Christopher Booker například identifikuje sedm základních dějových linií, které tvoří, ať samostatně nebo ve vzájemné kombinaci, většinu příběhů – překonání monstra, z chudoby k bohatství, hledání nebo úkol, výprava a návrat, komedie, tragédie a znovuzrození.

Informační manipulace jsou také formou vyprávění příběhů. Výzvou pro lháře je udělat lež poutavou a hodnověrnou, aby zaujala cílené publikum. Příběh o princí, který zachrání pannu před drakem, je prakticky stejný jako narativ, že politik zachrání zemi nebo ji udělá „opět skvělou“. Hrdinové, monstra, která porážejí a oběti, které tím zachrání, mohou mít mnoho tváří a závisí na aktuálních událostech. Příběh může mít šťastný nebo tragický konec, ale jeho základní prvky budou v podstatě stejné.

Portál pro vyvracení manipulovaných informací EuvsDisinfo, vedený Pracovní skupinou East StratCom patřící pod Evropskou službu pro vnější činnost (EEAS) EU, například analyzoval narativy šířené Kremlem a zjistil, že většina se scvrkává na malý počet příběhů a zápletek, které se opakují:

#### 1 Kde bylo, tam bylo

Základní příběh informační manipulace je založen na jednoduché premise, překvapivě podobné všemu, co čteme v pohádkách: destruktivní síly ovládnou vládu, toky peněz a média, ohrožují přirozený pořádek a hodnoty společnosti, různé tajné síly se snaží podmanit lidi, ovládnout je, atp. Základní kontury příběhu jsou jasně definovány: dobrý hrdina, síly zla, pasivní oběť. Bojištěm je upadající společnost, jejíž základní hodnoty jsou v ohrožení.

#### 2 „Ohrožené království“ a bezprostřední kolaps

Krise, když o ní mluví manipulační aktéři, má vždy v sobě prvek apokalypsy. Migrační krize, nezaměstnanost, pandemie koronaviru, vojenské cvičení NATO, válka na Ukrajině – to vše zapadá do příběhu o bezprostředním kolapsu.

Každá společnost však pravidelně čelí různým výzvám a prochází krizemi. Vytváření obrazu společnosti v plamenech, zločinnosti mimo kontrolu a nekompetentních politiků je účinný způsob, jak si vytvořit vztah k publiku. Podvratní aktéři vytvářejí konzistentní příběhy a nabízejí jednoduché odpovědi – nevěřte svým voleným orgánům a institucím, místo toho hledejte inspiraci u mocných lídrů, kteří se dokáží sami postarat o vaši bezpečnost a prosperitu. Tento příběh také podněcuje strach - nebezpečí je vždy někde jinde, ale velmi brzy se může rozšířit i do našeho okolí. Pokud se samozřejmě nepřidáte na stranu protestu.

#### \* Příklad

ČAS SE VÁM KRÁTÍ! Právnik varuje: Závažné změny Mezinárodních zdravotních předpisů provedené WHO v rozporu s předpisy



Zdroj: www.cz24.news<sup>94</sup>

#### 3 Ohrožené hodnoty

Aktéři šířící manipulované informace se často odkazují na pojem „spiritualita“.

#### \* Příklad

Ruský nacionalistický filozof Alexandr Dugin naznačuje, že jsme uprostřed kosmické bitvy mezi dvěma civilizacemi. Rusko, Sparta a Řím představují hrdinnou povahu lidstva, zatímco Spojené státy nebo Atény jsou příklady civilizace založené na liberalismu, zvrácenosti a „zabíjení dětí“.

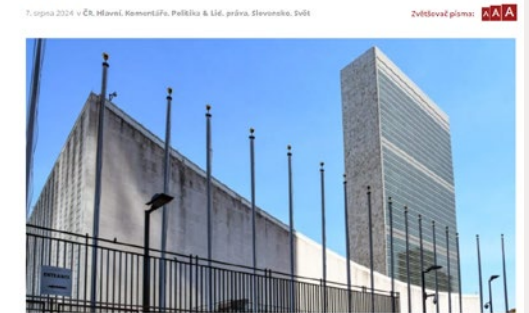
#### 4 Síly zla nebo zlý drak

Aktéři, kteří šíří manipulované informace, jasně identifikují, kdo je nepřítel – NATO, EU, liberálové atp. – a horlivě využívají konspirační teorie na podporu svých příběhů. Pokud toto zlo neexistuje, je velké množství darebáků z různých spiknutí a konspiračních teorií, které fungují stejně dobře – stínoví vládcí a různé tajné spolky, které vše ovládají (Sionisté, loutky zahraničních

mocností a podobně). Manipulátoři mají k dispozici celý zvěřinec draků chrlících oheň, zlověstných, záhadných a vždy připravených vypadat strašidelně.

