

PRAGUE SECURITY STUDIES INSTITUTE (PSSI) / PROSINEC 2019

STRATEGICKÁ KOMUNIKACE V ČESKÉ REPUBLICĚ: REFLEXE SOUČASNÉHO STAVU A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ

Autoři:

Jonáš Syrovátka, Lenka Dušková, Šimon Pinkas



Prague Security
Studies Institute



Autoři by rádi poděkovali expertům ze státních institucí, občanské společnosti a soukromého sektorů za konzultace tématu projektu. Sběr dat při analýze médií byl prováděn pomocí nástroje > versus < vyvinutého v rámci Beacon Project realizovaného International Republican Institute. Studie vznikla v rámci projektu „Strategická komunikace: srovnání české a polské perspektivy a praxe“, který finančně podpořilo Česko-polské fórum při Ministerstvu zahraničních věcí České republiky.

OBSAH

Úvod	4
(Strategická) komunikace českých státních institucí – vývoj a momentální stav	5
Kampaň WeAreNATO v ČR	7
Doporučení pro zlepšení strategické komunikace českého státu	11
Příloha 1	14

ÚVOD

Rapidní změny v informačním prostoru spojené s rozvojem sociálních sítí, oslabením vlivu tradičních médií a nepřetržitým zpravodajským cyklem představují jednu z klíčových změn začátku 21. století. Jelikož se jedná o velmi dynamický vývoj není divu, že – většinou konzervativní a pomalé – státní instituce mají problémy přizpůsobit se těmto změnám. V dnešní době přitom právě schopnost dlouhodobé, cílené a konsistentní komunikace hraje klíčovou roli pro udržení důvěry mezi občanem a státem a zvýšení jeho odolnosti (resilience) vůči informačním vlivům zemí s nepřátelskými úmysly. Právě z těchto důvodů má tato studie za cíl zmapovat kapacity strategické komunikace v České republice a navrhnout některá opatření k jejich vylepšení.

Nejprve je však na místě vysvětlit, co samotný pojem strategická komunikace znamená, jelikož v současné debatě se objevuje více definic tohoto pojmu. To je způsobeno zejména tím, že strategická komunikace je jak v rámci výzkumu, tak praktické aplikace relativně novým konceptem. Jedna z nejznámějších definic pochází z roku 2007 a označuje strategickou komunikaci za proces, během něhož

organizace účelně využívá své komunikační schopnosti a kapacity k naplnění své mise.¹ Komunikace by neměla být chápána pouze jako nástroj distribuce informací, ale jako nedílná součást řídicích a plánovacích procesů celé organizace.² Strategickou komunikaci je tak možné vnímat jako zastřešující pojem pro komunikační procesy organizace a to včetně těch interních.³ Někteří autoři však připomínají, že rozlišování komunikace na čistě externí a interní je pouze teoretické a právě uvědomění si jejich vzájemného provázání může napomoci ke vzniku integrované a tedy i strategické komunikace.⁴

Studie představí strategickou komunikaci České republiky ve třech kapitolách. Nejdříve zmapuje kapacity českého státu v oblasti strategické komunikace a představí některé instituce, kampaně a iniciativy související s tímto odvětvím. Posléze zmapuje fungování strategické komunikace v praxi pomocí reflexe prvních měsíců kampaně WeAreNATO na sociálních sítích a v médiích. V závěrečné části jsou navržena opatření, která mohou napomoci zlepšení strategické komunikace českého státu.

¹ „Defining Strategic Communication“, *International Journal of Strategic Communication* (<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15531180701285244>)

² „Všechno, co jste kdy chtěli vědět o strategické komunikaci (ale báli jste se zeptat)“, Ministerstvo vnitra ČR (<https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/vsechno-co-jste-kdy-chteli-vedet-o-strategicke-komunikaci-ale-bali-jste-se-zeptat.aspx>)

³ „Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice“, *International Journal of Strategic Communication* (<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2018.1493485>)

⁴ „Strategic Communication: An Introduction“, Routledge (<https://www.taylorfrancis.com/books/9781315621555>)

(STRATEGICKÁ) KOMUNIKACE ČESKÝCH STÁTNÍCH INSTITUCÍ – VÝVOJ A MOMENTÁLNÍ STAV

Povědomí o důležitosti komunikace státu s občany se v České republice rozvíjelo pouze pomalu. Zejména v první dekádě existence státu byla koordinovaná komunikace předcházející připravovaným reformám a dalším rozhodnutím na vrcholné politické úrovni spíše výjimečná a aktivita institucí se soustředila zejména na obhajování již přijatých kroků. Příkladem může být vstup do Severoatlantické aliance (NATO) v roce 1999, kterému nepředcházela rozsáhlejší komunikační kampaň nebo veřejné konzultace. Výrazný mezník v tomto ohledu představuje kampaň před referendem o vstupu do Evropské unie (EU) v roce 2003, do níž se mimo státních institucí zapojili také aktéři ze soukromého sektoru jako například Česká pojišťovna, Český Telecom nebo T-Mobile. Hlavním cílem této kampaně bylo zvýšení povědomí veřejnosti o výhodách spojených se vstupem do EU.⁵ Státní instituce hodnotily kampaň pozitivně, což lze ilustrovat na prohlášení tehdejší mluvčí Úřadu vlády ČR, dle něhož „nelze tedy pochybovat o tom, že se komunikační strategie na výborných výsledcích referenda podílela významnou měrou.“⁶

Od referenda o vstupu do EU do roku 2017 bylo různými státními institucemi realizováno okolo třiceti komunikačních kampaní, přičemž nejčastěji se jednalo o témata související s oblastmi zemědělství, dopravy a zdraví. Příkladem může být kampaň „Nemyslíš, zaplatíš“, vedená Ministerstvem dopravy v roce 2008, která se snažila přispět ke snížení počtu dopravních nehod. V bezpečnostní oblasti byla nejvýraznějším komunikačním projektem kampaň „Proti raketám“ sloužící k podpoře výstavby amerického proti-raketového radaru, do níž byly zapojeny nejen státní úřady, ale také experti z oblasti komunikace.⁷ V současné době probíhající kampaň WeAreNATO snažící se zvýšit důvěru v Alianci je podrobněji popsána v následující kapitole. Zmíněné případy však představují jednorázové aktivity, vedené v jasně vymezeném časovém horizontu nebo v reakci na konkrétní situaci. Nejednalo se tak

o součást ucelené strategie, která by zahrnovala všechny složky státní zprávy, a proto v souvislosti s nimi nelze hovořit o strategické komunikaci. I přesto je však třeba ocenit samotnou skutečnost, že některé resorty s komunikačními kampaněmi pracují.

