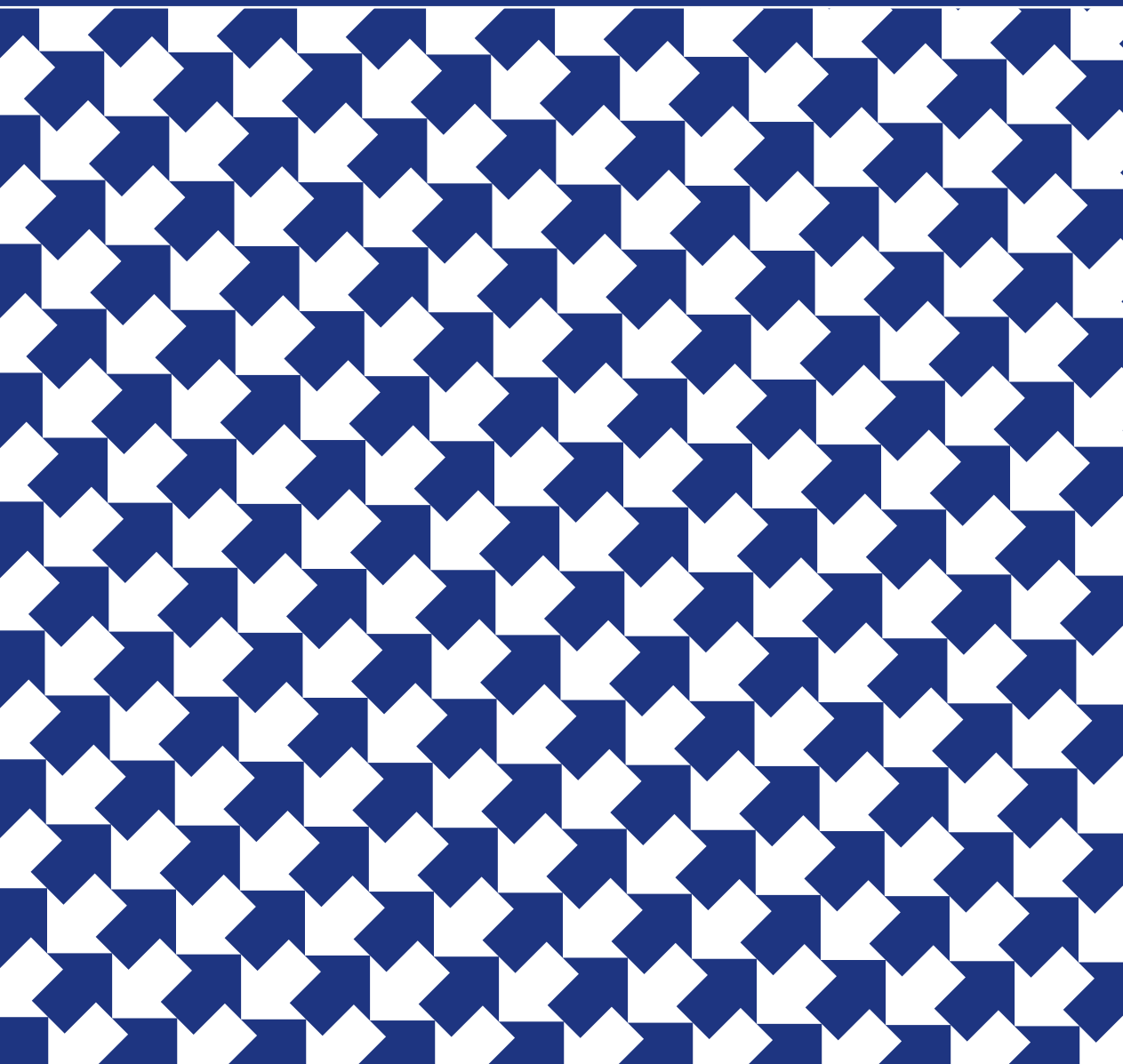


STRATEGICKÁ KOMUNIKACE

DENISA HEJLOVÁ

KAROLINUM



Strategická komunikace

Denisa Hejlová

Recenzovali:

Doc. Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

Doc. PhDr. Petr Orság, Ph.D.

Prof. PhDr. Martin Potůček, CSc., M.Sc.

Vydala Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum

Praha 2025

Grafická úprava Jan Šerých

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum

Vydání první

© Univerzita Karlova, 2025

© Denisa Hejlová, 2025

ISBN 978-80-246-5808-7

ISBN 978-80-246-5817-9 (pdf)



Univerzita Karlova
Nakladatelství Karolinum

www.karolinum.cz
ebooks@karolinum.cz

Obsah

Poděkování	9
Předmluva	11
Úvod	15

1. ČÁST: KONTEXT A VÝCHODISKA STRATEGICKÉ KOMUNIKACE

1.1 Strategická komunikace: její význam a přínos	20
1.1.1 Co je to strategická komunikace?	20
1.1.2 Strategická komunikace: k čemu a proč je potřeba	23
1.1.3 Co můžete strategickou komunikací získat	24
1.1.4 Co můžete bez strategické komunikace ztratit	25
1.2 Informační revoluce a bezpečnost: změny, které formovaly vznik strategické komunikace	30
1.2.1 Deglobalizace: svět není globální vesnice	31
1.2.2 Informační revoluce: zásadnější než vynález elektřiny	32
1.2.3 Kdo řídí naše životy? Ekonomika pozornosti a architektura výběru	33
1.2.4 Demokracie? Jen pro polovinu lidstva	36
1.2.5 Jak se společenské a technologické změny promítají do komunikace značek a organizací	38
1.2.6 Značka a reputace jako klíčové aktivum	40
1.3 Etické výzvy strategické komunikace: klíčové východisko profesionálního jednání a rozhodování	49
1.3.1 Etické otázky: kdy se můžeme poučit z minulosti	53
1.3.2 Rozdílné pohledy na obchodní cíle a strategie: zisk, právo na pokrok nebo sdílená hodnota?	56
1.3.3 Nefinanční reporting a ESG: nové dobro, nebo nová ideologie?	60
1.3.4 Etická dilemata současnosti	64
1.3.5 Sebereflexe komunikačních profesionálů: nejčastější omluvy pro neetické jednání	68
1.3.6 Leadership, který zakrývá podvody a machinace	69
Shrnutí první části knihy	73

2. ČÁST: STRATEGICKÁ KOMUNIKACE JAKO VĚDNÍ OBOR

2.1	Strategická komunikace jako nová vědní oblast	76
2.2	Akademické definice strategické komunikace: deštníkový termín	83
2.3	Strategická komunikace jako nový studijní program na univerzitách	92
2.3.1	Co musí člověk umět, aby se stal odborníkem na strategickou komunikaci?	94
2.4	Metodologie strategické komunikace	99
2.5	Kořeny strategické komunikace v komunikačních studiích a public relations	102
2.5.1	První světová válka, nástup propagandy a její důsledky ve vědě o komunikaci	103
2.5.2	Komerční komunikace a reklama: počátky strategického řízení komunikace	109
2.5.3	Osobní vliv: od názorových vůdců k influencerům	112
2.6	Výzkum publik a účinků médií v kontextu strategické komunikace	118
2.6.1	Teorie zázračné střely a komunikace jako jednosměrný tok informací	118
2.6.2	Proč se zpráva nedostane k posluchači: šum a „očkování“ proti propagandě	121
2.6.3	Od masového publika ke stakeholderům: ti, kdo spoluurčují osud organizace	123
2.6.4	Kdo řídí média – a jak média řídí nás?	126
2.7	Lineární a sdílená komunikace: jak komunikace formuje svět, v němž žijeme	130
2.7.1	Příběhy jako způsob porozumění světu	134
2.8	Jak funguje přesvědčování: důležité koncepty z behaviorální ekonomie a sociální psychologie	139
2.8.1	Můžeme nekomunikovat?	140
2.8.2	Situace a společnost: co ovlivňuje naše rozhodování	142
2.8.3	Kognitivní předpojatosti: přednastavené vzorce rozhodování	144
2.8.4	Architektura výběru: jak navrhnout prostředí, v němž se lidé rozhodují	149
2.8.5	Teorie rámování: vzorce myšlení	152
2.8.6	Cialdiniho principy přesvědčování	154
2.8.7	Další modely přesvědčování v kontextu strategické komunikace	156
2.9	Digitální „já“: spoluvytváření a komunikace organizací v digitálním prostoru	157
2.9.1	Sociální bubliny: každý jsme jiný, ale všichni ve stejné bublině	160
2.10	Komunikace a realita: proč můžeme žít v báchorkách	163
	Shrnutí druhé části knihy	170

3. ČÁST: METODY A POSTUPY STRATEGICKÉ KOMUNIKACE

3.1	Strategický proces komunikace: plánování, implementace a řízení	172
3.2	Základní stavební kameny strategie komunikace	175