#### \* Příklad

DALŠÍ POKUS O SVĚTOVÝ PUČ A UCHOPENÍ MOCI SION-GLOBALISTY: „PAKT PRO BUDOUCNOST“. Haskins varuje před „převzetím moci“ OSN. Co na to naše MZV ČR?



Žródlo: www.dorzeczy.pl<sup>95</sup>

#### 5 Bezmocní lidé

Podle světového názoru mnoha manipulátorů jsou lidé pasivní masou, která potřebuje vedení, silného vůdce, který je ochrání a bude se za ně bít.

#### 5 Hrdina, který zachrání svět

Všechny dobré příběhy potřebují hrdinu, který zachrání bezmocných lidí, vysvobodí království, porazí zlo a zachrání svět. Hrdina ve svém statečném boji pokračuje, dokud nezabije padoucha.

# Praktická část

Otestujte si znalosti získané v teoretické části pomocí čtyř praktických cvičení, která vám pomohou lépe komunikovat.

## Kapitola 7

### 1. Jak si vytvořit strategický narativ?

Jak už z teorie víme, strategický narativ je příběh, nebo i základní hodnotový výrok, který definuje pozici vaší instituce či organizace v klíčovém tématu. Strategický narativ je základem komunikace s veřejností, od kterého se můžete odrazit při tvorbě konkrétních poselství a komunikačních obsahů. Je to první věc, kterou byste si v klíčovém tématu měli společně stanovit a vyjasnit.

#### 1. Stanovte si základní téma

Strategický narativ můžete zformulovat pro vaši instituci a její působení jako takové, nebo i pro postoj ke konkrétnímu tématu či reakci v nějaké krizové situaci. Jaké téma se má týkat váš strategický narativ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. Kdo jste a jaké jsou vaše hodnoty?

Odpovězte si následující otázky, nejlépe v diskusi s kolegy a kolegyněmi. Pro formulaci vašeho narativu je totiž důležité definovat si vaše základní postoje a hodnoty.

#### Jakou institucí/společností chceme být

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Rozměňte si téma na drobný**

Navažte na téma, které jste si definovali v kroku 1 a podívejte se na konkrétní problémy, konflikty, strany, postoje a řešení, která se v ní skrývají. Opět vám v tom mohou pomoci usměrňující otázky:

**Jaký je náš základní postoj k danému tématu?**

**Jaké hodnoty chceme při tomto tématu reprezentovat?**

**Jaké dopady nebo změny bychom chtěli v této oblasti vidět?**

**Na čí straně stojíme, resp. koho podporujeme?**

**K jakému řešení se přikláníme?**

**Jaké hodnoty náš příběh tlumočí?**

**4. Sepište svůj strategický narativ**

Podívejte se na své odpovědi v předchozích krocích. Odpověděli jste si na všechny základní otázky a tyto odpovědi vám již částečně naznačují, jakým směrem se ubírat. Teď už potřebujete jen vytáhnout to nejdůležitější a sepsat váš strategický narativ k danému tématu jako ucelený text. Odpovězte si v něm na čtyři klíčové body - KDO? CO? PROČ? a JAK?

**Zkuste se na narativ podívat jako na příběh, který má svůj děj, příčiny, průběh a důsledky. Používejte pro jeho formulaci jednoduchý a srozumitelný jazyk.**

## 2. Jak si definovat cílovou skupinu?

V předchozí části jsme si vytvořili strategický narativ, se kterým můžete dále pracovat a přizpůsobovat ho konkrétním aktivitám a komunikačním poselstvím. Strategický narativ je obecně platný a je reprezentací hodnot a postoje vaší instituce. Konkrétní aktivity a poselství už však mají směřovat na přesně definované cílové skupiny, pro které byste je měli i přizpůsobit.

### S kým komunikujeme?

Ať už se připravujete na vystoupení v médiích, hledáte to správné poselství do komunikační kampaně, nebo připravujete konkrétní akci, měli byste proto znát svou cílovou skupinu. I při poselství předneseném širokému publiku (jako je například vystoupení v televizní diskusi) musí být vždy jasné kdo je hlavním adresátem našeho poselství.



### Co dále?

Je velmi pravděpodobné, že budete mít více cílových skupin. Pokud jdete například do televizní diskuse veřejnoprávní televize, která je vysílána přes pracovní týden v podvečerních hodinách, vašimi diváky bude široká masa lidí, která má hned několik typických reprezentantů. Důležité je, ke kterým z nich se chcete promluvit. Definujte si přes techniku person všechny, které vás napadnou. Díky jejich charakteristice si můžete shromáždit podpůrné argumenty a naformulovat konkrétní poselství, které u nich bude rezonovat.

Více →

Vyzkoušejte si techniku person v praktickém cvičení na další straně

Vyzkoušejte si charakteristiku cílového publika na **technice person**. Představte si konkrétní zástupkyni nebo zástupce vašeho publika a odpovězte si na následující otázky (pokud máte i konkrétní data, která vám pomohou vašemu publiku porozumět, použijte je).