V rámci silových složek se debata o tomto tématu v ČR výrazněji rozproudila po roce 2014 v návaznosti na zhoršení bezpečnostní situace v Evropě. To s sebou přineslo i nová rizika v informační oblasti například ve formě dezinformací a propagandy. V rámci Auditů národní bezpečnosti vypracovaného Ministerstvem vnitra v roce 2016 tak byla strategická komunikace vyhodnocena jako jeden z vhodných obranných prostředků proti těmto hrozbám. V Auditě je však potřeba vedení strategické komunikace chápána nejen v kontextu dezinformací, ale obecněji jako obrana proti „podvratnému působení proti soudržnosti a ideově-hodnotovému zakotvení společnosti.“ Je zdůrazňována nutnost jejího vedení navenek i uvnitř státu, za účelem odstranit potencionálního protivníka a posílit odolnost občanské společnosti.⁸

Nicméně tato deklarovaná snaha o širší implementaci strategické komunikace v rámci státní správy zůstává prozatím z velké části nenaplněna. V roce 2017 sice došlo ke vzniku Centra proti terorismu a hybridním hrozbám na Ministerstvu vnitra, které se má – mimo jiné – problematikou dezinformací a propagandy a možným reakcím na tyto hrozby zabývat.⁹ Na ostatní resortech však podobné útvary nevznikly.¹⁰ Větší důraz na komunikaci začaly klást i ostatní silové složky. Zřejmě nejvýraznějším aktérem je Armáda České republiky, která prostřednictvím svých na poměry státní správy relativně sledovaných účtů (téměř 122 tisíc sledujících na Facebooku; téměř 5400 sledujících na Twitteru) na sociálních médiích informuje o své činnosti a komunikuje své cíle a potřeby. Dalšími příklady mohou být aktivity Bezpečnostní informační služby (spojené například se založením účtu na Twitteru nebo častějším vystupováním jejího ředitele Michala Koudelky

⁵ „V ČR ZAČÍNÁ KAMPAŇ K EU,“ Český rozhlas (<https://www.radio.cz/cz/rubrika/udalosti/v-cr-zacina-kampan-k-eu>)

⁶ „ČESKÁ VLÁDA: KAMPAŇ PŘED REFERENDEM O VSTUPU DO EU VÝZNAMNĚ PŘÍSPĚLA K POZITIVNÍMU VÝSLEDKU,“ Český rozhlas (<https://www.radio.cz/cz/rubrika/udalosti/ceska-vlada-kampan-pred-referendem-o-vstupu-do-eu-vyznamne-prispela-k-pozitivnimu-vysledku>)

⁷ „Government Communication in the Czech Republic: Organisation, Perception, and New Theoretical Model,“ Univerzita Karlova (<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/169698/>)

⁸ „Audit národní bezpečnosti,“ Ministerstvo vnitra ČR (<https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Audit-narodni-bezpecnosti-20161201.pdf>)

⁹ „Centrum proti terorismu a hybridním hrozbám,“ Ministerstvo vnitra ČR (<https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/centrum-proti-terorismu-a-hybridnim-hrozbam.aspx>)

¹⁰ „Česku chybí strategie boje s dezinformacemi, míní expert,“ Novinky (<https://www.novinky.cz/internet-a-pc/clanek/cesku-chybi-strategie-boje-s-dezinformacemi-mini-expert-40299357>)

v médiích) nebo Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost (konkrétním případem komunikace této instituce může být například varování před produkty firem Huawei a ZTE, které vyvolalo výraznou odezvu veřejnosti¹¹).

I přestože tyto příklady jsou bezpochyby pozitivní, je na místě si uvědomit, že snaha o aktivnější komunikaci jednotlivých resortů automaticky neznamená zlepšení strategické komunikace státu jako celku. Spíše může státu uškodit ve chvíli, kdy si jednotlivé instituce začnou protiřečit, což v situaci

(v současné době panujícího) resortního myšlení při plánování jednotlivých komunikačních aktivit není nepředstavitelný scénář. Tato situace je způsobena jednak absencí koordinačního orgánu, který by stanovoval dlouhodobé komunikační priority závazné pro jednotlivé resorty, a za druhé tím, že komunikační kapacity jednotlivých ministerstev jsou podřízeny komunikačním cílům politiků stojících v jejich čele. Proto v České republice nelze v současné době na úrovni státu hovořit o strategické komunikaci.

