

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations



Diplomová práce

Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19

2022

Petr Kovalčík

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19

Diplomová práce

Autor práce: Petr Kovalčík

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Mgr. Anna Shavit, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze 28. 7. 2022

Petr Kovalčík

Bibliografický záznam

KOVALČÍK, Petr. *Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19*. Praha, 2022. 140 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí práce Mgr. Anna Shavit, Ph.D.

Rozsah práce: 166 492 znaků

Abstrakt

Téma komunikace vlády České republiky během pandemie COVID-19 je zatím stále málo zmapované. Pandemická krize probíhala od konce roku 2019, kdy se se začaly objevovat první zmínky o hrozbě v podobě nového viru Sars-CoV-2, známějšího pod názvem COVID-19. V komunikaci vlády ČR se objevovaly světlé i stinné stránky, které rozhodně stojí za rozebrání. V souvislosti s pandemickou krizí zemřelo v České republice více než 35 000 lidí a během událostí ohledně pandemie vyvstalo několik kontroverzních otázek, které rozdělovaly českou společnost, a komunikace vlády celou situaci jen těžko uklidňovala. Vláda ČR byla také dlouhodobě napadána za nedostatečné komunikační zprostředkování informací a celkovou komunikační a manažerskou neschopnost, a je jí připisováno valné množství úmrtí českých občanů (Gibiš V., 2021). Ve srovnání se zeměmi jako je Švédsko, Izrael nebo sousední Rakousko došlo v České republice k znatelně většímu počtu úmrtí. Ve Švédsku, kde žije srovnatelně obyvatel jako v ČR, zemřelo s onemocněním COVID-19 méně než polovina lidí oproti úmrtím v České republice. Celkový počet obětí ve Švédsku je stanoven na čísle 17 142. V Rakousku, kde žije o 1,8 milionu méně lidí než v ČR, zemřelo v souvislosti s onemocněním COVID-19 necelých 15 tisíc a v Izraeli, zemi která má 9,2 milionu obyvatel, podlehl nemoci okolo 10 tisíc pacientů (Dong E., 2022). Byla komunikace vlády ČR během pandemie zvolena vhodným způsobem v souladu s obecnou teorií a dostupnými informacemi o nové nemoci COVID-19? Mohla mít nepřípravenost a neschopnost vlády komunikovat a vykonávat kvalitní krizový management dopad na vysokou úmrtnost občanů ČR v souvislosti s nemocí COVID-19? Zvládla by vláda České republiky podobnou situaci výrazně lépe, pokud by se řídila dobře zpracovaným pandemickým plánem a vykonávala kvalitní krizovou komunikaci?

Abstract

The topic of communication by the government of the Czech Republic during the COVID-19 pandemic is still poorly mapped. The pandemic crisis has been going on since the end of 2019, when the first mentions of the threat in the form of the new Sars-CoV-2 virus, better known by the name of COVID-19, began to appear. In the communication of the government of the Czech Republic, there were both bright and dark sides, which are definitely worth analyzing. In connection with the pandemic crisis, more than 35,000 citizens died in the Czech Republic, and several controversial issues arose during the events related to the pandemic, which divided

Czech society, and the government's communication had a hard time calming down the whole situation. The government of the Czech Republic has also been attacked for a long time for insufficient communication, mediation of information and overall communication and managerial incompetence, and it is attributed to the general number of deaths of Czech citizen. Compared to countries such as Sweden, Israel or neighboring Austria, there was a noticeably higher number of deaths in the Czech Republic. In Sweden, where the population is comparable to that of the Czech Republic, less than half of the people who died from the disease of COVID-19 compared to the deaths in the Czech Republic. The total number of victims in Sweden is set at 17,142. In Austria, where 1.8 million fewer people live than in the Czech Republic, less than 15 thousand died in connection with the disease of COVID-19, and in Israel, a country with 9.2 million population, around 10,000 patients succumbed to the disease. Was the communication of the government of the Czech Republic chosen in an appropriate way during the pandemic in accordance with the general theory and available information about the new disease COVID-19? Could the unpreparedness and inability of the government to communicate and perform quality crisis management have an impact on the high mortality rate of citizens of the Czech Republic in connection with the disease COVID-19? Would the government of the Czech Republic handle a similar situation significantly better if it followed a well-prepared pandemic plan and carried out quality crisis communication?

Klíčová slova

COVID-19, pandemie, vláda ČR, komunikace, pandemický plán

Key words

COVID-19, pandemic, CZ government, communication, pandemic plan

Title

Government risk communication during the COVID-19 pandemic

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce Mgr. Anně Shavit, Ph.D. za pozitivní přístup při vedení a konzultacích diplomové práce a za kvalitní připomínky. Poděkování patří také odborníkům, kteří mi pro potřeby diplomové práce poskytli rozhovory.

Obsah

Úvod.....	4
1 Teoretická část.....	7
1.1 Krizová komunikace.....	7
1.2 Strategická komunikace.....	8
1.2.1 Rozdíly strategické komunikace v komerčním a vládním sektoru	8
1.2.2 Komerční komunikace	8
1.2.3 Vládní komunikace	9
1.3 Principy komunikace	10
1.4 Časté chyby v krizové komunikaci.....	11
1.5 Cíle krizové komunikace	12
1.6 Pandemický plán a jeho tvorba.....	14
1.6.1 Podle WHO	14
1.6.2 Podle ECDC	15
1.6.3 Obecná teorie k pandemickému plánu	16
1.6.4 Klíčové principy podle WHO	16
1.7 Pandemický plán ČR	18
1.8 Rozložení komunikace	21
1.9 Komunikace vlády s veřejností.....	22
1.10 Mediální komunikace.....	23
2 Praktická část.....	25
Metodika práce	25
2.1 Fáze krize podle WHO a Pandemického plánu ČR.....	26
2.1.1 Kontaktní osoby pro pandemickou krizi	27
2.1.2 Mediální spolupráce	28
2.1.3 Oddělení krizové komunikace pro pandemickou situaci	28
2.2 Přípravná fáze pandemické krize COVID-19	28

2.2.1	Z hlediska pandemického plánu	29
2.2.2	Komunikace vlády.....	29
2.2.3	Milníky v přípravné fázi.....	30
2.2.4	Doplnění odborníků.....	30
2.3	První vlna pandemie	31
2.3.1	Z hlediska pandemického plánu	31
2.3.2	Komunikace vlády.....	32
2.3.3	Milníky první vlny pandemie	35
2.3.4	Doplnění odborníků.....	36
2.4	Fáze post-peak (letní meziobdobí)	37
2.4.1	Komunikace vlády.....	38
2.4.2	Milníky fáze post-peak.....	44
2.4.3	Doplnění odborníků.....	45
2.5	Druhá vlna	46
2.5.1	Komunikace vlády.....	46
2.5.2	Milníky druhé vlny pandemie	58
2.5.3	Doplnění odborníků.....	60
2.6	Třetí vlna.....	61
2.6.1	Milníky třetí vlny pandemie	69
2.6.2	Doplnění odborníků.....	71
2.7	Doplnění pandemického plánu	71
2.7.1	Aktualizace.....	71
2.7.2	Rozložení a jednoznačné ustanovení pravomocí	72
2.7.3	Interní komunikace.....	72
2.7.4	Komunikační tým.....	72
2.7.5	Vyvarování se chyb	73
2.7.6	Práce s dezinformacemi	73

2.7.7	Krizové scénáře	73
2.7.8	Důraz na post-peak fázi.....	73
2.7.9	Shrnutí	74
3	Závěr.....	74
3.1	S ohledem na rozhovory s odborníky na komunikaci	74
3.1.1	Miloš Gregor	74
3.1.2	Denisa Hejlová	75
3.1.3	Karel Komínek	76
3.1.4	Tereza Klabíková Rábová	77
3.2	Výzkumné otázky	77
3.3	Shrnutí	79
Použitá literatura a internetové zdroje:.....		Chyba! Záložka není definována.

Úvod

Na konci roku 2019 se poprvé objevily zprávy o „záhadném zápalu plic“, který se začal rychle rozšiřovat v Čínské městě Wu-chan. Ačkoliv už v prosinci roku 2019 docházelo ke snaze čínských doktorů informovat o nové nebezpečné nemoci, která narušuje respirační ústrojí člověka, Čínská státní televize vydala první oficiální zprávu 2. ledna 2020 a 3. ledna 2020 informovala ČTK o prvních 44 nakažených pacientech alokovaných v nejlidnatějším městě ve střední Číně (ČTK, 2020). Nikdo v té době ale ještě nevěděl, že záhadná nemoc bude mít během následujících měsíců a let rozsah pandemie a miliony mrtvých lidí na svědomí.

Zápal plic s názvem COVID-19 odvozeným od anglických slov coronavirus disease 2019 se začal šířit po celém světě jako lavina a 24. ledna 2020 byl zaznamenán první případ tohoto onemocnění v Evropě ve francouzském Bordeaux (Hlídací pes, 2022). V České republice byly potvrzeny první dva případy nákazy onemocněním COVID-19 o 5 týdnů později 1. března 2020, a vzhledem k rychlosti šíření a globálnímu rozsahu prohlásila World Health Organisation (WHO) nemoc COVID-19 k 11. březnu 2020 za pandemii (MZČR, 2020).

První jarní vlnu COVID-19 zvládla Česká republika velmi úspěšně a to hlavně díky včasným opatřením ze strany vlády. Oproti Švédskému modelu promořování, přeplněným nemocnicím ve Velké Británii nebo zahlceným krematoriím v Itálii, vypadal Český postup krizového managementu ukázkově (Gibiš V., 2021). V březnu 2020 se vláda ČR uchýlila k uzavření státních hranic, začala platit povinnost nošení roušky ve veřejných prostorech, zavřely se školy a zakázán byl i provoz restaurací a obchodů s výjimkou supermarketů (MZČR, 2020). V létě se situace uklidnila, a i přes varování odborníků před druhou vlnou vyvstala otázka, jestli jarní opatření, která značně omezila zdravotnictví a zastavila ekonomiku země, nebyla přehnaná.

Druhá vlna ale udeřila silně a podceňování nemoci COVID-19 po skvělém přechodu první vlny si vybralo svou daň. Během října 2020 překonal počet nakažených v ČR infikovaných za prvních jarních 5 měsíců pandemie a exponenciálně začala narůstat také úmrť s touto nemocí. Dosavadní černý scénář z okolních i vzdálených zemí se začal ukazovat i v Česku a najednou byly přeplněné nemocnice v Praze, Hradci Králové nebo v Uherském Hradišti (Gibiš V., 2021). Přetíženému zdravotnictví nepomohli ani pochybovační občané šířící dezinformace na sociálních sítích i mimo ně, rádoby zdravotnické celebrity, mnohdy oborem daleko od imunologie, hlásající kritiku na vládní opatření a zveličující celou krizi nebo chybná rozhodnutí vlády a tragická komunikace ohledně celoplošných restrikcí (Gibiš V., 2021).

Druhou vlnu COVID-19 Česká republika nezvládla, a náskok, který před ostatními držela, byl pryč. Pandemie ale ještě zdaleka neustávala a další vlny na přelomu roku a na jaře ukázaly, že prvotní zvládnutí krize byla spíš jen šťastná náhoda než kvalitní vedení vlády premiéra Andreje Babiše. Nekoordinovaný krizový management vlády šel ruku v ruce s její nedostatečnou komunikací jak v interním prostředí, tak i vůči občanům, a vykazující nedostatky krutě dopadaly na lidské životy v Česku.

Po dlouhém roce života s pandemií Evropská agentura pro léčivé přípravky (EMA) schválila použití vakcín z laboratoří Pfizer BioNTech, Moderna a Astra Zeneca proti COVID-19 a 27. prosince 2020 se nechal jako první občan ČR veřejně před kamerami naočkovat tehdejší premiér Andrej Babiš. Očkování proti nemoci COVID-19 se tak stalo jednou z nadějí možného ukončení pandemického trápení, ale neschopnost vlády komunikovat účinky a funkčnost vakcíny a aktivita dezinformačních internetových serverů a samozvaných odborníků na imunologii rozložila společnost na různé tábory, zbrojících proti sobě neprůstřelnými argumenty. Jakoby se pravda stala alternativní a fakta postradatelnými.

Jaro 2021 bylo jedním z nejkrizovějších období, kterým vláda během pandemie prošla. Třetí výměna ministra zdravotnictví, pochybné a předražené nákupy zdravotnických pomůcek i nedostatek zdravotnického materiálu ubíraly na důvěře občanů ve státní aparát, vyčerpaným zdravotníkům už dávno docházely síly a nová vakcína, která se stala výrazným terčem dezinformačních kampaní domácích i zahraničních konspiračních webů s sebou přinesly informační přetížení a rozptýlení, které občané ČR nezvládali pobírat (Gibiš V., 2021). Boj s pandemií rozděloval už tak značně pluralizovanou společnost.

Ministerstvo zdravotnictví uprostřed krize nepochopitelně hledalo šéfa komunikace, který podle slov premiéra Andreje Babiše „nepřišel“, a v čele se slabým Janem Blatným ministerstvo nedokázalo uklidnit strach ve společnosti z mutací koronaviru COVID-19 a kontinuálně narůstajících vážných hospitalizací pacientů. Podnikatelé nechápali, proč mají dočasně zavírat své podniky, a když už mohli zase otevřít, proběhla promptní změna vládních opatření. Na základě nedůvěry ve vládu, v očkování a systém jako takový, se opatření z velké části přestala dodržovat a začaly vznikat iniciativy jako Chcípl PES, jejíž název byl odvozen od těžko pochopitelného schématu ministerstva zdravotnictví s názvem PES, jež měl za úkol celoplošně určit, kdy a jaké podniky mohou za jakých podmínek otevřít (iDNES, 2022).

Dnes už máme data ze států, které krizovou komunikaci flexibilně upravovaly během trvání pandemie, ke krizi přistupovaly zodpovědně a zvládaly rozhodovat o vládních opatřeních

v souladu se zachováním svobody člověka. Dokázali decentralizovat komunikaci i distribuci vakcín proti nemoci COVID-19, a tím snížili dopady pandemie v dalších vlnách. Snížili také rizika nákazy především rizikových skupin, které nemoc ohrožuje na životě nejvíc, a vrátili se, nebo se pomalu vracejí k normálnímu stylu života před pandemií.

Naproti tomu v České republice stále probíhal stejný scénář zmatečné komunikace a nedostatečné exekutivy v boji s pandemií a rozložená společnost s devátou nejvyšší úmrtností na 100 000 obyvatel na světě unaveně vyhlížela konec pandemie (Johns Hopkins University & Medicine, 2022). Blížily se parlamentní volby a tomu také odpovídala komunikace vlády, která se na jednu stranu snažila zvládnout zdoluhavý boj s pandemií, ale na druhou stranu hájit osobní zájmy tak, aby ve volbách dosáhla co nejlepších výsledků. Právě střety zájmů a komunikační prvky, které vláda během pandemie COVID-19 podcenila, jsou s největší pravděpodobností zásadní příčinou vysoké úmrtnosti.

Hlavní výzkumná otázka:

1. Byla komunikace vlády ČR během pandemie zvolena vhodným způsobem v souladu s obecnou teorií a dostupnými informacemi o nové nemoci COVID-19?

Vedlejší výzkumné otázky:

2. Mohla mít nepřipravenost a neschopnost vlády komunikovat a vykonávat kvalitní krizový management dopad na výši úmrtí občanů ČR v souvislosti s nemocí COVID-19?
3. Zvládla by vláda České republiky podobnou situaci lépe, pokud by se řídila dobře zpracovaným pandemickým plánem a vykonávala kvalitní krizovou komunikaci?

Cílem práce je analýza chování vlády v čele s premiérem Andrejem Babišem od úplného začátku pandemické krize, až po konec třetí vlny v červenci 2021. Analýzu krize provádím v návaznosti na klíčový dokument s názvem Pandemický plán ČR, který by měl řízení, ale také koordinaci a komunikaci vlády podle doporučení Světové zdravotnické organizace provázet. Během analýzy předpokládám zjištění nedostatků krizového řízení a komunikace vlády ČR během pandemie. Hlavním cílem je zodpovězení výzkumných otázek a dílčím cílem této diplomové práce je doporučení úprav Pandemického plánu ČR jak podle nedostatků vycházejících z chování vlády během krize, tak z doporučení expertů na komunikaci z hloubkových rozhovorů.

1 Teoretická část

První část diplomové práce se zabývá teoretickou stránkou komunikace v návaznosti na pandemický plán. Teoretické shrnutí pandemického plánu bylo pro tuto diplomovou práci zvoleno z důvodu opominání tohoto přípravného dokumentu pro chování vládních představitelů během krize, jakou byla i pandemie COVID-19. Pandemický plán a celková přípravná fáze hraje v krizové situaci klíčovou roli a zvládnutí krize se odvíjí mimo jiné i od její kvality (Tomandl J., 2020). V teoretické části jsou také shrnuty časté chyby vládní komunikace, odlišení od komerční krizové komunikace, a celková obecná teorie vládní krizové komunikace.

WHO i ECDC publikuje manuály pro státní sektor na vytvoření pandemického plánu, a proto vedle teoretických bibliografických zdrojů využívám právě podpůrné dokumenty publikované těmito institucemi, které by měly vyjasnit aktuální funkci i základní principy pandemického plánu. Jednotlivé aktualizace manuálů se odvíjí od zkušeností z prodělaných světových pandemií, ale také od technologického vývoje. Tomandl (2020, str. 98) uvádí, že krizové plány by se měly aktualizovat každých 6 měsíců, nicméně pojednává o krizové komunikaci spíš z hlediska komerčního sektoru. Na druhou stranu, pandemický plán ČR byl naposledy aktualizován v roce 2011 (Vláda ČR, 2011), a to je již první známkou podcenění celé situace.

1.1 Krizová komunikace

Krizová komunikace je podle Vymětala „*výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení.*“ Krizová komunikace je jednou z klíčových složek zvládnání mimořádných událostí a podle Vymětala závisí na tom, zda „*vnímání lidí odpovídá reálnému stavu, a jakou mají lidé schopnost asimilovat informace v období ohrožení*“ (Vymětal, 2009).

S rozvíjejícími se komunikačními technologiemi se krizová komunikace stává čím dál komplexnější a je třeba volit správný postup a vhodné nástroje pro komunikaci s různými socioekonomickými skupinami (Bednář, 2012). V posledních letech se právě asimilace informací ve veřejném prostoru stává zásadní a mediální gramotnost populace hraje v jejích rozlišovacích schopnostech a následném chování důležitou roli. Proto je třeba nejen rozlišovat vhodné nástroje komunikace, ale také se vypořádávat s hrozbou dezinformačních kampaní a alternativních zpráv, které ovlivňují veřejné mínění.

1.2 Strategická komunikace

Strategická komunikace spojuje marketing a PR, ale také řízení a reklamu. Je třeba rozlišovat mezi komunikací komerční firmy, neziskového sektoru a vládního sektoru. Každý typ komunikace potřebuje jiný přístup, aby byla vnímána co největším počtem lidí co nejsrozumitelněji (Vymětal, 2009).

Strategická komunikace státu má dva základní cíle: za prvé vysvětlovat lidem doma i v zahraničí, co jsme za stát, jaké jsou naše hodnoty, co umíme a co děláme. Za druhé musí budovat strategickou komunikaci v takzvaném bezpečnostním slova smyslu (Seznam.cz, 2022).

1.2.1 Rozdíly strategické komunikace v komerčním a vládním sektoru

Komunikace je komplexní obor, který se rychle vyvíjí společně s nástroji, které pro komunikaci můžeme využít. Hlavní boom zažila komunikace v novodobých dějinách s příchodem internetu (Štědroň, 2013). Internet začal spojovat lidi ze všech koutů světa v reálném čase a dal tak základ nejvyužívanějším sdělovacím prostředkům dnešní doby. Internet dává prostor pro intenzivní, relativně levnou a v případě správného uchopení také kvalitní komunikaci, ať už pro komerční nebo vládní sektor. „*Principy krizové komunikace v podobných okamžicích využívají jak firmy postižené katastrofou při komunikaci se zaměstnanci, zákazníky a místní komunitou, tak vlády a samosprávy při komunikaci s občany.*“ (Tomandl J., 2020). Při řešení krizových situací tak nestačí běžná komunikace, ale je třeba se zaměřit na situaci z širšího, komplexnějšího hlediska. K řešení krizových situací se využívá tzv. strategická komunikace.

1.2.2 Komerční komunikace

Komunikace firem, respektive korporátní komunikace má s vládní komunikací mnoho společného. Dokonce často rozvíjí nebo inspiruje vládní komunikaci a udává také komunikační trendy, protože reaguje rychleji na technologický vývoj a potýká se s krizovými situacemi častěji, vzhledem k rozsáhlým podnětům, které mohou krizi v komerčním sektoru způsobovat (Štědroň, 2013). Kromě toho je zásadním rozdílem rozpočet, kterému musí být krizová komunikace uzpůsobena (Monitera, 2020). Komerční sektor, díky možnosti vynaložení větších finančních prostředků, má šanci krizovou komunikaci rozvíjet a posouvat na vyšší úroveň.

1.2.3 Vládní komunikace

Vládní komunikace, na rozdíl od té komerční, cílí globálně na všechny občany všech kategorií. Proto je nutné zapojit všechny dostupné komunikační kanály. Ve vládní komunikaci je sice třeba cílit na určité segmenty, stejně jako v komerčním sektoru, ale komunikace probíhá současně, takže je třeba si nastavit cílový narativ, který bude odpovídat jednotlivým zasaženým segmentům. Narativ vycházející z přípravné fáze komunikace udává průběh celé krizové situace i její zpětnou interpretaci (UK Forum, 2020).

„Zpočátku byly autority krizového řízení přesvědčeny, že klíčová je odborná analýza rizik, kterou by veřejnost stejně nepochopila, nebo by o ni neměla zájem.“ (Vymětal, 2009) Toto přesvědčení se do vládní komunikace stále ještě promítá, ačkoliv se trend začal od vzniku nových komunikačních kanálů rapidně měnit. Dnešní komunikace nemůže být jednostranná, nejen kvůli potřebě veřejnosti získávat informace, ale i kvůli globalizované informační infrastruktuře, která nabízí příjem informací z různých zdrojů z celého světa a tím pádem i ověření zpráv, které politický sektor publikuje. Stejně tak je potřeba zvážit odbornost informací, které politický sektor do veřejného prostoru vypouští. Podle Vymětala (2009, str. 29) přehnaná odbornost sdělení odradí pozornost běžného diváka. Proto je třeba zjednodušit interpretaci, ale také se musí zvážit, zda není interpretace nevhodná. Nevhodná přirovnání, nebo vyjádření disrespektu vůči příjemcům ve sdělení vyvolávají nedůvěryhodnost informace.

„Efektivní krizové řízení respektuje všechna vývojová stádia komunikace rizika“ (Vymětal 2009, str. 30) a kvalitně zpracované analytické údaje, které jsou během vývojových stádií nasbírána. Neméně důležitá je znalost cílové skupiny a komunikační schopnosti propojené s proaktivitou sdělovacího orgánu (Vymětal, 2009).

Hlavním komunikačním nástrojem moderní politiky se tak stává dialog s veřejností. Přijímání názorů aktivní společnosti a vytváření kompromisu. Jde v podstatě o dělení moci, které veřejnosti dává důvěru v kvalitní vedení státu (Vymětal, 2009). Na to navazuje také zapojení angažované části společnosti do celkového řešení krize. Dialog vedený s proaktivními občany pomáhá veřejnosti pochopit souvislosti sdělení v krizové situaci, ale opačně také pomáhá politickému sektoru chápat vnímání a reakce veřejnosti na jednotlivé informace i jejich podání. Výsledkem dialogu by mělo být šíření faktických a vhodných informací pomocí správných kanálů a správnou formou, lehko stravitelnou pro většinovou část cílové populace (Hejlová, 2015).

1.3 Principy komunikace

Principy a cíle krizové komunikace soukromých subjektů a státních organizací či vlády jsou si velmi blízké, téměř až totožné. Hlavním rozdílem mezi komerčním a vládním sektorem tak může být příčina krize. Zatímco stát se potýká s krizí strukturální, krizí vyvolané fámou, paragrafovou krizí, morálním selháním nebo krizí způsobenou vyšší mocí, ve firmách hrozí daleko víc faktorů, které krizi mohou podmiňovat (Antušák, 2005).

Obecné principy podle Tomandla (2020) musí zahrnovat 2 sdělení, která dávají základ krizové komunikaci:

1. Transparentnost a pravdivost

Transparentnost a pravdivost by měla být dodržována nejen v krizové komunikaci, avšak v krizi je na ni kladen ještě daleko větší důraz. Podle Antušáka (2009, str. 309) není třeba sdělovat naprosto veškeré informace, ale je třeba, aby byla veškerá sdělení 100% slučitelná s pravdou. V některých situacích tak není třeba obsáhle informovat o každém faktoru, ale je nutné stručně vysvětlit situaci na základě faktů, nikoliv domněnek, které mohou být napadnutelné a podkopávat důvěru komunikačního subjektu. S tím souvisí i možnost nevědomosti – je lepší upřesnit otázku při další tiskové konferenci, než za každou cenu odpovědět na úkor faktického sdělení (Bednář, 2012).

2. Proaktivita a zodpovědnost

Proaktivita bývá často vizitkou firmy či instituce. „Ne slova – činy jsou tím, co přesvědčuje.“ Známý citát Miguela de Cervantes se promítá i v případě krizové komunikace. Firma i stát musí být schopny jednat rychle a podnikat okamžité kroky k snížení dopadů krize. Proaktivní jednání totiž dodává pocit rychlého snižování rizika a dostatečné připravenosti. Často se pak využívá v krizové komunikaci. „Zjišťujeme příčiny a rozsah havárie“ dává veřejnosti důvěru v jednání odpovědných orgánů (Tomandl J., 2020). Převzetí odpovědnosti zase vyvolává respekt a také upevňuje důvěru v instituci, firmu nebo člověka, který s takovým přístupem postupuje, viz situace během první vlny pandemie, kdy na sebe Jan Hamáček převzal část odpovědnosti a začal neprodleně shánět ochranné zdravotní pomůcky v rámci svého rezortu (Respekt, 2020). Sice šlo jen o krátkodobý záchvěv pozitivního jednání, ale díky vypjatosti situace si Hamáček vysloužil dočasný obdiv a jeho červený svetr se stal na čas symbolem boje proti pandemii.

Ve 3K se apeluje na klid, korektnost a konzistenci v krizové komunikaci (Bednář, 2012). Paradox udržení klidu a systematického sdělování informací během krizové situace, která spíše navozuje stres a nervozitu, dokazuje důležitost plánování a příprav na krizovou komunikaci. „*Sepisování krizových plánů a sestavování krizových týmů umožňuje předem zvážit hrozby a formulovat strategie, které se uplatní, až krize skutečně nastane.*“ (Tomandl J., 2020). Příprava na krizovou situaci tak pomáhá k automatizování kroků během krize, aby nedocházelo ke zbytečnému rozhození a pochybení.