Kdo to je?

Kde žije?

Kolik je mu přibližně let?

Co ho/ji trápí nebo zlobí?

Co o vás ví?

Jaké má předsudky?

Na která témata/příběhy reaguje citlivě?

Jaké argumenty by ji/ho mohly přesvědčit?

Jaká média či influencery sleduje?

Přes jaké komunikační kanály s ní/s ním můžeme komunikovat?

Kdo jí/mu ještě promlouvá?

Jaký slovník používá?

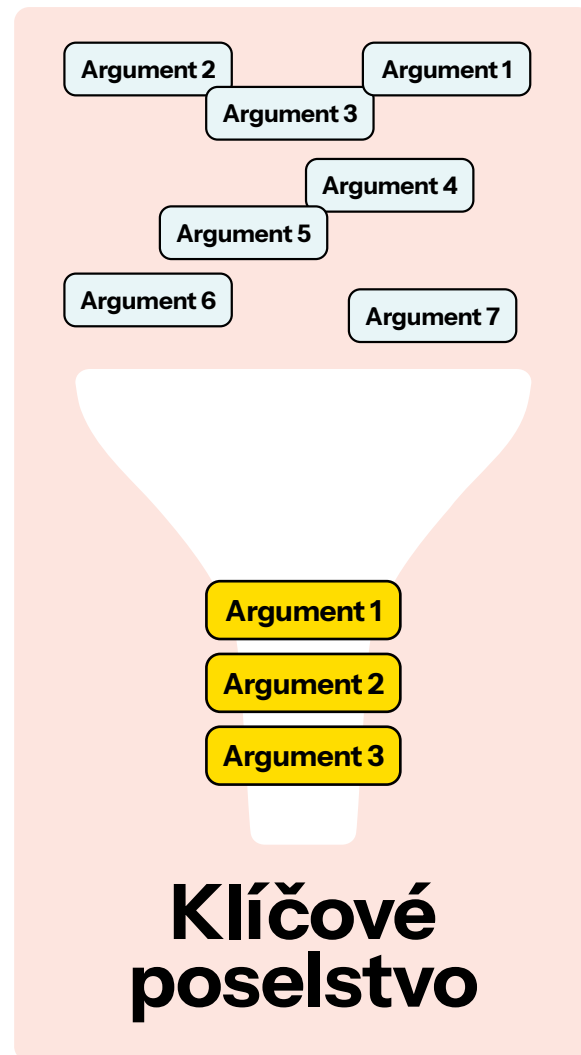
Jak se ho/jí naše téma týká? Co „z něj má“?



### 3. Jak shromáždit podpůrné argumenty?

Když už víme, komu se chceme promluvit, je čas zformulovat si klíčová poselství, která půjdou v jedné linii s naším strategickým narativem. Komunikační poselství je přesně zformulovaný a jasný hlavní odkaz, který si má publikum zapamatovat. Strategický narativ přitom zastřešuje konkrétní komunikační poselství, která můžete formulovat k různým dílčím tématům.

K formulaci klíčových poselství můžete použít například metodu nálevky, která vám pomůže nadefinovat si dva, max. tři hlavní podpůrné argumenty. S jejich pomocí následně zformulujete poselství, která budete směrem ke svému cílovému publiku opakovaně komunikovat.



## Jak postupovat při metodě nálevky

### 1. Vygenerujte co největší počet argumentů

Podívejte se na věc z různých úhlů pohledu a sepište všechny podpůrné argumenty, které mohou být pro vaši cílovou skupinu relevantní. Vezměte v úvahu i argumenty proti. Mohou vám pomoci při hledání podpůrných argumentů.

Tip →

Pište si argumenty na nalepovací papírky, např. na flipchart nebo prázdnou stěnu.