¹¹ „SOFTWARE I HARDWARE SPOLEČNOSTÍ HUAWEI A ZTE JE BEZPEČNOSTNÍ HROZBOU,“ Národní úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost (<https://www.govcert.cz/cs/informacni-servis/hrozby/2680-software-i-hardware-spolocnosti-huawei-a-zte-je-bezpecnostni-hrozbou/>)

KAMPAŇ WEARENATO V ČR

Komunikační kampaň WeAreNATO byla vytvořena v roce 2017 Divizí NATO pro veřejnou diplomacii ve spolupráci s PR agenturami MHP Communications a Agenda. Hlavním cílem kampaně je připomenout, že NATO představuje nejen garanta bezpečnosti, ale také pozitivní sílu, která přispívá k vytváření prostoru míru, spolupráce a bezpečí.¹²

Kampaň není vedena pouze NATO, ale především institucemi jednotlivých členských států. Obsah kampaně představuje šablonu, kterou si mohou členské země přizpůsobit tak, aby vyhovovala jejich podmínkám. Kampaň počítá s využitím řady komunikačních kanálů jak státních institucí, tak občanské společnosti. V současné době byla realizována v šesti „pilotních“ zemích.¹³ Kampaň proběhla mimo jiné i na Slovensku, kde sice zafungovala na sociálních médiích (zasáhla téměř 300 tisíc uživatelů), ale obecně narazila na nedostatek koordinace a omezené kapacity státu v oblasti strategické komunikace.¹⁴

V České republice kampaň WeAreNATO začala na jaře 2019 a byla úzce spojena s oslavami výročí vzniku Aliance a vstupu ČR do NATO. Do kampaně se zapojilo více resortů, přičemž její koordinace se zhostilo Ministerstvo zahraničí, které vede pracovní skupinu skládající se ze zástupců Ministerstva obrany, Ministerstva vnitra a Úřadu vlády. K debatám o podobě kampaně byli přizváni také zástupci neziskového sektoru. Hlavním cílem kampaně bylo vykreslit NATO jako vnitřně demokratickou organizaci rozhodující na základě konsenzu, která je nejdůležitějším garantem naší bezpečnosti. Zdůrazněny byly také závazky ČR vůči Alianci.

V první fázi kampaně bylo realizováno několik vzájemně se podporujících projektů. Jednalo se například o kampaň „20 let v NATO“ mapující české členství v Alianci¹⁵, samotné oslavy výročí vstupu, kterých se účastnili i hosté ze zahraničí¹⁶, nebo účast ministra zahraničních věcí Tomáše Petříčka na zasedání ministrů členských zemí Aliance připomínajícím

70. výročí vzniku NATO.¹⁷ Z aktivit neziskového sektoru je možné zmínit například projekt „Máme NATO!“ implementovaný Asociací pro mezinárodní otázky, který měl za cíl zlepšení informovanosti o NATO mezi středoškolskými učiteli.¹⁸

Kampaň WeAreNATO na sociálních sítích a v médiích

Cílem analytické části této studie je zhodnotit schopnost státních institucí propagovat výstupy kampaně WeAreNATO na svých sociálních sítích a reflexi kampaně v médiích. Analýza se soustředila na samotný začátek kampaně, tedy březen a duben roku 2019. Důvodem tohoto vymezení je skutečnost, že dané období zahrnuje dvě klíčová data spojená s kampaní – 20. výročí vstupu ČR do NATO (12. března) a 70. výročí vzniku samotného Aliance (4. dubna).

V rámci analýzy obsahu sociálních sítí byla sledována intenzita, forma a témata příspěvků na Facebooku a Twitteru státních institucí zapojených do koordinace kampaně – Ministerstva zahraničních věcí, Ministerstva obrany, Úřadu vlády a Armády ČR. V rámci analýzy médií bylo sledováno informování o NATO na šesti nejnavštěvovanějších zpravodajských portálech – Aktuálně, Blesk, Deník, iDNES, Novinky a Parlamentní listy.

Jak bylo zdůrazněno výše, komunikace na sociálních sítích představuje pouze část české kampaně WeAreNATO. Z toho důvodu tato kapitola nemá ambici soudit úspěšnost a efektivitu kampaně jako celku (i z toho důvodu, že kampaň pokračuje až do března 2020) a zaměřuje se pouze na popis jejího specifického segmentu. I přestože se autoři domnívají, že zjištěná data představují ilustrativní vhled do schopnosti státních institucí vést koordinovanou komunikaci na sociálních sítích a získávat prostor v médiích.

¹² „WEARENATO: Defence and Security Campaign Toolkit“ NATO (<https://www.act.nato.int/application/files/7415/6529/0612/nato-dsct.pdf>)

¹³ Jednalo se o Černou horu, Kanadu, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko a Velkou Británii viz „#WeAreNATO: Strategic Communications, Engagement and Lessons Learnt“, RUSI (<https://rusi.org/publication/rusi-newsbrief/wearenato-strategic-communications-engagement-and-lessons-learnt>)

¹⁴ „Strategická komunikácia v podmienkach Slovenskej republiky“, Globsec (<https://www.globsec.org/publications/strategicka-komunikacia-v-podmienkach-slovenskej-republiky/>)

¹⁵ „20 let v NATO“, Ministerstvo obrany České republiky (<http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/video/20-let-v-nato-208048/>)

¹⁶ „Oslavy 20. výročí vstupu do NATO“, Pražský hrad, 12. 03. 2019, <https://www.hrad.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/aktualni-tiskove-zpravy/oslavy-20.-vyroci-vstupu-do-nato-14521>

¹⁷ „Ministr Petříček navštívil USA v rámci oslav 70. výročí NATO“, Velvyslanectví České republiky ve Washingtonu (https://www.mzv.cz/washington/cz/kultura/novinky/ministr_petricek_navstivil_usa_v_ramci.html)