1.4 Časté chyby v krizové komunikaci

Během krize dochází k velkému množství komunikačních chyb převážně kvůli tomu, že se jedná o stresující a zátěžové situace, ve kterých je třeba jednat rychle, ale promyšleně (Antušák, 2005). Jan Tomandl (2020) uvádí jako nejčastější chyby: Nepřesné, nepřiměřené a neopatrné vyjadřování, lži, polopravdy a popírání očividného, aroganci a sebestřednost, agresivitu, pasivitu, podcenění, nekoordinovaný postup a rozporuplnost mezi činy a slovy.

Tomandl popisuje další časté chyby, které by se v krizové komunikaci neměly vyskytovat za žádnou cenu.

Další časté chyby krizové komunikace podle Tomandla (2020, str. 86-87):

- Pasivita

Pasivita je nejjednodušší způsob vypořádání se s krizí, ale také jeden z nejhorších přístupů. Krizoví manažeři nebo lídři většinou vystupují pasivně z důvodu bezradnosti, nebo špatně zvoleného strategického postupu. Pasivita lídra má negativní dopad na reputaci celé instituce a dříve nebo později je lídr v každém případě donucen k akci. Nicméně s východiskem z pasivního přístupu nemá akce ani z daleka takový efekt jako v případě okamžitého jednání. Proto je během krize nutná proaktivita řídicích orgánů a jejich reprezentantů. Hejlová (2015, str. 137) také apeluje na proaktivitu krizového PR, nicméně je třeba dokonale znát zapojená média, prostředí a jeho specifika.

- Podcenění

Podcenění je úzce spojeno s pasivitou řídicích orgánů. Nejde jen o podcenění situace, ale také podcenění dosahu médií, dezinformací a dalších záležitostí spojených s krizí.

- Nekoordinovaný přístup

Strategie a přístup ke krizi jsou zásadní pilíře ovlivňující její vývoj. Pokud je přístup nekoordinovaný a nefunguje interní komunikace, dochází k vnitřním problémům, které rozhazují celé řízení i ve směru navenek. „*Když jedna ruka neví, co dělá ta druhá, když jeden představitel organizace říká A a druhý B, bývá celkový dojem z organizace rozháraný...*“ (Tomandl J., 2020). Organizace pak nepůsobí dobře. Zmatečnost vede ke špatnému dojmu z celého řízení a nekoordinovaná komunikace pak dává dojem neschopnosti celého řídicího orgánu.

- Slova a činy jsou v rozporu

Rozpor mezi tím, co říkáte a tím, co děláte, souvisí s podceněním síly médií. Právě média si většinou všimnou, když je avizováno něco jiného, než co se pak reálně stane. Je potřeba správně vyhodnocovat situaci, aby se vyřčené sliby v krizovém řízení odrazil ve skutečnost.

1.5 Cíle krizové komunikace

Cílem krizové komunikace je většinou zamezení panice, udržení reputace nebo uspokojení poptávky veřejnosti po informacích. Ačkoliv za krizové situace podobné pandemii COVID-19 většinou nikdo nenese vinu, respektive viníka nelze označit, je třeba krizovou komunikaci vykonávat i tak. V opačném případě by totiž mohlo docházet ke spekulacím, šíření dezinformací a neověřených zpráv a vrhalo by to nežádoucí pohled na neaktivní organizaci – ať už soukromou firmu či stát (Antušák, 2005). V nejhorším případě pak může docházet k úplné ztrátě kredibility, finančních prostředků a lidských životů.

Fáze krizové komunikace (Tomandl J., 2020; str. 88):

- Prevence
- Příprava
- Reakce
- Poučení

Ačkoliv na první pohled hlavní fáze krizové komunikace přichází v době krize během jejího aktivního řešení, podle Tomandla (2020) i dalších autorů je ale právě prevence a příprava na krizi zásadní fází, která významně ovlivňuje i komunikaci v průběhu krize.

Nejlepší krize je sice ta, ke které vůbec nedojde, ale v případě krize způsobené vyšší mocí nelze výrazně předejít situaci. Proto rámcově do prevence a přípravy patří vedle průzkumů obyvatelstva hlavně přípravné dokumenty, jako je například pandemický a komunikační plán.

Příprava na krizi celkově podchycuje celý její průběh. V případě nepřipravenosti se podle Antušáka (2005) stane krizová komunikace zcela jistě nepříjemnou situací, naopak v případě kvalitní přípravy si firma nebo instituce s největší pravděpodobností krizi překoná, nebo si dokonce zlepši reputaci (Antušák, 2005). Tomandl také vyzdvihuje 4 základní přípravné části k zvládnutí přípravy na krizi:

- Mediální a manažerský trénink
- Krizový audit
- Krizový scénář
- Krizový plán

Mediální a manažerský trénink vychází převážně z komerčního prostředí, protože stát si většinou najímá již zkušené krizové manažery. V rámci mediálního tréninku se jedná hlavně o preventivní udržování vztahů s největšími médii, která hrají v krizové komunikaci s veřejností zásadní roli (Vymětal, 2009).

Krizový audit je hlavně o určení rizik, jejich struktury a možnost jejich výskytu (Chalupa, 2012). Audit může poukázat na dlouhodobě neřešené problémy v organizaci, které by během krize mohly vyplavat na povrch a zkomplikovat celou krizovou komunikaci a řešení krize.

Krizový scénář a krizový plán jsou často spojovány dohromady, ale vzhledem k nutnosti flexibilního jednání podle vývoje krize je potřeba tyto dvě důležité části odlišit. Krizový scénář je podle Tomandla (2020) prediktivní a vytváří možné cesty, kterými by se krize mohla ubírat. Oproti tomu krizový plán vychází z minulých zkušeností s krizovými situacemi a slouží jako podpůrný dokument. Spíše nabízí rámec krize a její komunikace, ale nenabízí konkrétní řešení, protože jeho flexibilita je v průběhu krize omezená. Krizový plán tak vykládá řešení předvídatelných situací, protože existuje ještě před příchodem krize a těžko by se jejímu průběhu upravoval. Problém krizového plánu bývá nejčastěji v nedomyšlené komunikaci (Tomandl J., 2020). Je třeba mít nejen jasně určený postup v případě příchodu krize, ale také ho dokázat komunikovat veřejnosti.

1.6 Pandemický plán a jeho tvorba

Ve srovnání s ostatními státy si Česká republika na začátku pandemie vedla velmi dobře. Příčinou byla převážně včasná komunikace hrozby, jasný a striktní postup a tvrdé vládní restrikce už při prvních zjištěných případech nemoci COVID-19 na území ČR. Taková strategie ale není dlouhodobě udržitelná, a navíc kvalitní zvládnutí první vlny pandemie vyvolalo otázku, zda nebyla vládní opatření až zbytečně tvrdá, vzhledem k ekonomickým dopadům na celou populaci (Štědroň, 2013). Prvotní kroky v krizové situaci určují tzv. framing (zarámování) krize a od základní framingu se odvíjí také další krizový postup, jak v komunikaci, tak v rámci celého zvládnutí krizové situace. Framing krize úzce souvisí s tvorbou krizového scénáře (Ulmer, 2010).

Komunikační strategie se musí vyvíjet souměrně s problémem, který odráží, a začátek i základní koncept celé strategie zvládnutí pandemie utváří pandemický plán (Tomandl J., 2020). Pandemický plán udává první kroky boje proti pandemii a rozděluje povinnosti mezi vládní rezorty, instituce a společnost. Zároveň plán udržuje základní koncept fungování rezortů během trvání pandemie. Pandemický plán by tak měl sloužit jako odrazový můstek pro vládní i nevládní komunity a jako podpůrná hůl během pandemického trvání (Hejlová, 2015).

1.6.1 Podle WHO

Světová zdravotnická organizace (WHO) shledává podpůrné dokumenty, respektive pandemické plány jednotlivých zemí jako nedílnou součást přípravy na ohrožení lidského zdraví s příčinou jakékoliv mimořádné události, například propuknutí nemoci, přírodní katastrofy nebo chemických incidentů. Tento postup podporuje nejen WHO, ale je také v souladu s implementací International Health Regulations (IHR, 2005) a je také součástí rozhodnutí Evropské unie o závažných přeshraničních zdravotních hrozbách (WHO, 2009).

Poslední celoplošné aktualizace pandemických plánů proběhly po chřipkové pandemii v roce 2009 na doporučení přímo Světové zdravotnické organizace. WHO vyzdvihuje přípravnou fázi pandemie a přikládá jí větší důraz než kdykoliv předtím. WHO také zdůrazňuje důležitost vedení (leadership), apeluje na multisektorální rozložení povinností a flexibilnější přístup k vývoji pandemické situace, podporuje větší kooperaci mezi jednotlivými státy jak v případě zvládnutí pandemie, tak i sdílení informací a zkušeností (WHO, 2012).

1.6.2 Podle ECDC

ECDC v dokumentu *Guide to revision of national pandemic influenza preparedness plans* (2017) sice vyzdvihuje připravenost západních států Evropy na přichozí pandemii v roce 2009, ale i když vlna přišla v menším měřítku, než se očekávalo, připravené země zaznamenaly mezery v trasování a ve zdravotnickém systému stejně jako ty méně připravené. Nedokázaly se přizpůsobit průběhu pandemie, nedokázaly být dostatečně pragmatické a vážla i strategická komunikace. Také čelili potížím s distribucí vakcíny a nedařilo se jim vytvářet dostatečný dialog s předními odborníky, to se odráželo v celkové komunikaci (ECDC, 2017). Z toho důvodu je důležitý nejen krizový (pandemický) plán, ale také již výše zmiňovaný krizový scénář, který by měl flexibilitu řízení a komunikace krize zajistit.

Guide to revision of national pandemic influenza preparedness plans (ECDC, 2017) řadí mezi klíčové elementy přípravy na pandemii například zkušební implementaci některých protipandemických opatření i mimo situaci pandemie. Z komunikačního hlediska by bylo možné zkoušet některé nástroje a celkový dopad vládní komunikace na veřejnost za běžného chodu ekonomiky. Zkušební krizová komunikace by mohla pomoci nejen v rámci přípravy na možnou krizi, ale také pro upevňování vztahu vlády a mediálního sektoru, a pochopení vnímání krizové komunikace ze strany veřejnosti. Pokud by vláda dokázala předpovídat reakce občanů na určité krizové zprávy, dokázala by lépe vyhodnocovat celkovou reakci společnosti na zavádění vládních restrikcí, opatření a jejich celkovou komunikaci. V případě nemožnosti zkušební krizové komunikace ve společnosti mohou posloužit celoplošné výzkumy.

Klíčový dokument ECDC k přípravě pandemických plánů obsahuje část s názvem *Risk communication* (krizová komunikace), kde je sice stručně, ale rámcově popsán postup krizové komunikace a její implementace během pandemické situace. Státy by měly rozlišovat cílení komunikace a brát v potaz, komu je komunikace určena. V této fázi je třeba připravit komunikační strategii, která strukturovaně objasní, jaké informace jsou určeny například veřejnosti, zdravotnickému sektoru nebo médiím, a podle toho rozlišovat komunikační formu. Strategie musí počítat také s tím, že komunikace vlády se bude lišit od komunikace médií, a měla by být připravena řešit a vypořádávat se s informační asymetrií a dezinformacemi ve veřejném prostoru (ECDC, 2017).

1.6.3 Obecná teorie k pandemickému plánu

Je důležité, aby informace komunikované vůči veřejnosti byly konzistentní, proto je zásadní také interní komunikace mezi státními zaměstnanci a sektory, které o pandemii informují. O komunikační strategii musí být informována také média, aby informace, které zveřejňují, nebyly vzájemně vylučující (Hejlová, 2015). Vláda udržuje kontinuální vztah s médii pravidelnými konferencemi, ve kterých informují veřejnost, ale i novináře o vývoji pandemické situace, prostřednictvím mluvčího ministerstva zdravotnictví, nebo samotného ministra. Ministr zdravotnictví by měl být v případě pandemie klíčovou osobou a měl by vedle premiéra zastávat roli leadera, který je hlavním komunikačním nástrojem s veřejností a zároveň psychologicky působí jako důvěryhodný, silný vůdce, který dokáže pandemii dostat pod kontrolu, pokud se budou dodržovat stanovená opatření (Vymětal, 2009).

Vláda by měla také sledovat odezvu veřejnosti na využití komunikační nástroje a její celkovou strategii. Pomocí dotazníků, fokusových skupin a dalších výzkumných metod by měla zjišťovat průběžné vnímání komunikace ze strany občanů a podle toho strategii rozvíjet a flexibilně se přizpůsobovat postupu krize (ECDC, 2017). WHO dokonce vydala manuál pro komunikaci v krizových situacích. Dokument WHO Outbreak Communication Planning Guide z roku 2008, který vychází z poznatků předchozích pandemických situací, podrobně popisuje postup a principy komunikace v případě podobných krizových situací.

1.6.4 Klíčové principy podle WHO

Mezi klíčové principy WHO patří důvěra, včasné oznámení, transparentnost, naslouchání a plánování.

- Důvěra

Důvěra mezi vládními autoritami a veřejností je zásadní pro přijímání informací a chování se podle nich. Pokud veřejnost nemá důvěru ve vládu, nebude ctít rozhodnutí a restrikce vládou vydávané.

- Včasné oznámení

Včasné oznámení hrozby dává veřejnosti čas na psychickou přípravu. Navíc, pokud authority informace o příchozí hrozbě tají, podkopávají si vlastní důvěryhodnost a ztrácí kredibilitu.

- Transparentnost

Vládní komunikace musí být po celou dobu zcela transparentní, musí podávat jasné a ucelené informace. V opačném případě se otevírá prostor pro alternativní pravdy a konspirace, které rozdělují společnost a opět podkopávají důvěru ve vládu.

- Naslouchání

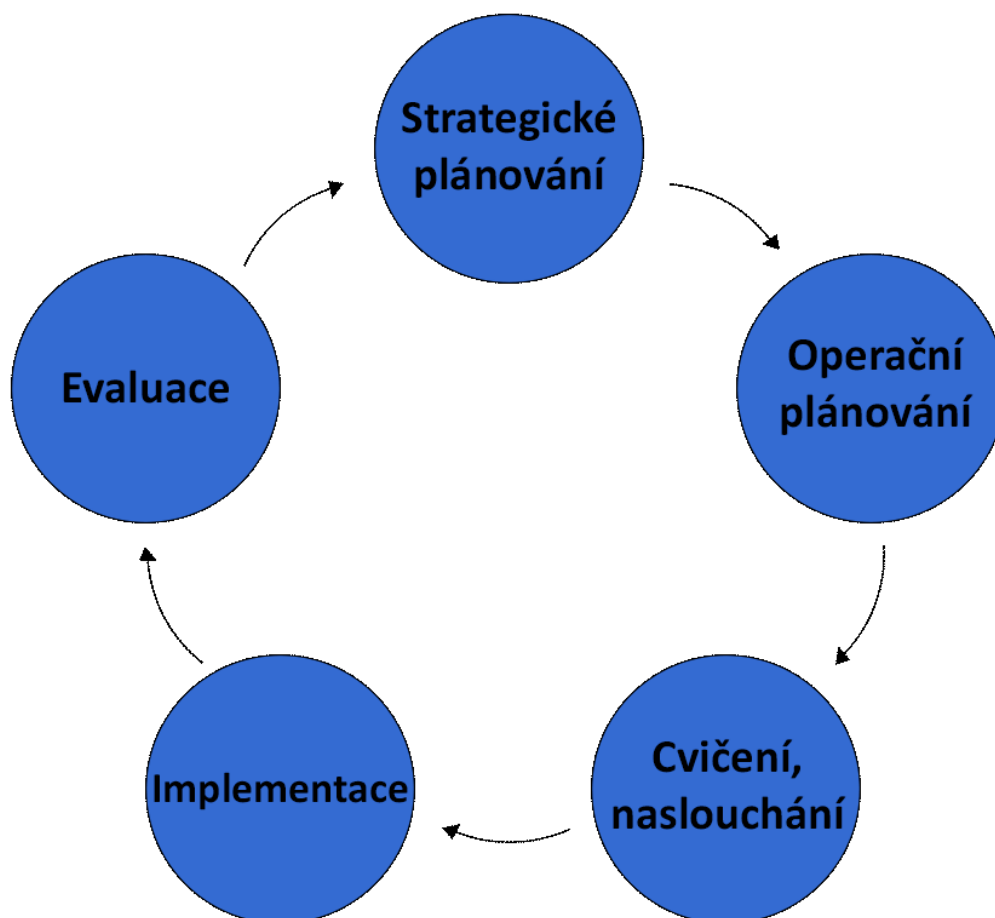
Porozumění tomu, jak lidé vnímají riziko, jaké jsou jejich obavy a jaký mají pohled na situaci, je klíčové v efektivní krizové komunikaci. Ukazuje autoritám, jakým způsobem pracovat s informacemi, které vypouští do veřejného prostoru a jakým směrem posouvat krizovou komunikaci. Pokud k pochopení veřejného vnímání krizové situace nedojde, lidé začnou ztrácet důvěru k vládou sděleným informacím a od toho se odvíjí také jejich reakce na vládní restrikce. Dopady krizové situace pak mohou mít mnohem větší dopad, než v případě flexibilního upravování strategické komunikace.

- Plánování

Plánování budoucích kroků a budoucího postupu je důležitým principem při krizové situaci. Strategie a koncept naplánované komunikace mohou být zásadní pro vývoj pandemie. V souvislosti s plánováním je také zásadní promítnutí plánu do praxe (WHO, 2008).

Těchto pět principů komunikace spolu úzce souvisí a provází autority skrze celou krizovou situaci. Plánovací proces probíhá v cyklech skrze napříč celou krizí a stává se tak hlavním principem. Na druhou stranu, bez důvěry by plánování bylo nefunkční, a bez naslouchání neefektivní. Včasné oznámi a transparentnost považují spíše za subprincipy důvěry.

Obr. 1: Klíčové elementy plánovacího cyklu



Zdroj: ECDC, [Guide to revision of national pandemic influenza preparedness plans](#) (vlastní zpracování a překlad)

Plánovací cyklus se promítá formou Pandemického plánu do celého průběhu pandemie od počáteční přípravné fáze. Pandemický plán je proto živým podpůrným dokumentem k pandemické situaci, který musí vycházet z dosavadních poznatků a musí být aktualizován na základě nových zkušeností, aby předcházel co největšímu počtu potenciálních situací s negativním dopadem na společnost (ECDC, 2017).

1.7 Pandemický plán ČR

Pandemický plán České republiky byl vypracován v roce 2001 na základě dosavadních zkušeností s chřipkovou pandemií. Aktuální dokument je 4. vydáním (2011) pandemického plánu a zahrnuje mimo jiné i doporučení Světové zdravotnické organizace WHO, Mezinárodních zdravotnických předpisů IHR a doporučení Evropské unie.

Pandemický plán České republiky slouží jako základní dokument k řešení pandemické situace v ČR a zároveň na něj navazují pandemické plány, které rozpracovávají jednotlivé úkoly, jež z dokumentu vychází. Vzhledem k tomu, že podle Pandemického plánu ČR není pandemická situace záležitostí pouze jednoho rezortu, ale celé společnosti. „*Dlouhodobě je třeba pracovat i na komunikační kampani, která v souladu s doporučeními WHO i Evropské komise (EK) zapojí i sektor individuální, rodinný a komunitní, zvýší jeho povědomí o pandemii a důležitosti chování každého jednotlivce v takové situaci,*“ (Vláda ČR, 2011).

Kromě korigování pandemie ve zdravotnickém sektoru se pandemický plán ČR snaží zasadit také o zachování kontinuity sociálně ekonomického života a snížit dopady a škody způsobené pandemií.

Do hlavních principů pandemického plánu ČR patří rozdělení úloh jednotlivých sektorů během pandemické situace. Vláda má například za úkol koordinovat a rozhodovat o ekonomických a materiálních prostředcích, ale také o alokaci lidských zdrojů pro optimální připravenost na pandemii, a také stanovuje opatření platná pro všechny ostatní sektory (Vláda ČR, 2011). Vláda tak musí nejen zajišťovat prostředky, ale i jejich distribuci a množstevní alokaci. K tomu některé státy využívají veřejné složky jako je policie nebo armáda.

Vláda ČR by si podle pandemického plánu měla jednoznačně stanovit roli hlavního komunikačního média, které bude interpretovat jasně a srozumitelně svá rozhodnutí založená na doporučení stanovených odborníků na konkrétní aktuální situaci.

Zásadní roli v komunikaci má podle Pandemického plánu ČR zdravotnický sektor. Do něj spadají jak zdravotní pojišťovny, tak i poskytovatelé zdravotních služeb a orgány ochrany veřejného zdravotnictví. Ty mají za úkol poskytovat veškeré dostupné informace o riziku, postupu a závažnosti pandemie. Zdravotnický sektor také doporučuje potřebné kroky ke zmírnění dopadů pandemie a zvyšuje povědomí o riziku a potenciálních dopadech na společnost. Také nařizuje kroky pro snížení šíření nemoci v komunitách a chrání a podporuje zdravotnické pracovníky.

Výrazná komunikační role je podle Pandemického plánu ČR přisuzována médiím jak v komunikaci s veřejností, tak i s odborníky. Je kladen důraz na používání informací výhradně z věrohodných zdrojů a jejich interpretaci v podobě pravidelného informování o průběhu pandemie, jejích rizicích, opatřeních s ní spojenými a doporučení chování během celé situace.

Hlavním informačním zdrojem pro veřejnost by měla být veřejnoprávní média, kde platí etický kodex a využívají výhradně jen důvěryhodné zdroje (Česká televize, 2003). Komunikace mezi ČTK a vládou by měla být zásadní pro sdělování informací veřejnosti. Soukromé mediální společnosti mohou být také kvalitním zdrojem informací. Někteří politici dokonce preferují pro rozhovory a sdělování zásadních informací soukromá média. Problémem je ale jejich důvěryhodnost, protože soukromá média jsou závislá na komerčních zdrojích, tedy reklamách a jejich proklících. Pro větší čtenost článků se využívají například tzv. clickbaitové titulky, neboli titulky článků, které svou kontroverzí lákají čtenáře k prokliku, který médiu zajišťuje zisk díky zobrazení reklam na webové stránce (eBRÁNA, 2019). Kromě clickbaitů soukromá média hojně využívají emocionálně zabarvené zprávy, které se kvůli nucené zabarvenosti mohou odchylovat od pravdy a vzbuzovat zbytečnou paniku. To platí jak pro televizní vysílání, tak i pro webové servery a tisky. Vedle odchýlení od pravdy na základě emocionálního zabarvení zpráv, využívají některé webové servery také alternativní pravdy a dezinformace, díky nimž dosahují větší čtenosti článků, od které se odvíjí i vyšší zisk média (Hlídací pes, 2019).

Dezinformační a konspirační weby hrály klíčovou roli během pandemie COVID-19 a jejich negativní dopad na českou společnost dlouhodobě přispívá společenské pluralizaci (E15, 2022). Z toho důvodu by měl pandemický plán ČR upřesňovat využívání mediálních společností a odkazovat na důvěryhodná média. Zároveň by detailní plán spolupráce s médii měl být samostatnou přílohou Pandemického plánu, protože právě komunikace s mediálními společnostmi a jejich interpretace informací jsou v krizi zásadní pro stabilizaci společnosti (Vymětal, 2009).

Civilní organizace, sdružení, rodiny a jednotlivci pandemický plán ČR také zahrnuje, převážně v souvislosti s informováním druhých a vyvracením poplašných a nepravdivých zpráv, případně posilováním organizací v jiných sektorech. Tento sektor ale není kontrolovatelný, ani nevychází z žádného obecně etického kodexu. Proto se vláda v tomto ohledu na veřejný sektor může jen těžko obracet a očekávat pouze kladné výsledky.

Po jednotlivcích a rodinách je převážně vyžadováno dodržování protipandemických doporučení a opatření, případně dobrovolnická pomoc a pomoc ostatním členům komunity (Vláda ČR, 2011).

Pandemický plán ČR udává jednotlivým sektorům konkrétní úkoly během pandemické krize. Strukturovaně rozkládá povinnosti mezi vládní i nevládní sektory a popisuje jejich spolupráci.

Právě pandemický plán by měl sloužit jako hlavní opěrný dokument, kterým se vláda během pandemie řídí tak, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám na životech občanů ČR, a aby vláda měla jasný podklad pro řízení, ale také komunikaci vývoje pandemie.