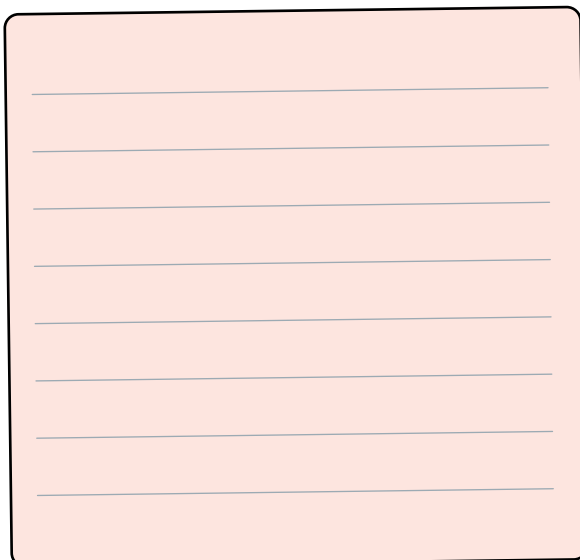
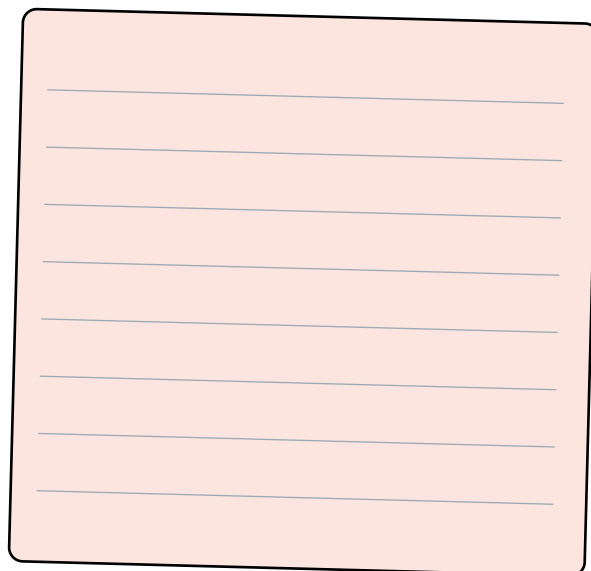
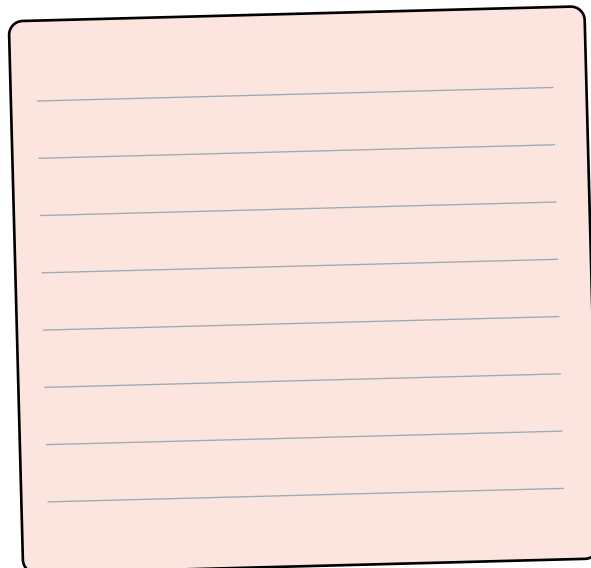
Three large, light blue, lined rectangular boxes are arranged vertically on the right side of the page, intended for taking notes during the argument-generating process.

## 2. Seřad'te si argumenty podle síly a vyberte ty nejsilnější

Ve většině případů nebudete mít prostor pro použití všech argumentů. Lidé si navíc neumí zapamatovat větší množství poselství. Je proto důležité, abyste si vybrali dva, maximálně tři. V případě, že vám bude poskytnut větší prostor, můžete mít v záloze další, vysvětlující a podpůrná fakta a postoje. Při výběru nejsilnějších argumentů je třeba vzít v úvahu, k čemu daná cílová skupina poslouchá – pro každou cílovou skupinu může být nejsilnější argument jiný.

### Tip →

Papírky s nejsilnějšími argumenty přemístíte na nové místo, kde je budete vidět pohromadě. Porovnejte si vybrané argumenty se zbývajícími.



## 3. Zvolte správný jazyk poselství

Nesprávně zvolený jazyk může ovlivnit porozumění a přijetí poselství. Dávejte si pozor zejména na složitost či přílišnou odbornost zvoleného jazyka, nečitelnost, používání všeobecných frází a klíše, vyhýbavý způsob vyjadřování apod. Upřednostněte jednoduchý a jasný jazyk, osobnější způsob komunikace a jednoznačnost významu.

### Tip →

Sepište své poselství do textové podoby. Pokud je to možné, otestujte jej na někom, kdo spadá do vašeho cílového publika.

S takto zformulovaným poselstvím můžete dále pracovat při přípravě na vaše komunikační vystoupení. Hledejte v nich aktivní prostor pro jeho komunikaci a mějte své poselství na paměti jako to nejdůležitější, co si příjemci mají zapamatovat.

## 4. Jak moderovat diskuse na sociálních sítích

Představte si, že jste zaměstnancem Ministerstva životního prostředí a na starosti máte správu účtů vaší organizace na sociálních sítích. Pod vaším příspěvkem na Facebooku se strhla bouřlivá diskuse. Reagujte a „uklidte“ ji.\*

### Jako reakci na konkrétní komentáře můžete:

- ▶ odpovědět
- ▶ smazat komentář
- ▶ skrýt komentář
- ▶ udělit ban profilu uživatele
- ▶ nahlásit profil

\*

Upozornění: následující ukázky komentářů obsahují neslušné a hanlivé výrazy, které slouží výlučně k edukativním účelům. Jsou to reálné ukázky komentářů, které se objevily na Facebooku. GLOBSEC ani autoři příručky se v žádném případě s uvedenými výroky neztotožňují.