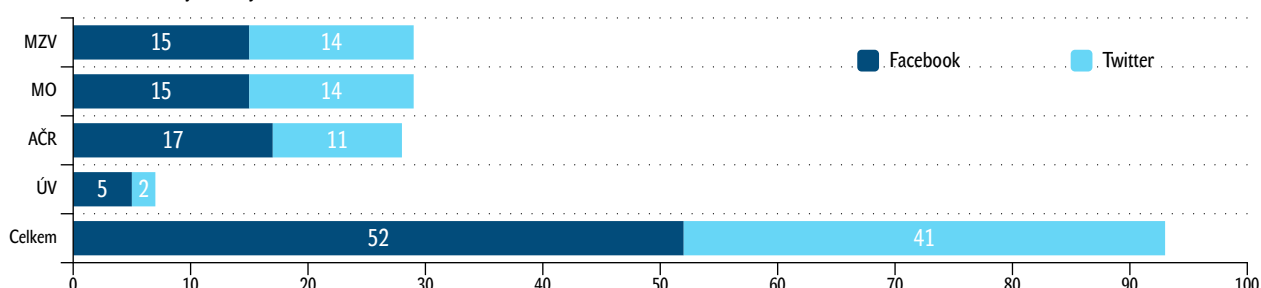
¹⁸ „AMO spouští nový web pro učitele zaměřený na bezpečnost a členství v NATO“, Asociace pro mezinárodní otázky (<http://www.amo.cz/cs/nato/amo-spousti-novy-web-pro-ucitele-zamereny-na-bezpecnost-a-clenstvi-v-nato/>)

Kampaň WeAreNATO na sociálních sítích

Během sledovaného období bylo na facebookových účtech jednotlivých institucí zveřejněno 52 příspěvků vztahujících se ke kampani WeAreNATO (z 591 příspěvků publikovaných celkem). Na Twitteru bylo za dané období zveřejněno celkem 41 tweetů

týkajících se kampaně.¹⁹ Aktivita Ministerstva zahraničních věcí (29 příspěvků), Ministerstvem obrany (29 příspěvků) a Armády ČR (28 příspěvků) byla víceméně srovnatelná. Úřad vlády ČR byl na sociálních sítích nejméně aktivní ze sledovaných institucí (7 příspěvků).

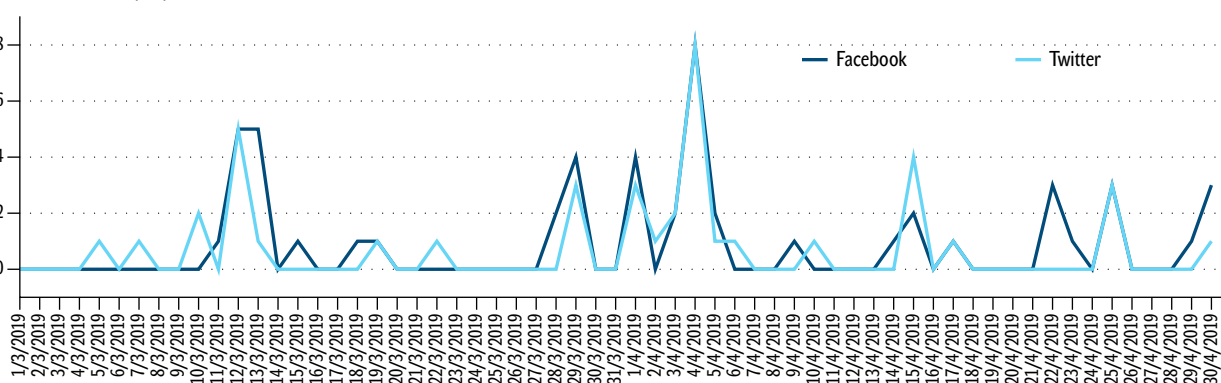
Graf 1: Aktivita jednotlivých institucí na sociálních sítích



Množství příspěvků věnovaných kampani se v průběhu času zvyšovalo (v březnu bylo publikováno celkem 35 příspěvků, v dubnu 58 příspěvků). Stoupající trend lze vysvětlit zvýšením aktivity Ministerstva obrany a Armády ČR. K výraznému zvýšení počtu příspěvků došlo v době výročí – jednak

20 let od vstupu ČR do NATO (12. března) a rovněž 70 let od samotného založení Aliance (4. dubna).²⁰ Nejčastějším formátem příspěvku bylo video (41 případů) a příspěvek ve formě fotografie či obrázku (37 případů).

Graf 2: Četnost příspěvků na sociálních sítích v čase



Z hlediska počtu reakcí byly nejméně úspěšnými příspěvky zveřejněné facebookovým účtem Armády ČR. Tato skutečnost je dána faktem, že facebookový profil Armády ČR sleduje téměř 122 tisíc lidí, což je téměř desetkrát více než u ostatní sledovaných resortů (podrobněji viz Příloha 1). Nejméně úspěšným příspěvkem na Facebooku bylo video o 4. brigádě rychlého nasazení, které sdílelo jak Ministerstvo obrany, tak

Armáda ČR.²¹ Na Twitteru pak bylo nejméně úspěšným video připomínající 70. výročí existence NATO publikované účtem Ministerstva zahraničních věcí.²²

Příspěvky byly tematicky přizpůsobené náplni práce daného resortu s výjimkou výročí, které připomínaly všechny sledované instituce. Ministerstvo zahraničních věcí informovalo o předávání medailí za zásluhy v diplomacii²³ nebo spojilo

¹⁹ Počítány pouze příspěvky přímo obsahující hashtag #WeareNATO

²⁰ Ve dnech 12. a 13. března bylo zveřejněno celkem 16 příspěvků. Dne 4. dubna zveřejněno rovněž 16 příspěvků.

²¹ Video publikované facebookovým účtem Armády ČR (<https://www.facebook.com/ArmadaCeskerepubliky/posts/2366792116685825>) bylo celkově nejvíce sdílené (180x); totožné video publikované facebookovým účtem Ministerstva obrany ČR (<https://www.facebook.com/watch/?v=490293471505713>) získalo nejvíce lajků (388).