3.3	Co je to strategie, otevřená strategie a sensemaking	178
3.4	Strategické řízení organizace: vize, mise a hodnoty	182
3.5	Provázanost a vyhodnocování strategie: klíčové parametry úspěchu	185
3.5.1	Komunikační strategie vs. strategická komunikace	186
3.6	Strategický model komunikace	188
3.6.1	První část strategického modelu: analýza a analytické nástroje	190
3.6.1.1	Sociologický výzkum	190
3.6.1.2	Analýza stakeholderů	191
3.6.1.3	Vytváření person	193
3.6.1.4	Analýza komunikačních procesů	193
3.6.1.5	Analýza komunikačních bodů	194
3.6.1.6	Metoda benchmarkingu	194
3.6.1.7	Analýza kompetencí	194
3.6.2	Druhá část strategického modelu: plánování strategie	195
3.6.2.1	Disneyho metoda	196
3.6.2.2	Metoda „switch“	196
3.6.2.3	Metoda tvorby scénářů	197
3.6.2.4	Strategie modrého oceánu	199
3.6.2.5	Plánování cesty	199
3.6.3	Třetí část strategického modelu: implementace	199
3.6.3.1	Akční plán	200
3.6.3.2	Ukazatelé výkonnosti podniku (metoda „balanced scorecard“)	200
3.6.3.3	Alignment management	201
3.6.3.4	Zapojení stakeholderů	202
3.6.3.5	Psychologická segmentace a behaviorální cílení	203
3.6.4	Čtvrtá část strategického modelu: evaluace	204
3.6.4.1	Analýza zákaznické zkušenosti	204
3.6.4.2	Analýza sentimentu	205
3.6.4.3	Mediální výzkum	205
3.6.4.4	Social listening	207
3.6.4.5	Inovativní přístupy k analýze dat: big data, OSINT a business intelligence	208
3.6.4.6	Antropologický výzkum	212
3.7	Designové myšlení	214
3.8	Využívání příběhů ve strategické komunikaci	215
3.9	Taktiky a jejich využití ve strategické komunikaci	216
4.	Specifika komerční strategické komunikace	219
4.1	Budování důvěry a řízení reputace	220
4.2	Public affairs a lobbying	221
4.3	Řízení a ochrana značky	223
4.4	Řízení změny	225
4.5	Krizová komunikace	226
4.6	Vývoj a profesionalizace komerční komunikace ve 20. století	226
4.6.1	Nové tisíciletí: značky musí mít „vyšší smysl“	229

4.7 Interní komunikace: zaměstnanci jako hlavní nositelé firemní kultury	235
4.8 Strategická komunikace firem k externím stakeholderům	239
4.8.1 Komunikace na kapitálových trzích a vztahy s investory	242
4.9 Limity strategické komunikace: omezená racionalita a omezené rozhodování organizací	243
5. Specifika strategické komunikace vlád, států a veřejného sektoru	246
5.1 Kořeny strategické komunikace v bezpečnostních studiích	246
5.2 Role komunikace v tradičních bezpečnostních strategiích	250
5.3 Procesy ovlivňování v mezinárodněpolitické komunikaci: informační a psychologické operace	254
5.3.1 Kde končí strategická komunikace a začíná propaganda?	258
5.4 Diplomatická komunikace a soft power jako součást národních strategií	263
5.5 Nové formy ovlivňování: propojení dohledu, propagandy a nových technologií ve službách států	268
6. Strategická komunikace vlád a států	273
6.1 Vládní komunikace, nebo politické PR?	279
6.1.1 Vývoj vládní strategické komunikace v České republice	282
6.2 Může fungovat stát jako značka?	285
Shrnutí třetí části knihy	292
Závěr	293
Bibliografie	296

Poděkování

Chtěla bych poděkovat celé řadě svých domácích i zahraničních kolegů, přátel, a především svému manželovi a rodině, bez jejichž podpory bych knihu nikdy napsala. Na prvním místě patří poděkování mé alma mater, Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, za to, že mi psaní knihy umožnila v rámci sabatiklu (vědeckého volna). Děkuji zejména dr. Jakubu Končelíkovi, řediteli Institutu komunikačních studií a žurnalistiky, a zástupci ředitele doc. Janu Haladovi za jejich vytrvalou a pozitivní podporu. Profesoru Janu Jirákovvi vděčím za poznatky v oblasti mediálních a komunikačních studií. Dále děkuji svým nejbližším kolegyním a kolegům z katedry marketingové komunikace a public relations FSV UK, kteří tvoří jádro pedagogů na magisterském oboru Strategická komunikace a jsou zároveň průkopníky oboru na poli akademického výzkumu u nás. Protože jsme každý z trochu jiné oblasti a na věci se díváme z různých úhlů pohledu, je diskuse s nimi vždycky velmi zajímavá a obohacující. Dále bych chtěla poděkovat i všem našim dalším spolupracovníkům a profesionálům a profesionálkám z praxe, kteří se na výuce strategické komunikace spolupodílejí. Velké poděkování patří prof. Martinovi Potůčkovi, kterému vděčím za poznatky ze strategického vládnutí a za přínosnou recenzi rukopisu. Velké díky patří i dalším dvěma recenzentům této knihy, docentu Miroslavu Karlíčkovi z Vysoké školy ekonomické a docentu Petru Orságovi z Univerzity Palackého v Olomouci, kteří mi poskytli velmi cennou a podnětnou zpětnou vazbu.

K tomu, abych u nás mohla strategickou komunikaci vůbec začít vědecky rozvíjet a vyučovat na univerzitě, mi pomohla také řada mých zahraničních kolegů. Vyjmenuji zde pouze některé z profesorek a profesorů, které rozhodně nemohu opomenout: Ansgar Zerfass, Ángeles Morenová, Dejan a Ana Verčičovi, Josef Pallas, Sandy Kornberg a mnozí a mnozí další. Řadu let jsem členkou Evropské asociace pro výzkum a vzdělávání v public relations (EUPRERA) a její členové pro mě představují důležité partnery, s nimiž diskutuji o odborných problémech – patří mezi ně např. Stefania Romentiová, Jesper Falkheimer, Chiara Valentiniová a další. V neposlední řadě děkuji svým studujícím z bakalářského, magisterského a doktorského studia – ti jsou největší motivací pro mou práci. Publikovali

již celou řadu výzkumů a diplomových prací, které významně rozšířily poznání a povědomí o strategické komunikaci u nás. V diskusích na přednáškách, seminářích a při řadě projektů se studentkami a studenty – nejen mé domácí Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, ale i dalších univerzit a škol, kde jsem občas hostem, např. na Fakultě architektury Českého vysokého učení technického nebo na Vysoké škole uměleckoprůmyslové a dalších – získávám cennou zpětnou vazbu a dotazy na důležité otázky, které se společně snažíme zodpovědět. Největší dík patří mé rodině – manželovi, dcerám a rodičům za jejich soustavnou podporu, toleranci, inspiraci a lásku.

Předmluva

Sanford J. Kornberg

Žijeme, a v budoucnu i žít budeme, ve světě digitální komunikace. Pro profesionály v komunikaci, kteří se zabývají globální strategickou komunikací, znamená tento svět obrovskou výzvu. Nacházejí v něm spoustu příležitostí, ale i rizik, např. jak zprostředkovat strategické sdělení značky spotřebitelům, aby bylo univerzální a platné po celém světě, který se neustále proměňuje a v mnoha aspektech liší, a spousta dalších podobných problémů. Pro profesionálky a profesionály ve strategické komunikaci představuje široké množství geografických, kulturních, sociálních a politických rozdílů skutečnost, které musí nejen věnovat pozornost, ale také jí porozumět. Žijeme ve světě značek a organizací, které mají globální dosah nebo na něj aspirují – chtějí se takovými stát. Již to není jen Coca-Cola, Apple nebo Nike, ale také AliExpress, Meta, Google nebo ByteDance. Globálními trhy nejsou jen Evropa a Spojené státy americké, ale také Čína, Indie, Brazílie nebo Nigérie.

Do jaké míry může být jejich strategie univerzální a do jaké míry má být unikátní, přizpůsobená na míru lokální kultuře a vkusu? Co dělat, když lokální podmínky nebo hodnoty nejsou v souladu s psanými, nebo i nepsanými pravidly mateřské firmy či organizace? A jak sladit rozdílné pohledy na svět, morální a etická východiska ve vedení firem, kde jsou lidé z nejrůznějších koutů světa?

Ředitelé a ředitelky působící v globálním prostředí velkých firem a organizací k tomu používají strategické řízení komunikace, které se potom adaptuje na jednotlivých regionech či trzích. Tyto strategie bývají vybudované na celé škále pečlivých výzkumů, dat a know-how. Zahrnují komplexní plánování komunikace prostřednictvím řady nástrojů a prostředků, např. tradičních nebo digitálních médií, příběhů nebo příležitostí k setkávání. K tomu, aby tyto prostředky byly efektivní a skutečně dosáhly svého cíle, oslovily nebo motivovaly konkrétní skupiny lidí, které potřebujeme, je zapotřebí je neustále vyhodnocovat a měřit. A v případě, že nefungují tak, jak jsme si mysleli, vyhodnotit, proč byly zvoleny špatně, proč je potřeba použít jinou taktiku, případně upravit celou strategii. Tyto úkoly dnes řeší profesionálové, jejichž profese bývá nazývána různě: mohou to být např. odborníci na strategickou či marketingovou komunikaci, profesionálové z reklamy nebo na

vztahy s veřejností. Jejich cíl bývá podobný, a to prostřednictvím komunikace pomoci své organizaci dosáhnout úspěchu.

V tomto světě jsem strávil celý svůj profesní život. Pracoval jsem na řídicích pozicích komunikačních a reklamních agentur, které sice pocházely z USA, ale působily po celém světě. Každý den jsem řešil otázky, jak přizpůsobit, přeložit nebo zprostředkovat globální komunikační strategie značek v konkrétním prostředí tak, aby jim lidé rozuměli a aby je přijali, aby je tyto značky přesvědčily nebo zaujaly, a proto bych se rád podělil o svoje osobní zkušenosti ze dvou konkrétních strategií, na nichž jsem měl možnost se spolupodílet. Představují totiž zajímavé příklady úspěšných strategií, které provázela řada specifických taktik. V prvním případě se jednalo o značku globálních nealkoholických nápojů, v druhém o značku kávy. Když si vybavíme ta nejznámější jména, pak existuje velká pravděpodobnost, že budeme vědět, o jaké značky se jedná, ale já je zde nemohu konkretizovat.