1.8 Rozložení komunikace

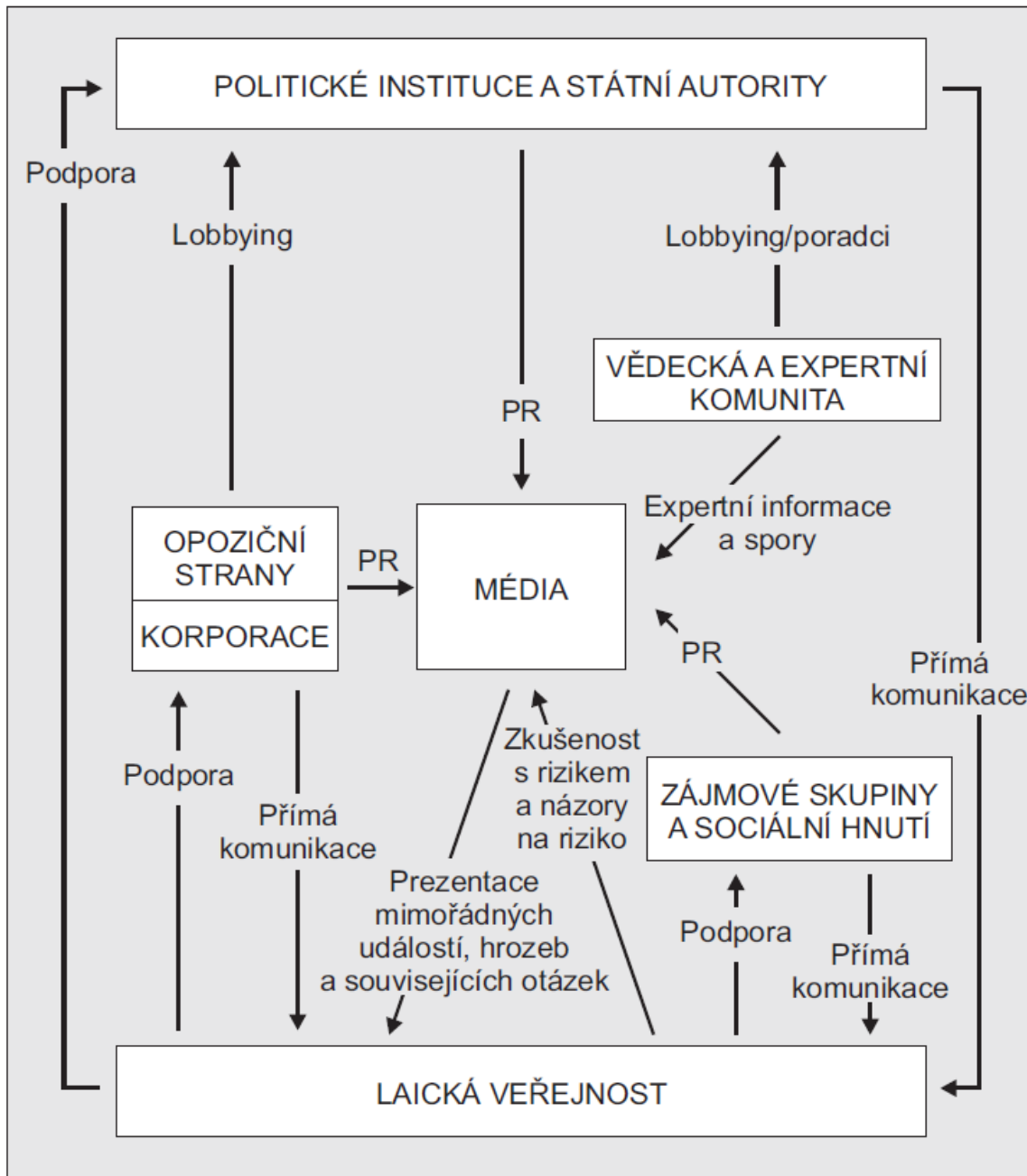
Tomandl (2020, str. 96) bodově uvádí informace, které musí krizový plán obsahovat. Vzhledem k tomu, že Tomandlovy informace o obsahu krizového plánu jsou spíše pro komerční sektor, částečně jsem je upravil s ohledem na sektor politický:

- Určení členů krizového týmu, funkcí jednotlivých členů, povinností a kompetencí (Coombs, 2015).
- Vymezení zájmových skupin, které je třeba informovat a vést vůči nim krizovou komunikaci.
- Relevantní kontakty podle charakteru krize.
- Medialist s aktuálními kontakty.
- Přehled účtů, profilů, skupin a stránek na sociálních sítích, které máme k dispozici, včetně přístupových údajů.
- Komunikačně řídicí centrum. Místo, kde bude krizový tým pracovat, a zdroje, které bude potřebovat (Chalupa, 2012).
- Informace o zvládnutí minulých podobných krizí, které mohou pomoci v krizi aktuální, a o které se mohou některá rozhodnutí vlády opírat.
- Osnovy tiskových zpráv, které se v průběhu krize jen flexibilně upravují.
- Kostru krizového webu, který se s úvodem krize pouze upraví a zpřístupní veřejnosti.
- Výpis krizových otázek, které se mohou objevit během tiskových konferencí, a vhodné odpovědi (Anthonissen, 2008).
- Soupis klíčových sdělení, která musí zaznít během komunikace s jednotlivými zájmovými skupinami.
- Evaluační formulář, ve kterém je možné po skončení krize ohodnotit fungování jednotlivých komunikačních prostředků a případně z nich odvodit zlepšení (Fearn-Banks, 2011).

1.9 Komunikace vlády s veřejností

Vzhledem k tomu, že komunikace sama o sobě je velmi komplexní obor a sama sebe přesahuje do jiných odvětví, je třeba komunikaci s veřejností dostatečně plánovat a promýšlet. Pro zlepšení komunikace s veřejností je třeba zahrnout nejen aktuální analytické údaje, ale také cross-kulturní a interdisciplinární průzkum (Tomandl J., 2020).

Obr. 2: Model komunikace rizika



Zdroj: (Vymětal, 2009), (podle Petts a kol., 2001),

(http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2001/crr01329.pdf, 5.1.2009)

Z obr. 2 je patrné, že média hrají v krizové komunikaci naprosto klíčovou roli. Stávají se středobodem veškeré probíhající komunikace a jejich práce dokáže usnadnit, ale i pořádně zkomplikovat komunikaci vlády. Proto je potřeba udržovat kvalitní vztahy se zástupci jednotlivých médií a s jejich pomocí vytvářet kvalitní komunikaci vůči laické veřejnosti.

1.10 Mediální komunikace

Vymětal (2009, str. 35) uvádí 8 kroků k efektivní mediální komunikaci

1. Odhad potřeb a limitů médií a vlastních možností pro vztahy s médii.
2. Tvorba cílů, plánů a strategií pro komunikaci s médii.
3. Trénink komunikátorů (mluvčích pro komunikaci s médii i přímou komunikaci s občany).
4. Příprava sdělení (jasných, stručných, cílených) a seznamu klíčových osob, skupin a organizací a jejich zájmů.
5. Identifikace aktivit médií a jejich cílových skupin.
6. Poskytování sdělení (jasných, včasných, viditelných, cílených).
7. Vyhodnocování efektu sdělení a postupů (reakce veřejnosti, zpětná vazba, zlepšení).

Spolupráce s komunikačními kanály v krizových situacích je naprosto zásadní. Jde tak o vedení dlouhodobých dobrých vztahů s mediálními domy a jejich zástupci. Dlouhodobá spolupráce vyvolává oboustrannou důvěru a vstřícnost, která se pak promítá v mimořádných událostech víc než jindy. Efektivita „*musí být založena na principu partnerství a důvěry a musí se potkávat s potřebami médií, respektovat jejich kulturu, pravidla, možnosti a limity.*“ (Vymětal, 2009).

V průběhu krizové situace média pomáhají převážně s rychlostí přenosu informací a cílení na potřebné skupiny, které je v jejich případě odvozeno od dlouholeté zkušenosti a efektivita sdělení tak dosahuje maxima. Média také posilují důvěryhodnost sdělení a mezilidskou solidaritu, vzdělávají a vysvětlují rizika, pomáhají se vypořádat s nastalou situací i s budoucími predikcemi, vyvracejí mýty a nepravdivé zprávy, posilují žádoucí chování a soudržnost a často také pomáhají získat informace, které pomáhají s rozhodovacím procesem autorit (Štědroň, 2013).

2 Praktická část

Praktická část se zabývá tvorbou rámcového komunikačního plánu v případě pandemie. Vychází primárně z Pandemického plánu ČR, který je doplněný o praktickou komunikaci české vlády během pandemie COVID-19. Komunikační plán je také doplněný o poznatky z hloubkových rozhovorů s českými odborníky na vládní i komerční komunikaci.

Metodika práce

Předpokladem této diplomové práce je vyhodnocení komunikace vlády ČR během pandemie COVID-19. Proto je třeba nejprve komunikaci v pandemické krizi definovat a vyhodnotit zásadní úskalí, která se promítnou do otázek v kvalitativních rozhovorech s odborníky na vládní komunikaci. Kvalitativní rozhovory s odborníky pomohou vyhodnotit hypotézu H_0 , zda vláda komunikovala v souladu s obecnou teorií krizové komunikace, a pomohou také odpovědět na vedlejší výzkumné otázky diplomové práce.

Přípravná fáze pandemie, na kterou z pravidla není moc času, by měla vycházet z podpůrných dokumentů, připravených právě pro tuto situaci. Ze zkušeností z minulých pandemických situací právě státy, které jsou na krizi lépe připravené, mají daleko lepší výsledky. Konkrétně ECDC zmiňuje chřipkovou pandemii v roce 2009, kdy převážně západoevropské státy s kvalitním aktuálním pandemickým plánem zvládly začátky pandemie mnohem lépe. Je třeba ale zmínit, že ve výsledku rozdíl v úmrtnosti občanů států východní a západní Evropy nebyl až tak markantní. To se ale přisuzuje hlavně neschopnosti flexibility komunikace a vydaných opatření v průběhu krize, stejně tak jako problémům s logistikou a distribucí vakcíny (ECDC, 2017). Faktorů, které v krizovém období hrají roli, je hned několik a těžko se hodnotí jejich důležitost. Proto v praktické části vycházím z obecné teorie převzaté jak z krizové komunikace v komerčním sektoru, tak i ze zkušeností z minulých krizových situací na úrovni vládního sektoru.

Právě obecná teorie krizové komunikace a rozhovory s odborníky na politický marketing a vládní komunikaci vyústí v předpoklady, podle kterých by se měl vládní sektor v krizi orientovat, aby zvládl krizovou strategickou komunikaci bez problémů a nedával tak příležitost pro zbytečná nedorozumění a v důsledku toho také vyšší počty úmrtí.

Struktura praktické části vychází nejen z fází (tzv. vln) krize, ale také navazuje na strukturu Pandemického plánu ČR. Struktura Pandemického plánu ČR vychází z podpůrných dokumentů nadnárodních institucí a dává základ nejen krizovému managementu, ale také strategické komunikaci.

Pro vyhodnocení souladu praktické komunikace vlády v krizi s teoretickým základem využívám metodu deskripce a analýzy chování vlády během pandemie. Tyto metody shrnují a vyjasňují průběh situace a dávají jasný náhled na využití komunikační nástroje, ale také na chyby, kterých se vláda při krizové komunikaci dopouštěla. Analýzu situace v pandemii doplňuji souhrnem milníků, které zkráceně objasňují časovou linku důležitých událostí, které se během krizové komunikace vlády udály v jednotlivých vlnách pandemie.

Deskripce a analýza situace jsou doplněné o kvalitativní rozhovory s experty na komunikaci. Mezi respondenty jsem zařadil Miloše Gregora, odborného asistenta katedry politologie na Masarykově Univerzitě, který se zaměřuje na politický marketing a branding, ale také na dezinformace a propagandu. Je mimo jiné spoluautorem knihy Political Communication and COVID-19, která se komunikací vlády během pandemie přímo zabývá. Denisu Hejlovou, vedoucí katedry Marketingové komunikace a public relations na FSV UK. Hejlová je také vědkyně, konzultantka a PR manažerka v oblasti komunikace. Karla Komínka, Managing partnera IPM Consulting, politického konzultanta, stratéga a zakladatele Institutu politického marketingu (IPM). A Terezu Klabíkovou Rábovou, proděkanku pro vnější vztahy FSV UK s působištem na katedře marketingové komunikace a PR na Karlově Univerzitě.

Tito čtyři experti na politickou komunikaci a marketing pomohou zodpovědět základní otázky chování vlády během pandemie a vytyčí úskalí vládní krizové komunikace během pandemie COVID-19.

2.1 Fáze krize podle WHO a Pandemického plánu ČR

V případě pandemie má hlavní funkci WHO, která vyhláší jednotlivé fáze pandemie, podle nichž by se stát měl řídit a orientovat (Vláda ČR, 2011). Vytyčení jednotlivých fází umožňuje správnou interní komunikaci státu, ale také předchází nedorozumění v komunikaci mezi jednotlivými zeměmi a institucemi EU a WHO. Také napomáhají k předcházení šíření zkreslených informací ze strany médií.

Obr. 3: Pandemické fáze dle WHO

Fáze	Popis
1	Žádný zvířecí chřipkový virus nezpůsobil humánní infekci.
2	Zvířecí chřipkový virus cirkulující u domácích či divoce žijících zvířat způsobil izolovanou humánní infekci a je tudíž považován za potenciální pandemickou hrozbu.
3	Chřipkový virus (zvířecí nebo reasortanta lidského a zvířecího viru) způsobil sporadické případy nebo malé epidemie onemocnění u lidí, ale nevyústil v mezilidský přenos dostatečný pro zapříčinění epidemií na úrovni komunit.
4	Mezilidský přenos chřipkového viru (zvířecího nebo reasortanty lidského a zvířecího viru) schopného způsobit epidemie na úrovni komunit.
5	Virus způsobil epidemie na úrovni komunit ve dvou nebo více zemích jednoho WHO regionu.
6	Virus způsobil epidemie na úrovni komunit ve dvou nebo více zemích jednoho WHO regionu a navíc v alespoň jedné zemi jiného WHO regionu.
Post-peak fáze	Výskyt pandemické chřipky se ve většině zemí s adekvátní surveillance dostal za vrchol.
Možná nová vlna	Výskyt pandemické chřipky se ve většině zemí s adekvátní surveillance dostal znovu na vrchol.
Post-pandemická fáze	Výskyt pandemické chřipky se ve většině zemí s adekvátní surveillance vrátil na úroveň výskytu sezónní chřipky.

Zdroj: *Pandemický plán ČR,*

(https://icv.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/Pandemicky_plan_CR.pdf)

Pandemickou pohotovost vyhláší World Health Organisation (WHO) a od toho se odvíjí dvě varianty, jimiž se stát podle Pandemického plánu řídí:

Varianta A – země není zasažena pandemií

Varianta B – země je zasažena pandemií (Vláda ČR, 2011)

2.1.1 Kontaktní osoby pro pandemickou krizi

1. Ministr zdravotnictví ČR
2. Ministr vnitra ČR
3. Hlavní hygienik ČR nebo jeho statutární zástupce ze sekce ochrany veřejného zdraví MZ ČR
4. Tiskový mluvčí MZ ČR ve spolupráci s tiskovými mluvčími ostatních rezortů
5. Tiskový mluvčí krajských úřadů, KHS, lůžkových zdravotnických oddělení
6. Zástupce NRL, SZÚ, SÚKL
7. Experti ve spolupráci s MZ ČR (Vláda ČR, 2011)

2.1.2 Mediální spolupráce

Tiskový mluvčí vlády, nebo vládních rezortů úzce spojených s aktuální pandemickou situací spolupracují s veřejnoprávními médii, která mají etický kodex a zásady naplňování veřejné služby. Veřejnoprávní média se tak stávají výhradním zdrojem správných a ucelených informací, které předávají svými mediálními kanály veřejnosti.

Příprava na komunikaci s médii zahrnuje odhad limitů veřejnoprávního média v souvislosti se zásahem cílové skupiny a množstvím informací, které je médium schopné předat. Příprava sdělení a seznamu klíčových osob pro případná doplnění informací. Nedílnou součástí je také vyhodnocování efektu sdělení a doplňování informační struktury o soukromá média, která vychází ze seznamu Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky: <https://www.nfnz.cz/rating-medii/>.

Tiskové konference probíhají za přítomnosti veřejnoprávních i soukromých médií.

2.1.3 Oddělení krizové komunikace pro pandemickou situaci

Pod záštitou vlády a MZ ČR vzniká komunikační oddělení výhradně pro komunikaci v pandemické situaci složené z interních a externích pracovníků. Komunikační oddělení spravuje informace ve veřejném prostoru ohledně pandemie, vyvrací dezinformační a alternativní zprávy a spravuje webové stránky a profily na sociálních sítích, které fungují výhradně pro komunikaci pandemické situace v ČR.

Komunikační nástroje ve správě komunikačního oddělení:

Sociální sítě – Facebook, Twitter, Instagram, TikTok

Webové stránky

2.2 Přípravná fáze pandemické krize COVID-19

Přípravná fáze pandemie probíhala v období od 2. prosince 2019, kdy se začaly objevovat zprávy na sociálních sítích čínských doktorů z města Wu-chan o záhadném zápalu plic se schopností mezilidského přenosu.

2.2.1 Z hlediska pandemického plánu

Podle pandemického plánu je hlavním úkolem v prvních 3 fázích a fázi 4A (dle WHO), které lze zahrnout do přípravné fáze, posílení připravenosti na pandemii na všech úrovních – globální, národní i regionální, a zajištění rychlé charakteristiky nemoci. Důležité je včasné oznamování a reakce na další případy nemoci.

Pandemický plán nabádá k proaktivitě jednotlivých orgánů, k provádění cvičení připravenosti na pandemii, spolupráci s WHO, EU, NATO a dalšími mezinárodními institucemi, odhady a plánování nákupu a distribuce ochranných pomůcek, léčebných přípravků a pandemické vakcíny, a ke zvýšenému monitoringu mezinárodní situace.

2.2.2 Komunikace vlády

O novém druhu viru v ČR poprvé informovala ČTK 31. prosince 2019 (Aktuálně.cz, 2019) a ze strany vlády byl virus poprvé zmíněn 21. ledna 2020 na Twitterovém účtu Ministerstva zdravotnictví a profilu ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha. První tisková konference ministra zdravotnictví ohledně pandemie proběhla 25. února 2020 a premiér ČR Babiš pak 25. února 2020, kdy už Evropa začínala být zaplavena infekcí, na tiskové konferenci ujistil občany, že zasedala Bezpečnostní rada státu a identifikovala ohniska nákazy v italské Lombardii a v Benátsku, odkud se šířila nákaza do centra Evropy (Vláda ČR, 2020). Současně premiér ČR doporučil občanům zvážit, zda chtějí cestovat a zároveň, aby se vyhnuli výrazně postiženým oblastem v Itálii a jiných státech, které zveřejnily první případy koronaviru. Babiš také řekl „...vyzýváme naše občany, kteří se vrací z této oblasti – Lombardie, Benátsko – a budou pozorovat na sobě nějaké příznaky, aby kontaktovali neprodleně lékaře, nejlépe telefonicky. A samozřejmě ministr zdravotnictví a hlavní hygienička dostali jasné úkoly a my jsme, myslím si, připraveni,“ (Vláda ČR, 2020).

28. února 2020 byla svolána druhá tisková konference ohledně nákazy nemocí COVID-19, na níž premiér opět uklidňoval situaci (Vláda ČR, 2020). Babiš ujišťoval občany o dostatku potravin a zdravotnického materiálu. „Já bych chtěl skutečně zdůraznit, že není žádný důvod k panice. Opravdu není nutné nakupovat zásoby potravin ani roušek,“ řekl na tiskové konferenci Babiš. Na tiskové konferenci vystoupil poprvé také ministr zdravotnictví Adam Vojtěch, který podpořil slova Andreje Babiše a ujistil občany o testování lidí, kteří se vrací z Itálie a mají sebemenší příznaky zhoršeného zdravotního stavu.

2.2.3 Milníky v přípravné fázi

2. prosinec 2019 – první zprávy o „záhadném zápalu plic“ na sociálních sítích doktorů z města Wu-chan

31. prosinec 2019 – první informace v ČR od ČTK o novém druhu viru

25. únor 2020 – první tisková konference vlády ČR k pandemii

28. únor 2020 – tisková konference vlády ČR a bagatelizace pandemie

2.2.4 Doplnění odborníků

Podle Miloše Gregora se není možné na takto novou a nepředvídatelnou situaci dokonale připravit. Na druhou stranu zmiňuje únorové interpelace vlády, na kterých až bagatelizovali přichozí pandemickou situaci a poukazuje na pokračování prismatické vláda versus opozice, namísto řešení krize bez ohledu na politickou příslušnost. Gregor také zmiňuje snahu vlády, zejména na začátku, řídit se určitými nouzovými mechanismy, např. zřízení bezpečnostní krizového štábu atp.

Denisa Hejlová komunikaci vlády během přípravné fáze kritizuje výrazně více. Podle ní nejen, že se vláda neřídila pandemickým plánem, ale zásadně nezvládla koordinaci komunikace. Vedle koordinace kritizuje také systémová opatření a nulové systémové zlepšení. Převážně naráží na celkovou flexibilitu a vývoj komunikace jak v přípravné fázi, tak i v pozdějším období.

Karel Komínek podobně jako Miloš Gregor kritizuje bagatelizaci problému, nereserioznost přístupu k celé situaci, ale i slabý leadership, nekonzistenci komunikace a neschopnost odložit stranické zájmy ve prospěch řešení situace.

Tereza Klabíková Rábová shrnula komunikaci v přípravné fázi jako téměř nulovou i ve chvíli, kdy se pandemie rychle blížila. Také kritizuje implementaci opatření, která sice existovala, ale vláda je nebyla schopna do své komunikace zahrnout.

2.3 První vlna pandemie

Do fáze krize se podle pandemického plánu a podle WHO řadí fáze 4B, 5 a 6. Jedná se tedy o fázi, kdy se nemoc přenáší mezi lidmi a způsobila epidemie na úrovni komunit ve více státech. Tato fáze je absolutně kritická a vyžaduje velkou flexibilitu, rychlou a rozhodnou komunikaci a bezchybný krizový management.

První vlna začala s příchodem prvního případu onemocnění COVID-19 v České republice. První nakažený případ v Čechách je datován k 1. březnu 2020 (iRozhlas, 2020).

2.3.1 Z hlediska pandemického plánu

Podle pandemického plánu by ve fázi krize mělo docházet k pravidelnému setkávání ÚEK, měly by se jasně definovat funkce jednotlivých zaměstnanců ve veřejných službách, je třeba zvážit nutnost vyhlášení nouzového stavu, mělo by docházet k finalizaci příprav na krizi a nákupů ochranných pomůcek a léčivých přípravků. Pandemický plán apeluje také na přezkoumání krizových plánů a tvorbu krizových scénářů, které se mohou odehrávat, a na posílení virologické a epidemiologické surveillance k detekci možných případů onemocnění. Ministerstvo zdravotnictví by mělo sledovat a intenzivně komunikovat s WHO a EU, a zároveň monitorovat přijatá opatření a jejich dopady na společnost (Vláda ČR, 2011). Společně s Ministerstvem zemědělství by se MZ ČR mělo zaměřit na posílení národní kapacity laboratorní diagnostiky a analýzy zvířecích a lidských infekcí včetně zjištění finančních a lidských zdrojů.

Společně s experty na konkrétní zdravotnická odvětví by měla intersektorálně spolupracovat také všechna ministerstva a propagovat osobní hygienu jako nástroj ochrany proti infekci.

Ve fázi krize se také počítá s implementací opatření kontejnmentu, tedy omezení a oddálení šíření infekce, se zajištěním kapacit zdravotnického personálu a lůžkových kapacit, a také s případnou flexibilitou v rámci vývoje pandemie (Vláda ČR, 2011). Ve fázi krize by mělo docházet k aktivní distribuci zajištěných zdravotnických pomůcek a léčiv, a k přímému a koordinovanému postupu týmu expertů, který by měl být zaměřen na snížení dopadů pandemie.

Z hlediska komunikace jde pak o aktivní rozvoj komunikačních aktivit s médii a s laickou i odbornou veřejností. Podle pandemického plánu by mělo docházet k aktivaci komunikačních

mechanismů a nástrojů pro informační zásah co největšího množství lidí, k aplikaci komunikační strategie a k zajištění informovanosti veřejnosti a aktivnímu dialogu s občany. Ministerstvo zdravotnictví by mělo pořádat časté a koherentní brífinky a využívat všechny dostupné komunikační kanály jako je televize, rádio, populární média, sociální sítě a tiskovými konferencemi vyvracet fámy a šířit správné a srozumitelné informace. Komunikace by měla celkově vycházet z doporučení WHO a Evropské komise/ECDC (Vláda ČR, 2011).

Pandemický plán také obsahuje část s názvem Zajištění kontinuity fungování zdravotnického systému, kde je stručně a obecně popsán návod na připravenost zdravotnického systému na zvýšenou poptávku po zdravotní péči.

Pandemický plán ČR v krizové fázi doporučuje aktivní a intenzivní komunikaci rizik a vyvracení nepravdivých informací. Popisuje úkoly jednotlivých sektorů a apeluje na interní spolupráci mezi sektory a komunikačním oddělením, které podává nejrychlejší zprávy a aktualizace, a slouží také vedle tiskových konferencí jako sekundární zdroj informací pro média i veřejnost. Zásadní je podle PP ČR udržení důvěry agentur, organizací a veřejnosti transparentností a důvěryhodností komunikace.

2.3.2 Komunikace vlády

Vláda v březnu 2020 komunikovala velmi roztržitým způsobem a na tiskových konferencích převážně uváděla přijatá opatření, která zaváděla za účelem snížení šíření infekce COVID-19. Zásadní moment proběhl 7. března 2020, kdy vláda oznámila povinnou karanténu pro lidi, kteří se vraceli z Itálie, a současně premiér Babiš donutil ministra zdravotnictví Vojtěcha, aby jmenoval, kdo mu předal zkreslené informace (Novinky.cz, 2020). Další klíčový moment proběhl 10. března, kdy vláda zakázala shromažďování nad 100 osob a 11. března 2020 se uzavřely školy a univerzity v ČR. Den poté byl vyhlášen v České republice nouzový stav a současně byl spuštěn web Ministerstva zdravotnictví, který poskytoval výhradně informace o pandemii a samotné infekci COVID-19. 14. března došlo k uzavření restaurací a obchodů s několika výjimkami (Vláda ČR, 2020).

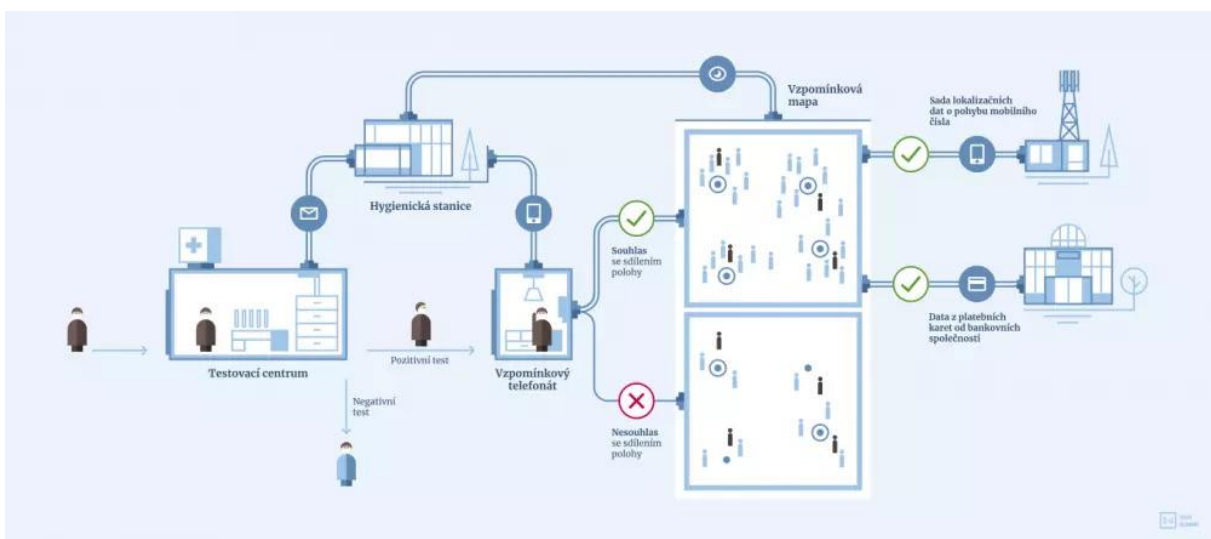
V polovině března se situace zhoršila a začalo přibývat více než 100 případů onemocnění novým koronavirem denně. Jan Hamáček (ČSSD) převzal agendu leadera a v ikonickém červeném svetru se zasadil o nákup zdravotnických pomůcek, kterých nebyl dostatek ani pro zdravotnický sektor, natož pro veřejnost (Respekt, 2020). Nepřipravenost vlády v souvislosti

s doporučeními Pandemického plánu ČR se tak začala promítat do špatné organizace už na začátku krize.