Zdroj: Facebook Ministerstva životního prostředí ČR<sup>96</sup>

Řešení →

Řešení naleznete na následující straně

### Komentář #1

Lobby nápojářských gigantů uspěla. To jste opravdu tak úplatní a nebo hloupí? Zálohování nepřinese vůbec nic. Je to naprosto neekologický a neekonomický systém.

17w 194

Vaše reakce

### Komentář #2

Jako ochránce přírody, "zeleně" směřovaný člověk a srdcem ekolog musím zcela jistě říct jediný holý fakt - To je ale blbost!

17w 445

Vaše reakce

### Komentář #3

Nejvyšší vrchol TURBO idiotismu !!!!

39w

Vaše reakce

### Komentář #4

Uvolní se místo v barevných kontejnerech? Stupidnější argument jste si vymyslet nemohli? Vzduch z barevných kontejnerů nikdo vykupovat nebude, takže se obcím provoz tříděného obalu nemusí vyplatit.

17w

Vaše reakce

### Komentář #5

Nebudu to kupovat už

40w

17

Vaše reakce

### Komentář #6

vždyť zálohování funguje v Německu už řadu let, a je to dobře všude se valí plechovky a piastové lahve

40w

252

Vaše reakce

### Komentář #7

Větší je odpad kdo to vymyslel + vláda

37w

Vaše reakce

### Komentář #8

Copak naše vláda je fakt na úrovni debilů. To je asi tak jako by chtěli znovu armádu a nemají kasárna.

40w

66

Vaše reakce

## Jak bychom postupovali my

### Komentář #1

Nevymazávat, využít a otočit na svůj narativ. V odpovědi například vysvětlit, proč se zálohování PET lahví vyplatí, přičemž podobný systém se používá v několika zemích EU.

### Komentář #2

V případě, že vznikne pod příspěvkem celé vlákno, kde první komentář získává na popularitě, je vhodné na něj odepsat. Opět je třeba komunikovat náš narativ, v tomto případě vysvětlit výhody zálohování, apelovat na ty pro občany i vliv na životní prostředí. Stačí odpovědět pouze na první komentář, nenechat se zatáhnout do zbytečné podrobnější diskuse.

### Komentář #3

Smazat a v případě opakování banovat. Objevili se otázka, proč byl komentář vymazán, je třeba vysvětlit, že vyžadujete slušnou diskusi a vulgarismy a nenávistné projevy do ní nepatří.

### Komentář #4

Komentář je opět vhodný pro komunikaci strategického narativu – v odpovědi vysvětlit, že je potřebné tento systém zavést, aby bylo životní prostředí lepší i pro obyvatele Česka.

### Komentář #5

Nereagovat, netýká se nás ani našeho tématu.

### Komentář #6

Komentář můžete podpořit srdíčkem, případně doplnit informace o výhodách zálohování (#Komentář 1).

### Komentář #7

Smazat a v případě opakování banovat.

### Komentář #8

Komentář lze smazat.

## Jak postupovalo Ministerstvo životního prostředí

Author  
**Ministerstvo životního prostředí** dobrý den, naopak. Výkup odpadu bude probíhat stejně a může se ušetřit na svozu, který nebude tak častý, protože se kontejner bude plnit pomaleji. Dvě třetiny plechovek navíc končí tam kde nemají, takže v tříděných nádobách figurují nevýznamně.

17w

11 🗨️ 👍

Author  
**Ministerstvo životního prostředí** dobrý den, můžete říct v čem? Současný systém nezachytí 25% PET lahví a dvě třetiny plechovek. Ty končí ve spalovně, nebo na skládce, či v přírodě a musí se vyrábět dokola znovu a znovu. Za rok to je 900 milionů obalů. Naopak u zálohovaných pивních lahví máme návratnost 98%, lidi jsou na to zvyklí a nic neekonomického ani neekologického na tom není. Svoz prázdných lahví se dělá vždy zaráz s doplňováním nového zboží. Zálohování se zavádí, nebo platí všude okolo nás. Úplně stejně by proto šla položit otázka, zda to snad není odpadářské lobby, kterému je zálohování takovým trnem v oku.