V obou případech vypracovali manažeři komunikace centrálně řízenou strategii značky s tím, aby mohla být univerzálně využitelná a dala se použít na všech trzích, kde měla působit. Poté, co tuto strategii dokončili, ji nechali reklamní agenturou důkladně otestovat, aby si ověřili, že jí spotřebitelé rozumí tak, jak zamýšleli. V mnoha případech globálních kampaní to funguje: jeden koncept je použitelný pro všechny trhy, což zaručuje, že značka působí skutečně ve stejném duchu, prezentuje stejné hodnoty a měla by v zákaznících vyvolávat i stejné pocity a asociace. V některých případech se ale přijde na to, že je zapotřebí jít na to jinak.

V takovém případě je potřeba strategii adaptovat na hlavní cíle, hodnoty, vize a poslání značky, ale tak, aby přitom oslovila místní publikum. Pak nastupuje lokální nebo regionální tým a musí se tohoto úkolu zhostit. Prvním příkladem, kdy jsem adaptoval globální strategii na jiný trh, byl lídr na poli nealkoholických nápojů. Naši hlavní cílovou skupinou byli převážně mladí lidé. Globální strategie fungovala všude, jen ne na našem domácím trhu. Byli jsme totiž v Japonsku.

Můj tým proto dostal za úkol vyvinout, otestovat a implementovat úplně jiné strategické, taktické a kreativní postupy, které by představily velkou značku nápojů tak, jak ji znají lidé všude na světě, ale „po japonsku“. Japonská komunikace je úplně odlišná od všeho, na co jste zvyklí – je hodně rychlá, zábavná, barevná a vysoce kontextuální, propojená s řadou dalších odkazů, významů a symbolů. Spolupracovali jsme na tom s místními tvůrci a pečlivě jsme vymýšleli a testovali, co přesně bude fungovat. S odstupem desítek let už mohu říct, že se nám to tehdy povedlo – tato značka je stále lídrem na trhu.

Další můj oblíbený příklad je také z Japonska. I když jsem působil mnoho let i na jiných trzích, kromě Spojených států amerických např. i v Hongkongu, na Filipínách a koneckonců i v České republice, Japonsko bylo, pokud jde o adaptace globálních strategií, skutečně specifické.

Podobně jako jinde v Asii se v Japonsku po staletí pije čaj. Japonci pít čaje ale povýšili již v sedmáctém století na nábožný rituál, kterému se říká čajový obřad. Vychází z tradice zen-buddhismu a provází jej celá řada specifických, ritualizovaných pravidel, která jej povyšují na cosi mezi meditací a náboženským obřadem. Stručně řečeno, čaj hraje v Japonsku prim, a když se řekne „nápoj“, většine

Japonců se vybaví „očá“, tedy zelený čaj. V tomto případě bylo naším úkolem uvést na japonský trh nový produkt – kávu, a to instantní.

Museli jsme tedy zjistit, co by vlastně spotřebitele, tolik zvyklé na čaj, na pití instantní kávy lákalo. Tady se musíme přenést do konce sedmdesátých let minulého století, kdy Japonci budovali svůj hospodářský zázrak i novou identitu. Patřily k ní i dobré vztahy se zahraničím, zejména se Spojenými státy a Evropou. Japonce tehdy lákalo vše, co pocházelo z ciziny – bylo to pro ně neokoukané, spojené s novými začátky a s vizí jejich země jako světového ekonomického lídra.

Zaměřili jsme se tedy na důkladný spotřebitelský výzkum a připravili jsme specifickou kreativní strategii, která byla založená na jednoduché myšlence: pití kávy spojuje obyvatele všech atraktivních metropolí po celém světě. Kreativní kampaň byla založena na zobrazení různých situací při pití kávy lidmi z New Yorku, Londýna, Paříže, Madridu a několika dalších světových trhů. Nazvali jsme ji „Města světa“ a běžela úspěšně mnoho let, nejprve prostřednictvím tradičních, a poté i nových médií. Japonci se skutečně zařadili mezi světoobčany, kteří dnes – vedle tradičních čajoven – mají na každém rohu také malou samoobsluhu nebo automat na kávu, a tak ji přijali jako každodenní součást svých životních návyků.

V životě komunikačních profesionálů se takto velká příležitost nevyskytuje příliš často. Je spojena s velkou odpovědností a vysokou mírou rizika. Její úspěch byl daný také tím, že jsme dostali v zadání a provedení kampaně v podstatě volnou ruku a měli jsme možnost udělat podrobný spotřebitelský výzkum. Strategie šla ruku v ruce s kreativním vhledem, který zohledňoval místní vkus, cítění a očekávání. Stratégové do určité míry mohou ovlivnit i chování lidí, jejich zvyky, kulturu či každodenní rituály, ale uspějí jen tehdy, pokud strategii postaví na datech, pochopení a kvalitním provedení. Nejdůležitější je tedy vystihnout ducha doby, životní styl, hodnoty, a především to, po čem lidé touží, čím chtějí žít a co je pro ně momentálně důležité. Ve světě digitálních médií vše vypadá strašně zrychleně a proměnlivě, ale tato podstata strategického myšlení zůstává stále stejná.

30. října 2023, Connecticut, Spojené státy americké

Sanford J. Kornberg je komunikační profesionál, který od konce sedmdesátých let 20. století řídil reklamní a komunikační agentury v mnoha zemích. Vedle Spojených států amerických působil v Japonsku, Hongkongu, na Filipínách a začátkem devadesátých let i v České republice. Pracoval mimo jiné pro firmy Coca-Cola, Johnson & Johnson, Nestlé, General Motors a další. Vyučuje komunikační strategie, zejména na University of Missouri, a od roku 2006 i na Letní škole marketingu ve spolupráci s University of Missouri, Univerzitou Karlovou a reklamní agenturou McCann Prague.

Úvod

Sousloví strategická komunikace se u nás ve veřejném prostoru objevilo poměrně nedávno. Když jste na strategickou komunikaci narazili v novinách ještě před deseti lety, mohli jste si být jisti, že se jedná o silnici, kterou je nutně potřeba postavit nebo opravit. Po začátku nového tisíciletí se strategická komunikace začala skloňovat jako nový nástroj v boji proti terorismu. Po roce 2001, kdy al-Káida zaútočila na newyorská dvojčata, se hrozba islámského terorismu stala jednou ze stálých televizních zpráv. Teroristé svoje útoky záměrně plánovali a prováděli tak, aby získali co nejvíce mediální pozornosti a způsobili co největší hrůzu obyvatel. Začali k tomu šikovně využívat i nově nastupující digitální technologie, které jim umožnily lépe rekrutovat nové příznivce, domlouvat se na akcích nebo svoje činy natáčet a sdílet. Západní svět se cítil komunikačně ponížený: jak je možné, že džihádisté odněkud z pouště dokážou získat s jedním mobilním telefonem a malou kamerou tolik pozornosti? V bezpečnostním a vojenském prostředí se proto začal rozvíjet koncept strategické komunikace jakožto součásti obranné politiky státu. V evropském prostoru se o strategické komunikaci začalo mluvit až od ledna 2014, kdy Severoatlantická aliance otevřela nové Centrum pro strategickou komunikaci (NATO Strategic Communications Centre of Excellence) v litevské Rize.

Paralelně se stejné sousloví začalo pomalu objevovat i v komerční komunikaci: velké firmy a korporace tak začaly označovat svůj nový přístup ke komunikaci, kterému dříve říkaly public relations. Strategická komunikace zněla líp: víc technologicky, manažersky, chladně a důležitě. A co víc – dávala jasně najevo, že patří do samotného vedení firmy nebo organizace, nejen kamsi na pátou rozhodovací úroveň nebo do servisního oddělení. Mezi první firmy, o kterých se v souvislosti se strategickou komunikací tehdy u nás psalo, patřily Ferrari, Maserati, ČEZ a Severočeská uhelná. Rychlý nástup digitální komunikace, mobilních telefonů, a zejména sociálních médií úplně proměnil komunikaci, jak ji dosud lidé znali. Firmám to přineslo obrovské příležitosti, protože najednou nemusely spoléhat na novináře, jak jejich zprávu interpretují a zda ji vydají. Mohly k těm, které to zajímalo nebo které chtěly oslovit, mluvit napřímo, prostřednictvím vlastních médií, sociálních sítí nebo influencerů.

Stejně tak k firmám a organizacím ale mohli začít promlouvat lidé. Začali firmy v digitálním prostředí hodnotit, recenzovat, ptát se jich, chválit je, ale také pomlouvat a šířit o nich nepravdy nebo smyšlenky. Komunikační profesionálové se museli učit za pochodu a poznávat nejnovější sociální sítě, blogy nebo recenzní portály, kterých stále přibývalo a rychle se měnily. Přicházely další komunikační technologie, komunikační roboti i falešní hráči, jejichž cílem bylo zasít nedůvěru a ovládnout prostor ve svůj prospěch. Jestliže dříve byla komunikace měkkou sociální vědou, v níž se studenti chtěli vyhnout matematice, tak to dnes už neplatí: komunikace se stala neodmyslitelně provázanou se sofistikovanými technologiemi i statistikou. Pro práci v oboru se staly nezbytnými pojmy umělá inteligence, velká data, algoritmy či behaviorální cílení.