16. března 2020 došlo k uzavření státních hranic a zavedla se opatření pro vycházení z domu. Také došlo k ustanovení Ústředního krizového štábu a 19. března poprvé promluvil k občanům prezident Miloš Zeman (iRozhlas, 2020). První úmrtí s nemocí COVID-19 bylo oficiálně oznámeno 22. března 2020 a následující den premiér Andrej Babiš promluvil k národu a nabádal k trpělivosti a snižování rizika, ale také k zachování klidu a nešíření paniky (Vláda ČR, 2020). Ministr zdravotnictví Vojtěch (ANO) a ministr vnitra Hamáček (ČSSD) se během první vlny několikrát dostali do situace výměny názorů, kdy Vojtěch zlehčoval situaci a vyhlížel návrat situace do normálu, zatímco Hamáček nabádal k dodržování opatření a k situaci přistupoval pragmaticky (Vláda ČR, 2020). Premiér Babiš se snažil o komunikaci zlehčování rizika, ale zároveň nabádal občany k dodržování opatření.

Vláda 2. dubna 2020 zavedla tzv. Chytrou karanténu, která se však nesetkala s velkou účinností zejména z důvodu nespolupráce všech zapojených osob (Forbes, 2020).

Obr. 4: Schéma chytré karantény



Zdroj: Seznam Zprávy, (<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vytvorili-chytrou-karantenu-ted-s-ni-cesti-ajtaci-miri-do-sveta-101125>)

Před Velikonocemi bylo potvrzených necelých 5000 případů nákazy nemocí COVID-19 a 100 úmrtí s tímto novým virem. 9. dubna premiér Andrej Babiš podruhé promluvil k národu a snažil se hlavně přesvědčit lidi, aby Velikonoce přečkali bez nutných návštěv a zamezili tak šíření kapénkové nemoci mezi příbuznými (iDnes, 2020).

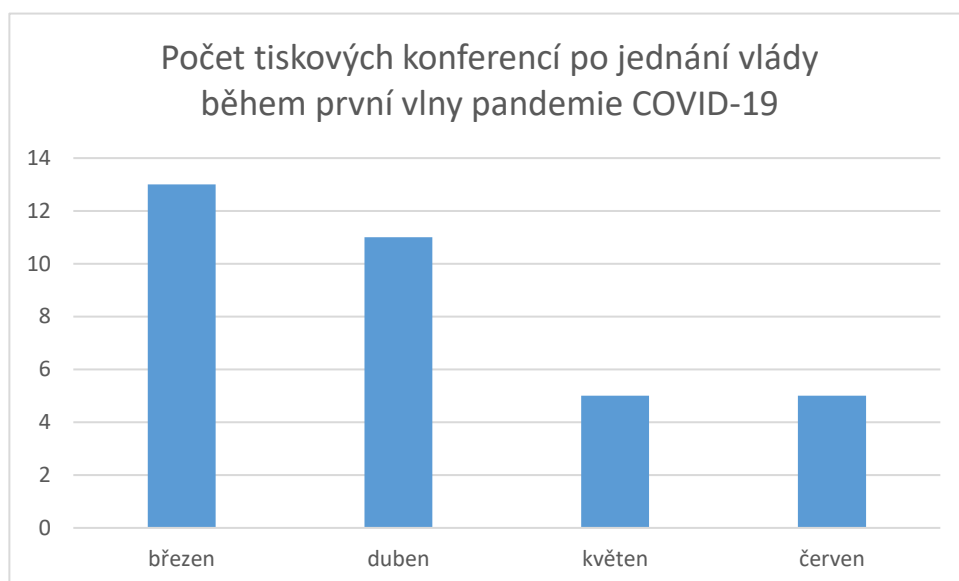
Během první vlny se také výrazně zvýšil počet tiskových konferencí, na kterých vláda prostřednictvím ministrů komunikovala převážně nová opatření, která se měnila doslova každým dnem.

Po velikonočních svátcích začal denní přírůstek nakažených mírně klesat a vláda se rozhodla, na základě velmi dobrých výsledků oproti ostatním státům, že začne s pomalým rozvolňováním, respektive upouštěním od některých striktních stávajících opatření. Na konci dubna převýšil počet uzdravených počet aktivních případů s nákazou COVID-19 a vláda dál upouštěla ze zavedených restrikcí. 11. května se znovu otevřely školy, kina a divadla (s maximální kapacitou 100 lidí). Stát dokonce zrušil stav nouze k 18. květnu 2020 a ve společnosti vznikla iluze přečkání nejhorsího a konce celosvětové pandemie.

Na základě výsledků boje s pandemií otevřela vláda koncem května také restaurace a začátkem června se otevřely hranice se Slovenskem, a o pár dní později také s Rakouskem, Maďarskem a Německem. Komunikace v květnu začala být velmi pozitivní. Narativ, který ministři používali, zněl jako přečkání a zažehnání krize.

Vývoj intenzity komunikace vlády skrze tiskové konference (tisková konference musí obsahovat slovo COVID) po jednání vlády dává zajímavý náhled na vývoj krizového období. Největší počet tiskových konferencí uspořádala vláda ČR po svých jednáních v březnu, kdy docházelo také k největším změnám v zavedených restrikcích a právě časté změny vládních opatření a jejich nejasná komunikace přinesly zmatek ve společnosti. Z grafu je ale také patrný upadávající trend, který byl nejspíš zapříčiněn zlepšováním pandemické situace a tudíž i rozvolňováním opatření.

Obr. 5: Graf počtu TK po jednání vlády během první vlny pandemie COVID-19



Zdroj: *Hlídač státu, vlastní zpracování*

2.3.3 Milníky první vlny pandemie

1. března 2020 – první potvrzený případ nákazy nemocí COVID-19 na území ČR
14. března 2020 – uzavření restaurací a obchodů (s výjimkou životně důležitého zboží)
16. března 2020 – uzavření státních hranic, ustanovení Ústředního krizového štábu
19. března 2020 – povinnost nosit roušku nebo jinou ochranu dýchacích cest mimo domov
22. března 2020 – první potvrzený případ úmrtí s novým koronavirem COVID-19 na území ČR
2. dubna 2020 – Zavedení Chytré karantény
8. dubna 2020 – potvrzeno 100 úmrtí s nákazou COVID-19 na území ČR
11. dubna 2020 – vrchol potvrzených aktivních případů s nákazou COVID-19 (4.750 případů)
20. dubna 2020 – projev senátora Žaloudíka o přílišném strachu z nového koronaviru
30. dubna 2020 – počet vyléčených případů přesahuje počet aktivních případů s nákazou COVID-19 na území ČR
11. května 2020 – částečné rozvolňování v rámci znovuotevření škol a dalších institucí za určitých podmínek

18. května 2020 – ukončení nouzového stavu

19. května 2020 – počet úmrtí s nákazou COVID-19 dosahuje 300 osob na území ČR

2.3.4 Doplnění odborníků

Miloš Gregor zvládnutí první vlny pandemie hodnotí kladně. Podle něj vláda přistupovala k první vlně zodpovědně jak v rámci řízení, tak v rámci komunikace. Komunikaci hodnotí jako transparentní s pravidelnou informovaností veřejnosti o vývoji pandemické situace. Opatření byla podle Gregora přijímána v reakci na aktuální situaci a jejich flexibilita dávala smysl. V rámci první vlny podle Gregora vláda volila raději přísnější opatření, než aby podcenila situaci.

Denisa Hejlová kritizuje hlavně pozdní ustanovení Krizového štábu, v jehož rámci se mohl ustanovit také komunikační tým. Hejlová ale hodnotí velmi pozitivně spolupráci vlády a médií během první vlny pandemie. Média dala veškerý prostor vládním představitelům a v podstatě jim v rámci první vlny nekladla ani nepříjemné otázky, takže podle Hejlové právě mediální spolupráce v první vlně koronaviru zafungovala tak, jak měla. Kritizuje ale poutání pozornosti na osobní profil premiéra Babiše, který v několika případech zveřejnil podstatné informace dříve na svém osobním profilu, než na oficiálních tiskových konferencích, aby podle Hejlové připoutal pozornost k vlastní osobě.

Karel Komínek je ohledně první vlny pandemie poněkud kritičtější. Kritizuje hlavně koncepci komunikace vlády, protože neexistovala ani celková koncepce boje s pandemií. Dalším bodem Komínkovy kritiky bylo časté střídání vládních opatření, která pak nebyla možná uhlídat, a vyvolávala zmatky ve společnosti. Komunikaci vlády hodnotí jako „konzistentní ve své nekonzistenci“ a právě nepředvídatelnost řešení dodávala pocit nezvládnutí situace. Podle Komínka politici v krizi viděli předně mediální prostor, ale při zhoršení situace se začali zbavovat odpovědnosti.

Tereza Klabíková Rábová v rámci rozhovoru zmínila politizaci, silné osobní impulsy, ambice a neschopnost Andreje Babiše jako lídra. Tím vytvořil figurku z osoby ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha, který oznamoval špatné zprávy a nepopulární témata. S odkazem na mediální analýzu zmiňuje také Jana Hamáčka, který svým červeným svetrem ovládl na nějakou dobu mediální prostor, nicméně byl vnímán spíše jako mluvčí prezentující zákazy a represe při

nedodržování opatření. Kritizuje také absenci schopného lídra, kterého v první vlně nikdo nezastal.

2.4 Fáze post-peak (letní meziobdobí)

První vlnu Česká republika zvládla v souvislosti s počtem nakažených a počtem úmrtí velmi zdatně. Maximální denní přírůstek nakažených v první vlně byl 422 lidí a počet zemřelých s prokázanou nemocí COVID-19 těsně přesáhl hranici 300. Ve srovnání s ostatními zeměmi to byl skvělý výsledek, i když některé země zvolily zcela jinou strategii boje s novým koronavirem COVID-19. Hlavní problém byl přístup k fázi post-peak. Vláda ČR po zvládnutí první vlny nahodila rétoriku zvládnutí a ukončení krize, ale nepředvíдалa možnou další vlnu pandemie.

Fáze post-peak dle WHO a Pandemického plánu ČR není o nic méně důležitá, než fáze před krizí a během krize samotné. I když se post-peak fáze často opomíná, měl by na ni být kladen obrovský důraz v rámci příprav na další vlnu pandemie nebo na jinou budoucí pandemii.

Podle Pandemického plánu ČR slouží post-peak fáze (nebo meziobdobí) k tomu, aby nejaktivnější vládní i nevládní rezorty identifikovaly ponaučení z pandemie. Orgány krizového řízení by měly zajistit zdroje a kapacity pro případ příchodu další vlny nebo další pandemie (Vláda ČR, 2011). Ministerstvo zdravotnictví a další orgány monitorují situaci tak, aby byly schopné předvídat možnou nastávající vlnu pandemie, a stejně tak vyhodnocuje zdroje pro monitoring dalších vln, stejně tak společně s orgány krizového řízení vyhodnocují efektivitu použitých opatření a aktualizují doporučení, protokoly a algoritmy dle aktuální potřeby.

Post-peak fáze slouží také k zajištění příležitosti pro odpočinek zdravotnického personálu, k dozásobení léčivými přípravky, k obnovení dodávek služeb, a k obnovení základního zdravotnického materiálu.

Komunikace podle Pandemického plánu ČR by měla probíhat zejména na úrovni Ministerstva zdravotnictví, krajů a zdravotnických zařízení. Tyto hlavní orgány by se měly postarat o komunikaci stavu pandemie, jejího vývoje a komunikace možných dalších pandemických vln (Vláda ČR, 2011).

2.4.1 Komunikace vlády

Po částečném uklidnění situace a rozvolnění nejstriktnějších opatření jako byl zákaz vycházení a uzavření většiny obchodů, se opozice začala dožadovat strategického plánu vlády, který by provázal další její kroky v případě příchodu druhé vlny i během období post-peak.

Andrej Babiš si v tomto případě zachoval rétoriku velkého klidu až podcenění situace, kdy veřejně odpověděl *„Neměli bychom se strašit s druhou vlnou, jsme na ni připraveni. Vůbec nechápu, jaký plán po nás opozice chce. Když budeme mít pocit, že je nějaký zvýšený výskyt, tak samozřejmě budeme reagovat velice rychle, ale už to nikdy nebude plošné opatření,“* (Seznam Zprávy, 2021). Premiér Babiš tento svůj projev opřel o vyjádření Jana Žaloudíka, které senátor pronesl v průběhu první vlny pandemie COVID-19. Reagoval na nízkou úmrtnost a u mnoha lidí neprojevené příznaky nového koronaviru a vyzdvihoval důležitost jiných, nebezpečnější nemocí jako například rakoviny. Nepochopitelné srovnání nádorového a virového onemocnění se v tomto případě zcela opomenulo a projev senátora Žaloudíka sdílelo tisíce Čechů na sociálních sítích (Aktuálně.cz, 2020).

Na přelomu června a července zmocněnec pro výzkum ve zdravotnictví Roman Prymula přehodnotil svá předchozí vyjádření a otevřeně mluvil o velké pravděpodobnosti příchodu druhé vlny pandemie (iRozhlas, 2020). Na začátku léta 2020 zasedla Poslanecká sněmovna kvůli vyhodnocení první vlny pandemie. Opoziční politické strany upozorňovaly vládu a především ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha na celkovou nepřipravenost a podcenění případné druhé vlny pandemie, ale vláda na tato upozornění nijak výrazně nereagovala, podobně jako na výzvy ohledně strategického plánu. Adam Vojtěch pak do médií pronesl: *„V tomto směru se skutečně nemůže hovořit o tom, že by něco zásadně nefungovalo. Ano, jsou tam problémy, jsou problémy z hlediska organizace vyšetřování v některých krajích. Není to ale plošné a týká se to laboratoří a odběrných míst, budeme to řešit,“* (Vláda ČR, 2020). O problémech s trasováním, testováním a vyhodnocováním nákazy a nových případů tak vláda věděla, nicméně nepodnikla během post-peak fáze žádné razantní kroky pro zlepšení situace.

Během léta 2020 nedocházelo k velkému přírůstku nakažených nemocí COVID-19, a tak i ve společnosti částečně opadla nálada k dodržování opatrnosti a vyhýbaní se riziku. S tím souviselo zrušení většiny opatření nebo jejich nedokonalosti, jako například zrušení povinnosti nosit roušky v barech a jiných vnitřních prostorech, kde ke kapénkové nákaze dochází nejsnadněji. Navíc ve společnosti panovaly názory ohledně nesmyslnosti těchto opatření, kdy

člověk nemůže nosit roušku a zároveň konzumovat nápoje nebo potraviny. Ke striktnějším opatřením to však nevedlo.

Vláda přistoupila k řešení post-peak fáze na úrovni krajů a zavedla v nejvíce postiženém Moravskoslezského kraji několik opatření nad rámec celoplošných restrikcí. V Ostravě dokonce proběhla dvoutisícová demonstrace, která vyvrcholila v prohlášení Lud'ka Bajgara, občanského aktivisty, v němž vyzval ministra zdravotnictví k rezignaci (iRozhlas, 2020). Silné prohlášení Lud'ka Bajgara bylo vyvolané také zmatečnými kroky vlády a opožděným informováním o stavu pandemie i vydaných opatřeních. Adam Vojtěch si však post ministra zdravotnictví uhájil a vyjádřil se k celé situaci v Ostravě na sociální síti Twitter, kde napsal: *„Náhlé zavedení opatření v Moravskoslezském kraji v důsledku rozhodnutí místních hygieniků mě velmi mrzí. Opatření jsou jednoznačně správná, ale měl být před účinností dán nějaký čas na to, aby se místní občané, provozovatelé restaurací a organizátoři akcí na změny připravili.“* A vinu přenesl na šéfkou moravskoslezské hygieny Pavlu Svrčinovou, která se ale vůči jeho vyjádření ohradila, že právě Adam Vojtěch na ní tlačil s rychlým, a tak i zmatečným zaváděním opatření v jejím kraji.

Po kritice Chytré karantény ze strany krajských zastupitelů v Moravskoslezském kraji premiér Andrej Babiš apeloval na zvýšení kapacit laboratoří k testování nemoci COVID-19 a poukazoval na zhoršený vývoj pandemie v Izraeli, kde docházelo v té době k přibližně dvoutisícovému přírůstku nakažených denně. Zároveň si uvědomoval problémy, které v boji s pandemií vyvstávaly na povrch, ale konkrétně žádné nejmenoval.

Koncem července v reakci na zhoršování situace v České republice premiér Babiš ustanovil Radu vlády pro zdravotní riziko, jejíž předsedy se stali ministr vnitra Jan Hamáček (ČSSD) a ministr zdravotnictví Adam Vojtěch (ANO) (Vláda ČR, 2021). Rada vlády pro zdravotní rizika měla podle slov premiéra ČR na starost veškerou vládní připravenost pro boj proti pandemii COVID-19. Premiér se vyjádřil k odpovědnosti rady tak, že bude mít na starost *„Všechno, co se týká chytré karantény. Odběrná místa, laboratoře, technologie, teď jsem o tom mluvil, ano. To znamená propojování, výměna informací. Takže všechno budeme řešit...“* (Vláda ČR, 2020). Nicméně k žádným zásadním změnám v opatřeních nedošlo.

Senátor Jan Žaloudík v rozhovoru pro DVTV na konci července opět snižoval riziko celé situace a dodal, že *„Koronavirus je třeba zlehčovat, už se sebeпоškozujeme...“* (DVTV, 2020).

V tiskové zprávě z 30. července 2020 ministr zdravotnictví Vojtěch konečně představil strategii pro testování nákazy nemocí COVID-19. Optimisticky ubezpečoval veřejnost o tom, že *„Česká*

republika má jasnou strategii, jak bude přistupovat k testování...“ (MZČR, 2020) a zároveň tvrdil, že bude stanovená jasná síť odběrových míst, aby občané ČR přesně věděli, kam mají jít.

Velmi zvláštní krok, vzhledem k situaci podnikl premiér Babiš 1. srpna 2020, kdy odjel na dovolenou do Řecka, kterou si obhajoval tím, že je přepracovaný a pro své kolegy už nesnesitelný, takže musel odjet na zasloužený odpočinek (DVTV, 2020). Nicméně pro občany, kterým konkrétně Babiš oznamoval, kam mohou a namohou odjet, kde se mají jak chovat vzhledem k riziku nákazou COVID-19, to nebyl přívětivý krok a premiér si za to odnesl velkou kritiku (Echo24, 2021).

Začátkem srpna ministerstvo zdravotnictví podleho tlaku obcí na sdílení informací ohledně koronaviru. Od začátku pandemie totiž ke sdílené interní komunikaci mezi obcemi a MZ ČR nedocházelo. Vzhledem ke zhoršené situaci se Adam Vojtěch vyjádřil, že dříve informace nechtěli sdílet, aby nevyvolaly zbytečnou paniku, ale také objasnil, že už připravili efektivní komunikační kanály, které pomohou starostům a obcím s řešením zhoršující se situace. K výrazně většímu sdílení informací směrem k obcím i přes vyjádření ministra zdravotnictví nedocházelo, a tak šlo spíš o plané řeči, než že by došlo k velké komunikační změně.

Po jednání Rady pro zdravotní rizika 17. srpna 2020 ministr Vojtěch oznámil další opatření, která by měla předcházet výraznému šíření nemoci COVID-19 po létě 2020, kdy se všechny ostatní evropské státy připravovaly na druhou vlnu systémovými opatřeními. Šlo hlavně o povinnost nošení roušek ve vnitřních prostorech a ve veřejné dopravě, převážně kvůli začátku školního roku, kdy se setkává více lidí a kapénková nemoc COVID-19 se šíří rychleji.

Po zasedání Rady pro zdravotní rizika také vystoupil premiér ČR Andrej Babiš s prohlášením, že hygienické stanice a testovací místa jsou plně připravená. To vzápětí vyvrátila jedna z pracovníků hygienické stanice Alena Olexová, která v rozhovoru pro deník Právo uvedla: *„Pracujeme už měsíce v šíleném nasazení, všechno to trvá už strašně dlouho, samozřejmě děláme přesčasy, ale už nechceme peníze za přesčasy. Nechceme ty přesčasy dělat, už nemůžeme,“* (Novinky, 2020).

Na tiskové konferenci vlády 19. srpna 2020 oznámil Adam Vojtěch tvrdší vymáhání nošení roušek ve vnitřních prostorech pod pokutou až 3 miliony korun. Tomu kontroval premiér Babiš, který se ve stejný den k situaci ohledně oznámení ministra zdravotnictví vyjádřil tak, že se mu povinnost nošení roušek ve všech vnitřních prostorech nelíbí, a že by podle něj povinnost zakrytých dýchacích cest měla být dodržována pouze ve veřejné dopravě, sociálních zařízeních

a v nemocnicích. Nešlo tak pouze o zmatek v interní komunikaci ministrů s premiérem, ale hlavně o komunikační nesrovnalosti směrem k veřejnosti, které vyvolávaly zmatek a nedůvěru ke kompetenci vládních představitelů.

O den později Vojtěch změnil své předchozí oznámení a v podstatě oznámil opatření podle Andreje Babiše z předešlého dne. Instantní změnu opatření pak odůvodnil vyjádřením „*Vyjímáme komerční prostory a školská zařízení. Vnímáme veřejnou debatu, podněty občanů, nejsme hluchí a slepí,*“ (iDNES, 2020) a odkázal se na dialog vedený s veřejností. Nicméně vláda se v tomto případě nemůže řídit názory laických občanů a svých voličů. Experti upozorňovali na chybné rozhodnutí, ale vláda si stála za svými populistickými kroky.

21. srpna 2020 přišel další milník, který by se dal považovat za začátek druhé vlny pandemie COVID-19, ale oficiálně vyhlásil začátek druhé vlny až Roman Prymula 13. září 2020 (E15, 2020). Denní přírůstek nakažených lidí totiž 21. srpna překročil hranici 500 případů a překonal tak dosavadní denní rekord nakažených z dubna 2020. Babiš ale hájil mírnější opatření tím, že podle něj „*vir zeslábl*“, že není třeba celoplošných striktních restrikcí, protože na větší počet nakažených lidí připadalo v srpnu 2020 menší počet vážných případů s potřebou hospitalizace. Premiér si také hájil efektivitu Chytré karantény, která neukazovala žádné výrazné výsledky, tím, že na otázky ohledně jejího praktického fungování odpovídal: „*Není to pravda. Neříkejte to. Chytrá karanténa funguje. Trasuje se. Funguje a neustále se vylepšuje,*“ (iDNES, 2020).

Koncem srpna se Babiš ještě vyjádřil k předchozí „komunikační chybě“ ministra zdravotnictví s komentářem, že zavádění plošného nošení roušek je zbytečné, a že se situace musí přizpůsobovat nejen epidemiologickým expertům, ale také ekonomickým potřebám. Osobně premiér také přijal odpovědnost za případný černý scénář. Právě ekonomika České republiky utrpěla během první vlny pandemie nejvíce a Babiš se vyslovoval pro její znovuoobnovení do běžného režimu. Babišovo tvrzení o oslabení viru a potřebě návratu ekonomické situace do režimu před pandemií podpořil šéf Ústavu zdravotnických informací (ÚZIS) Ladislav Dušek. V rozhovoru pro Aktuálně.cz prohlásil, že „*Chování české společnosti teď už není normální,*“ a dožadoval se vnímání nového koronaviru jako běžné respirační choroby, se kterou je možné normálně fungovat a není třeba ji věnovat tolik pozornosti.

Na strategickém fóru ve Slovinsku 31. srpna 2020 premiér Andrej Babiš pronesl svou legendární větu, že Česko je „best in Covid“ v reakci na Nika Gowinga, bývalého zpravodajce BBC (iRozhlas, 2021).

Začátkem září ministr zdravotnictví Vojtěch představil společně s Jarmilou Rážovou, hlavní hygieničkou, druhou verzi aplikace eRouška. První verze, kterou vláda představila už během první vlny pandemie, se totiž ukázala jako neefektivní a neúčinná. Babiš zároveň obhajoval změny v opatřeních tím, že změny nesouvisí s připraveností státu na druhou vlnu pandemie, ale s názory epidemiologů. Nekonzistence ve vyjádřeních a v přijímání, a změnách opatření vedla k další zmatečnosti a nadále podkopávala důvěru v kompetence vlády.

Den po tiskové konferenci s Jarmilou Rážovou, byla hlavní hygieničce zjištěna nákaza COVID-19 a zaměstnanci ministerstva zdravotnictví včetně Adama Vojtěcha museli do karantény. Premiér Babiš, který se jednání s Rážovou také účastnil, ale karanténu odmítl. Odmítnutí izolace odůvodňuje otevřeným oknem a tím, že od Rážové seděl daleko. Jeho arogantní jednání by mohlo být spojeno také s finalizační fází kampaně před krajskými volbami v polovině září 2020, takové tvrzení však nelze nijak podložit.

Vzhledem k absenci ministra zdravotnictví jeho agendu částečně přebíral zmocněnec pro vědu a výzkum ve zdravotnictví Roman Prymula. Zároveň začátkem září uklidňoval situaci a tvrdil, že je vše pod kontrolou, že denní procento nákazy zůstává kolem 1,8 % a křivka zůstávání spíše lineární, než že by přecházela do exponenciální tendence.

Začátkem září 2020 se také projeví problémy v trasování nakažených lidí. Kapacity na hygienických stanicích nebyly schopné dosáhnout svého účelu a hlavní pražská hygienička se veřejně omluvila za nemožnost trasování všech případů nákazy. Ministr zdravotnictví Vojtěch se snažil o uklidnění situace slovy, že „na zlepšení situace se pracuje“ a s hygienami jsou v kontaktu. Nicméně dojem z komunikace ministerstva zdravotnictví byl dlouhodobě negativní, kvůli dlouhodobému zatajování informací a nedostatečné komunikaci s ostatními orgány, zapojenými do pandemické situace.