17w

16 🗨️ 👍

## Poznámky

# Slovníček pojmů

## Boosting (sponzorování) příspěvků

placené sponzorování příspěvků, které zvýší jejich viditelnost a počet zobrazení na sociálních sítích

## Cílová skupina

specifická skupina lidí, kterou chceme oslovit

## Cross-posting (společné sdílení příspěvku)

společné sdílení nebo publikování příspěvků více účtů na sociální síti, které může zvýšit dosah daného příspěvku, ale také zdůrazňuje jednotný postoj

## Debunking

odhalení nepravdivosti informace, vyvrácení mýtu

## Dezinformace

nesprávné nebo zmanipulované informace, které jsou šířeny záměrně s cílem zavádět

## Emotikon

malý obrázek „smajlík“, který pomáhá vyjádřit emoci nebo symbol

## Hashtag

mřížka nebo „#“, používá se k vyznačení klíčových slov v příspěvku, která jsou následně snáze vyhledatelná

## Influencer

veřejně známá osoba, která je pro jiné vzory, díky čemuž může snáze zprostředkovat produkty, služby nebo myšlenku

## Informační/názorové bublin

organické podskupiny, ve kterých lidé komunikují především s těmi, kteří mají podobné názory a přesvědčení

## Informační/vlivové operace

aktivity, kterými cizí aktéři nebo jejich představitelé sbírají a šíří potenciálně škodlivé informace o svém nepříteli s cílem narušit demokratický systém a společnost

## Komunikační kanál

platformy, jejichž prostřednictvím lze komunikovat s veřejností (rádio, televize, internet...)

## Narativ

vyprávění, příběh (individuální, skupinový, národní, historický apod.), ve kterém se fakta a jejich interpretace podřizují jistému záměru

## News feed / stěna

hlavní stránka na Facebooku, Instagramu, X nebo jiné sociální platformě, na které jsou uživatelé zvyklí trávit spoustu času.

## Pre-bunking

preventivní odhalení manipulativních informací zveřejněním popisu těchto informací spolu s jejich vyvrácením dříve, než se začnou šířit v informačním prostoru.

## Proaktivní komunikace

aktivní forma komunikace, která vytváří a nastoluje vlastní témata

## Protinarativ

narativ, který zpochybňuje jiný rozšířený narativ

## Reaktivní komunikace

způsob komunikace, který reaguje na téma nebo událost, která se již stala

## Strategická komunikace

systematické a dlouhodobé verbální i neverbální komunikační aktivity zaměřené na budování porozumění ohledně aktivit, priorit a politik vaší instituce a státu

## Strategický narativ

příběh, který definuje klíčová fakta, hodnoty a poselství, za kterými vaše instituce stojí

## Tag, tagnutí

označení účtů na sociálních sítích v příspěvku, toto značení začíná symbolem „@“

## Značka (Branding)

vlastnosti a kvality, které organizaci, instituci či člověka odlišují od ostatních a které mají rezonovat s určitou cílovou skupinou