Souběžně s praxí se rovněž začaly rozvíjet teoretické reflexe a výzkumy, které formovaly nově vznikající vědní oblast strategické komunikace. Došlo ale k paradoxní situaci: začaly se vyvíjet jak v **bezpečnostních studiích**, tak v **komunikačních a mediálních studiích** a vyrůstát vedle sebe paralelně jako dva různé stromy. Jejich větve se v korunách sice občas propletou, ale mají odlišné kořeny i kmeny: jiné akademické žurnály, konference i výzkumy. Proto dnes vedle sebe existují na trhu knihy, které se shodně týkají strategické komunikace, ale vycházejí z jiných zdrojů – jiné literatury, odlišných autorů, jiných příkladů i použití v praxi. Strategická komunikace přitom vychází ze základů, které jsou přes dva tisíce let staré a odvíjejí se jak z rétoriky i umění válečného, tak i později z řady dalších sociálních a humanitních věd: především sociologie, psychologie, politologie a dalších. Proto je tak těžké ji uchopit i popsat: k jejímu poznání i umění ji využít je zapotřebí značně široký záběr.

Pojala jsem proto tuto situaci jako výzvu a rozhodla jsem se napsat knihu, která představí oba stromy i jejich kořeny. Popisuji strategickou komunikaci jak v kontextu komunikačních, tak i bezpečnostních studií, ale i řadě dalších souvisejících disciplín. Přestože k nám strategická komunikace přišla „ze Západu“, považuji za nutné ukázat ji také v našem lokálním kontextu, geopolitické situaci a kultuře, která v komunikaci hraje obrovskou roli. Důvodů, proč si tuto knihu přečíst, je více: tím prvním a hlavním je porozumět a pochopit strategickou komunikaci v její komplexitě, která nejen ze současné společenské situace a technologických podmínek vychází, ale zároveň je také spoluutváří a formuje jejich budoucí vývoj. Další důvody jsou velmi praktické: porozumět tomu, jak můžeme strategickou komunikaci využívat, a to jak v komerčních, tak i nekomerčních organizacích. Soustředím se proto na poměrně podrobný popis nejrůznějších metod a nástrojů, z nichž většinu lze použít v praxi i pro akademický výzkum. Zároveň však doufám, že dobrým důvodem k tomu, proč si tuto knihu přečíst, může být i chuť zamyslet se nad tím, co je to ovlivňování, jak probíhá na úrovni jednotlivců, organizací i společností, jaké jsou jeho morální základy a etické limity. Tuto knihu jsem začala psát v zimě 2022, ještě v době končící pandemie, kterou však zakrátko přehlušila válka na Ukrajině. Dokončit se mi ji podařilo koncem srpna 2023. Toto časové vymezení je důležité, protože se zcela jistě odráží v popisech příkladů, technologií a médií své doby.

Primárním důvodem a publikem, pro které tuto publikaci píšu, jsou **studentky a studenti** magisterského oboru Strategická komunikace na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Když jsem tento obor jako jeho garantka u nás zakládala a otevírali jsme první ročník v akademickém roce 2020/2021, nemohla jsem jim nabídnout žádnou komplexní publikaci, která by pro ně byla „McQuailem“ mediálních studií, „Kotlerem“ marketingu nebo „Samuelsonem“ ekonomie. Doufám tedy, že tímto mezeru alespoň částečně vyplním. Kromě mých studentů je kniha určena obecně všem, kdo studují na vysoké škole, kdo navštěvují kurzy celoživotního vzdělávání nebo prostě jen mají chuť se něco dozvědět a něco nového se naučit.

Druhou skupinou, pro niž tato kniha může být zajímavá, jsou samotní **profesionálové v praxi**, mj. tiskoví mluvčí, manažeři a manažerky komunikace, vedoucí kampaní nebo digitální tvůrci. Velká část z těchto profesionálů má za sebou vystudovaný jiný příbuzný obor: žurnalistiku, politologii, sociologii nebo ekonomii. Zkušenosti nabyli praxí, takže si pod teoretickými koncepty budou moci představit řadu reálných situací, které sami zažili nebo zažívají. Myslím si, že i pro ně může být zajímavé podívat se na strategickou komunikaci ze širšího úhlu pohledu a představit si souvislosti, metody nebo nástroje, které je mohou inspirovat.

Neskromně doufám, že třetí skupinou čtenářů, k níž se tato kniha dostane, jsou lidé v naší politické reprezentaci a ve veřejném sektoru. Pojem strategická komunikace se do širšího povědomí veřejnosti zapsal v průběhu pandemie, kdy lidé zoufale postrádali navigaci ve složité situaci, aby lépe porozuměli tomu, proč mají změnit své chování. Dalším zlomem byl začátek války na Ukrajině, která zostříla propagandistický boj o veřejné mínění i u nás. Tato kniha je užitečná pro všechny **veřejné činitele a politiky**, protože přesněji vymezuje hranice toho, co strategická komunikace je a co není, k čemu slouží a k čemu ne a kam ještě v demokratických podmínkách státu může, a kam už nesmí.

A nakonec je tato kniha určena zvědavé veřejnosti, která se chce o společnosti dozvědět více a rozumět tomu, jakým způsobem se ji různé organizace, firmy, stát i nestátní aktéři a další snaží ovlivňovat.

Kniha je rozčleněna do tří větších celků: v **první části** si klade za cíl představit širší kontext a okolnosti, které formovaly podmínky pro postupný vznik a vývoj strategické komunikace. Vysvětluje, proč se vůbec strategickou komunikací zabývat, k čemu je potřeba a s čím vším souvisí. V této části se na strategickou komunikaci díváme optikou společnosti, zabýváme se tedy hlavně širšími společenskými souvislostmi a také společenskými vlivy, které strategická komunikace může mít. Proto je hned v této první části zařazena kapitola o etice, která by měla být součástí jakéhokoli přemýšlení ještě předtím, než budeme zvažovat, jak používat strategickou komunikaci jako nástroj.

Druhá část knihy se soustředí na zasazení strategické komunikace do kontextu sociálních a humanitních věd. V této části proberu různé definice a pojetí, které vycházejí především z kořenů komunikačních studií, sociální psychologie a behaviorální ekonomie. I když je tato druhá část spíše teoretická, budu se soustředit na to, aby bylo zřejmé, jak lze teorii uplatnit v praxi. Pragmaticky jsem tedy

vybrala pouze některé koncepty, které pro porozumění i praktické využití strategické komunikace považuji za důležité.

Třetí část knihy představuje strategický proces, jeho metody, nástroje a techniky. Zároveň se blíže zaměřuje na svět firem a korporací, v němž má strategická komunikace poněkud jiná specifika než ve světě nekomerčních organizací. Nakonec se věnuji oblasti, která je více spojená s kořeny strategické komunikace v bezpečnostních studiích a diplomacii: komunikací vlád, států a veřejných organizací. Věřím, že právě tato část strategické komunikace se bude do budoucna rozvíjet a profesionalizovat. Přála bych si, aby i tato kniha mohla být na této cestě spolehlivým průvodcem.

1. část

Kontext a východiska strategické komunikace

V první části knihy představíme strategickou komunikaci v širším kontextu společenských a technologických změn, s nimiž jsme nuceni neustále se vyrovnávat a které významně formují svět tak, jak jej známe. Smyslem této části je otevřít otázky – a na některé z nich se pokusit i odpovědět –, jak funguje náš svět, jak se v něm uplatňují různé organizace a dále jakým způsobem se dívat na nejrůznější situace kolem nás, v nichž strategická komunikace hraje roli. Podíváme se i na otázky hlubší, které nás donutí zamyslet se nad tím, na čem stojí hodnoty a morální kategorie, které jsou výchozím bodem pro organizační jednání a komunikaci.

1.1 Strategická komunikace: její význam a přínos

1.1.1 Co je to strategická komunikace?

Strategická komunikace může znít jako další módní slovo (tzv. buzzword), které se objevilo ve společnosti poměrně nedávno a jehož sláva opadne stejně rychle jako třešňové květy v máji. „Každý přece ví, jak komunikovat. Když to druhý nepochopí, je to jeho problém. Co na tom chcete studovat nebo řídit?“ zní častá námitka proti oboru strategická komunikace. Cílem této kapitoly bude proto ukázat, v čem a kdy je strategická komunikace důležitá, proč je zapotřebí a k čemu ve společnosti přispívá. Na strategickou komunikaci budeme pohlížet nejen jako na jistý manažerský přístup k řízení organizací ve vztahu k různým skupinám veřejnosti, ale také jako na možnost analyzovat a kriticky zkoumat jednání, které je do značné míry ovlivněno komunikací nejrůznějších typů organizací či aktérů.

Než se pustíme do porovnávání různých definic, hledání nuancí a širšího kontextu, pojďme zkusit pro začátek stručně a jednoduše strategickou komunikaci definovat. Nabízím nejprve tuto svou **vlastní, širší formulaci**:

Strategická komunikace je systematická, záměrná a řízená činnost, která monitoruje, analyzuje a využívá komunikaci k tomu, aby podpořila cíle firmy nebo organizace ve

vztahu s veřejností a různými skupinami zainteresovaných aktérů (stakeholdery). Využívá různé taktiky, nástroje a prostředky komunikace, jako je např. vytváření příběhů a poselství, komunikování dovnitř i vně organizace, vyhledávání a vytváření různých komunikačních příležitostí ve vztahu s různými skupinami aktérů a tak podobně.

Strategickou komunikaci mohou využívat jak firmy, tak i další organizace, např. neziskové, vládní nebo státní. Aby byla strategická komunikace účinná, musí mít jasné stanovená východiska, plány a cíle, které je třeba průběžně vyhodnocovat, revidovat a koordinovat s celkovým směřováním organizace.