Těsně před krajskými volbami varovala WHO na Twitterovém účtu před podceněnou situací v České republice. WHO se odkazovala na nedostatečné trasování, které potvrdila Jágrová, hlavní pražská hygienička, a uvádí, že trasování případů s nákazou je zcela zásadní pro boj s pandemií. Bezpříznakové případy nákazy COVID-19 v přenosu nemoci hrály stejnou roli, jako lidé s potvrzenou nákazou, a zásadní problém tvořily v přechodu do druhé vlny pandemie právě asymptomatické případy. Trasování tak bylo na prvním místě, ale ani Chytrá karanténa, ani eRouška a další opatření vlády ČR nedokázaly v trasování pomoci. Ještě ten samý den se premiér Babiš tvrdě vymezil proti kritice WHO na adresu ČR. Na sociální síti Twitter se premiér vyjádřil takto: „Čtu, co teď vydala WHO. Ta WHO, která nedoporučila roušky a ani

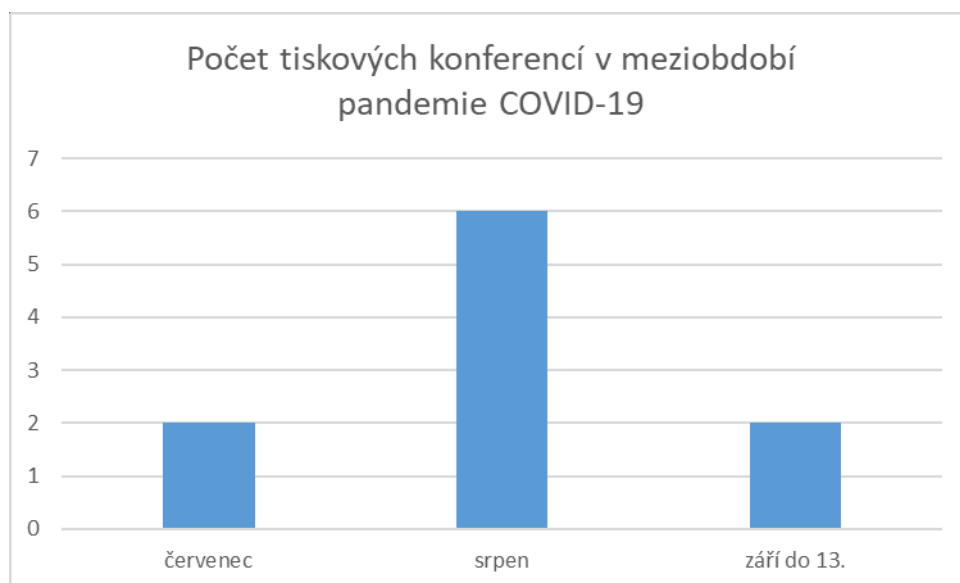
nevěděla, že je pandemie. Podle mě by měla mlčet. A pro česká média, která stále kritizují a píšou, jak to nezvládáme, posílám statistiku počtu úmrtí v evropských státech na milion obyvatel. Jsme na tom velmi dobře.“ Diskreditoval tak informaci od nejpovolnější světové instituce pro boj proti pandemii. Tento a jemu podobné útoky na epidemiology, zdravotnické ústavy a instituce a jiné experty dodávaly veřejnosti „odvahu“ porušovat nařízená opatření a podporoval tím také upadající důvěru v autority, ať už ze státní sféry, ale také ze sféry odborné veřejnosti. V podstatě tím podkopal i vlastní důvěryhodnost, která už tak byla v rámci boje proti pandemii dlouhodobě velmi na hraně.

Další den, 9. září 2020 reagoval na aktuální situaci ministr vnitra tím, že nabízel pomoc při trasování skrze státní zaměstnance, konkrétně policisty. Nicméně premiér Andrej Babiš tuto pomoc odmítl. Ministr zdravotnictví Vojtěch se vyjádřil k pomoci ze strany Hamáčka tak, že situaci zvládají hygieny a není tak třeba dalšího zapojování státních zaměstnanců. Mezistranické boje se tak projevovaly i v takové situaci, když jde o zdraví celé společnosti. Ve stejný den byl Babiš dotázán na obnovení krizového štábu, nicméně podle premiéra krizový štáb v současné situaci nebyl potřeba a hlavní orientace nezávisle na vývoji krize přecházela čím dál víc na úplné obnovení české ekonomiky.

V první polovině září se situace zcela vymkla z rukou ministerstva zdravotnictví a jedinou reakcí Adama Vojtěcha bylo opětovné zavedení nošení roušek ve vnitřních prostorech. Sám se k situaci vyjádřil skepticky. *„Situace se zhoršuje, to je jasný fakt. Zavedení roušek ve vnitřních prostorech je to nejmenší, co teď můžeme udělat z hlediska prevence a šíření viru,*“ řekl k nepříznivému vývoji Vojtěch. To byla sice pravda, ale vláda měla nehledě na volby jednat daleko razantněji. Právě politizace zdravotnické krize byla obrovskou chybou vlády, která kromě první vlny pandemie provázela celou krizi.

Během post-peak fáze také výrazně ubyl počet tiskových konferencí obsahujících slovo covid. V srpnu je znatelný přírůstek nových případů, který vedl ke druhé vlně. Nicméně vláda měla reagovat hlavně během července, kdy měla dostatek času na rekapitulaci situace, monitoring a evaluaci opatření.

Obr. 6: Graf počtu TK po jednání vlády během post-peak fáze pandemie COVID-19



Zdroj: Hlídací pes, *vlastní zpracování*

2.4.2 Milníky fáze post-peak

5. června 2020 – Andrej Babiš ujistí uje na tiskové konferenci, že Česko je připravené na druhou vlnu a zároveň Roman Prymula, zmocněnec pro výzkum zdravotnictví, tvrdí, že s největší pravděpodobností druhá vlna pandemie nepřijde

20. června 2020 – Opačné prohlášení Romana Prymuly: „*Druhá vlna pandemie nejspíš přijde...*“

9. července 2020 – Zasedání Poslanecké sněmovny kvůli vyhodnocení první vlny pandemie

17. července 2020 – Zavedení speciálních opatření v nejpostiženějším Moravskoslezském kraji nad rámec celoplošných opatření

27. července 2020 – Ustanovení Rady vlády pro zdravotní riziko

30. červenec 2020 – Představení národní strategie pro boj proti pandemii

1. srpen 2020 – Premiér Babiš navzdory jím vydaných opatření odjíždí na dovolenou do Řecka

5. srpen 2020 – Ministerstvo zdravotnictví poprvé sdílí informace obcím (oznámení)

17. srpen 2020 – Alena Olexová vyvrací tvrzení Ministerstva zdravotnictví o připravenosti hygienických stanic na druhou vlnu pandemie

20. srpen 2020 – Ministr zdravotnictví Vojtěch opět mění avizovaná opatření po schůzce s premiérem

22. srpen 2020 – druhý projev senátora Žaloudíka, který přirovnává COVID-19 k sezónním virovým onemocněním

24. srpen 2020 – Rostislav Maďar končí v pracovní skupině ministra zdravotnicí kvůli „podpásovým útokům“, které ministr Vojtěch nechápavě odmítá

26. srpen 2020 – Šéf ÚZIS Ladislav Dušek nabádá k vnímání nemoci COVID-19 jako běžného respiračního onemocnění navzdory zhoršující se situaci

31. srpen 2020 – Premiér Andrej Babiš vyslovil legendární větu „best in COVID“ ohledně českého zvládnutí pandemie

1. září 2020 – Představení druhé verze (nefunkční) aplikace eRouška

2. září 2020 – Zaměstnanci ministerstva zdravotnictví včetně Adama Vojtěcha musí společně s Jarmilou Rážovou do karantény, Babiš karanténu odmítá i přes účast na schůzce

3. září 2020 – Prymula ubezpečuje veřejnost, že situace je pod kontrolou

8. září 2020 – WHO varuje před situací v ČR a nabádá k nepodceňování situace

2.4.3 Doplnění odborníků

Miloš Gregor se vyjadřuje k situaci během léta velmi kriticky. Kritizuje hlavně rétoriku české vlády, která se prezentuje tak, že zvládla pandemii a je konec. O to víc ale podcenila druhou pandemickou vlnu. Gregor kritizuje také zrušení všech opatření, oproti ostatním zemím, a s tím související rámování situace a komunikaci. Podle Gregora právě změna rétoriky a framingu krize během léta 2020 souvisela s nadcházejícími krajskými volbami, sám ale dodal, že to jsou jen jeho domněnky. Tvrzení částečně dokládá znovuzavedením systémových restrikcí po krajských volbách a snahu vlády omlouvat svůj pozdní zákrok.

Denisa Hejlová podobně jako Miloš Gregor odsoudila nezvládnutí postkrizového narativu a s ním spojenou přípravu na druhou vlnu pandemie. Také se domnívá, že post-peak fáze nebyla zvládnuta převážně kvůli kampani k říjnovým krajským volbám.

Karel Komínek v rámci post-peak fáze odsoudil hlavně prosazování osobních zájmů v rámci příprav na krajské volby. Politizace a personalizace lékařských témat a absence autority ze

strany vlády ČR patří podle Rábové mezi hlavní problémy nezvládnutí komunikační stránky pandemické krize.

2.5 Druhá vlna

Názory na začátek druhé vlny pandemie se odlišují, ale oficiálně prohlásil zmocněnec pro vědu a výzkum ve zdravotnictví Roman Prymula 13. září 2020 jako začátek další fáze pandemie (iRozhlas, 2020).

Podle pandemického plánu by se strategie vlády měla vrátit do bodu první vlny pandemie a vycházet z poznatků, které byly dosavadně považované za kritické. Stejně tak dává fáze post-peak prostor na to, aby se vláda dokázala připravit na příchod druhé vlny a ze zkušenosti být daleko více flexibilní a upravit krizové scénáře tak, aby se dalo předcházet větším problémům v rámci zvládnutí pandemie, a s ní spojené komunikace.

Nicméně už na začátku druhé vlny bylo jasné, že vláda celou situaci v meziobdobí obrovsky podcenila, a že druhou vlnou má Česká republika nakročeno k velkému průšvih. Trasování, které je v případě kapénkového viru podle WHO zásadní pro zvládnutí krize, nebyly hygienické stanice schopné zvládnout a premiér odmítal pomoc ministerstva vnitra.

2.5.1 Komunikace vlády

Roman Prymula se 13. září 2020 vyjádřil k pokračování pandemické situace tak, že v Česku je denní přírůstek nakažených jeden z nejhorších v Evropě a zároveň vyjádřil obavy směrem ke kapacitám v nemocničních zařízeních. Na to ale vzápětí reagoval ministr zdravotnictví Adam Vojtěch tím, že nemocnice mají rezervy, ale přesto je třeba snížit přírůstek nakažených lidí s nemocí COVID-19.

V polovině září se opět vyjádřil k celé situaci senátor Jan Žaloudík (ČSSD), který i přes nepříznivý vývoj situace kritizoval nošení roušek, a velký počet nakažených přisuzoval velkému počtu testů během začátků druhé vlny pandemie (iRozhlas, 2020).

Andrej Babiš stále nechápal riziko a doporučoval nevrle opozici, která vyžadovala striktní a rychlé jednání proti stále se zhoršující pandemické situaci, aby se zabývala raději zahrádkářským zákonem. Konkrétně řekl v Poslanecké sněmovně: „*Já bych doporučil velice*

jednoduchou věc. Víte, my důchodci, kdysi jsme chodili do zahrad, ne do řetězců. Tak zkuste už tady konečně schválit ten zahrádkářský zákon a neřešte stále covid-19...“ (Echo24, 2020).

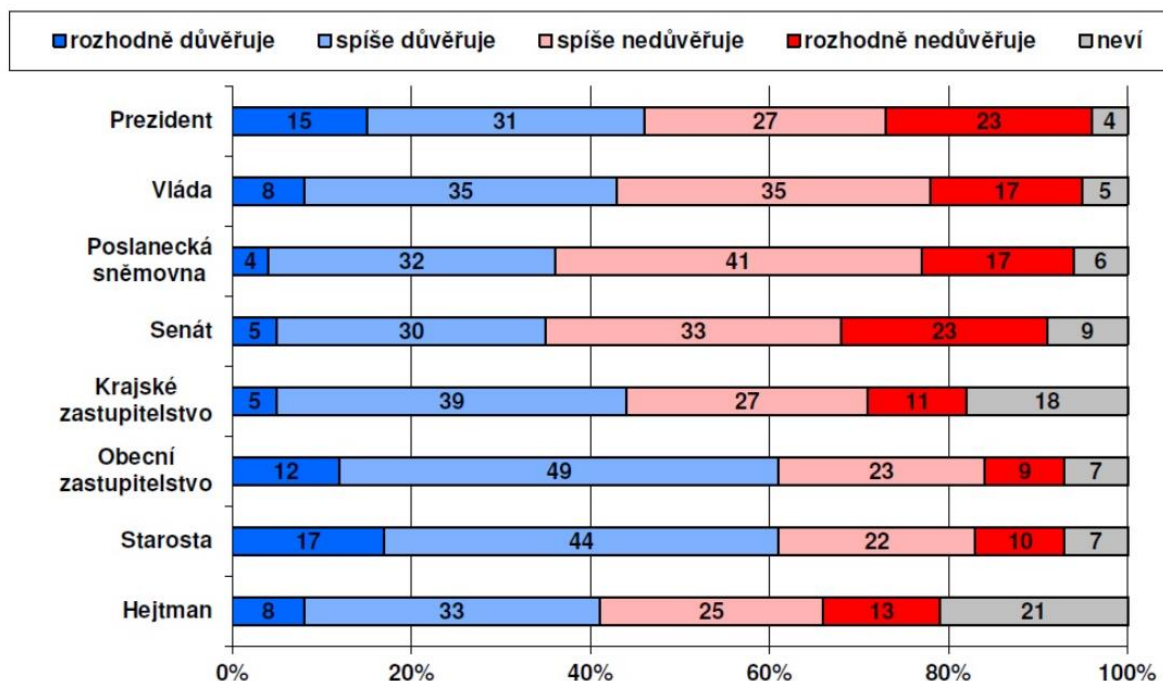
I přes blížící se volby nakonec vláda nakonec zpřísnila opatření. Konkrétně ve školách od druhého stupně museli mít zaměstnanci i studenti v budovách škol zakryté dýchací cesty rouškou a restaurace a hospody musely zavírat nejpozději o půlnoci. Oproti červnu 2021 ztratilo hnutí ANO přes 4,5 procentního bodu podle průzkumů agentury Kantar (Hospodářské noviny, 2020). Hlavními problémy podle průzkumu byly nedůvěra v současná rozhodování vlády a v samotného premiéra Andreje Babiše, a také chaotická komunikace během pandemie.

Nečekaná rezignace ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha nepřispěla důvěře v kompetentnost vlády v boji s pandemií. Na pozici ministra ho ale vystřídal Roman Prymula, který si jako zmocněnec pro vědu a výzkum ve zdravotnictví během pandemie vybudoval jméno nekompromisního a rozhodného lídra a odborníka na zdravotnictví, který by mohl v boji s pandemií rozhodovat lépe než jeho předchůdce. V ten samý den premiér Babiš oznámil obnovení Ústředního krizového štábu, který nově vedl pouze ministr vnitra Jan Hamáček (ČSSD). Ačkoliv Babiš obnovení ÚKZ dříve několikrát odmítl, situace se zhoršovala a tlak hejtmanů, krajů a opozice pomohl k tomu, aby ÚKZ znovu vešlo k činnosti.

Ve druhé polovině září začal server Hlídač státu zveřejňovat počty hospitalizovaných pacientů s novou nákazou COVID-19. Ve zdravotnických zařízeních docházelo k chaotickým situacím právě kvůli utajování těchto informací. Šéf ÚZIS Ladislav Dušek ale hájil utajování informací z důvodu možného šíření poplašných zpráv.

Premiér Babiš vystoupil v televizi 21. září 2020 s proslovem k občanům ČR, ve kterém přiznal chybu v polevení v opatřeních a vyzval k dodržování stávajících restrikcí. Nicméně po předchozím chaosu jak s vydávanými opatřeními, tak i v celkové komunikaci a utajování informací, jeho proslov neměl očekávaný dopad. Ve veřejném prostoru byla důvěra ve správné rozhodovací kompetence vlády okolo 43 %.

Obr. 7: Důvěra/nedůvěra obyvatel ústavním institucím



Zdroj: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5287-duvera-ustavnim-institucim-v-zari-2020>, CVVM SOÚ AV ČR

Koncem září ještě upozornil Roman Prymula, nový ministr zdravotnictví, na to, že by se se současným nárůstem nakažených mohlo Česko dostat na kapacitní limit lůžek s ventilátory. Ačkoliv z veřejných peněz čeští vědci dokázali narychlo vyvinout ventilátory CoroVent, vláda o ně neprojevila zájem. Ministru zdravotnictví tak nezbylo nic jiného, než apelovat na veřejnost, aby zůstala doma, dodržovala opatření a vyhnula se riziku nákazy.

Vláda stihla ještě 30. září 2020 vyhlásit dočasný nouzový stav na 30 dní a omezit výuku na středních školách. Zároveň premiér Babiš, který se do té doby vyhnul několika tiskovým konferencím, ve sněmovně upozorňoval na zploštění křivky nákazy novým koronavirem a odmítal opakované plošné uzavírky v rámci vládních restrikcí. Důvěra veřejnosti v opatření a vládu stále klesala a několik dní před krajskými volbami to pro hnutí ANO byla velmi nepříjemná zpráva.

Začátek října 2021 byl ve znamení krajských voleb, ve kterých měly vládnoucí strany ANO i ČSSD velké ambice na úspěch. Reprezentanti jednotlivých stran odmítali striktní plošná opatření a optimisticky se vyjadřovali k situaci. Nicméně datově se situace nijak výrazně nelepšila a bylo třeba sáhnout ke striktnějším opatřením. Ministr zdravotnictví Prymula však restrikce hájí tím, že situaci zlepší a bude možné se opět začít vracet k mírnějším opatřením.

Ministr vnitra Hamáček v průběhu voleb oznámil zapojení policie ČR do trasování nakažených novým koronavirem. Jeho návrh v minulosti premiér Babiš odmítl, ale na začátku října přiznal nedostatečné kapacity hygienických stanic a pomoc policie připustil.

Vládě nepomáhali ani někteří odborníci, kteří kritizovali striktní opatření a jejich dopad na společnost hodnotili jako horší, než dopad samotné nemoci COVID-19. Jednalo se ale o kardiochirurga Jana Pirka a zubaře Romana Šmuclera. Oproti tomu epidemiologové a virologové se vůči jejich kritice ohradili a označili jejich otevřený dopis za šílenství. To nezabránilo šíření otevřeného dopisu na sociálních sítích mezi laickou veřejností a zneužívání slov zubaře a kardiochirurga v otázce pandemie jako protiváhy na dodržování vládních opatření (iDNES, 2020).

Premiér se téměř dva týdny vyhýbal tiskovým konferencím a nemohl tak odpovídat na dotazy novinářů ohledně zavedených opatření a dalšímu postupu vlády v boji proti novému koronaviru. Vláda na mimořádném jednání 8. října 2021 přijala opatření, proti nimž se ještě koncem září vymezovala. Bylo tak patrné, že předchozí vyjádření byla pouze marketingovým produktem vládnoucího hnutí ANO před volbami.

V říjnu promluvil po delší pauze prezident České republiky, který namísto podpoření občanů a uklidnění situace zkritizoval podporu podnikatelů a firem během pandemické krize a nevhodně glosoval české umělce. V rozhovor pro MF Dnes mimo jiné řekl, že „*umělci vytvořili svá nejkrásnější díla tehdy, když byli hladoví.*“ Za nemístný projev se dočkal velké kritiky hlavně od označených skupin.

V polovině října 2020 začala být situace velmi kritická a ministr vnitra Hamáček ani ministr zdravotnictví Prymula neskrývali své obavy z dalšího vývoje pandemie. Vláda pokračovala v přísných opatřeních jako uzavření škol a univerzitních kolejí. To však začalo způsobovat problémy ve zdravotnictví z hlediska kapacit personálu. Zaměstnankyně v nemocnicích si musely brát volno, aby jejich děti nezůstaly doma samy, a kapacitní nedostatky se projevovaly limitem zdravotních sester na potřebných odděleních.

Orientace na ekonomiku byla v říjnu 2020 velkou překážkou v boji proti novému koronaviru. Vláda sice uzavřela restaurace a školy, nicméně firmy mohly fungovat dál, i když ze strany vlády byl apel na to, aby co největší možný počet zaměstnanců pracovalo z domova. Nákaza se tak sice přestala šířit ve školách, které přešly na online výuku, ve firmách ale vznikala ohniska nákazy nemoci COVID-19 a nemoc byla dále přenášena na členy domácnosti nakažených zaměstnanců.

Komunikační problémy vlády pokračovaly i v rámci ministerstva školství Roberta Plagy (ANO), který uzavření univerzitních kolejí nejprve posunul a později na svém profilu na sociální síti Twitter ulevil studentům, kteří se nemohli vrátit z kolejí domů.

Špatný stav státu osmělil opoziční ODS k vyzvání vlády k tomu, aby požádala o důvěru. Předseda ODS Petr Fiala napsal na svém profilu na Twitteru: „*Je nepřijatelné, aby zemi dále vedl premiér, který je osobně zodpovědný za současný zoufalý stav a zjevně neví, jak z něj naši zemi vyvést.*“ V současné situaci byla ale Fialovo ostrá slova vůči vládě kritizována a hlasování o důvěře vlády nakonec neproběhlo.

Vládě ČR v boji proti pandemii nepomáhal ani prezident, který se rozhodl uspořádat ceremoniál předávání státních vyznamenání koncem října. Premiér Babiš a ministr vnitra Hamáček se marně snažili prezidenta přesvědčit o krizové situaci a nesmyslnosti pořádat ceremoniály s významnou účastí zasvěcených lidí v době, kdy platila pro veřejnost zákaz scházení, byly uzavřené restaurace a hospody, a psychika občanů se pomalu rozkládala z dlouhého trvání pandemie i znovuzavádění restrikcí. Prezident Zeman, respektive jeho kancelář ale našla výjimku v omezeních pro ústavní orgány a ceremoniál i přes bojkot několika pozvaných uspořádala.

Vláda v říjnu využila komunikaci skrze mobilní operátory, které rozesílaly hromadné SMS s informací o aplikaci eRouška, kterou hlavní hygienička ČR Jarmila Rážová propagovala začátkem září, ale eRouška neměla dostatek uživatelů na to, aby hygienám pomáhala s trasováním nakažených případů.

V polovině října denní přírůstek nakažených dosahoval téměř 10 tisíc případů a s nemocí zemřelo kolem 50 lidí každý den. Situace už začala být i z pohledu premiéra Babiše katastrofální a premiér si také uvědomoval její závažnost. Nechal proto postavit přespolní nemocnici v Letňanech, která měla navýšit lůžkové kapacity o 500 míst, nicméně přespolní nemocnice nebyla nikdy využita kvůli nedostatku personálu a premiér tak v projektu utopil okolo 100 milionů korun z veřejných peněz. Německo zároveň nabídlo pomoc českému zdravotnictví ve formě navýšení lůžkových kapacit o německé nemocnice na hranicích s Českem.

Situace v ČR se vyhrotila v souvislosti s velkým počtem nakažených, velké úmrtnosti i neustálému apelu politiků na dodržování hygienických potřeb a restrikcí. V polovině října na Staroměstském náměstí proběhla demonstrace proti vládním opatřením a nošení roušek.

Začaly se také objevovat zásadní problémy s dezinformacemi. Nebyl ustanoven žádný konkrétní orgán, ani tým, který by dezinformace vyvracel. Alternativní a lživé zprávy ohledně nemoci COVID-19 a vývoji pandemie nešířily pouze dezinformační weby, ale především samotná veřejnost na sociálních sítích, kde je kontrola šíření nepravdivých informací obtížná.

Ministr zdravotnictví Prymula přiznal špatně nastavenou komunikaci před a během druhé vlny pandemie, která měla přímou souvislost s negativním přijímáním opatření a vývojem celé krize. Prymula ke komunikaci vlády ČR řekl: *„Od začátku druhé vlny epidemie se komunikace ze strany státu k občanům potýká s výraznými problémy, které mohou mít vliv na ochotu občanů dodržovat doporučení nebo omezení, a v konečném důsledku tak oslabují důvěru v rozhodnutí vládních orgánů i samotnou účinnost těchto omezení na zvrácení doposud nepříznivého vývoje epidemie,“* (MediGuru, 2020).

Deník Blesk 23. října 2020 zveřejnil dva dny staré fotografie Romana Prymuly, ministra zdravotnictví, jak se na Vyšehradě schází s Jaroslavem Faltýnkem v restauraci, která by měla být podle jím zavedených opatření zavřená. Důvěra veřejnosti ve vládu a vládní restrikce už před tímto skandálem výrazně klesala a pokrytectví vládních představitelů ji ještě víc podkopávalo.

Koncem října mělo Česko rekordní přírůstek nově nakažených případů za den přes 15 tisíc. Hospitalizovaných s nákazou COVID-19 bylo v tu chvíli nad 5 tisíc a nemocniční kapacity rychle začínaly prskat ve švech. Jednání ministra zdravotnictví v takový moment bylo skandální a nemohlo vyvrcholit jinak než rezignací. Po měsíci úřadování Romana Prymuly na kritickém postu ministra zdravotnictví byl takový přešlap dalším ohromným podrytím důvěry veřejnosti ve vládu. V pořadu Otázky Václava Moravce pak Prymula přiznal politickou odpovědnost a připustil svou rezignaci, až se najde nástupce na post ministra zdravotnictví. Faltýnek skončil jako první místopředseda hnutí ANO, ale kromě třítisícové pokuty pro oba zúčastněné na ně nebyl uvalen žádný postih.

Koncem října se situace ještě zhoršila. Denní nárůst úmrtí s novým koronavirem dosahoval téměř 200 a vláda musela přejít k dalším, striktnějším opatřením. Situaci řešila chaotickým rozhodnutím o nočním zákazu vycházení. Na to se ale opět svrhla velká kritika, protože nebylo jasné, proč právě v noci, kdy je stejně vše zavřené a není kam chodit, by měl zákaz vycházení pomoci proti rychlému šíření nemoci COVID-19.

Narychlo nastoupil na post ministra zdravotnictví Jan Blatný, tehdejší náměstek FN Brno, který se stal 29. října 2020 třetím zástupcem rezortu zdravotnictví od začátku pandemie.

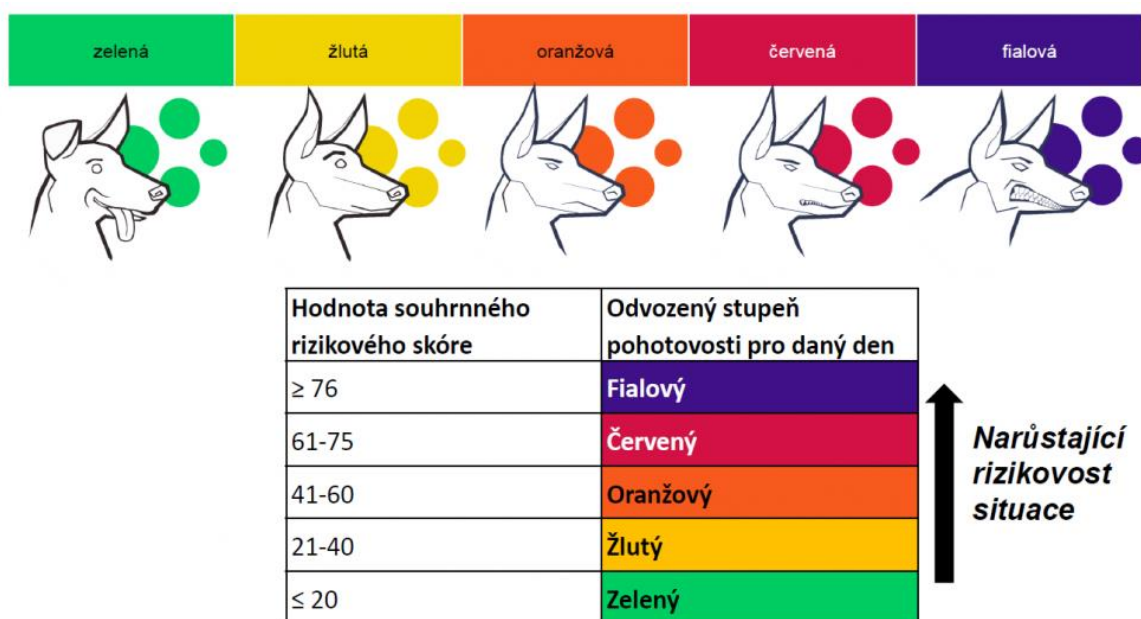
Problematická situace v ČR se nijak výrazně nelepšila a spekulovalo se o avizovaném otevření škol, které sliboval Prymula k 2. listopadu 2020. Na Twitteru ale ministr vnitra Jan Hamáček zveřejnil informaci o tom, že školy zůstanou zavřené, aniž by o tom vláda oficiálně informovala.