# Reference

- 1 <https://www.communications.gov.uk/wp-content/uploads/2025/10/RESIST-FINAL.pdf>
- 2 <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/resist-2-counter-disinformation-toolkit>
- 3 <https://www.globsec.org/publications/ako-sa-branit-proti-informacnym-operaciam-prirucka-pre-komunikatorov/>
- 4 <https://euvsdisinfo.eu/storytelling-the-disinformation/>
- 5 [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/09/Nimmo\\_influence\\_operations\\_PDF.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/09/Nimmo_influence_operations_PDF.pdf)
- 6 <https://mv.gov.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-rizeni-a-planovani-obrany-statu.aspx>
- 7 [https://mzv.gov.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/vyrocní\\_zpravy\\_a\\_dokumenty/poskytnute\\_informace/strategicka\\_komunikace.html](https://mzv.gov.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/vyrocní_zpravy_a_dokumenty/poskytnute_informace/strategicka_komunikace.html)
- 8 <https://mv.gov.cz/chh/clanek/vsechno-co-jste-kdy-chteli-vedet-o-strategicke-komunikaci-ale-bali-jste-se-zeptat.aspx>
- 9 [https://x.com/Stratkom\\_CZ/status/1926972293814640727](https://x.com/Stratkom_CZ/status/1926972293814640727)
- 10 <https://www.facebook.com/watch/?v=772790906466283>
- 11 <https://www.facebook.com/586368270186735/posts/833161932174033>
- 12 <https://www.facebook.com/PolicieCZ/posts/na-instagramu-j sme-v-rámci-výzvy-proti-sobě-bojovali-ve-skutečnosti-nás-ale-pojí/3378960205488034/>
- 13 <https://www.facebook.com/518504050464979/posts/550447230603994>
- 14 <https://www.facebook.com/658794322918222/posts/947773074020344>
- 15 <https://www.facebook.com/100064630331924/posts/3536877436343948/>
- 16 <https://www.facebook.com/ArmadaCeskerepubliky/videos/na%C5%A1i-borci-na-slovensku-str%C3%A1%C5%BE%C3%AD-v%C3%BDchodn%C3%AD-hranici-nato-d%C3%ADky-%C4%8De-mu%C5%BE-m%C5%AF%C5%BEeme-pro%C5%BE%C3%ADt-da/6368060283246701/>
- 17 <https://www.facebook.com/533674242227479/posts/559520376309532>
- 18 <https://x.com/ArmadaCR/status/164837216884443151>
- 19 <https://www.facebook.com/583833480447658/posts/845471164283887>
- 20 <https://www.facebook.com/100064407021175/posts/6383150121735679/>
- 21 <https://www.facebook.com/100069161645409/posts/318733123797469/>
- 22 [https://www.facebook.com/share/zdRvnR3DbUbHaBfq/?mib\\_extid=WC7FNe](https://www.facebook.com/share/zdRvnR3DbUbHaBfq/?mib_extid=WC7FNe)
- 23 <https://www.youtube.com/watch?v=WMc1AZDsTO0>
- 24 <https://www.globsec.org/what-we-do/publications/globsec-trends-2024-CEE-brave-new-region>
- 25 <https://www.youtube.com/watch?v=WMc1AZDsTO0>; <https://tvn24.pl/polska/wojna-w-ukrainie-uchodzczy-z-ukrainy-dziekuja-polkom-i-polakom-spot-bez-was-nie-byloby-nas-st7391290>
- 26 <https://www.frd.org.pl/bez-was-nie-byloby-nas-ukrainki-dziekuja-polsce/>
- 27 <https://tvn24.pl/polska/wojna-w-ukrainie-uchodzczy-z-ukrainy-dziekuja-polkom-i-polakom-spot-bez-was-nie-byloby-nas-st7391290>
- 28 Ibid.
- 29 [https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11\\_WM\\_002](https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11_WM_002)
- 30 [https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11\\_WM\\_002](https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/use-your-vote-european-elections-2024-video-documentary-dubbed-11_WM_002)
- 31 Ibid.
- 32 Ibid.
- 33 <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240605IPR21834/european-elections-the-use-your-vote-video-reaches-over-504-million-views>
- 34 <https://www.youtube.com/watch?v=LoiAAEclxg>
- 35 Ibid.
- 36 <https://www.hybridcoe.fi/publications/hybrid-coe-working-paper-26-humour-in-online-information-warfare-case-study-on-russias-war-on-ukraine/>
- 37 [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-12/RISJ%20Project\\_OlgaT\\_HT23\\_Final.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-12/RISJ%20Project_OlgaT_HT23_Final.pdf)
- 38 <https://x.com/mihaszek/status/1575168383447961601>
- 39 Ibid.
- 40 <https://visitkralovec.cz/>
- 41 [https://www.petice.com/petice\\_za\\_vyhlaeni\\_referenda\\_o\\_pipojeni\\_kaliningradu\\_k\\_eske\\_republice](https://www.petice.com/petice_za_vyhlaeni_referenda_o_pipojeni_kaliningradu_k_eske_republice)
- 42 <https://x.com/KralovecCzechia/status/1577235330872508416>
- 43 [https://twitter.com/Ceska\\_posta\\_sp/status/1577616377430548482](https://twitter.com/Ceska_posta_sp/status/1577616377430548482)
- 44 <https://www.facebook.com/454986593330843/posts/461414679354701>
- 45 [https://x.com/jana\\_chnochova/status/1577359222118957064](https://x.com/jana_chnochova/status/1577359222118957064)
- 46 <https://x.com/MorawieckiM/status/1578690782541643777>
- 47 <https://twitter.com/ZuzanaCaputova/status/1577965941819940864>
- 48 <https://www.gov.pl/web/diplomacy/minister-radoslaw-sikorski-deliveres-speech-at-the-un-security-council>