V demokratické společnosti je podmínkou fungování strategické komunikace svoboda slova, důvěra veřejnosti a vysoká míra transparentnosti. Důležité je nastavení komunikačních vztahů tak, aby nedocházelo k manipulativnímu působení na jednotlivce či skupiny lidí. Etický rozměr a schopnost kritického myšlení by proto měly být nedílnou a integrovanou součástí jak teorie, tak každodenní praxe komunikačních profesionálů.

Strategickou komunikaci pak stručněji definují jako **využívání komunikačních postupů a technik k tomu, aby pomáhaly zlepšovat fungování samotné organizace jak dovnitř, tak navenek**.

„Dovnitř“ přitom zahrnuje vše, co se týká interního fungování firmy – zdaleka to nejsou jen nástěnky na chodbách nebo vánoční večírky, ale spíše samotné řízení firmy (governance) se zaměřením na to, aby se lidé v organizaci cítili dobře a chápali její hodnoty. „Navenek“ se týká primárně ostatních vztahů se společností, respektive mnoha společenskými skupinami (tzv. stakeholdery), jako jsou např. zákazníci, zákonodárci, investoři nebo sousedé, ale též odpůrci či konkurence. V širším slova smyslu je pro strategickou komunikaci klíčová odpovědnost vůči společnosti jako takové, a to včetně dopadů na životní prostředí nebo na skupiny, které nejsou na první pohled zjevné (např. subdodavatelé v komplikovaných dodavatelských řetězcích).

Jedna z nejcitovanějších definic strategické komunikace zní: „záměrné využívání komunikace k naplňování mise organizace“¹ (Hallahan et al. 2007, 3). Takto strategickou komunikaci definovali akademici pocházející převážně z oboru komunikačních studií ve Spojených státech a v Evropě, konkrétněji z oboru public relations, před více než patnácti lety. Co je k tomu vedlo? Proč potřebovali definovat něco nového? Důvody byly především dva: jednak se oblast komunikace výrazně proměnila s nástupem internetu, digitalizace komunikace a příchodem sociálních médií, jednak se změnilo prostředí, v němž žijeme: technologické změny nám umožnily jinak cestovat, obchodovat i válčit. Komunikace se tak posunula do vyšší role řízení a managementu, tj. jiné role, než jakou tradičně zastávalo public relations: nešlo jen o to udržovat dobré vztahy s novináři, investory a dalšími různými skupinami veřejnosti, ale o to, jak komunikaci aktivně využít, abychom jako organizace dosáhli toho, co chceme. Do vztahů s veřejností (public relations), které – alespoň navenek – usilovaly o oboustranně výhodné a rovnocenné vztahy

1 V originále „purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission“.

se svými publiky, tak byla vnesena obchodní dravost a cílevědomost, podložena novými analytickými nástroji a provázaná s obchodními nebo jinými cíli organizací a podniků.

Poněvadž velká část teoretiků i profesionálů v oblasti strategické komunikace vzešla právě z public relations, bylo pro ně výzvou vysvětlit, v čem se public relations od strategické komunikace liší. Zatímco public relations byly prezentovány spíše jako způsob vyjednávání, udržování vztahů a získávání legitimacy organizace, u strategické komunikace se začalo zdůrazňovat provázání komunikace a celkového řízení organizace: interní a externí komunikace, vize, mise a cílů – jednoduše toho, čeho chce organizace dosáhnout (Zerfass a Huck 2007). Strategické řízení komunikace se přitom od public relations v managementu procesu příliš neliší: také se skládá z klasických postupů, od analýzy nebo vzhledu do situace přes plánování a implementaci po evaluaci. Mnohem větší důraz se ve strategické komunikaci klade na to, aby komunikace byla přímo součástí řízení organizací a byla dobře propojená (aligned) s cíli, kulturou a hodnotami organizace (Zerfass a Volk 2019).

V současném světě tvoří **symbolická, nehmotná hodnota firem**², zejména akciových společností, velmi významnou součást jejich tržní kapitalizace. U státních nebo neziskových organizací je jejich pověst, společenský význam a symbolická hodnota významným faktorem jejich vyjednávací síly a přesvědčovací pozice. Na firmy i organizace jsou kladeny mnohem větší nároky než jen to, aby splňovaly zákonné normy – musí čím dál více prokazovat, že jsou pro společnost jako takovou skutečně užitečnými aktéry. Na druhou stranu zejména v západním světě se velmi snadno podporují abstraktní hodnoty, pokud se nedějí přímo na našem dvorku.³ Odvrácená tvář strategické komunikace může také pomáhat zamlčovat nebo zakrývat problémy, které spotřebitelé nechtějí vidět – např. podmínky těžby nerostných surovin, které jsou nezbytné pro fungování solárních panelů, nebo ekologické dopady pohodlného online nakupování. Důležitou součástí strategické komunikace tak může být i strategické mlčení (Dimitrov 2017).

Strategická komunikace se začala zabývat nejen tím, „jak dělat věci správně“, ale i tím, „jak dělat správné věci“ (Drucker 2016). Tuto myšlenku formuloval a začal v teorii řízení firem prosazovat americký odborník na management Peter Drucker (1909–2005). Drucker se jako teoretik i jako profesionál působící v praxi zabýval především zvýšením efektivity podniků. Vycházel přitom z myšlenky, že nestačí jen to, aby firma vydělávala více peněz: její celkový přínos pro společnost musí být eticky akceptovatelný a prospěšný. Nezabýval se jen zlepšováním fungování organizace jako takové, ale i sebezvojem lidí, kteří v ní pracují. Zdůrazňoval, že rozvíjet by se měli především lidé, kteří potom na základě svého vlastního růstu posouvají dopředu i organizaci, pro niž pracují.

2 Tzv. goodwill, tedy nehmotné statky, které se obtížně měří či kvantifikují (např. reputace, loajalita zákazníků apod.), a tzv. intangible assets, tedy nehmotné, ale identifikovatelné položky (např. duševní vlastnictví, patenty, licence, webové domény apod.).

3 V angličtině se pro tento fenomén častokrát používá pojem NIMBY, tzn. „not in my backyard“, kdy lidé např. deklarují podporu „zelené“ energetice do té doby, než se objeví plán postavit větrnou elektrárnu v jejich sousedství.

Zejména v západním světě začali spotřebitelé s nástupem nového tisíciletí citlivě vnímat společenské dopady lidské činnosti na životní prostředí, na práva zaměstnanců i na přístup k různým společenským skupinám a začali na firmy, organizace i státy klást větší nároky a mají vůči nim větší očekávání. Veřejnost dnes po organizacích v mnohem větší míře požaduje, aby byly transparentní a férové a chovaly se odpovědně k vlastním lidem i ke svému okolí. Strategická komunikace je tak mnohem více **hra s řízením očekávání a neustálé vyhodnocování** toho, zda organizace „doručuje“ ty správné hodnoty, které od ní zainteresované skupiny veřejnosti požadují (Falkheimer a Heide 2023). Samozřejmě že etické požadavky mají své hranice: to, co požadují zaměstnanci po svém zaměstnavateli v USA, určitě nemusí – či dokonce nesmí – platit u firem nebo organizací např. v Číně, Saúdské Arábii nebo Pákistánu, ať už se jedná o ekologii, rovný přístup k menšinám, svobodu slova a ochranu osobních údajů, pracovní podmínky a tak dále. Etické aspekty strategické komunikace jsou proto v současnosti určitě nejsložitější doménou. Probíhá v ní neustálé vyjednávání a přehodnocování postojů firem i veřejnosti. Otázka aplikované etiky se stala také základní dělicí čarou mezi strategickou vládní komunikací v demokratických zemích a propagandou v zemích nedemokratických.

Podobně jako začaly strategickou komunikaci k dosahování svých cílů používat firmy nebo neziskové organizace, využívá se strategická komunikace i na úrovni **státních či nestátních aktérů** (např. teroristických organizací).

Strategická komunikace se začala v novém tisíciletí velmi výrazně rozvíjet v oblasti, která byla dříve dominantou diplomacie a mezinárodních vztahů: v bezpečnostních studiích. Státy začaly přemýšlet o tom, jak ještě lépe využít komunikaci k dosažení svých zahraničněpolitických či vojenských cílů. Strategická komunikace se stala nedílnou součástí budování image jednotlivých států (tzv. **nation branding**), budování národnostní komunity (tzv. nation building) či podpory takzvané reputační bezpečnosti (reputational security). V nedemokratických či hybridních režimech jsme naopak svědky využívání komunikačních prostředků jako **moderní a efektivní zbraně**, zejména v kyberprostoru, ať už jde o nelegální obchodování či využívání informací na takzvaném darkwebu⁴, nejruznější kyberútoky či kyberšpionáže, cílené kampaně zahraničních aktérů (foreign interference) a podobně.

1.1.2 Strategická komunikace: k čemu a proč je potřeba

Z pohledu historického lze říci, že strategická komunikace není nic nového pod sluncem, pokud jde o její hlavní cíle a význam. Základní principy strategické komunikace, z nichž stále můžeme vycházet, obsahují již díla starověkých filozofů a učenců, např. Aristotela, Kvintiliána či Mistra Suna (Aristotelés, 1999;

4 Tzv. temný web čili darknet (součást deep webu) je online obsah, který není běžně dostupný prostřednictvím obvyklých vyhledávačů (tzv. surface web), ale speciální konfigurace nebo softwaru. Na darkwebu lze nalézt či obchodovat nelegální obsah, např. obsah porušující autorské právo či jakoukoliv jinou právní regulaci – pornografii, zbraně, drogy, uniklá osobní data apod.