²² Tento příspěvek získal 145 lajků a byl 27x sdílen (<https://twitter.com/mzvcrcr/status/1113697710538809345>)

²³ Facebook Ministerstvo zahraničních věcí (<https://www.facebook.com/mzvcrcr/photos/a.199375343459755/2222897691107500/?type=3&theater>); Twitter Ministerstvo zahraničních věcí (<https://twitter.com/mzvcrcr/status/1105468492868915201>)

s kampaní o připomínku nacistické okupace v roce 1939.²⁴ Ministerstvo obrany a Armáda ČR přibližovaly prostřednictvím svých příspěvků zejména aktuální nasazení českých vojáků v Pobaltí a fungování některých armádních útvarů.²⁵ Úřad vlády pro propagaci příspěvku ČR k fungování NATO využil aktivity premiéra Andreje Babiše.²⁶

Jednotlivé resorty své aktivity na sociálních sítích do určité míry vzájemně podporovaly formou sdílení. Jako pozitivní příklad koordinace lze uvést video příspěvek zachycující 24. základnu dopravního letectva²⁷ či oficiální video NATO kampaně.²⁸ Obě videa byla zveřejněna všemi sledovanými účty. Nejčastěji probíhala koordinace mezi Ministerstvem obrany a Armádou ČR, přičemž příkladem této spolupráce může být již zmíněné úspěšné video o 4. brigádě rychlého nasazení.

Některým ze sledovaných institucí se podařilo do kampaně zapojit i své nejvyšší reprezentanty skrze jejich osobní profily na sociálních sítích. K zapojení ministrů došlo v případě ministra zahraničních věcí Tomáše Petříčka (zmínil kampaň v 16 příspěvcích na svých sociálních sítích) a ministra obrany Lubomíra

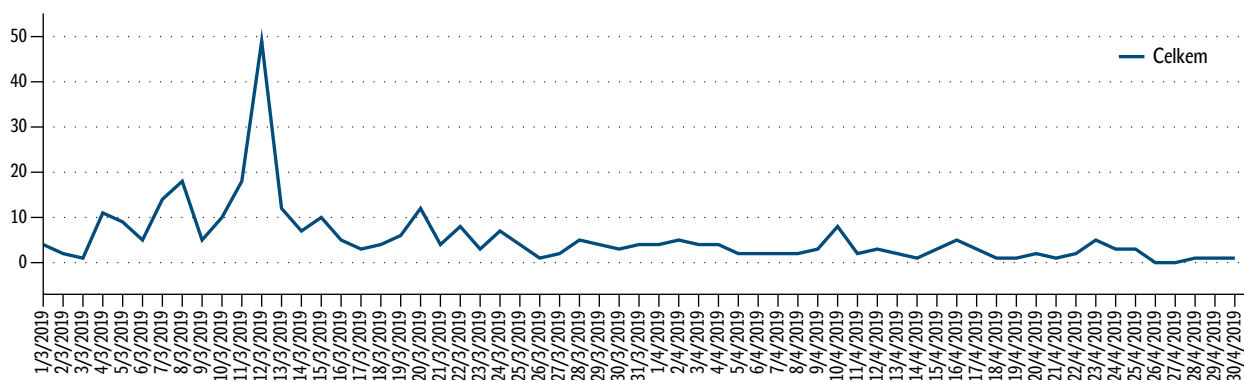
Metnara (zmínil kampaň ve dvou příspěvcích na Twitteru). Náčelník generálního štábu Aleš Opaťa oficiálními účty na sociálních sítích nedisponuje a premiér Andrej Babiš se na svých účtech na sociálních sítích o kampani WeAreNATO nezmínil.

NATO v českých médiích

V průběhu března a dubna 2019 publikovala sledovaná média celkem 453 článků zmiňujících NATO, přičemž 326 z nich se týkalo také České republiky.²⁹ Média nejčastěji o Alianci informovala v kontextu 20. výročí vstupu ČR do NATO (zmíněno celkem v 143 článcích). Dále v kontextu návštěvy premiéra Andreje Babiše v Bílém domě (zmíněno celkem v 68 článcích) a v souvislosti s otázkou České republiky a výdajů na obranu (zmíněno celkem v 67 článcích).

Samotná kampaň WeAreNATO nebyla ve sledovaných médiích popisována. Zmínka o kampani se objevila pouze jednou a to ve článku, v němž byl vložen tweet Ministerstva obrany s příslušným hashtagem.³⁰

Graf 3: Počet článků věnovaných NATO v čase



Téma 20. výročí vstupu ČR do NATO bylo v médiích prezentováno zejména v souvislosti s probíhajícími oslavami na Pražském hradě³¹ (v rámci konference

„Naše bezpečnost není samozřejmost“ pořádané organizací Jagello 2000) a na Ministerstvu zahraničních věcí.³² Kromě oficiálních představitelů České

²⁴ Facebook Ministerstvo zahraničních věcí (<https://www.facebook.com/mzvcr/posts/2225215810875688>)

²⁵ Twitter Ministerstvo obrany (<https://twitter.com/ObranaTweetuje/status/1117723585714491392>)

²⁶ Facebook Úřad vlády (<https://www.facebook.com/uradvlady/posts/10156988279165390>)

²⁷ „Video představující 24. základnu dopravního letectva Kbelech“, Facebook (<https://www.facebook.com/mzvcr/posts/2288092954587973>; <https://www.facebook.com/uradvlady/posts/10156988279165390>, <https://www.facebook.com/ArmadaCeskerepubliky/posts/2382718245093212>, <https://www.facebook.com/MinisterstvoobransyCeskerepubliky/posts/2057886481006678>)

²⁸ Viz poznámka č. 19

²⁹ Pro analýzu bylo použito klíčové slovo „NATO“

³⁰ „Česko si připomíná výročí vstupu do NATO. Na pražských tramvajích vlají prapory“, Deník (https://www.denik.cz/z_domova/praha-slavi-vstup-do-nato-na-tramvajich-vlaji-prapory-prijela-i-albrightova-20190312.html)

³¹ „Havlová s perlami i Babiš na oslavě 20 let ČR v NATO. Zemana štve vraždící „tygr“, Blesk (<https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/599703/zemana-vytlahl-kvuli-vyroci-cr-v-nato-teroristy-a-zbabelce-havlova-slova-vzpomnel-petrick.html>)