Jan Blatný, nový ministr zdravotnictví, si hned první den v úřadu vlády pod premiérem Andrejem Babišem ztropil ostudu tím, že nechtěl přiznat svůj podpis pod petici aktivistického spolku Milion chviliek pro demokracii, která požadovala odstoupení Andreje Babiše z postu premiéra. Blatný na otázky novinářů ohledně petice nejprve nechtěl odpovídat, další den se o podepsání petice krátce a zmatečně rozmluvil. Důvěra v jeho úřadování na postu ministra zdravotnictví tak hned od začátku trpěla nízkou přízní.

Na konci října denní přírůstek úmrtí s nemocí COVID-19 přesahoval 200 lidí, ale premiér Babiš se stále od konce září vyhýbal tiskovým konferencím. Jeho nepřítomnost nepůsobila dobře na fungování a komunikaci celé vlády a sám nemohl odpovídat na dotazy novinářů.

V listopadu 2020 docházelo k dosavadně nejhorším výsledkům za celou pandemii. Na začátku tohoto měsíce přesahoval počet hospitalizací s nemocí COVID-19 8300 lidí a denně umíralo přes 220 nakažených. Proto v polovině listopadu představil Jan Blatný, třetí ministr zdravotnictví, nový systém s názvem PES (Protiepidemický systém), který měl snížit index rizika a v reakci na vývoj krize zvedat protiepidemická opatření. Česko se v tu chvíli vyskytovalo v druhém nejhorším stupni tohoto systému, ale Blatný poukazoval na pravděpodobné překonání bodu zlomu druhé vlny pandemie.

Obr. 8: Základní schéma systému PES



Zdroj: <https://koronavirus.mzcr.cz/index-rizika-je-podle-pes-na-hodnote-62-vlada-cr-projedna-zmenu-stupne-pohotovosti/>, MZČR

Další rána do důvěry vlády ČR a vládních opatření přišla se zrušením opatření nosit roušky na mimořádných místech. Městský soud v Praze vydané opatření zrušil s odůvodněním, že postrádá smysl v takovém rozsahu, ve kterém bylo vydáno. Vláda v tu dobu ztratila poslední zbytky své kredibility, ale pro vyslovení nedůvěry nebo rezignaci premiéra nebyl v kritickém listopadu prostor.

Vláda si na konci listopadu upravila metodiku systému PES, aniž by změnu jakkoliv konzultovala s jeho autory a před Vánoci 2020 dokonce uměle přesunula situaci v ČR ze 4. do 3. stupně. Právě nízká flexibilita protiepidemického systému byla jeho velkou slabinou, kterou si vláda uvědomila až po jeho zavedení. Manipulace se systémem pak ubíraly na jeho smyslu a pochopení ze strany veřejnosti. Babišova vláda se tak po několikáté během pandemické krize dostala na stavu, kdy se řídila spíše veřejným míněním a osobními zájmy, než odborným postupem. Sám ministr zdravotnictví Jan Blatný se vyjadřoval velmi nespecificky a nejistota ve společnosti přecházela v čím dál větší nervozitu. „Pravda je, že v řadě krajů se situace nezlepšuje, ale spíše stagnuje, nebo se některé parametry dokonce zhoršují. Takže se nedá vyloučit ani to, že očekávané přepnutí do stupně tři nebude v pondělí možné. Ačkoliv stále věřím, že to možné bude,“ jak řekl Jan Blatný pro Aktuálně.cz na konci listopadu 2020. K tomu ještě dodal, že čekali, že bude líp, nicméně situace se nijak výrazně nezměnila.

Před Vánoci vláda rozdala necelých 15 miliard korun z veřejných peněz jednorázovým „rouškovným“ pro seniory ve výši 5000 Kč na člověka. Nedostatečné obhájení smyslu tohoto rozhodnutí se promítlo i v reakci veřejnosti na tento dar. Ministryně financí Alena Schillerová se v rozhovoru pro E15 proti kritice ohrazovala takto: *„Určitě se nejedná o rouškovné ani o žádný populistický krok vlády. Příspěvek ihned zlepší životní úroveň důchodců.“* Rouškovné nekritizovala jen laická veřejnost, ale i odborníci z řad ekonomů. Lukáš Kovanda, hlavní ekonom Trinity Bank a člen NERV se k rouškovnému vyjádřil pro server peníze.cz jasně, a dokonce byl ještě skeptičtější k dopadům na státní rozpočet než později vypovídala skutečnost: *„Spíše než o stres důchodců jde u “rouškovného“ o jejich voličskou přízeň. Mnozí penzisté opravdu mají pocit, že vláda na jaře “rozdávala až příliš“, a začínají se bát, že na ně nezbyde, ba že se zhorší jejich životní úroveň. ANO a ČSSD nechtějí riskovat, že si penzisty rozezlí. Proto si hodlají jejich přízeň pojistit, případně koupit zpět. Za peníze poplatníka – státní kasu má „rouškovné“ přijít na zhruba 17 miliard korun.“* (Peníze.cz, 2020).

Ani prosinec nezačal výrazným zlepšením situace. Hned 1. prosince 2020 rezignoval Marián Hajdúch, národní koordinátor testování na COVID-19. Učinil tak kvůli tomu, že se vláda orientovala daleko víc na politická hlediska než na odborná doporučení. Pro Deník N pak řekl: *„Nechci poskytovat odborné krytí pro politická rozhodnutí, se kterými vnitřně nesouhlasím.“* Společně s ním rezignoval také Omar Šerý, člen Laboratorní skupiny COVID-19, který veřejně kritizoval systém PES a antigenní testování.

V prosinci se rétorika vlády částečně otočila proti občanům. Vládní představitelé si sami kvitovali umělý přechod v systému PES do stupně 3, ačkoliv tomu čísla v rámci pandemie neodpovídala, a obviňovali nedodržování opatření ze strany veřejnosti jako zásadní problém v boji proti nové pandemické nákaze COVID-19. Na základě toho se zpřísnila otevírací doba podniků, které musely v prosinci zavírat už ve 20:00. Blatný se k omezení vyjádřil vyzývací vůči veřejnosti: *„Omezení otevírací doby provozoven stravovacích služeb vychází především z aktuální epidemické situace. V posledních dnech jsme často registrovali porušování opatření, která souvisela například s prodejem z okének během nočních hodin, s přeplněnými bary nebo s konzumací alkoholu na veřejnosti.“*

Opatření se během prosince různě měnila a reaktivně upravovala v průběhu pandemie. Vláda nebyla na situaci připravená a tak se stávalo, že v opatřeních dělala chyby a omylná rozhodnutí, která později hájila jako chtěná. Například když začátkem prosince zakázala omylem vydávání nápojů s sebou do džbánu nebo v lahvi. Vláda zakázala prodej nápojů na trzích, ale povolovala prodej z výdejních okének a do auta. Zmatek v opatřeních vedl k jejich nedodržování, mnohdy

i nevědomky, a dovysvětlování původního záměru vydaných restrikcí nepůsobilo důvěryhodně. Je třeba také dodat, že stereotypní česká vynalézavost často vládní opatření obcházela. Opatření musela reagovat na ohýbání jejich interpretace, a tak se vláda dostávala do situací jako v případě prodeje nápojů určených pro pozdější konzumaci. 7. prosince bylo vydáno opatření ve znění: „*Zakazuje se prodej alkoholických nápojů v případě prodeje z provozovny stravovacích služeb zákazníkovi mimo její vnitřní prostory (např. výdejové okénko).*“ Už 10. prosince se ale muselo opatření upravit na nové znění: „*Zakazuje se prodávat rozlévané nebo na místě připravované nápoje k okamžité konzumaci.*“ A nové znění bylo ještě upraveno na: „*Zakazuje se prodávat rozlévané nebo na místě připravované nápoje k okamžité konzumaci v případě prodeje z provozovny stravovacích služeb zákazníkovi mimo její vnitřní prostory (např. výdejové okénko).*“ Příkladová definice chaotické komunikace a nesoudržného jednání fatálně poškozovala důvěryhodnost vlády, smysl opatření a celkové kompetence vládních představitelů.

Slavnostně 16. prosince 2020 vláda spustila online Centrální rezervační systém na testování na COVID-19 zdarma. Nicméně web ihned po spuštění spadl a výpadky měl i později. Podobně jako eRouška a Chytrá karanténa nebo PES byl opět zaveden nástroj, který fungoval jen napůl.

Před Vánoci Evropská komise schválila první vakcínu proti nemoci COVID-19 a ve společnosti tak svítla naděje možného ukončení, nebo aspoň zlepšení situace v pandemii. V sousedním Německu se připravovala vakcinační centra, ale česká vláda si držela svou rétoriku podceňování situace. Ministr zdravotnictví Blatný v reakci na německou připravenost prohlásil na svém brífinku: „*Žádný strach. Česká republika je na očkování připravena,*“ (Seznam Zprávy, 2020). K tomu ještě dodal, že Česko nic podobného jako Německo nepotřebuje, protože distribuci a aplikaci dávek očkování zvládne ve větších nemocnicích.

Kvůli upřednostňování ekonomiky před zdravím lidí a kvůli ponechání otevřených obchodních domů před Vánoci se nárůst případů onemocnění i hospitalizace opět zvýšil a Česko se dostalo do 5. stupně systému PES. Nicméně opatření, která by se měla v pátém stupni dodržovat, nebyla nastavena a Ministerstvo zdravotnictví, které mělo připravenou komunikační kampaň výhod očkování a problémů spojených s onemocněním COVID-19, na Twitteru oznámilo, že mění strategii a komunikace očkování tak neproběhne.

Očkování, které mělo aspoň částečně pomoci Česku z pandemické krize, tak nemělo žádnou marketingovou podporu. Jan Blatný údajně oslovil dvě komunikační agentury, ale jedna z nich

oslovení ze strany vlády popírá, a podle druhé jsou požadavky nesplnitelné. V tu chvíli vyšel v novinách článek o tom, jak se „spolehlivě vrátit k běžnému životu“.

Osobně bych inzerci Ministerstva zdravotnictví nazval parodií na marketing a na sociální síti Twitter udělala Denisa Hejlová stručný rozbor, ve kterém kritizuje všechny hlavní prvky tohoto inzertního letáku: „*Velké titulky si lidé spojí dohromady a budou tak očkování vnímat negativně, použitý obrázek vyvolává strach a další negativní emoce, opakování dezinformací s hlavičkou Ministerstva zdravotnictví jim dodává kredibilitu, i když je to myšleno opačně.*“

Obr. 9: Inzertní leták Ministerstva zdravotnictví k očkování

VAKCÍNA PROTI COVID-19
SPOLEHLIVÁ CESTA K BĚŽNÉMU ŽIVOTU

PROČ SE OČKOVAT?

Vakcinace je nejefektivnější způsob, jak dlouhodobě zastavit šíření epidemie u nás i ve světě. Zavedení vakcinace pomohlo už v minulosti ke snížení či dokonce vymýcení řady nemocí (např. pravé neštovice, dětská obrna, záškrť).

Každý, kdo se naočkuje, pomáhá chránit ty, kteří tak kvůli svému zdravotnímu stavu učinit nemohou.

Očkování bude dobrovolné a plně hrazené ze zdravotního pojištění.

Úspora času a peněz, možnost žít plnohodnotný život. Neschopenka kvůli COVID-19 znamená pro běžnou domácnost velké finanční ztráty. V případě komplikací tohoto onemocnění je samozřejmě nutná hospitalizace v nemocnici, po které obvykle následuje rekonvalescence.

TOMU VŠEMU ZABRÁNÍ VAKCÍNA

TOTO NENÍ PRAVDA!

Vakcína bude nebezpečná. Vakcína prochází před uvedením na trh rozsáhlými klinickými testy, které odhalí případné nežádoucí účinky. Teprve poté je možné uvést vakcínu na trh. Vakcíny se testují na desítkách tisíc dobrovolníků, a to pod lékařským dohledem. U registrovaných léčivých přípravků je zaručena jejich bezpečnost, účinnost a farmaceutická jakost. Bezpečnost vakcín je kontinuálně sledována i po jejich registraci a uvedení na trh.

Vakcína nebude účinná. Virus SARS-CoV-2 je podobný virům SARS a MERS.

liv jiného výzkumu. Kritéria pro registraci vakcín jsou přísnější než pro léky, protože takový přípravek se aplikuje zdravé populaci. Rozhodnutí o registraci vakcín je podloženo všemi potřebnými údaji.

Vakcína způsobí nemoc samotnou. Žádná z vakcín proti COVID-19 neobsahuje celý virus, který by byl schopen se množit nebo dostávat se do buněk, a tedy není schopen infikovat člověka. Vakcíny obsahují jen ty součásti, které budou stimulovat imunitní systém, aby vytvořil protilátky. Vakcína není nebezpečná ani nezpůsobí nemoc samotnou.

Týmy, které se věnovaly výzkumu vakcín na tyto viry, tak mohly využít předchozí znalosti a začít pracovat na vakcíně pro aktuální virus. Vzhledem k tomu, že se jedná o celosvětovou pandemii, jsou farmaceutické firmy ochotné věnovat do výzkumu mnohem více finančních i lidských zdrojů než do jakéhokoli jiného výzkumu.

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

koronavirus.mzcr.cz

Zdroj: iRozhlas, (https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/vlada-ockovani-ministerstvo-zdravotnictvi-reklama-propagace-kampan-covid-19-jan_2101070600_vis)

Inzerát zkritizoval dokonce i sám premiér Babiš, který doporučil ministru zdravotnictví Blatnému, aby si našel pořádné marketéry a slíbil veřejnosti novou kampaň. „*Doufajme, že bude vypadat jinak než ten inzerát, který jsem viděl. Byl úplně katastrofální.*“ Možná právě kvůli tomu se premiér Andrej Babiš rozhodl a 20. prosince 2020 oznámil, že se on sám stane zmocněncem pro očkování. V případě premiéra to byl poměrně odvážný krok při množství

práce, kterou by měl během pandemie vykonávat. Babiš byl za své rozhodnutí značně kritizován převážně proto, že kumuluje pravomoci do vlastních rukou a neumí distribuovat odpovědnost na ostatní vládní představitele. Původně se zmocněncem pro očkování měl stát bývalý ministr zdravotnictví Roman Prymula, který ale nabídku odmítl a Babiš nebyl ochotný oslovit někoho jiného. K situaci se premiér vyjádřil takto: „*Protože já mám svoje zkušenosti s ministerstvem zdravotnictví, celoroční, takže jsem se rozhodl, že to budu já,*“ (iRozhlas, 2020). Babiš byl v tu chvíli nejen zodpovědný za protiepidemická opatření, ale byl také šéfem Rady vlády pro zdravotní rizika a byl oficiálně zodpovědný za Chytrou karanténu.

Evropská komise schválila 21. prosince 2020 vakcínu od společnosti Pfizer BioNTech a čekalo se jen na dodávky, aby se ještě koncem prosince mohl očkovat první Čech proti nemoci COVID-19 (Europskop, 2020). Problémem ale v tuto chvíli zůstával strategický plán, distribuce a komunikace vakcíny. Podle výzkumných agentur se předpokládalo, že se nechá naočkovat pouze přibližně 40 % lidí v ČR, ale aby byla účinná kolektivní imunita, bylo potřeba alespoň 70 % očkovaných ve společnosti (Forbes, 2020). Nicméně žádná komunikační kampaň ministerstva zdravotnictví stále neprobíhala a šířilo se kolem očkování proti COVID-19 čím dál víc dezinformací, které lidé masově sdíleli na sociálních sítích i v řetězových mailech.

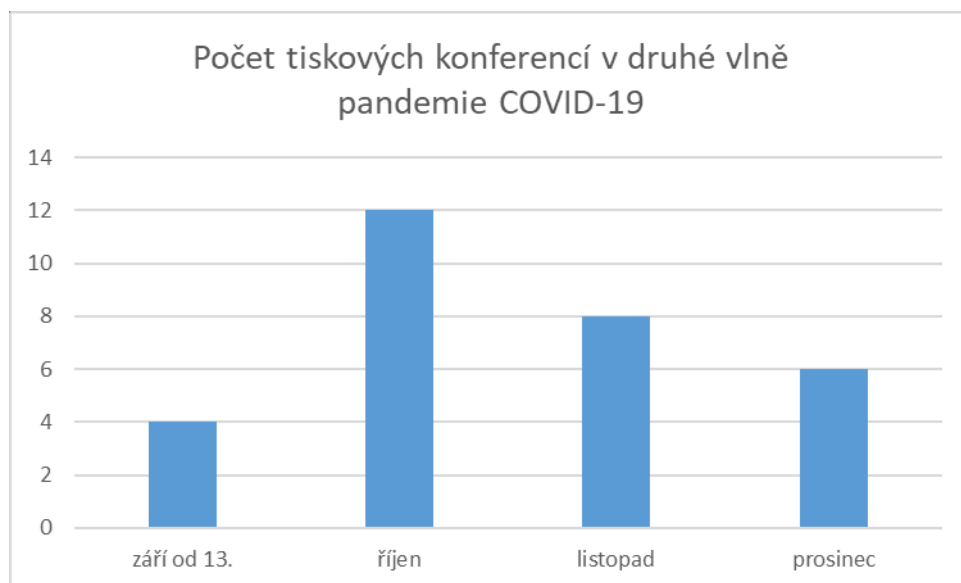
Oproti zahraničním strategickým plánům na vakcinaci mělo Česko pouze širokou definici prioritních skupin a spoléhalo se na nemocnice a ochotu lidí nechat se naočkovat. I přes poměrně včasné zprávy o možnosti očkování se česká vláda už po několikáté během krize nepřipravila a ohrozila tak další životy občanů. V tu samou chvíli už bylo ohlášeno více než 10 tisíc úmrtí s novým koronavirem COVID -19.

Během vánočních svátků vláda situaci nezvládla, ignorovala zavedený systém PES a opět dala přednost ekonomice před zdravím. Koncem prosince proto musela vyhlásit nejvyšší, fialový stupeň systému PES, a nová opatření musela reagovat na nárůst hospitalizací a masivní přírůstky nemocných. Jako největší dosavadní komunikace očkování bylo možné vnímat Babišovo rozhodnutí, že se nechá naočkovat veřejně v živém televizním vysílání jako první. Sám své rozhodnutí okomentoval slovy: „*Šel jsem příkladem, abych přesvědčil lidi a taky abych vyvrátil nepravdy o vakcíně.*“ Nicméně k žádné další strategické komunikaci ohledně vakcín během prvních měsíců očkování nedošlo.

Na konci roku po nezvládnutých vánočních svátcích v Čechách padl rekord denního přírůstku nakažených. 30. prosince přibylo přes 17 tisíc nových případů s COVID-19. Ministerstvo zdravotnictví reagovalo zákazem přijímání pacientů s odložitelnou péčí do nemocnic.

Na počtu tiskových konferencí s obsahem slova COVID je opět patrné, že vláda s výjimkou listopadu komunikovala daleko méně, než během první vlny pandemie. Příčinou mohlo být buď upoutávání pozornosti k soukromým profilům ministrů, které provázelo celou krizi, nebo opětovné podcenění situace v souvislosti s nižší frekvencí komunikace. Nehledě na to, že premiér se během druhé vlny pandemie často vyhýbal prezenci na tiskových konferencích.

Obr. 10: Graf počtu TK po jednání vlády v druhé vlně pandemie COVID-19



Zdroj: Hlídací pes, *vlastní zpracování*

2.5.2 Milníky druhé vlny pandemie

- 15. září 2020 – Senátor Žaloudík mluví v Českém rozhlasu o přeceňování nošení roušek
- 17. září 2020 – premiér Babiš odmítá kritiku opozice na nepřipravenost vlády na druhou vlnu pandemie a doporučuje opozici, aby se zabývala zahrádkářským zákonem
- 18. září 2020 – Zpřísnění opatření v rámci škol a zavírání soukromých podniků v určený čas
- 21. září 2020 – rezignace ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha a jmenování Romana Prymuly na ministerský post a opětovná aktivace krizového štábu
- 25. září 2020 – premiér Babiš přestává chodit na tiskové konference vlády bez jakéhokoliv komentáře
- 30. září 2020 – vyhlášení druhého nouzového stavu na 30 dní
- 2. říjen 2020 – začátek krajských a senátních voleb

3. říjen 2020 – konec krajských a senátních voleb
8. říjen 2020 – vláda ČR zavádí striktní opatření, která před volbami odmítala
9. říjen 2020 – premiér Babiš svolal narychlo tiskovou konferenci, na které nabádá lidi k dodržování opatření
10. října 2020 – rozhovor prezidenta Zemana pro MF Dnes, kde kritizuje umělce a podporu podnikatelům
13. říjen 2020 – ministr zdravotnictví Prymula v mimořádném televizním přenosu apeluje na dodržování opatření a omlouvá se za své chyby
14. říjen 2020 – mobilní operátoři rozesílají SMS s výzvou k instalaci aplikace eRouška
15. říjen 2020 – premiér Babiš ohlašuje stavbu přespolní nemocnice v Letňanech
16. říjen 2020 – prezident Zeman v televizním projevu vyzývá k nošení roušek
17. říjen 2020 – demonstrace proti vládním opatřením na Staroměstském náměstí
21. říjen 2020 – ministr zdravotnictví Prymula přistižen na nelegální schůzce v restauraci na Vyšehradě
26. říjen 2020 – zpřísnování opatření včetně zákazu vycházení
29. říjen 2020 – rezignaci Romana Prymuly z postu ministra zdravotnictví a nástup Jana Blatného, náměstka FN Brno
30. říjen 2020 – prodloužení nouzového stavu do 20. listopadu 2020
13. listopad 2020 – představení nového protiepidemického systému PES
29. listopad 2020 – ohýbání systému PES a umělé umístění Česka do nižšího stupně
30. listopad 2020 – vyplácení “rouškovného“ seniorům
1. prosinec 2020 – rezignace koordinátora testování na COVID-19 Mariána Hajdúcha z důvodu rozporů s vládními představiteli
10. prosinec 2020 – rozhodnutí vlády o prodloužení nouzového stavu do 23. prosince 2020
16. prosinec 2020 – Německo rozvíjí síť očkovacích center, Česko nikoliv

17. prosinec 2020 – protesty restaurací proti zmatečným opatřením vlády, která se mění na denní bázi

18. prosinec 2020 – ministerstvo zdravotnictví ruší kampaň na podporu očkování za 50 milionů

20. prosinec 2020 – oznámení premiéra Babiše, že se zmocněncem pro očkování stane on sám

21. prosinec 2020 – schválení vakcín proti COVID-19 Evropskou komisí

27. prosinec 2020 – premiér Babiš se nechává jako první Čech očkovat v přímém přenosu

2.5.3 Doplnění odborníků

Miloš Gregor v rámci druhé koronavirové vlně vyzdvihl jednak krajské a senátní volby v říjnu 2020, kdy podle něj vláda orientovala komunikaci spíše na vlastní image, ale jednak také opoziční snahy vládu před volbami jakkoliv zdiskreditovat. Mezistranické boje tak ubíraly na možnostech řešení pandemie. V pozitivním slova smyslu zmiňuje také snahu vlády o omluvu za předchozí podcenění situace (viz Roman Prymula, pozn. autora). Na druhou stranu ale kritizuje rámování a relativizaci pandemie, kdy se vláda zjevně upnula k očkování a stejně jako v předchozí fázi rámovala krizi jako zažehnanou, tak na podzim 2020 slibovala, že s příchodem vakcíny odejde pandemie. Ještě daleko kritičtěji se vyjadřuje k postupu premiéra Babiše, které podle slov Gregora nesmyslně stavěl do role koordinátora nebo zmocněnce očkování a vymýšlel funkce sám pro sebe, aby se zviditelnil, ale prakticky to vedlo pouze k tiskovým konferencím, kde sám sebe jmenoval a celá následná strategie i komunikace zůstala zcela “neřízená a anarchistická.“

Denisa Hejlová podobně jako Miloš Gregor naráží na zviditelňování premiéra skrze jmenování sebe samého do funkcí, které by měli zastávat jiní. Podobně také kritizuje přitahování pozornosti k premiérovým soukromým profilům na sociálních sítích, kde často oznamoval oficiální informace dřív než oficiální vládní komunikační orgány.

Karel Komínek vedle stejného názoru na zviditelňování premiéra a budování si vlastní značky. Také naráží na chaotickou komunikaci během druhé vlny pandemie, která vede k nedůvěře ze strany veřejnosti. Nedůvěra v komunikaci vlády nutí veřejnost dohledávat si informace jinde a to otevírá bránu dezinformacím a spirále dalších problémů.

Tereza Klábíková Rábová zastává stejný názor jako ostatní tři odborníci na komunikaci. Jako hlavní problémy druhé vlny řadí hlavně boj o pozornost v rámci předvolebního období a vládou komunikovaná témata, která se neshodovala s tématy v médiích. Média pak měla prostor pro vlastní agendu a Rábová podobně jako Komínek kritizuje prostor pro alternativní informace, které měly jednoznačný dopad na společnost během pandemie.

2.6 Třetí vlna

Na přelomu roku s příchodem nové agresivnější britské mutace téměř plynule Česko přešlo do třetí vlny koronaviru. Kvůli populistickým rozhodnutím vlády a upřednostňováním ekonomiky před zdravím občanů se situace během prosince nijak nezlepšila. Příchod nové agresivnější verze viru tak evokoval další prožití jara v lockdownu a chování vlády tomu napomáhalo.