Quintilianus 1985; Sun-c' 2008). „Úkolem rétora je využít všeho, co může v dané situaci auditorium přesvědčit,“ připomíná Jiří Kraus první základy evropského myšlení, kdy se schopnost přesvědčit ostatní začala považovat jednak za schopnost, jíž se dá naučit, jednak za důležitou součást svobodné společnosti, kde každý může vyslovit svůj názor (*doxa*) (Kraus 2011, 23). Začátkem 2. tisíciletí našeho letopočtu se ale výrazně proměnily tři faktory:

- 1) samotné komunikační a informační prostředí, v němž se dnes nacházíme (zejména digitalizace, které se budeme věnovat podrobněji dále),
- 2) bezpečnostní faktory a proměna mezinárodních konfliktů, válek a bojů o moc,
- 3) očekávání občanů či spotřebitelů od firem a organizací, spojená s jejich společenským působením.

Podle výzkumu Ipsos Global Trends vyjádřilo 52 % respondentů ochotu „připlatit si za značku, se kterou souzním“ (Ipsos Global Trends 2023, 36). Veřejnost očekává, že značky (ať už komerční či nekomerční) budou vyjadřovat svoje hodnoty, postoje a názory na svět: ekologii, politiku i společnost, jako např. válku na Ukrajině, dále změny klimatu, duševní zdraví a podobně. To však klade vysoké nároky na to, aby značky sledovaly vývoj společenských trendů i mezinárodněpolitického vývoje a dokázaly na ně odpovědně reagovat, či je co nejlépe předjímat, a mluvit o nich se svými publiky, která to zajímá (tzv. stakeholdery). Významnou otázkou také zůstává míra a způsob, proč a k čemu se vlastně firmy či organizace mají či nemají vyjadřovat. Na konkrétních příkladech si ukážeme, co firmy, organizace nebo i jednotlivci mohou strategickou komunikací získat – anebo také ztratit.

1.1.3 Co můžete strategickou komunikací získat

Den po začátku ruské invaze na Ukrajinu, 26. února 2022, napsal ze svého oficiálního vládního účtu jednatřicetiletý ukrajinský ministr pro digitální transformace a vicepremiér Mychajlo Fedorov tento příspěvek: „Elone Musku, zatímco se snažíš kolonizovat Mars – Rusko se snaží okupovat Ukrajinu! Zatímco tvoje rakety úspěšně přistávají z vesmíru – ruské rakety útočí na ukrajinské civilisty! Prosíme tě, pošli nám na Ukrajinu stanice Starlink a řekni příčetným Rusům, aby se zastavili.“⁵ Během dvanácti hodin Elon Musk, podnikatel, zakladatel firem Tesla či SpaceX, odepsal na tento tweet: „Služby Starlinku jsou nyní na Ukrajině aktivní. Zašleme vám více terminálů.“

Tato konverzace zcela změnila pravidla dosavadní komunikace: dosud bylo nepředstavitelné, aby ministři cizích vlád posílali požadavky na válečnou pomoc soukromým podnikatelům prostřednictvím veřejných krátkých zpráv na Twitteru, kde oslovení probíhá pouhým označením účtu znakem @. Jak později vysvětlila

5 Starlink je systém digitálních satelitů, které umožňují internetové připojení i v těžko dosažitelných místech. Satelity se pohybují v „nízké“ výšce necelých dvě stě kilometrů nad zemí. Internetové připojení umožnilo ukrajinským obráncům i civilistům komunikovat se svými blízkými, se zahraničními politiky nebo novináři, navádění dronů, získávání zpravodajských informací ad.

provozní ředitelka SpaceX Gwynne Shotwellová, společnost SpaceX už šest týdnů pracovala na tom, aby Starlink na Ukrajině mohl fungovat, ale chybělo jim povolení od vlády. „Potom poslali ten tweet Elonovi. Tak jsme to zapnuli. To bylo to povolení. To byl ten dopis od ministra. Byl to tweet. (...) Bylo to správné rozhodnutí. Myslím, že nejlepší cesta, jak udržet demokracii, je dbát na to, abychom všichni rozuměli tomu, co je pravda,“ řekla Shotwellová (Foust 2022).

To, že se Ukrajincům podařilo získat a využít komunikační technologie včetně Starlinku, twitterových zpráv a streamovaných projevů prezidenta Zelenského při předávání cen Grammy i do zahraničních parlamentů, jim umožnilo nevojensky ovládnout komunikační prostor a zcela změnit kurz války, kterou mnozí považovali za předem prohranou. O tom, že Starlink významně financuje i americká vláda, se příliš nemluvalo – komunikační výhody získal pro sebe v tento moment Elon Musk.

Tento příklad ilustruje to, jak důležitá je komunikace pro všechny firmy a organizace, i jak rychle se může měnit její technologická povaha. Svět je dnes zaplavený informacemi a daty nejrůznějšího druhu. Existuje celá řada nástrojů, jak je analyzovat a vyhodnocovat, ale: které z nich si vybrat, jak ověřit pravdivost dat a jaká rozhodnutí učinit? Představitelé firem a organizací se již zdaleka nemohou orientovat jen podle toho, co jim přinese největší zisk. Pokud chtějí na trhu či ve společnosti vytrvat, musí brát ohled i na jiné parametry: politickou situaci, dopad na životní prostředí a společnost či postoje nejrůznějších skupin obyvatel. Lídři organizací musejí svá rozhodnutí činit tak, aby bylo v souladu s hodnotami, které jejich organizace reprezentuje. Musí je dnes a denně vysvětlovat jak svým zaměstnancům, tak i ostatním subjektům – zákazníkům, zákonodárcům a mnoha dalším skupinám, dokonce i odpůrcům.

Elon Musk tak prostřednictvím své technologie získal image „zachránce“ Ukrajinců a zároveň vzbudil velká očekávání. Veřejnost předpokládala, že bude i nadále jednoznačně podporovat Ukrajinu a že se bude i nadále vyjadřovat k dalším politickým tématům. O to větší pak pro některé bylo zklamání, když Musk v této roli začal prezentovat názory, které byly v rozporu s tímto „hrdinským“ činem, omezil využívání Starlinku pro drony a řekl, že vlastně nikdy nechtěl, aby ukrajinská armáda Starlink využívala.

Veřejnost stále více očekává od firem i organizací, že budou vyjadřovat svoje morální či politické postoje k různým společenským či mezinárodním událostem a tématům. Vystavět strategickou komunikaci organizace tak, aby obstála v čase a mezi různými publiky, aby byla důvěryhodná a srozumitelně prezentovaná jejich vedoucími představiteli či představitelkami, a dokázala navíc reagovat na společenský vývoj, se ukazuje jako úkol, který je nesmírně obtížný.

1.1.4 Co můžete bez strategické komunikace ztratit

Když nastala světová pandemie covidu-19, řekl 15. února 2020 předseda Světové zdravotnické organizace Tedros Adhanom Ghebreyesus: „Nebojujeme jen s epidemií, ale i s infodemií.“ Složení slov informace a pandemie přineslo novotvar,

označující záplavu neověřených informací, fám, nejružnějších nesmyslů a záměrných dezinformací (Zarocostas 2020; Moravec et al. 2022). Světová zdravotnická organizace (WHO) deklarovala, že bude poskytovat komunikační servis na všech sociálních médiích a úzce spolupracovat s nejdůležitějšími digitálními společnostmi, jako jsou Google či Facebook, aby v maximální možné míře zabránila šíření nepravdivých informací. Tato mise však – do značné míry – selhala. Světová zdravotnická organizace nedokázala dostát svému jménu jako nezávislého garanta objasnění příčin vzniku pandemie. Nedokázala obstát ani v základních maximách komunikace – informovat jednoznačně, včas, srozumitelně a poskytnout prostor pro zpětnou vazbu (Cutlip et al. 1985). Pozdější analýza prokázala, že oficiální facebookové účty Světové zdravotnické organizace, které měly sloužit k informování uživatelů a poskytování korektních ověřených informací, organizace nedokázala profesionálně spravovat a moderovat. Diskuse pod příspěvky se staly eldorádem poplašných zpráv, misinformací⁶, dezinformací či konspiračních teorií, vyskytly se tam dokonce též inzeráty uživatelů, kteří nabízeli k prodeji svou ledvinu (David et al. 2022). Výzkum prokázal, že Světová zdravotnická organizace – ač je nadnárodní organizací, která by měla problematiku epidemií či pandemií řešit – nedokázala dlouhodobě komunikovat své cíle a budovat důvěru veřejnosti, a proto ji lidé v krizovém momentu nepovažovali za důležitou. Její roli si vykládali tak, jak to odpovídalo jejich politickému a světovému názoru. Organizace také ztratila pověst „nezávislé“ instituce a garanta spravedlivého vyšetření původu pandemie, protože nedokázala obstát v propagandistickém boji o příběh původu „čínské chřipky“ a přinést rychlé, objektivní a důvěryhodné informace (Bayram a Shields 2021).

Tento příklad je pro nás důležitým připomenutím toho, že i pro velké a dříve respektované organizace je naprosto nezbytné strategickou komunikaci do svého řízení zahrnout, jinak mohou ztratit svoji pověst, ztratit důvěru publik a do značné míry mohou ohrozit i své vlastní působení v budoucnu. Příklad zároveň ukazuje, že ani nadnárodní či globální organizace nejsou imunní vůči nejružnějším politickým tlakům a vlivům a bylo by naivní se domnívat, že jsou vždy objektivní a spravedlivé pro všechny národy na světě. Naopak, vliv takzvané „měkké síly“ (soft power) na rozhodování, fungování a formování postojů těchto organizací, ať již je to Mezinárodní federace fotbalových asociací (FIFA), Mezinárodní olympijský výbor nebo třeba Amnesty International, se projevuje v jejich činech i v jejich komunikaci a je potřeba jej podrobovat kritické reflexi a brát jej vážně.