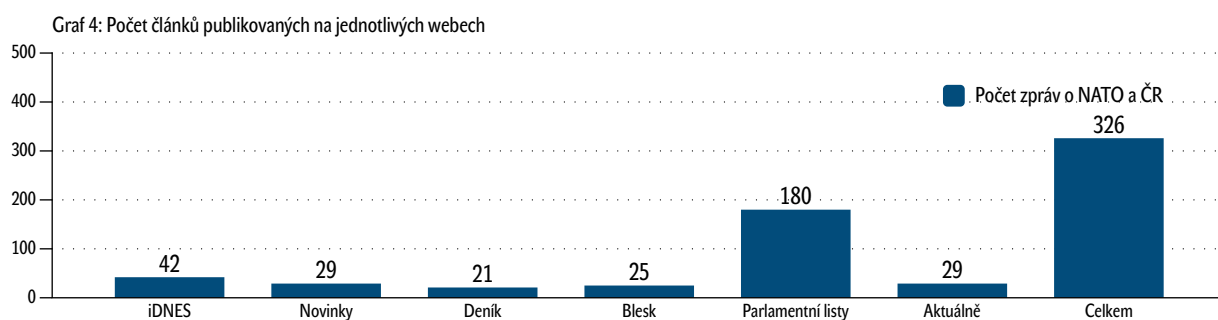
³² „Albrightová i Robertson. Petříček předal medaile za zásluhy o členství v NATO“, Deník (https://www.denik.cz/z_domova/albrightova-i-robertson-petrick-predal-medaile-za-zasluchy-o-clenstvi-v-nato-20190312.html)

republiky a států V4, kteří se oslav účastnili, byla často zmiňována Madeleine Albrightová (35 textů).³³

V rámci návštěvy premiéra Andreje Babiše v Bílém domě konající se 8. března byla Aliance zmiňována jako jedno z hlavních témat plánovaných diskuzí, a to zejména v souvislosti s otázkou výdajů na obranu či spoluprací zpravodajských služeb a kyberbezpečností.³⁴ NATO zde bylo prezentováno jako hlavní garant evropské bezpečnosti³⁵ a Česká republika jako spolehlivý partner se silnou armádou, pomocník v boji proti terorismu a země velmi schopná při potírání kybernetických hrozeb.³⁶

Diskuze o NATO v rámci domácí politiky se nejčastěji týkala debaty ohledně výše výdajů na obranu.³⁷ Tato otázka byla diskutována i v kontextu návrhu zákona předloženého ODS v den výročí vstupu do Aliance, který by vládu k plnění závazku investovat 2 % HDP do výdajů na obranu zavazoval.³⁸

Ze sledovaných webů byly nejvíce aktivní Parlamentní listy, které v průběhu dvou měsíců publikovaly celkem 180 zpráv o NATO a ČR. Druhým neaktivnějším webem byl iDNES.cz, který zveřejnil celkem 42 zpráv.



³³ „Albrightová, Kavan, Schwarzenberg. Osobnosti dostaly medaile za zásluhy o členství v NATO“, Novinky (<https://www.novinky.cz/domaci/499637-albrightova-kavan-schwarzenberg-osobnosti-dostaly-medaile-za-zasluchy-o-clenstvi-v-nato.html>)

³⁴ „Babiš lákal Trumpovu dceru Ivanka do Česka. A Moniku nadchlo přijetí od Melanie“, Blesk (<https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/598844/babis-trumpovi-v-bilem-dome-sebral-heslo-monika-vyhrala-usmevem-melania-podpatky.html>); <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-politika/599516/babis-pro-blesk-o-ztracenem-bratranci-monice-v-bilem-dome-i-mlzeni-kolem-cia.html>)

³⁵ „DOKUMENT: Společné prohlášení Donalda Trumpa a Andreje Babiše“, iDNES (https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/babis-trump-prohlaseni-dokument.A190307_225902_zahranicni_maka)

³⁶ „Babiš jednal s Trumpem v Bílém domě“, Novinky (<https://www.novinky.cz/zahranicni/amerika/499252-babis-jednal-s-trumpem-v-bilem-dome.html>)

³⁷ „Ministerstvo financí vylekalo kolegy na obraně pomalejším růstem rozpočtu“, Novinky (<https://www.novinky.cz/domaci/502655-ministerstvo-financi-vylekalo-kolegy-na-obrane-pomalejsim-rustem-rozpoctu.html>)

³⁸ „Povinnost vydávat dvě procenta HDP na obranu by prezident zákonem nenařizoval“, parlamentnilisty.cz (<https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Povinnost-vydavat-dve-procenta-HDP-na-obranu-by-prezident-zakonem-nenarizoval-573576>); „ODS předloží zákon, aby Česko dávalo ročně na obranu 2 procenta HDP, idnes.cz (https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ods-vydaje-na-obranu-zakon-2-procenta-hdp.A190307_113552_domaci_kop)

DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ STRATEGICKÉ KOMUNIKACE ČESKÉHO STÁTU

Jak již bylo zmíněno, i přes některé úspěšné příklady komunikačních kampaní či aktivit jednotlivých resortů strategická komunikace v ČR v současné době nefunguje. Většímu rozvoji tohoto odvětví brání nejen nedostatek (zejména politické) vůle ke změnám, ale také některé institucionální faktory. V rámci této kapitoly jsou současné nedostatky konkrétně identifikovány a předloženy návrhy jejich řešení. Každopádně vzhledem k tomu, že výrazné změny postoje politické reprezentace k rozvoji strategické komunikace státních institucí – spojené například s naplněním cílů Auditů národní bezpečnosti – nelze v dohledné době očekávat, v rámci této kapitoly jsou navrženy i méně výrazné změny, které je realistické zavést i na nižších úrovních státní správy a zlepšit tak komunikaci daných úřadů. Z tohoto důvodu jsou doporučení dělena na skupinu obecnějších a dlouhodobějších – strukturálních – a konkrétnějších a krátkodobějších – funkčních doporučení.