Leden 2021 nezačal vůbec přívětivě a od začátku roku padaly rekordy v denním nárůstu nakažených. Vysoká čísla pozitivních pacientů často s komorbiditami vedly k vysokému počtu úmrtí a v médiích se začaly objevovat titulky o přeplněných krematoriích (iRozhlas, 2021). K tomu přibýly zprávy o protékání očkovaní a předbírání rizikových skupin. Zmatek ohledně vakcinace vyvrcholil rezignací ředitele Státního zdravotnického ústavu Pavla Březovského, který se během odstoupení hájil tím, že na něj premiér Babiš tlačil, aby vyčerpali kapacity vakcín co nejrychleji. Vedle ředitele SZÚ rezignovala také náměstkyně Jana Blatného, která se nechala přednostně naočkovat, aniž by spadala do rizikové skupiny nebo mezi zdravotnický personál.

V polovině ledna vláda spustila registrační systém očkovaní pro starší 80 let. Registrační systém ale nefungoval a nezasílal SMS kódy pro potvrzení registrace. Na vládu tak padla další kritika za nezvládnutí situace s plnou odpovědností premiéra Babiše jako zmocněnce pro očkovaní v ČR. Kritika padala také ze strany mobilních operátorů – dozvěděli se o spuštění registračního systému pozdě a neměla čas se na přetížení sítě dostatečně připravit (ČTK, 2021).

V druhé polovině ledna se nechal naočkovat vakcínou proti COVID-19 také prezident ČR Miloš Zeman a vyzval společnost ke stejnému kroku, protože je to podle něj jediná cesta k porážení nového koronaviru (iRozhlas, 2021).

Poslanecká sněmovna po několikáté prodloužila nouzový stav do 14. února 2021, ale situace se výrazně nezlepšovala. Denní nárůst úmrtí stále přesahoval 100 nakažených a přírůstek případů

s onemocněním COVID-19 se pohyboval okolo 10 000. Zmatky v přerozdělování vakcín a protekce očkovanych se promítala do atmosféry ve společnosti. Nezvládnutá komunikace vakcíny a dezinformace navíc odrazovaly veřejnost od očkování a nízké procento proočkovanosti společně s pomalou distribucí vakcíny neusměrňovalo situaci. Na konci ledna, kdy se mohli ve vnitřních prostorách i venku scházet maximálně dva lidé, se několik veřejně známých osobností zúčastnilo nelegální oslavy narozenin podnikatele Petra Bendy. Skandál zapříčinil ale pouze vzdání se mandátu poslance Milana Hniličky a odvolání šéfa liberecké krajské policie Vladislava Husáka (iDnes, 2021).

Koncem ledna se vláda rozhodla pro velký krok v komunikaci směrem k mladým lidem a nechala si založit profil na sociální síti TikTok. Během února měla být zveřejněna videa s obsahem vyvracejícím dezinformace ohledně vakcíny proti nemoci COVID-19. Obsah měli tvořit influenceři Anna Šulcová a Jakub Gulab, ale už s prvním videem a veřejným zjištěním, že kampaň bude stát půl milionu korun, se dočkali akorát kritiky a posměchu. Peníze nakonec odmítli a kampaň se stala virálním spíš jako mediální kauza (Mediář, 2021). Video na sociální síti TikTok na druhou stranu měla právě díky mediálnímu zviditelnění přes 100 000 zhlédnutí. Nejúspěšnější z nich, které se zabývá otázkou, jestli může očkování ovlivnit plodnost člověka, má přes 300 000 zhlédnutí.

Únor začal nepříjemným prohlášením ministra zdravotnictví Jana Blatného, že koronavirové opatření nefungují. *„Je faktem, že epidemická situace u nás se nelepší. Ba co hůř, statistika nekompromisně ukazuje, že je přítomná britská mutace viru, která je agresivnější a šíří se daleko rychleji. Dokazuje to jednoduchý fakt. Opatření, která jsme zavedli, přestala fungovat,“* řekl pro E15 Jan Blatný 4. února.

Vláda 11. února opět požádala o nouzový stav, ale tentokrát jí opoziční strany, ale ani KSČM, která vládu do té doby podporovala, nepomohly. Premiér konfrontoval opozici s tím, že na nouzový stav je navázáno několik opatření, která jsou klíčová pro udržení a zlepšení stavu krize, nicméně opoziční strany se bránily jinými možnostmi, jako například pandemickým zákonem, který vláda slibovala od začátku první vlny. Nakonec ale na žádost hejtmanů vláda nouzový stav vyhlásila s platností od 15. února a na 14 dní. Únorový nouzový stav se ale potkal s velkou kritikou, zejména od ústavních právníků. Vzhledem k postupu žádosti o nouzový stav jednala nejspíš vláda protiústavně, Babiš se ale hájil žádostí hejtmanů, která podle něj měnila celou situaci.

Na úkor lednového prohlášení ministra vnitra Hamáčka, že se žádné okresy už zavírat nebudou, uzavřela vláda okresy Cheb, Sokolov a Trutnov. Obyvatelé těchto krajů tak nemohli ze svého kraje ven a stejně tak lidé ze zbytku republiky nesměli tyto tři kraje navštívit. Hlavním důvodem bylo zhoršení situace právě ve jmenovaných okresech a to až 4krát oproti zbytku ČR.

Další nepříjemná situace s poradcem premiéra a bývalým ministrem zdravotnictví Romanem Prymulou proběhla 18. února 2021, kdy se zúčastnil společně s dalšími politiky fotbalového zápasu Slávie Praha s anglickým Leicesterem jako divák ve VIP sektoru (Novinky, 2022). Premiér Babiš s ním na základě dalšího Prymulova přešlapu rozvázal spolupráci, i přesto na sociálních sítích vřely ohlasy fotbalových fanoušků, kteří na zápasy kvůli dodržování opatření chodit nemohli.

22. února 2021 vyšla zpráva o tom, že ve skladech leží desítky tisíc nevyužitých vakcín proti nemoci COVID-19. Premiér Babiš se ale vyhýbal odpovědnosti, i přes to, že se v prosinci 2020 prohlásil za koordinátora očkování a řekl, že se k odpovědnosti ohledně očkování bude hlásit sám. Zprávu o nevyužitých vakcínách ve skladech komentoval takto: *„Odpovědnost je na krajích, nikoliv na mně. Já jsem premiér české vlády. Já dělám všechno pro to, aby se lidi očkovali, ale nemůžu koordinovat 174 míst, to snad uznáte. Nebo máte pocit, že bych to měl koordinovat?“* Babiš označil jako problém nevyužitých vakcín důchodce, kteří očkování odmítají, nicméně vláda nebyla ani v únoru schopná spustit informační kampaň, která by vyvracela dezinformace a šířila pravdivé informace o očkování. Problémy s očkováním tak byly zapříčiněné převážně nedostatečnou a chybnou komunikací. Do špatné distribuce vakcín se snažila zasáhnout také skupina Mladí praktici, která tvrdila, že nedostatkem vakcín, respektive jejich skladováním namísto distribuce a aplikace, zemře denně 15 lidí. Vláda se nejen zbavila odpovědnosti, ale na výzvy Mladých praktiků s pomocí distribuce ani nereagovala.

Ve druhé polovině února se situace ještě zhoršila a nemocniční kapacity byly téměř vyčerpané. V poslanecké sněmovně se navíc vehementně řešil tendr na dodávku rychlotestů, které měla zajistit nevěrohodná firma se sídlem v daňovém ráji. Vláda si firmu Tardigrad International Consulting nakonec prosadila i přes Babišovo preferovanou nejlevnější variantou skrze firmu Chironax. Tendr ve výši 250 milionů korun tak nakonec proběhl i přes varování Bezpečnostní informační služby ČR (BIS) a přes nedůvěru veřejnosti, jak vláda nakládá s jejich penězi (Hospodářské noviny, 2021). Navíc mezi odborníky panoval názor, že čínské rychlotesty, které vláda ČR objednala, nejsou dostatečně účinné a naopak mohou situaci zhoršit, pokud vyjde pozitivnímu člověku negativní chybný test. Ve stejný den uspěla žaloba, která vinila vládu

z protiústavního jednání. Soud konstatoval protiústavní jednání v rámci vyhlášení nového nouzového stavu od 15. února a důvěra vlády tak utrpěla další ránu.

Koncem února vláda vyhlásila další nouzový stav na 30 dní a odmítla avizované otevření škol pro maturanty od 1. března. Od stejného data musely zavřít také dosavadně otevřené školy a školky. V Česku se navíc objevil nový druh jihoafrické mutace koronaviru.

S dalším nouzovým stavem vláda omezila pohyb osob na území ČR. Ministr vnitra Hamáček tvrdá opatření okomentoval takto: „*Ze všech analýz vychází, že pokud chceme snížit mezilidské kontakty, musíme snížit mobilitu, pohyb obyvatel. Po dlouhé debatě jsme se rozhodli, že omezení nastavíme tak, že zakážeme lidem opouštět území okresu...*“ (E15, 2021).

Březen byl snad úplně nejhorší měsíc, co se šíření viru COVID-19 a zvládání pandemie týká. Komunikace vlády zamrzla o několik měsíců zpět a konec pandemie byl v nedohlednu. V nemocnicích bylo začátkem března hospitalizováno necelých 8500 pacientů nakažených novou variaantou koronaviru. UAE nabídlly Česku milion schválených vakcín od společnosti AstraZeneca, ale vláda ČR z nepochopitelných důvodů nákup odmítla. Premiér odmítnutí nákupu komentoval jako neseriózní nabídku ze strany Spojených arabských emirátů.

Ministr zdravotnictví Blatný odvolal hlavní hygieničku Jarmilu Rážovou. Na její odvolání tlačil hlavně prezident Miloš Zeman, který ale také žádal rezignaci Jana Blatného kvůli negativnímu postoji k vakcíně Sputnik V vyrobené v Rusku (ČTK, 2021).

V poslanecké sněmovně se proti koronavirovým opatřením vzbouřili dva poslanci z řad SPD – Lubomír Volný a Marián Bojko. Nechtěli nosit roušky mezi ostatními politiky ve sněmovně, tak se kolem jejich míst nainstalovalo plexisklo. Ale typicky české obcházení pravidel opět vzbouřilo sociální síť, převážně Facebook (dnes Meta), kde je v Česku nejvyšší věkový průměr uživatelů (Marketing & Media, 2021).

V polovině března ministr zdravotnictví Blatný avizoval žádost o prodloužení nouzového stavu, nicméně poslanci z TOP09 a STAN se rozhodli nouzový stav znovu nepodpořit. Převážně kvůli jiným možným řešením, jako je pandemický zákon.

Po roce pandemie udělal Nejvyšší kontrolní úřad souhrn nákupů ochranných pomůcek a chaos, který se promítal do celého řízení pandemické krize, se projevil i v těchto tendrech. Mezi veřejností se začalo spekulovat o tom, jak si politici ulévají veřejné peníze z tendrů a důvěra ve vládu byla na tenkém ledě. Nicméně hlasování o důvěře ve sněmovně bylo v tak kritické situaci nepřípustné.

Vládní strany s podporou KSČM si opět odhlasovaly nouzový stav, jenže ani v tak závažné situaci, jako bylo Česko koncem března, se nebyli poslanci schopni dohodnout. Pro nouzový stav hlasovali pouze poslanci za ANO, ČSSD a KSČM, ostatní se buď zdrželi hlasování, nebo hlasovali proti. Mezistranické boje tak hrály roli i po roce pandemie a tisících úmrtí Českých občanů. Předseda největší opoziční strany ODS, Petr Fiala řekl, že „*Nouzový stav je něco, co má zakrýt, že vláda nemá žádný plán, kterému by lidé mohli věřit,*“ (iRozhlas, 2021). Frustrace z pandemie rozdělovala nejen Poslaneckou sněmovnu, ale také celou společnost.

Pandemie začala mírně oslabovat, ale nemocnice byly stále přeplněné. 29. března ministerstvo školství představilo plán na návrat studentů do škol. Nejprve se měli vrátit do škol děti z prvního stupně a na praktickou výuku také středoškoláci, vysokoškoláci a studenti konzervatoří. Nicméně bylo těsně před Velikonocemi a obavy z rodinných návštěv, které vláda měla, byly zcela opodstatněné. Nicméně komunikačně to znělo spíše tak, že veřejnost je v boji proti pandemii problém. Jan Blatný, ministr zdravotnictví řekl na konci března: „*Pokud se lidé o Velikonocích 'utrhnou ze řetězu' a nebudou dodržovat protiepidemická opatření, hrozí, že se školy otevrou 12. dubna jen na týden,*“ (iRozhlas, 2021).

Vakcinace v Česku probíhala pomalu kvůli absenci rozpracovanějšího distribučního plánu, ale začátkem dubna se počet přírůstků nakažených novým koronavirem pomalu zlepšoval. Česká republika měla možnost získat větší počet vakcín v rámci přerozdělování mezi státy EU. Nicméně premiér Babiš společně s premiérem Rakouska a Slovinska kritizovali systém přerozdělení, který zvýhodňoval nejpostiženější státy EU. Tím Česko o možnost úplně přišlo a na vládu spadla opět velká kritika.

Na začátku dubna také Andrej Babiš zaslal už 4. vytykáací dopis ministru zdravotnictví Blatnému. V dopise mu vytknul přísné podmínky pro podávání nového léku proti nemoci COVID-19 s názvem Bamlanivimab. Blatný se skrze Twitterový účet ministerstva zdravotnictví ohradil vůči vytykáacímu dopisu s tím, že podávání léku je věc zdravotnická, nikoliv politická. Rozpory mezi vládními představiteli nepůsobily dobře ani na půdě poslanecké sněmovny, ani vůči veřejnosti.

V dubnu začala vláda pomalu rozvolňovat některá opatření. Nicméně výuka ve školách probíhala rotačním způsobem. Třídy měly týden fyzickou výuku a týden výuku online. Problém s plánem měli hlavně učitelé a rodiče dětí, které rotační výuku navštěvovaly.

Začátkem dubna se také spekulovalo o odvolání ministra zdravotnictví Jana Blatného. Ten se od spekulací o jeho odvolání distancoval. 7. dubna 2021 premiér Babiš odvolal Jana Blatného

a na jeho místo nastoupil ředitel Vinohradské nemocnice Petr Arenberger. K odvolání ministra zdravotnictví se vyjádřil také prezident Zeman, který ho zdůvodnil odmítáním ruské vakcíny Sputnik V, i přesto, že Evropská agentura pro léčivé přípravky (EMA) vakcínu doposud neschválila jako bezpečnou pro evropský trh. Vyvstala tak otázka prezidentových osobních zájmů v situaci, na kterou by prezident neměl mít vliv.

Arenberger ale přijetí ruské vakcíny také odmítal v případě neschválení Evropskou agenturou pro léčivé přípravky. Stal se tak trnem v oku prezidenta Zemana stejně jako jeho předchůdce. Arenberger také nepodporoval dosavadní systém rozvolňování a zavádění restrikcí podle systému PES.

Téměř po tři čtvrtě roce skočil 12. dubna 2021 nouzový stav (E15, 2021). Nahradit ho měl konečně pandemický zákon, ale kolem něho panovaly odlišné názory a veřejnost ho z části vnímala jako autoritářský zákon, který nesmí být přijat, protože dává do rukou vlády ČR příliš velké pravomoci (iRozhlas, 2022). Díky vývoji pandemické situace se konečně vrátili žáci základních škol do normální výuky, jak bylo dříve avizováno tehdejším ministrem zdravotnictví Janem Blatným. Prezenční výuka byla ale podmíněná pravidelným testováním na nemoc COVID-19 přímo ve školách. Také tato podmínka vzbuzovala odpor u části veřejnosti, která věřila dezinformačním zprávám ohledně mikročipů v testovacích tyčinkách, kterými se vytírala nosní sliznice kvůli vzorku na otestování přítomnosti nového koronaviru.

Vláda v polovině dubna konečně spustila kampaň pro podporu vakcinace veřejnosti. Kampaň s názvem Udělejme tečku na koronavirem měla dosáhnout 70% proočkovanosti populace, která by zajistila kolektivní imunitu vůči nemoci COVID-19. Ale sliby v kampani „Udělejme tečku na koronavirem“ se mýjeli s realitou, a to ubíralo kampani v čase na efektivitě (Focus, 2021).

Ministr vnitra Jan Hamáček plánoval odlet do Moskvy kvůli vyjednání podmínek pro dodávky vakcíny Sputnik V, která stále nebyla schválena Evropskou agenturou pro léčivé přípravky. Cesta do Moskvy ale byla záhy zrušena 16. dubna 2021 kvůli nesouhlasu premiéra Babiše. Hamáček zrušení odletu odůvodnil nutností jeho prezenze na jednání vlády, ale spekulace kolem jeho cesty vyvolávaly ve společnosti různé otázky (Seznam Zprávy, 2021).

V dubnu se také začal snižovat přírůstek nakažených, ale ministr zdravotnictví s opatrnou pozitivitou hodnotil vývoj situace jako kladný, i přes dosavadní nepromítnutí se přírůstků nakažených během velikonočních svátků. Na základě pozitivního vývoje došlo k dalšímu rozvolňování. Podmínky využití některých služeb ale zahrnovaly prokázání se negativním

testem na COVID-19. S tím měla část populace velký problém, podobně jako u testování dětí ve školách (iRozhlas, 2021).

Nejvyšší správní soud zrušil několik vládou vydaných opatření, která podle soudu nebyla dostatečně odůvodněná, a tak právně neplatná. Nicméně vláda podobná opatření zavedla znovu, tentokrát bez omezení počtu osob, na které podle soudu neměla právo (Advokátní deník, 2021).

Na konci dubna vláda oznámila další rozvolňování, převážně v rámci škol a maloobchodů. Vývoj pandemie se pomalu zlepšoval, v nemocnicích byla zabrána třetinová kapacita lůžkových pacientů oproti nejhorší fázi nového koronaviru během března a začalo se rozvolňovat také v kultuře. Komunikace ministerstva kultury ale probíhala pouze na jejím Twitterovém účtu. Kulturní instituce se tak o možnosti otevření 3. května 2021 dozvěděly na konci dubna z příspěvku na sociálních sítích bez jakéhokoliv oficiálního oznámení.

Začátkem května situace vypadala v celku pozitivně. Očkování probíhalo ve speciálně zřízených očkovacích centrech, která byla provizorně vytvořena ve sportovních halách, školních jídelnách a podobných velkokapacitních prostorách. Nicméně očkovací centra nebyla maximálně vytižena kvůli nedostatku vakcín. Čínské léčebné přípravky pro ředění vakcín v hodnotě 3 milionů korun zůstávaly ve skladech Správy státních hmotných rezerv kvůli jejich nevyužití. Už dva měsíce mohou očkovat také praktičtí lékaři, ale někteří z nich si stále stěžovali na nedodání vakcín a nemožnosti očkovat. Několik praktických doktorů odmítlo své pacienty očkovat úplně kvůli osobnímu nesouhlasu se schválenými vakcínami nebo jiným důvodům, většinou vycházejících z alternativních zpráv a dezinformací (ČT24, 2021).

Právě falešné zprávy, nebo upravená pravda v seriózně tvářících se člancích hrála během pandemické krize velkou roli. Především pak s ohledem na očkování. V Česku se kvůli podobným zprávám vytvořila velká skupina odpůrců nejen očkování, ale také testování. Někteří ovlivnění lidé ani po roce pandemie nevěřili, že virus existuje, nebo ho spojovali s manipulacemi Billa Gatese a dalších vlivných bohatých lidí, většinou Američanů. Česká vláda ale neměla nástroje na vyvracení dezinformací a navíc i někteří čeští alternativní léčitelé a podobní šarlatáni, včetně například mikrobioložky Soni Pekové, kterou senátoři nominovali na státní vyznamenání za zásluhy v rámci řešení pandemie, šířili své nepodložené pravdy, které ovlivnili nespočet lidí a bránili tak efektivitě řízení pandemie (Hlídací pes, 2020).

S novým koronavirem v Česku zemřelo k 10. květnu 2021 téměř 30 tisíc lidí. Hradní kancelář uspořádala pietní akci jako připomínku obětí nemoci COVID-19. Nicméně pieta s dobrým úmyslem byla záhy kritizovaná z důvodu umístění svíček do plastových kelímků na nádvoří

Hradu. Zejména ekologové a eko-aktivisté kritizovali provedení pietní akce s tím, že svíčky žářem deformují plastové kelímky, které vypouští škodlivé látky do ovzduší a navíc se přiškvaří k dlažbě na hradním nádvoří (ČTK, 2021).

V polovině května se začalo spekulovat o rezignaci čtvrtého ministra zdravotnictví během pandemie z důvodu majetkových nesrovnalostí. Arenberger měl údajně pronajímat nemocnici na Královských Vinohradech vlastní budovu za miliony. Nepřiznal v majetkovém výpisu vlastnictví 90 nemovitostí a opoziční poslanci ho vyzvali k rezignaci. Arenberger ale tyto výzvy odmítl se slovy: „*Vzhledem k tomu, že jsem řadu věcí objasnil, nemyslím si, že jsem udělal něco špatného, aby to bylo důvodem k odstoupení,*“ (iRozhlas, 2021).

Ve druhé polovině května počet úmrtí s nemocí COVID-19 přesáhl 30 000 lidí. Vývoj pandemie ale vypadal pozitivně, i když se spekulovalo spíše o letním období, kdy se situace už v roce 2020 uklidnila. Zásluhy vládních opatření, respektive řízení vlády tak byly irelevantní. 25. května 2021 premiér Babiš odvolal ministra zdravotnictví Petra Arenbergera z důvodu majetkových nesrovnalostí a velkého tlaku na jeho osobu. Na post ministra zdravotnictví se vrátil předchozí ministr zdravotnictví Adam Vojtěch (ANO).

Server Seznam zprávy na konci května zveřejnil článek s interním dokumentem ministerstva zdravotnictví, který dokládal, že ministerstvo mělo od konce února dokument s posudkem, který jasně říkal, že opatření, která ministerstvo v rámci pandemického zákona vydávala, byla protiprávní. Se skončením nouzového stavu a započítáním platnosti pandemického zákona nebylo možné úplně zakázat provozování některých služeb. Nejvyšší správní soud označil jednání ministrů v rámci vydávání celoplošných zákazů jako „obcházení zákona“ a bylo možné po státu vymáhat náhrady.

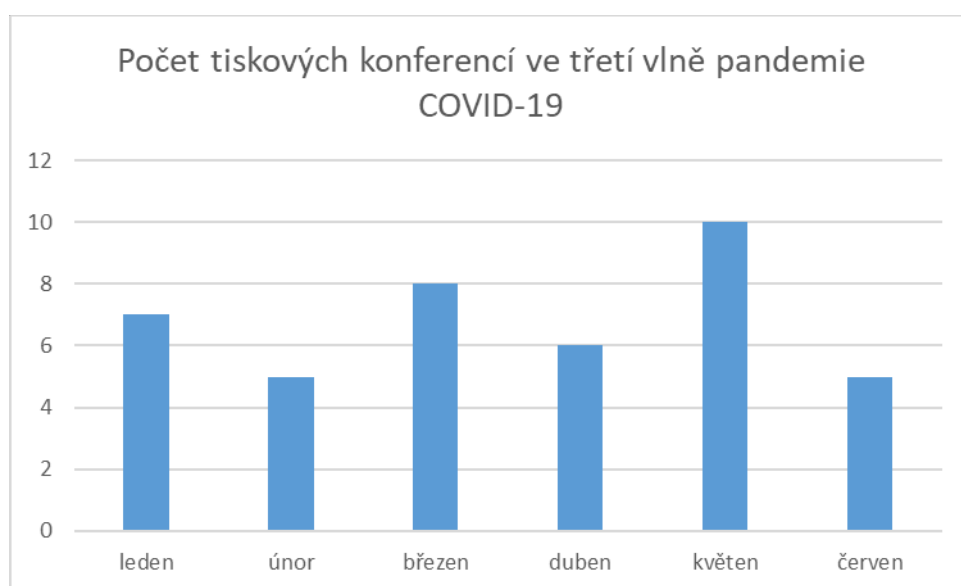
V červnu se situace kolem pandemie výrazně uklidnila. Kapacity nemocnic byly opět běžně dostupné a denní přírůstky nakažených klesaly. Nejvyšší správní soud vyhodnotil další opatření jako nezákonná. Tentokrát se jednalo o opatření z dubna 2021, kdy vláda protizákonně uzavřela restaurace. Od 4. června se mohli nechat naočkovat proti nemoci COVID-19 všichni občané ČR starší 16 let. Problémy s nedostatkem vakcín u praktických lékařů ale přetrvávaly a proočkovanost nedosahovala potřebných 70 % populace.

Na začátku července se opět zvýšilo reprodukční číslo nákazy novým koronavirem a ministr zdravotnictví Vojtěch rozhodl o nových opatřeních, která měla platit od 9. července 2021. Rychlý nárůst nových případů s onemocněním COVID-19 posouvá Česko opět mezi nejhorší státy v Evropě. Začalo se mluvit také o příchodu další vlny pandemie, ale přednost dostaly

volby do poslanecké sněmovny v říjnu 2021. Žádná z politických stran výrazně nezapojila téma COVID-19 do svého volebního programu a přetrvávaly tak pochybnosti o připravenosti na případnou další vlnu pandemie (Deník N, 2021).

Během třetí vlny se počet tiskových konferencí vlády s obsahem slova COVID ustálil na průmětu 7 za měsíc. Komunikace se podle grafu zdá být celkem ustálená a pravidelná. Výrazněji se počet tiskových konferencí odchýlil jen v květnu, ale to mohlo být zapříčiněno počtem úmrtí, které v tomto měsíci přesáhlo 30 000. Nebo také spekulace ohledně odvolání ministra zdravotnictví Petra Arenbergera kvůli jeho majetkovým nesrovnalostem.