V následujících odstavcích nabídnu čtyři hlavní důvody, proč organizace potřebují strategickou komunikaci a proč by se o ni měly zajímat. Zjednodušeně

6 Misinformace je nesprávná, nepravdivá nebo zavádějící informace, která však není šířena úmyslně s cílem někoho poškodit. Oproti tomu malinformace má za cíl někomu způsobit škodu či újmu. Dezinformace jsou zprávy, které jsou obvykle nepravdivé, zavádějící nebo záměrně podané způsobem, který v příjemci vyvolá očekávanou odezvu (strach, vztek, nedůvěru apod.). Podle definice Ministerstva vnitra ČR dezinformace „znamená šíření záměrně nepravdivých informací, obzvláště pak státními aktéry nebo jejich odnožemi vůči cizímu státu nebo vůči médiím, s cílem ovlivnit rozhodování nebo názory těch, kteří je přijímají. Je pozoruhodné, že tento dnes mezinárodně užívaný pojem pochází nejspíš z ruského дезинформация [dezinformacija], který byl prvně zaznamenán v roce 1949 (jak uvádí např. Oxford English Dictionary)“ (Ministerstvo vnitra ČR 2024). Podrobněji viz pojem FIMI, kap. 5.3.

řečeno: strategická komunikace může zefektivnit chod organizace dovnitř i navenek, je ale technologicky stále složitější a komplexnější. Týká se nejen samotného hlavního cíle organizace (např.: „vyrábíme papír“, nebo „stavíme budovy“, nebo „učíme matematiku“), ale i širšího působení organizace ve společnosti, a to jak vůči veřejnosti, tak i vůči svým zaměstnancům. A v neposlední řadě je strategická komunikace zcela klíčová pro to, aby veřejnost či zaměstnanci měli k organizaci důvěru a počítali s ní ve svém životě jako s důvěryhodným partnerem.

1) Efektivní komunikace pomáhá organizaci k úspěchu

Strategická komunikace podle své základní definice podporuje organizaci k tomu, aby dosáhla svých cílů (Hallahan et al. 2007). Lze samozřejmě namítnout, že na tom přece není nic nového, tak tomu přece bylo vždycky – organizace vždy musely zvažovat, co, jak a komu o sobě budou říkat, jak chtějí působit a získávat důvěru lidí. S technologickým vývojem se komunikace začala stávat stále více „mediovanou“, to znamená zprostředkovanou přes nejrozličnější mediální formáty a technologie (nejen noviny či televizi, ale také e-maily, zákaznické účty, komunikační messengery a roboty, online influencery apod.). Klíčovou součástí úspěchu či neúspěchu organizace se stala schopnost komunikovat s různými publiky v různých časech na různých místech. Řízení komunikace se proto dostává do nejužšího vedení organizací a firem – vedle výkonných ředitelů (chief executive officer), finančních ředitelů (chief financial officer) a provozních ředitelů (chief operating officer) tak usedají lidé na nové pozici ředitele nebo ředitelky pro komunikaci (chief communication officer).⁷

Strategická komunikace tedy pomáhá v řízení organizace k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů, což se častokrát děje prostřednictvím nejrozličnějších dialogů a vyjednávání s mnoha různými aktéry, jako jsou např. zákazníci nebo podporovatelé, ale také investoři, politici, zájmové skupiny, různí fanoušci či odpůrci a podobně. Na rozdíl od pouhého vytváření dobrého dojmu však ve strategické komunikaci jde o to, dosáhnout konkrétních cílů, které jsou pevně spojeny s hlavní misí nebo poselstvím organizace. Spolu s tím, jak se rozšiřují možnosti komunikaci technologicky zprostředkovávat a zároveň měřit, jaký má tato komunikace dopad, můžeme klást větší nároky na to, aby komunikace byla skutečně efektivní. Mnohem častěji a otevřeněji se proto začíná mluvit o tom, jaké jsou skutečné cíle organizace a jakým způsobem jich organizace chce dosáhnout. Zároveň společnost⁸ klade nároky na etičnost a transparentnost jednání.

2) Komunikace je technicky stále složitější

Jak jsme uvedli výše, úkolem komunikačních profesionálů či profesionálek je „pomáhat organizaci k tomu, aby dosáhla svých cílů“. Co jsou však ony cíle a cesty, které tuto pomoc zprostředkovávají? V první řadě každá organizace a všichni její členové potřebují své cíle znát. Ředitelé či ředitelky komunikace jsou zodpovědní

⁷ Proměně role komunikace v organizaci a ve společnosti se věnujeme v kap. 1.2.

⁸ Mluvíme v tomto případě zejména o svobodné společnosti, kde je alespoň částečně garantována svoboda projevu a politického názoru.

za to, zda jsou cíle organizace srozumitelné, jasné a zda jsou v souladu s posláním a vizí organizace. Pomáhají vyprávět „příběh“ organizace tak, aby byl smysluplný a pochopitelný pro její zaměstnance, zákazníky, veřejnost, novináře, zákonodárce a další skupiny stakeholderů. Využívají k tomu celou řadu technik a nástrojů, které se vlivem digitalizace překotně proměňují a vyvíjejí, a proto musí držet krok s technologickým mediálněkomunikačním rozvojem (analýza velkých dat, správa sociálních médií, využívání nástrojů umělé inteligence apod.).⁹

3) Lidé chtějí, aby se organizace chovaly odpovědně

Firmy a organizace musí stále více zdůvodňovat, jak jejich působení ovlivňuje životní prostředí, společnost a životy lidí. Takzvaná „společenská smlouva“, kterou organizace uzavírají s různými typy veřejnosti, aby obhájily své místo ve společnosti a samotné právo na existenci, je neustále podrobována revizi z mnoha stran. V průběhu dvacátého století se organizace soustředily na získávání souhlasu s tím, aby mohly veřejně vůbec fungovat („licence to operate“). O souhlas usilovaly především prostřednictvím public relations, kdy se snažily získat na svou stranu zejména novináře. Právě prostřednictvím PR se organizace snažily vysvětlovat veřejnosti svůj přínos a prezentovat pokud možno pozitivní vlastní obraz. Tato situace se výrazně proměnila s postupující digitalizací komunikace a zvyšováním ekonomické úrovně života: zejména v západním světě se firmy a organizace začaly dostávat pod mnohem větší tlak a musely začít svůj přínos vysvětlovat mnoha různým publikům, nejen novinářům. Tradiční „médiá“ (zejména zpravodajská) začala ztrácet na své moci, a naopak na výsluní se dostala vlastní média organizací (vlastní weby, profily firem na sociálních médiích a placená správa a inzertce vlastního obsahu, tzv. content marketing). Veřejnost v západním světě začala klást mnohem větší důraz na to, aby firmy nepoškozovaly životní prostředí, aby se chovaly férově k zaměstnancům a aby v mnoha ohledech vystupovaly odpovědně a ohleduplně vůči ostatním. Zároveň se zvýšil tlak na to, aby organizace mluvily pravdu a byly schopné své činy doložit – tzv. transparentnost.

Strategická komunikace proto musí sledovat, zda cíle či taktiky organizace nejsou v příkrém rozporu s těmito společenskými požadavky¹⁰. Právě v tomto bodě se řada organizací dostává do komplikované situace, protože musí vyjednávat pozici organizace s řadou společenských aktérů. Určitá část veřejnosti (zejména liberální) stále více vyžaduje od firem i zapojení do politické situace a vyslovování názorů na politická i společenská témata. Komunikování hodnot a politických postojů se tak stává každodenní součástí samotného života organizací a značek. Pro tuto oblast se používá mnoho názvů a různých konceptů, které akcentují nejrůznější aspekty, vždy je ale spojuje odpovědnost a určitá morální pozice organizace, např. CSR (corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem), DEI (diversity, equality, inclusion – diverzita, rovnost a zapojení), ESG (environmental

⁹ Strategie, nástroje a techniky komunikace rozebírám blíže ve třetím oddíle knihy.

¹⁰ Na dodržování právního rámce a vnitrofiremních předpisů dohlíží většinou tzv. oddělení compliance. Úkolem strategické komunikace je monitorovat a vyhodnocovat změny společenského prostředí (které později často v určitou změnu zákonů či nařízení vyústí).

and social governance – řízení firmy s ohledem na životní prostředí, společenské a pracovní podmínky) apod. Nalézt všeobecně přijímaný postoj a formulovat firemní politiku tak, aby co nejvíce odpovídala jak hodnotám firmy, tak očekávání stakeholderů, se však spíše než procházce růžovým sadem podobá běhu minovým polem, kde v rámci každého tématu čeká možná kontroverze a negativní zpětná vazba od různých publik.