Doporučení strukturálního charakteru:

- **Komunikace musí představovat zásadní, nikoli doplňkový, aspekt fungování státních institucí** – aby byla strategická komunikace efektivní, nesmí vnímána jako vedlejší či méně významná aktivita následující až po dosažení určitého cíle či reagující na určitou situaci; naopak plánování komunikace musí být spojeno s každou aktivitou vykonávanou danou institucí; prakticky to znamená například zapojení komunikačního týmu dané instituce do přípravy a realizace všech aktivit dané entity.
- **Komunikace jako základní kámen vztahu mezi institucí a občanem** – státní instituce musí více reflektovat svou pozici správce věcí veřejných a chápat komunikaci s občany nikoli jako nutné zlo, ale jednu ze svých klíčových povinností; právě otevřenost a proaktivní snaha občany informovat o svých aktivitách a cílech představuje podmínku pro vybudování důvěry mezi občanem a státem; pozitivním příkladem může být komunikace Armády ČR o nákupu nových zbraňových systémů.³⁹
- **Přijetí existence hodnotově zakotvené komunikace** – státní instituce se musí přestat chápat pouze jako vykonavatelé určité (často technické) agendy, ale více zohlednit svou roli v rozvoji a ochraně demokratického politického systému; hodnoty definované Ústavou a Listinou základních práv a svobod mají v komunikaci jednotlivých resortů zásadní a nezastupitelnou roli.
- **Komunikace musí být proaktivní a kontinuální** – státní instituce musí komunikovat svou činnost nepřetržitě a proaktivně hledat příležitosti, které mohou využít pro podporu vlastních cílů (viz například zakomponování výročí nacistické okupace do kampaně WeAreNATO, které vyvolalo relativně výraznou odezvu na facebookovém profilu Ministerstva zahraničních věcí⁴⁰); jednotlivé časově omezené kampaně zaměřené na určitá témata představují – sice důležitý, ale stále pouze parciální – komponent strategické komunikace.
- **Komunikace musí být flexibilní** – státní instituce musí sledovat nové trendy v komunikaci a s ohledem na jednotlivé cílové skupiny využívat různé on-line i off-line komunikační kanály a přizpůsobovat se měnícím se trendům; příkladem může být snaha řady státních institucí nekomunikovat pouze prostřednictvím webu či tiskových konferencí, ale využívat též sociální sítě.
- **Komunikace musí být depolitizovaná** – státní instituce by neměly sloužit k propagaci politické agendy politiků, kteří stojí v jejich čele (tuto roli hrají tiskové odbory politických stran); klíčové je oddělovat komunikaci politickou od komunikace institucionální, k čemuž může napomoci zřízení postu mluvčího daného resortu (spadajícího pod služební zákon) vedle postu mluvčího ministra. Tento model byl v českém kontextu vyzkoušen již například na Ministerstvu vnitra.⁴¹

³⁹ „Armáda změnila komunikaci. Nejsme v 19. století, musíme se přizpůsobit, říká plukovník Feix,“ Lidovky (https://www.lidovky.cz/domov/armada-zmeni-la-komunikaci-nejsme-v-19-stoleti-musime-se-prizpusobit-rika-plukovnik-feix.A190628_101131_In_domov_rsa)

⁴⁰ Viz poznámka č. 24

⁴¹ „Zpravodajství,“ Ministerstvo vnitra (<https://www.mvcr.cz/clanek/tiskova-mluvci-ministra-vnitra-je-alzbeta-cimova.aspx>)

- **Komunikace musí být koordinovaná** – státní instituce nemohou komunikovat nezávisle na sobě, ale musí být koordinovány orgánem na strukturálně nadřazeném pracovišti (v českém případě Úřad vlády); právě tento orgán by neměl pouze zajišťovat sladění komunikace jednotlivých orgánů, ale také vytvářet platformy, na nichž se osoby z jednotlivých resortů zabývající se komunikací budou setkávat. Tato praxe se osvědčila i v jiných zemích – jako s ČR srovnatelný případ lze zmínit Estonsko, kde v rámci Úřadu vlády funguje jednotka, která zodpovídá za vládní komunikaci.⁴²
- **Komunikace musí být kodifikována** – ambice realizovat strategickou komunikaci musí být přítomna jak v politických (Programové prohlášení vlády), tak koncepčních (strategie jednotlivých resortů) dokumentech; samotná oblast strategické komunikace státu a plán jejího rozvoje by měla být Úřadem vlády rozpracována v samostatné strategii.
- **Na komunikaci musí být vynaloženy dostatečné finance** – stát musí více investovat do vzdělávání úředníků v oblasti komunikace; zvýšit finanční prostředky vyčleněné pro komunikační týmy na jednotlivých resortech a zajistit jim odpovídající technické vybavení.
- **Komunikace se musí cvičit** – schopnost komunikace – zejména v krizových situacích – musí být často a pravidelně testována; pouze schopnost učit se z chyb může vést ke zlepšení současné praxe.
- **V oblasti komunikace je třeba spolupracovat se soukromým sektorem a akademickou sférou** – zlepšení komunikace státu se neobejde bez spolupráce s experty ze soukromých PR agentur a vědci, kteří toto téma zkoumají; obavy úředníků z vystavení trestním postihům kvůli nesprávně nastaveným parametrům veřejné zakázky mohou být překonány přijetím transparentních pravidel v této oblasti – Asociace komunikačních agentur a Asociace PR agentur již na tento problém v minulosti upozorňovaly⁴³; PR experti a akademici mohou pomoci nejen při přípravě samotných komunikačních kampaní, ale představují též přirozeného partnera při rozvoji kapacit úředníků v oblasti komunikace.
- **V oblasti komunikace je na místě se inspirovat v zahraničí** – státní instituce by měly maximálně využívat možností konzultovat oblast strategické komunikace se zahraničními partnery; je však nutné mít na paměti, že zkušenosti ze zahraničí jsou přenositelné jen do určité míry; i přesto však může být sdílení „best practices“ ze zemí jako je Velká Británie, Estonsko či Švédsko inspirativní i pro českou debatu.
- **Snaha o zlepšení komunikačních kapacit musí být vysvětlována občanům** – vzhledem k citlivosti občanů na cenzuru či případně snahu o propagandu ze strany státu je nutné k oblasti strategické komunikace přistupovat otevřeně a vysvětlovat občanům důvody, které vedou státní instituce k tomu, aby více komunikovaly, a poukazovat na výhody, které jim to přinese.