- 49 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>
- 50 Ibid.
- 51 Ibid.
- 52 <https://rib.msb.se/filer/pdf/30874.pdf>
- 53 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/>
- 54 <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>
- 55 Ibid.
- 56 <https://rib.msb.se/filer/pdf/30874.pdf>
- 57 <https://www.thelocal.se/20180114/sweden-to-re-issue-book-let-of-world-war-precautions/>
- 58 Termín „psychologická obrana“ byl ve Švédsku zaveden v roce 1953 jako reakce na psychologickou (informační) válku během studené války. Jejím cílem je chránit otevřenou a demokratickou švédskou společností, svobodu názoru, základní svobody a nezávislost. Psychologická obrana podporuje budování společenské odolnosti a ochoty bránit zemi. <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI%20MEMO%206207>
- 59 <https://www.sikkerhverdag.no/globalassets/din-beredskap/brosjyrer-alle-sprak/dsb-egenberedskap-engelsk-web.pdf>
- 60 [https://cdn.verkkopalvelu.suomi.fi/files/varautunut-parjaa-paremmin\\_SM\\_englant-56a3727e1c9bf6621eb5e57bc4e383bf.pdf](https://cdn.verkkopalvelu.suomi.fi/files/varautunut-parjaa-paremmin_SM_englant-56a3727e1c9bf6621eb5e57bc4e383bf.pdf)
- 61 <https://www.brs.dk/en/prepared/>
- 62 [https://mzv.gov.cz/file/5816489/Informacni\\_manipulace\\_Kremlu\\_A4\\_Prirucka\\_ve\\_vysokem\\_rozliseni.pdf](https://mzv.gov.cz/file/5816489/Informacni_manipulace_Kremlu_A4_Prirucka_ve_vysokem_rozliseni.pdf)
- 63 <https://www.nature.com/articles/d41586-020-03189-1>
- 64 <https://www.facebook.com/586368270186735/posts/909030591253833>
- 65 <https://www.facebook.com/586368270186735/posts/901554808668078>
- 66 <https://www.kybertest.cz/>
- 67 <https://x.com/msmtcr/status/1561243904397164547>
- 68 <https://t.co/9dn5SiHBsL>
- 69 <https://www.globsec.org/publications/ako-sa-branit-proti-informacnym-operaciam-prirucka-pre-komunikatorov/>
- 70 [https://mzv.gov.cz/file/5816489/Informacni\\_manipulace\\_Kremlu\\_A4\\_Prirucka\\_ve\\_vysokem\\_rozliseni.pdf](https://mzv.gov.cz/file/5816489/Informacni_manipulace_Kremlu_A4_Prirucka_ve_vysokem_rozliseni.pdf)
- 71 [https://mzv.gov.cz/file/5597068/Poha\\_dky.pdf](https://mzv.gov.cz/file/5597068/Poha_dky.pdf)
- 72 [https://x.com/CzechMFA/status/1747266882854613017?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1747266882854613017%7Ctwtgr%5Eae0a99100a-f124a127f5abc6e584b4b407c55b34%7Ctwcon%5Esl\\_c10&ref\\_url=https%3A%2F%2Fenglish.radio.cz%2Fministry-pokes-fun-kremlin-fairy-tales-social-media-campaign-8806014](https://x.com/CzechMFA/status/1747266882854613017?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1747266882854613017%7Ctwtgr%5Eae0a99100a-f124a127f5abc6e584b4b407c55b34%7Ctwcon%5Esl_c10&ref_url=https%3A%2F%2Fenglish.radio.cz%2Fministry-pokes-fun-kremlin-fairy-tales-social-media-campaign-8806014)
- 73 [www.72h.gov.cz](http://www.72h.gov.cz)
- 74 <https://x.com/vnitro/status/1835264979060011493>
- 75 <https://www.facebook.com/222307320319896/posts/544337908116834>
- 76 <https://mv.gov.cz/clanek/ministerstvo-vnitra-predstavilo-koncept-sdilene-bezpecnosti-vychazi-ze-zkusenosti-z-letosnich-povodni.aspx>
- 77 <https://mv.gov.cz/clanek/ministerstvo-vnitra-predstavilo-koncept-sdilene-bezpecnosti-vychazi-ze-zkusenosti-z-letosnich-povodni.aspx>
- 79 <https://www.disarm.foundation/framework>, <https://disarm-framework.herokuapp.com/>
- 79 <https://disarmframework.herokuapp.com/>
- 80 <https://www.communications.gov.uk/wp-content/uploads/2025/10/RESIST-FINAL.pdf>
- 81 <https://www.hootsuite.com>
- 82 <https://sproutsocial.com>
- 83 <https://www.brandwatch.com>
- 84 <https://mention.com>
- 85 <https://buzzsumo.com>
- 86 <https://brand24.pl>
- 87 <https://www.meltwater.com>
- 88 <https://sentione.com/pl>
- 89 <https://www.gerulata.com>
- 90 <https://www.brookings.edu/research/the-break-out-scale-measuring-the-impact-of-influence-operations>
- 91 <https://forbes.cz/promena-z-twitteru-na-x-na-uzivatele-nema-vyrazny-vliv-prohlasila-expertka/>

**92** [https://www.oecd.org/en/publications/facts-not-fakes-tackling-disinformation-strengthening-information-integrity\\_d909f-f7a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/facts-not-fakes-tackling-disinformation-strengthening-information-integrity_d909f-f7a-en.html)

**93** <https://www.facebook.com/oznamovatelia.sk/posts/187402070379664>

**94** <https://cz24.news/cas-se-vam-krati-pravnik-varuje-zavazne-zmeny-mezinarodnich-zdravotnich-predpisu-provedene-who-v-rozporu-s-predpisy/>

**95** <https://cz24.news/dalsi-pokus-o-svetovy-puc-a-uchopeni-moci-sion-globalisty-pakt-pro-budoucnost-haskins-varuje-pred-prevzetim-moci-osn-co-na-to-nase-mzv-cr/>

**96** <https://www.facebook.com/574477354707566/posts/966873592134605>



Jak tvořit  
narrativ?

Krizová komunikace

▶ Monitoring

# Proaktivní komunikace

Pre-bunking

Cílové skupiny

f

Sociální sítě

Tvorba  
obsahu

Kdy komunikovat?