4) Čím více se zjednodušuje možnost manipulovat, tím více musí organizace investovat do budování důvěry a důvěryhodnosti

Intelektuální prostředí společenských věd v posledních letech ovládly pesimistické až nihilistické koncepty, jako je postpravdivá společnost (post-truth), falešné zprávy (fake news) či zmíněná infodemie. Řeč je o společnosti zaplavené neuvěřitelným množstvím informací, z nichž naprostou většinu člověk vůbec nepotřebuje a z nichž část je navíc vedena s úmyslem někomu uškodit, zmást ho či odvést pozornost od důležitějších věcí. Důvěra v demokracii v globálním světě spíše klesá než stoupá. Pravděpodobně ještě více chaosu do této oblasti vnese využívání komunikačních robotů a umělé inteligence. V mnoha zemích ve veřejné komunikaci nepanuje svoboda slova, a nemůže tak existovat ani transparentnost v komunikaci. Politologové hovoří o tzv. deficitu demokracie (Norris 2011), který se vyskytuje nejen na úrovni států, ale i např. v mezinárodních organizacích, kde jsou jednotlivé státy zastoupeny. Deficit demokracie je výrazným ohrožením pro správné a transparentní rozhodování v rámci organizací. Demokratické rozhodování také může ohrožovat zneužívání určitých nástrojů digitální komunikace, jak ukázal např. skandál Cambridge Analytica¹¹ (Ward 2018). Rozvoj digitální komunikace s sebou přináší nové a nové možnosti, jak nerozpoznatelně upravovat či manipulovat realitu, ať již jsou to falešné zprávy, falešná videa (takzvané deep fakes) nebo jakýkoli další obsah. Veřejnost se tak ocitá v situaci, kdy je důvěra ve společnosti klíčovou hodnotou.

Pro organizace, které působí na trzích, kde základní práva nejsou zaručena, bývá obtížné zaručit dodržování západních morálních standardů. Pokud chce např. oděvní firma dodržet závazek, že své zaměstnance férově platí a nevyužívá přitom otrocké práce, je to pro ni poměrně obtížné, když nemá plnou kontrolu nad dodavatelským řetězcem v zemi, kde oděvy vyrábí. Tyto státy přitom takovéto kontrole budou samy efektivně bránit, pakliže otrockou práci samy vytvářejí či podporují. Naopak budou prostřednictvím vlastní propagandy a tzv. měkké síly cíleně vytvářet dojem, že takováto obvinění jsou jen nemístným vměšováním se do vnitřních záležitostí země a nadřazeným moralistickým kázáním Západu (viz případová studie 18). Měli bychom si uvědomit, že takové země (tj. státy s tzv. „hybridním“ režimem, tedy režimem spíše totalitním či zcela totalitním) dnes představují velkou část (zhruba polovinu) globálního trhu.

11 Skandál Cambridge Analytica se týkal podezření, že soukromá firma ovlivňovala voličské rozhodování na základě toho, že cílila speciálně zacílené politické reklamy na jednotlivce i jejich online „přátele“ podle jejich psychologického profilu. Soukromá data uživatelů přitom měla k tomuto účelu zneužít bez jejich vědomí.

Organizace se tak ocitají v poměrně složité pozici: musejí se snažit co nejvíce získat a uchovat důvěru těch, kdo jsou pro ni důležití, a zároveň musí samy zvažovat, komu co věřit. V tomto aspektu vždy hrají roli i finance: za jakou částku jsou organizace schopné či ochotné na morální aspekty rezignovat úplně, nebo takzvaně „zavřít oči“ či kontrolu nevykonávat příliš důsledně. Jak popsal americký psycholog Jonathan Haidt, pohledy na to, co lidé považují za „správné“ a „morální“, se v mnohém diametrálně liší, a i samotné pojetí morálky vychází z různých kategorií a základů (blíže si tuto problematiku rozebereme v kap. 1.3) (Haidt 2013).

1.2 Informační revoluce a bezpečnost: změny, které formovaly vznik strategické komunikace

K tomu, abychom mohli pochopit nástup strategické komunikace jako důležitého nástroje a souboru prostředků k řízení organizací, je třeba nejprve popsat, jaké podmínky formovaly vznik strategické komunikace a její postupné prosazování. Tato kapitola ukáže zásadní technologické, bezpečnostní a společenské změny, které ovlivnily úlohu strategické komunikace a umožnily její vzestup. Cílem kapitoly je poukázat na hlavní trendy, které vznik a formu strategické komunikace výrazně ovlivnily: globalizace, proměna informačních a komunikačních technologií, životního stylu i mezinárodněpolitické a bezpečnostní situace.

Strategická komunikace reaguje na hlubší a zároveň velmi rychlé společenské změny, které se odehrávají zároveň globálně po celém světě a zároveň v jednotlivých regionech, kulturách nebo státech. Lokální události mají přitom globální dopad: např. teroristický útok na „dvojčata“ z 11. září 2001 v americkém New Yorku zcela změnil způsob, jakým se začaly komunikovat, detekovat a eliminovat bezpečnostní hrozby. Dopady zemětřesení a následné tsunami, které způsobily poškození jaderné elektrárny v japonské Fukušimě, byly hlavním faktorem pro změnu německé energetické politiky (tzv. *Energiewende*), která namísto „nebezpečné“ jaderné energetiky začala upřednostňovat „bezpečný a čistý“ ruský plyn. Pandemie covidu-19 se velmi rychle rozšířila z čínského Wu-chanu do celého světa a ochromila fungování globální společnosti bezprecedentním způsobem.

Společenská situace druhé dekády 21. století se někdy označuje anglickým termínem **polycrises** – neřešíme jen jednu krizi, ale hned několik krizí najednou: války, ekonomické a environmentální krize, globální i lokální problémy. Ty jsou navíc vzájemně složitě propojené. Navigovat, nebo dokonce strategicky řídit natolik komplexní organizace, jako jsou státy nebo firmy, je proto čím dál složitější. Podle výzkumu Ipsos Global Trends se pohybujeme v novém světovém „ne-řádu“¹²,

12 Angl. „new world disorder“ – slovní hříčka, která odkazuje na terminus technicus „new world order“ označující zlomový přelom v zahraničněpolitických vztazích. Termín použil poprvé americký prezident Woodrow Wilson po první světové válce jako svou vizi takového světového míru, který by překonal velmocenskou politiku ve prospěch kolektivní bezpečnosti a demokracie (tento cíl selhal). Nový světový řád je rovněž známá konspirační teorie spiknutí, podle které malá skupina mezinárodních elit ovládá většinu světa ve svůj vlastní prospěch.

kde si sice 59 % obyvatel globálně udržuje optimistický pohled na svět, ale zároveň 79 % si myslí, že pokud nezměníme své návyky, budeme směřovat k environmentální katastrofě (Ipsos Global Trends 2023, 7).

1.2.1 Deglobalizace: svět není globální vesnice

Do 21. století vstupovali lidé s velkými nadějemi. Očekávali, že se ekonomické, sociální i kulturní rozdíly mezi lidmi budou zmenšovat, protože lidé budou více v kontaktu, budou spolu moci blíže komunikovat a budou sdílet hodnoty lidských práv, demokracie a rovnosti napříč komunitami, náboženstvími i národy (Fukuyama 1992).

Technologické změny, které se odehrávaly především od devadesátých let, dramaticky měnily způsob a možnosti mezilidské komunikace – díky nástupu internetu a postupnému rozšiřování mobilních telefonů se zdálo, že celý svět bude brzy propojený a vytvoří skutečně jednu velkou **globální vesnici**, jak prorokoval mediální teoretik Marshall McLuhan již v šedesátých letech 20. století. Aby lidé mohli zažít pocit sdílení, bylo pro ně donedávna nezbytné být na stejném místě ve stejném čase. Tyto fyzické bariéry však podle McLuhana všudypřítomná média zbořila. Na celém světě tak lidé mohli sdílet stejné prožitky, produkty a kulturní hodnoty (např. Coca-Colu či Beatles), které z nich vytvořily jednu světovou komunitu bez ohledu na jejich původ či náboženství (McLuhan 1991).

McLuhan však předpokládal, že to, že si všude na světě lidé budou povídat o Madonně a pít u toho Coca-Colu, vytvoří také standardizovanou a globalizovanou společnost, v níž se smyjí regionální rozdíly a lidé budou toužit po stejných věcech, hodnotách i idejích. Takový vývoj mnozí intelektuálové odsuzovali jako amerikanizaci, či dokonce **mcdonaldizaci společnosti**. S tímto termínem přišel v devadesátých letech 20. století americký sociolog George Ritzer (Ritzer 1996). Život na celém světě měl být standardizovaný, efektivní, pohodlný, zaměřený na konzum a hlavně předvídatelný. Oba tyto koncepty byly ve své době přelomové a i dnes je můžeme doslova vidět v našem každodenním životě – např. skoro na všech letištních terminálech po celém světě jsou vždy obchody úplně stejných značek, ať se jedná o kosmetiku, oděvy nebo občerstvení. Všude najdeme McDonald's, Starbucks, ale dokonce i Chanel či Dior. Komunity po celém světě výrazně propojila nová sociální média, jako jsou Facebook, Instagram či TikTok, ale na dost jiném principu, než jaký si McLuhan představoval. Komunity se začaly formovat na zcela jiných základech – nejen na náboženství, jazyku, kultuře či mikroregionu, ale na základě lajků, kterými lidé začali označovat to, co se jim líbí či nelíbí na sociálních sítích. Životní styl přestala určovat velká hudební vydavatelství nebo nakladatelství, ale neviditelné algoritmy doporučující zhlédnout video, které by se vám mohlo líbit na základě toho, co jste vyhledávali předtím. Lidé se začali uzavírat do takzvaných **echo chambers**, online komunit, které jen zesilovaly jejich již existující názory. „Vidět jenom to, co vidět chci, slyšet jen to, co chci slyšet, a číst jenom to, co chci číst,“ předpověděl již v roce 2001 behaviorální ekonom Cass R. Sunstein ve své knize *Republic.com* (Sunstein 2001). Už tehdy, před více než