Doporučení funkčního charakteru:

- **Komunikace musí být personalizovaná** – komunikace státních institucí bude výraznější, pokud bude jejich sdělení možné spojit s určitou osobou instituci zastupující; stejně tak by se instituce měly snažit – v rámci možností – akcentovat, že v nich nepracují úředníci „kafkovského typu“ a tím se přibližovat občanům, což je možné realizovat motivováním zaměstnanců pro propagaci dané instituce na svých osobních účtech na sociálních sítích; propagace zaměstnanců samotných na komunikačních platformách dané instituce a jejich častější vysílání do médií; příkladem může být Daniel Bagge z Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost, který v souvislosti s problematikou kyberbezpečnosti často vystupuje v médiích a tím pádem přispívá i ke zvýšení povědomí o své instituci, nebo Otakar Foltýn a Ivo Zelinka z Armády ČR, kteří jsou ve veřejné debatě též aktivní. Větší veřejná aktivita expertů z jednotlivých úřadů může též přispět k obohacení a kultivaci veřejné debaty.

⁴² „Government Communication,” Republic of Estonia Government (<https://www.valitsus.ee/en/government-communication>)

⁴³ „VEŘEJNÝ SEKTOR INVESTOVAL DO KOMUNIKACE V PRŮMĚRU TŘI MILIONY NA ZAKÁZKU, ŠPIČKOVÉ DODAVATELE VŠAK SHÁNÍ OBTÍŽNĚ,” APRA (<https://apra.cz/verejny-sektor-investoval-do-komunikace-v-prumeru-tri-miliony-na-zakazku-spickove-dodavatele-vsak-shani-obtizne/>)

- **Komunikace musí být kreativní** – státní instituce by měly komunikovat nejen v souvislosti se svým posláním, ale též přemýšlet o dalších formách sdělení, které je mohou přiblížit občanům (samozřejmě s ohledem na identitu dané instituce); příkladem může být facebookový účet Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, který se mimo sdělení souvisejících se svou činností snaží přiblížit i každodenní fungování úřadu.⁴⁴
- **Komunikace se musí opírat o síť sympati- zantů dané instituce** – komunikace nemůže být postavena pouze na samotné instituci, ale musí využívat pečlivě budovanou síť influencerů; tento pojem by neměl být chápán pouze v souvislosti se sociálními sítěmi, ale obecněji ve smyslu osoby, která má vliv na určité publikum; přirozenými partnery pro státní instituce jsou lidé, kteří v nich dříve působili – v oblasti obrany je například jedním z nejvlivnějších influencerů generál Petr Pavel; dalším přirozeným partnerem pro státní instituce jsou neziskové organizace působící v oblastech zájmu dané instituce – v souvislosti s kampaní WeAreNATO tak například hrálo důležitou roli Jagello 2000 a Asociace pro mezinárodní otázky.
- **Média jsou přirozeným partnerem pro komunikaci** – i přes změnu informačního prostředí zůstávají tradiční média klíčovým kanálem pro komunikaci s občany; státní instituce nesmí vnímat novináře jako „hrozbu“, ale jako vítané partnery při komunikaci o tématech, která jsou v kompetenci dané instituce.
- **Komunikace musí reflektovat zkušenosti z minulosti** – jak již bylo zmíněno, v ČR bylo v minulém desetiletí realizováno okolo třiceti komunikačních kampaní vedených státními institucemi; při přípravě nových komunikačních aktivit by měly být zkušenosti z minulosti patřičně využity.
- **Komunikace se musí přizpůsobit cílovému publiku** – při realizaci komunikačních kampaní je třeba nastavit jazyk, formu sdělení a komunikačních kanálů tak, aby odpovídaly zvoleným cílovým skupinám; v tomto ohledu je nutné věnovat čas přípravě spojené s výzkumem různých cílových skupin.
- **Je třeba očekávat, že komunikace narazí na překážky** – v kontextu etablování anti-systémových webů podílejících se na šíření dezinformací v českém informačním prostoru je třeba být připraven na negativní reakce (včetně těch operujících s manipulativními argumenty); klíčem k přípravě na možnou kritiku je analýza informačního prostředí před realizací dané komunikační aktivity; příkladem mohou být konspirační teorie spojené s instalací 5G sítí, na které se v současné době soukromé společnosti snaží reagovat.⁴⁵

⁴⁴ Facebook ÚZSVM (<https://cs-cz.facebook.com/uzsvmcz>)

⁴⁵ „Vše o 5G,“ APMS (<http://www.apms.cz/5g>)

PŘÍLOHA 1

Popularita příspěvků obsahujících #WeareNATO publikovaných na facebookových účtech jednotlivých resortů během sledovaného období

FB účet	Počet příspěvků	Popularita příspěvků celkem		
		Lajky	Komentáře	Sdílení
MZV	15	1390	58	257
MO	15	772	49	171
AČR	17	2954	182	578
ÚV	5	118	16	3
Celkem	52	5234	305	1009



Prague Security Studies Institute
Pohořelec 6, 118 00 Prague 1
Czech Republic
Tel./fax: +420 233 355 735
psi@psi.cz
www.psi.cz