Obr. 11: Graf počtu TK po jednání vlády ve třetí vlně pandemie COVID-19



Zdroj: Hlídací pes, *vlastní zpracování*

2.6.1 Milníky třetí vlny pandemie

6. leden 2021 – zaznamenán dosavadní rekord denního přírůstku nakažených novým koronavirem (17 668 případů)

13. leden 2021 – rezignace ředitele Státního zdravotního úřadu kvůli upřednostňování zaměstnanců a příbuzných při očkování

15. leden 2021 – spuštění registračního systému k očkování (a jeho výpadky)

22. leden 2021 – vláda prodlužuje nouzový stav do 14. února

29. leden 2021 – aféra s propagací očkování na TikToku za 500 tisíc korun

11. únor 2021 – sněmovna odmítá nadále prodlužovat vládě nouzový stav
12. únor 2021 – úplné uzavření tří nejpostiženějších okresů
15. únor 2021 – vláda na žádost hejtmanů prodlužuje nouzový stav do 1. března (později prohlášen za protiústavní jednání)
18. únor 2021- další aféra porušování opatření ze strany Romana Prymuly
23. únor 2021 – aféra tendru na dodání rychlotestů do škol
27. únor 2021 – schválení dalšího nouzového stavu do 29. března 2021
1. březen 2021 – zákaz cestování mimo okres
3. březen 2021 – aféra s odmítnutím nákupu milionu vakcín od SAE
22. březen 2021 – opozice odmítá vládě nadále prodlužovat nouzový stav
26. březen 2021 – vláda s podporou KSČM schvaluje prodloužení nouzového stavu do 11. dubna 2021
29. březen 2021 – ministerstvo školství představuje strategii pro návrat žáků do škol
31. březen 2021 – soud ruší některá opatření vlády pro jejich nedostatečné odůvodnění
1. duben 2021 – aféra promarnění možnosti získání dalších vakcín v rámci přerozdělování v EU
6. duben 2021 – rozvolňování opatření ve školách a službách
7. duben 2021 – premiér Babiš odvolává ministra zdravotnictví Blatného a na jeho místo dosazují ředitele VFN Petra Arenbergera
12. duben 2021 – končí nouzový stav a současně začíná kampaň na podporu očkování
23. duben 2021 – vláda představuje plán dalšího rozvolňování
4. květen 2021 – aféra s nedostatkem vakcín pro praktické lékaře v ČR
10. květen 2021 – aféra hradní piety pro oběti nemoci COVID-19 s plastovými kelímky
22. květen 2021 – v Česku počet obětí nového koronaviru přesahuje hranici 30 tisíc lidí
25. květen 2021 – ministr zdravotnictví Arenberger končí na svém postu z důvodu majetkových nesrovnalostí a místo něho nastupuje zpět Adam Vojtěch
1. červen 2021 – Nejvyšší správní soud opět shledává některá vládní opatření nezákonnými

15. červen 2021 – praktiční lékaři v ČR stále nemají dostatek vakcín proti COVID-19

9. červenec 2021 – zavádění nových opatření kvůli možné další vlně pandemie

2.6.2 Doplnění odborníků

Miloš Gregor s přenesením na třetí vlnu pandemie kritizoval hlavně chaotického Andreje Babiše, který si kumuloval pravomoci do svých rukou a nebyl schopný rozložit funkce. Stejně tak podle Gregora vláda prohospodařila ochotu společnosti přijímat další opatření, a i když byla situace na jaře 2021 jednoznačně nejhorší, veřejnost už nebyla ochotná dodržovat chaotické a často měněné restriktce.

Denisa Hejlová zmiňuje jako jeden z problémů nedostatečné zohlednění některých skupin v populaci. Ani po roce pandemie vláda nezvládala distribuovat informace např. lidem bez televize, internetu, lidem s různými stupni postižení atp. Špatná koordinace tak vedla k tomu, že vláda pořádně nevěděla, ke komu mluví. To ale provázelo vládu Andreje Babiše po celou pandemii.

Karel Komínek doplnil ke třetí vlně pandemie ještě nedůvěryhodné nákupy a tendry ze strany vlády, které vládě ubírali důvěryhodnost. Veřejnost pak vnímala vládu velmi negativně.

2.7 Doplnění pandemického plánu

Pandemický plán ČR je kvalitní dokument, který by v případě jeho využití mohl velmi pomoci s řízením krize a krizovou komunikací. Nicméně má několik nedostatků, které v následujících kapitolách doplňuji.

2.7.1 Aktualizace

V první řadě je třeba Pandemický plán ČR aktualizovat, aby odpovídal aktuálním komunikačním možnostem. V rámci úvodu do praktické části zmiňuji zásadní komunikační nástroje, které vycházejí z pandemického plánu, a přidávám k nim doplnění o moderní komunikační prvky, respektive sociální sítě. Aby komunikace zasáhla co největší počet mladých lidí, je třeba využívat jak Facebook (Meta), tak i Instagram a TikTok.

Také je třeba při použití jednotlivých nástrojů myslet na všechny věkové i sociální skupiny, aby žádná nebyla opomenuta, a také aby bylo jasné, kterým kanálem se předávají informace konkrétní cílové skupině.

2.7.2 Rozložení a jednoznačné ustanovení pravomocí

V rámci konzistentní komunikace je třeba jednoznačně rozdělit funkce jednotlivých ministrů a mluvčích. Usnadní to komunikaci s médii, ale především každý bude přesně vědět, co má dělat. Během vlády Andreje Babiše nebylo jasné, kdo má jakou funkci v rámci řešení pandemie a názory se pak překrývaly, vznikaly spory mezi ministry a všichni se vyjadřovali ke všemu. Tím vznikal komunikační šum ve veřejném prostoru a chaos v rámci chápání závažnosti pandemie.

Kumulace moci v případě pandemie je nesmyslná a moderní politika volá po jasném a definovaném rozložení funkcí mezi zúčastněné rezorty a jejich ministry. Jeden člověk není schopen sám řídit tak komplexní problém a důvěra v ministry také navodí důvěru ve fungování vlády jako celku.

2.7.3 Interní komunikace

S rozdělením pravomocí souvisí také interní komunikace, která je zásadní pro konzistenci sdělených informací. Pokud mezi sebou ministři včas a dostatečně komunikují, jejich prohlášení jsou konzistentní a koherentní, a vyvolávají důvěru ve společnosti, která jejich sdělení přijímá a chápe. Interní komunikace tak dává základ komunikaci vlády na venek a pomáhá soudržnému vystupování v médiích.

2.7.4 Komunikační tým

Je nutné ustanovit komunikační tým, který je propojený se všemi ministerstvy a vládou. Takový tým by mohl vyvracet dezinformace, vytvářet grafické materiály pro propagaci vakcíny a objasňovat opatření a jejich efekt. S komunikačním týmem se také razantně zvětší prostor ministrům pro řízení krize a jejich případné chyby mohou být okamžitě objasněny bez časové prodlevy, jako se stávalo během pandemie COVID-19. Tým by také mohl vytvořit sjednocený komunikační plán, který by rámoval krizi z hlediska komunikace.

2.7.5 Vyvarování se chyb

Pandemický plán by podle mého názoru měl obsahovat základní komunikační chyby, aby se jim zúčastnění ministři mohli vyvarovat. V teoretické části popisují nejčastější chyby komunikace během krize, které by si měl každý krizový štáb vštípit do hlavy, aby k nim nedocházelo. Jinak se totiž chyby opakují stále dokola a komunikace nepůsobí důvěryhodně.

2.7.6 Práce s dezinformacemi

Práce s dezinformacemi je v Pandemickém plánu ČR částečně vymezená i přes to, že od roku 2011 nebyl aktualizovaný. Nakládání s dezinformacemi by měl mít na starost již zmíněný komunikační tým, který by měl dostatek kapacit a prostoru na jejich vyvracení. Právě dezinformace hrály ve třetí vlně pandemie velkou roli v souvislosti s očkováním, ale už od začátku pandemické krize se objevovaly alternativní a falešné zprávy o vzniku viru.

Dezinformace jsou stále více se objevující problém, který podryvá komunikaci vlády a snižuje efekt opatření a celého řízení krize. Jejich okamžité vyvracení a uvádění situace na pravou míru by mohlo pomoci k efektivnějšímu řízení a lépe vstřebatelnou komunikací vlády ČR.

2.7.7 Krizové scénáře

Pandemický plán by měl také obsahovat základní body k navržení krizových scénářů, ze kterých bude řízení a komunikace během pandemie vycházet. Absenci krizových scénářů jsme mohli zaznamenat během pandemie COVID-19, kdy by alternativní scénáře krize mohly pomoci s neobvyklými situacemi. Krizové scénáře pomáhají vyvarovat se chaotickému jednání a rychlým změnám v opatřeních, protože nabízí alternativní možnosti vývoje pandemie. Od těch se pak snáz odvíjí řízení i komunikace krize.

2.7.8 Důraz na post-peak fázi

S ohledem na pandemii COVID-19 jsem zařadil do doplnění Pandemického plánu ČR také větší důraz na post-peak fázi. Právě fáze mezi jednotlivými vlnami dává prostor na zhodnocení, monitoring a evaluaci chyb během předchozích vln. Tyto činnosti jsou naprosto klíčové pro zvládnutí a zlepšení efektivity v nadcházejících vlnách. V pandemii COVID-19 byla post-peak

fáze vnímaná spíš jako odpočinek, ale naopak by vláda a její doprovodné týmy v meziobdobí měly pracovat s největším západem.

2.7.9 Shrnutí

Pandemický plán ČR je sám o sobě velmi dobře rozpracovaný dokument, který udává základní kroky vlády a dalších zúčastněných rezortů a institucí během pandemické krize. Nelze říct, jestli se během pandemické krize COVID-19 vláda ČR pandemickým plánem řídila, nebo ne, ale pokud ano, rozhodně by měl být pandemický plán aktualizovaný a sloužit do budoucna jako hlavní podpora řízení, ale i komunikace vlády během pandemie.

3 Závěr

Závěr práce rozkládám do tří různých pohledů. Nejprve hodnotím komunikaci vlády s ohledem na kvalitativní rozhovory s odborníky na komunikaci. Ve druhé části odpovídám na stanovené výzkumné otázky a na závěr shrnuji komunikaci vlády během pandemie COVID-19 vlastním pohledem, který vychází z teoretické a praktické části diplomové práce.

3.1 S ohledem na rozhovory s odborníky na komunikaci

V rámci praktické části diplomové práce jsem oslovil čtyři odborníky na vládní komunikaci a politický marketing, jejichž názory a pohled na komunikaci vlády během pandemie COVID-19 jsou v této části interpretovány.

3.1.1 Miloš Gregor

Miloš Gregor v rozhovoru hodnotí komunikaci vlády ČR z hlediska celku jako nezvládnutou. Nicméně vyzdvihuje několik světlých momentů v případech, kdy premiér Babiš upozadoval svou osobu a přenechával prostor expertům z řad lékařů, nebo ministrům. Ve chvíli, kdy docházelo ke zlepšení situace a do popředí se opět tlačilo klasické PR marketingového týmu Andreje Babiše, se podle Gregora začala komunikace rozpadat.

Gregor výrazně kritizuje mezistranickou nespolupráci, kdy návrhy opozičních stran nebyly nijak akceptovány ani respektovány. Naopak vyzdvihuje komunikaci vlády během první vlny pandemie, kde komunikaci hodnotí jako transparentní, zodpovědnou a pravidelnou, a podle toho se odvíjelo také přijímání opatření veřejností.

Jako kritické vnímá Gregor senátní a krajské volby v říjnu 2020, kterými se vláda nechala ovlivnit i v rámci řízení krize a komunikace, a pak se zpětně omlouvala za opožděné jednání a nejasnou komunikaci vůči veřejnosti. Z toho pak vycházelo i následné vnímání opatření, kdy společnost ze zkušenosti s planými sliby vlády nebyla ochotná dodržovat vládní opatření tak jako při první vlně.

Gregor sice nedokáže posoudit, zda se vláda orientovala podle pandemického plánu, ale zmiňuje několik momentů, které z něj vychází, jako je například zřízení Ústředního krizového štábu. Na druhou stranu Gregor v rozhovoru kritizuje „*chaotický prvek Andreje Babiše*“ a jisté „*prohospodaření*“ ochoty společnosti přijímat vládní opatření. Chyba nebyla pouze v Babišovi, vzhledem ke značně polarizované společnosti, ale Babišova kumulace pravomocí vyvolávala ještě větší nedůvěru k jeho osobnosti. Vláda se podle Gregora nedokázala strategicky orientovat na dlouhodobější cíle a vznikal tak komunikační chaos a selhávalo řízení situace.

Gregor doplňuje v rámci své expertízy názor ohledně dezinformací, kdy podle něj hrály roli od začátku pandemie, ale zdaleka ne tak velkou, jako během jejího vývoje. Vláda podle Gregora podcenila také boj s dezinformacemi, a ty tak měly během druhé a třetí vlny v rámci komunikace očkování velký negativní dopad na společnost.

Gregor shrnuje vládní řízení jako nekonzistentní, nestrukturované, chaotické a nepřesvědčivé, přičemž komunikace sama o sobě nedokáže zakrýt chyby v řízení. I když dodává, že správně zvolená strategická komunikace by mohla výrazně pomoci právě v boji s dezinformacemi, ale hlavně by dokázala uhladit celou situaci, která se však odvíjí od strategického řízení, jež nebylo ze strany vlády zvládnuté.

3.1.2 Denisa Hejlová

Denisa Hejlová, podobně jako Miloš Gregor, hodnotí komunikaci vlády jako nezvládnutou. Převážně pak poukazuje na kroky, které měly komunikaci zlepšit, ale nevyplývaly z nich žádné výrazné kladné výsledky. Jako zásadní problém hodnotí Hejlová koordinaci strategické

komunikace, absenci strategického plánu a chaotický průběh krize ve spojitosti s nezvládnutou postkrizovou fází.

Hejlová pozitivně nahlíží na spolupráci s médii, která dávala vládě dostatek prostoru a částečně tak lepila díry v komunikaci vlády skrze jiné komunikační nástroje, nicméně narážela také na osobní PR Andreje Babiše, který podle Hejlové upoutával pozornost zbytečně na sebe a své soukromé publikační kanály na úkor řízení krize.

Hejlová také kritizuje nedostatečnou komunikaci v rámci informování celé společnosti, a nevyužití všech dostupných komunikačních kanálů. S tím souvisí také špatné cílení komunikace, protože vláda podle slov Hejlové občas „*nevěděla, ke komu mluví*“.

Podle Hejlové zcela selhala digitalizace komunikace a doporučuje „*komunikovat včas, pravdivě, přiměřeně, s přiměřenou mírou, ani ne moc, ani ne málo*“, komunikovat k cílovým skupinám, nejenom ke svým voličům, a rozlišovat komunikační nástroje. Také doporučuje více využívat digitální technologie jako funkční mobilní aplikace, propojený informační systém a využívání dat a jejich analýz.

3.1.3 Karel Komínek

Karel Komínek popisuje komunikaci vlády během pandemie jako „*špatný výkon*“. Poukazuje na nekoordinovanost, absenci strategického plánu, nedostatečné projevení kompetencí k řízení krize, bagatelizaci problémů a nejednoznačná opatření, která vláda během krize vydávala. Komínkova kritika míří také na to, že se vláda nechala zcela ovlivnit veřejným míněním, a to převážně během léta 2020 před krajskými a senátními volbami. Podle Komínka chyběla jakákoliv koncepce jak v řízení, tak v krizové komunikaci a vláda upřednostňovala osobní zájmy nad národními, respektive celospolečenskými.

Podle slov Karla Komínka byla komunikace vlády „*konzistentní ve své nekonzistenci*“, a „*nebylo možné předpovídat, co se kdy stane, kdo to ohlásí a kdo všemu reálně velí*“. Kriticky nahlíží také na interní komunikaci a srozumitelnost sdělení, uzurpování mediálního prostoru, ale také distanci od situací, kdy se situace zhoršovala.

Komínek zdůrazňuje nerespektování názorů zdravotnických expertů ze strany vlády a nekonceptní a zmatenou komunikaci, která dávala prostor dezinformační scéně, jež podle Komínka zažila během pandemie „*zlatou éru*“.

Podle zakladatele IPM je dlouhodobě komunikace v krizových situacích podceňovaná a naráží na zastaralé principy řízení krize. Nicméně podle Komínka by moderní přístup k řešení krize a krizové komunikace narážel na osobnost premiéra Babiše i ministrů, kteří by centralizovanou komunikaci nedokázali přijmout.

3.1.4 Tereza Klabíková Rábová

Podle Terezy Klabíkové Rábové byla komunikace vlády během pandemie *„nepřipravená, chaotická, protichůdná, nejasná, s mnoha změnami, nejasní komunikační lídři a kanály, nekonceptní.“* Jako hlavní problémy komunikace vlády ČR vidí Rábová *„průběžné změny relevantních komunikujících subjektů, personální změny, nejasné komunikační kompetence vlády, ministerstev a ÚKŠ a příslušných tiskových orgánů; zmatečnost, politizace a personalizace zdravotních a jiných relevantních témat, absence (lékařské) komunikující autority (částečně svého času Prymula), reaktivnost, neexistence celistvé komunikační kampaně a nejednotnost a neefektivita komunikačních kanálů (infoservis nahrazován jinými subjekty, např. ČT).“* Rábová také kritizuje nulovou komunikaci během přípravné fáze a špatnou implementaci existujících opatření.

Dalším problémem v rámci komunikace byla absence lídra během celé krize, Rábová vyzdvihla pouze osobnost Romana Prymuly, *„který o svou odbornou autoritu přišel kvůli vyšehradskému dobrodružství.“*

V rámci mediální spolupráce kritizuje Rábová nekonceptní přístup vlády, nejasné úlohy komunikujících subjektů a nedostatečné kapacity. Rábová kritizuje boj o mediální pozornost a nedostatečné vedení komunikační stránky krize: *„Postupem času (po opadnutí první fáze) si média čím dál častěji nastolují vlastní agendu.“*

Kvůli absenci centralizované komunikace panovalo podle Rábové *„nežádoucí vícehlasí“*, objevovaly se rozpory ve vyjádřeních vládních představitelů, tematické i časové, a nebyla jasná koordinace komunikace mezi ministerstvy.

3.2 Výzkumné otázky

Byla komunikace vlády ČR během pandemie zvolena vhodným způsobem v souladu s obecnou teorií a dostupnými informacemi o nové nemoci COVID-19?

Komunikace vlády během pandemie se absolutně odlišovala od obecné teorie krizové komunikace. Primárně vláda ČR nepostupovala podle zavedených krizových nástrojů. Až na několik světlých okamžiků, jako byly například preventivní restriktce v začátcích pandemie.

Jeden z hlavních problémů krizového řízení a komunikace bylo ovlivnění veřejností. Veřejné mínění má velkou sílu, ale v momentu krize, ač je třeba vést dialog s veřejností a neignorovat většinový názor, je důležitější vnímat a orientovat se hlavně podle názoru odborníků vybraných už v přípravné fázi krize. Právě názor odborníků musí být konzistentní a po celou dobu pandemie přiměřený, aby podle něho mohla vláda zavádět striktnější nebo méně striktní opatření. Od toho se odvíjí následná komunikace, která musí jasně zdůvodňovat jednotlivé restriktce. Pochybnosti vlády jsme v tomto ohledu mohli vidět v rámci opatření v zimě 2020, kdy vládní opatření několikrát prohlásil soud zpětně za nezákonná. Časté změny v opatřeních z důvodu jejich nedostatečného zdůvodnění nebo špatné interpretace vyvolávaly během pandemie COVID-19 nedůvěru k jejich důležitosti a neochotu veřejnosti je dodržovat. Nehledě na to, že vedení dialogu s veřejností neznamená řízení se podle názorů, které ve společnosti převládají, ale hlavně obousměrná komunikace skrze dostupné kanály, jako jsou například sociální sítě.

V rámci krizového řízení absolutně chyběl jakýkoliv strategický plán, na který by komunikace mohla navazovat, chyběl také lídr, který by dokázal ze své pozice pandemii koordinovat, a připravenost na jednotlivé vlny byla podceněná. Ani během vývoje krize s poznatky ohledně nového koronaviru nebyl znatelný vývoj vládního řízení ani krizové komunikace, a právě neschopnost flexibility vládního řízení úzce souvisela s neschopností kvalitní komunikace.

Během analyzovaného období krize jsme mohli vidět nespočet fatálních chyb vlády jak v řízení, tak i z komunikačního hlediska, tudíž je možné prohlásit komunikaci vlády během pandemie COVID-19 za nevhodně zvolenou a zcela nedostatečnou v souvislosti s obecnou teorií krizové komunikace a dostupnými informacemi ohledně nové nemoci COVID-19.

Mohla mít nepřipravenost a neschopnost vlády komunikovat a vykonávat kvalitní krizový management dopad na výši úmrtí občanů ČR v souvislosti s nemocí COVID-19?

Přímá souvislost mezi řízením a komunikací vlády a výši úmrtí pacientů s nemocí COVID-19 je neprokazatelná. Na jaře 2021 skupina Mladých praktiků nabízela vládě pomoc s distribucí vakcíny. V tu chvíli Mladí praktici nařkli vládu z toho, že kvůli její neschopnosti distribuovat

vakcínu potřebným může v ČR zemřít až 15 lidí týdně zcela zbytečně. Vláda ale na výzvu nijak nereagovala a možná právě nečinnost vlády v tomto případě mohla způsobit vyšší míru úmrtnosti pacientů s onemocněním COVID-19. Stejně tak nezvládnutý boj s dezinformacemi ohledně očkování, dlouhá prodávka v případě kampaně k očkování a bagatelizace situace mohly mít následky v podobě vyšší úmrtnosti. Tato tvrzení však nelze opřít o tvrdá data a jedná se tak spíše o spekulaci než o jednoznačný závěr.

Zvládla by vláda České republiky podobnou situaci výrazně lépe, pokud by se řídila dobře zpracovaným pandemickým plánem a vykonávala kvalitní krizovou komunikaci?

Rozhodně ano. Orientace na Pandemický plán ČR, nebo jiný přípravný dokument pro zvládnutí krizové situace by byl velmi nápomocným nástrojem pro řízení i komunikaci v krizi. Právě jeho absence, nebo respektive absence jeho využití vedla ke špatnému postupu a chaotické komunikaci nejen během post-peak fáze v létě 2020, která byla pro další vývoj pandemie v ČR klíčová, ale také ke špatné koordinaci a distribuci pravomocí během druhé a třetí vlny. Je třeba dodat, že pandemický plán by musel být aktualizovaný a respektovaný všemi rozhodujícími orgány v pandemii. Nicméně často kritizovaná koordinace jednotlivých orgánů vychází převážně ze strategických plánů a využití Pandemického plánu ČR, ačkoliv je primárně orientovaný na chřipková onemocnění, by v tomto případě dávalo smysl.

Samozřejmě musím zmínit, že zvládnutí krize nezávisí pouze na pandemickém plánu, ale tento nebo podobný dokument by měl s jistotou markantní pozitivní efekt při vývoji pandemické krize a doufejme, že v příštím období pandemie převáží tendence k orientaci podle strategického plánu, ať už pandemického, nebo jiného.

3.3 Shrnutí

Vládní krizová komunikace by se dala shrnout třemi slovy: nekonzistentní, nesoudržná a neefektivní. Právě tyto tři hlavní pilíře by měly vládní krizovou komunikaci v opačném znění utvářet.

Z analýzy pandemické krize je zřejmé, že situace, které vláda čelila, byla velmi složitá a veškerá koordinace, řízení a distribuce funkcí jsou během pandemie nemírně náročné jak z psychického hlediska jednotlivých účastníků, tak kvůli kapacitním limitům. Právě proto by ale v čele státu

měli být ty nejpovolanejší a nejkompetentnější osoby, které dokáží rychle a flexibilně jednat bez ohledu na vlastní zájmy.

Na základě deskriptivní analýzy můžeme prohlásit hypotézu H_0 za vyvrácenou. Vládní komunikace během pandemie COVID-19 v období od prosince 2019 do července 2021 rozhodně nebyla správně zvolena ani v souladu s vládní komunikační teorií, spíš naopak.

Vycházíme-li z analýzy v praktické část, byla přípravná fáze pandemie vládou jednoznačně podceňována. Až na pár světlých okamžiků nebyla patrná orientace podle pandemického nebo jiného plánu, vláda od začátku bagatelizovala celou situaci a špatná rétorika, se kterou se na pandemickou krizi připravovala, provázela celou krizi jak v rámci řízení, tak i komunikace.

Díky rozboru pandemie z komunikačního hlediska můžeme říct, že komunikace vlády Andreje Babiše byla až na několik výjimečných okamžiků protikladem správné vládní krizové komunikace. V rámci krizové komunikace v pandemii vláda udělala všechny klíčové komunikační chyby, které vycházejí z teoretické části a splnila jen několik bodů, které je možné kvitovat. Chtěl bych ale vyzdvihnout první vlnu pandemie, kterou vláda zvládla převážně díky opatrnému krizovému řízení, a s ohledem na zbytek pandemie také s kapkou štěstí. Následná komunikace v první vlně se odvíjela od zvládnutého krizového řízení a komunikační chyby nebyly tak markantní. Problémy začaly přicházet hlavně během post-peak fáze a druhé a třetí vlny. To se také promítlo v rozhovorech s odborníky na komunikaci. Podle odborníků vedle nezvládnuté post-peak fáze, hrála výraznou roli nekoordinovanost komunikace, absence dlouhodobého strategického plánu, prosazování osobních zájmů a neschopnost řízení krize, od kterého se odvíjela i špatná krizová komunikace.

Jedním z hlavních problémů nejen komunikace, ale celkového krizového řízení byl premiér Andrej Babiš. Jeho neschopnost a neochota rozložení funkcí, kumulování pravomocí a prosazování vlastní osoby v rámci PR na úkor efektivního řešení krize bylo naprosto fatální. Jako ústřední osoba během řešení pandemické krize musí být premiér aktivní, rozhodný a měl by hlavně potlačit svoje vlastní zájmy a rozhodovat pro dobro společnosti. Měl by upozadit politiku a naslouchat expertům, a také dávat svým chováním jasně najevo, že mu záleží na vyvedení státu z pandemie. Měl by působit jako morální kotva pro ostatní politiky, kteří mají potřebu diskreditovat situaci nebo její vedení, viz senátor Žaloudík v několika rozhovorech. Andrej Babiš svou funkci od začátku krize nezvládl a jako premiér při pandemické krizi zcela selhal. Z názorů odborníků plyne, že právě prvek Andreje Babiše vnášel do krizové komunikace chaos a jeho řízení krize bylo jedním z hlavních problémů nezvládnutí pandemických vln,

počínaje nedostatečnou přípravou a podceňováním situace, konče pochybnými vládními nákupy, špatnou koordinací a reaktivní politikou.

V rámci nezvládnutí komunikační stránky krize je třeba také zmínit čtyři výměny ministrů zdravotnictví. Už to je velký problém sám o sobě, který souvisí s nedůvěrou veřejnosti v kompetence vlády, ale také kauzy, které výměny ministrů provázely, podkopávaly důvěru celého vládního aparátu. Pokrytectví a arogance Romana Prymuly vnesla do kabinetu ministra zdravotnictví papalášství a distanc od běžných občanů. Majetkové nesrovnalosti Petra Arenbergera v rámci vlastnictví více než devadesáti nemovitostí, které nebyl ochoten přiznat, zase zapříčinily nedůvěru v dosazené státní úředníky premiérem Babišem. Jan Blatný byl odvolán Babišem převážně kvůli značnému tlaku prezidenta Miloše Zemana, který se dožadoval neschválené vakcíny Sputnik V z Ruska. Zeman v podobných záležitostech nemá právo o změně ministra rozhodovat a bylo tak chybou premiéra Babiše, že se nechal zatlačit do kouta a prezidentově tlaku podlehl. Adam Vojtěch na pozici ministra zdravotnictví působil podle slov Terezy Klábíkové Rábové jako „ambivalentní a nevděčná figura pro prezentaci špatných zpráv a peskování veřejnosti.“ Z mého pohledu byl Vojtěch slabý ministr, který ale plnil Babišova přání a zároveň mu sloužil jako štít před kritikou ze strany médií a veřejnosti. Proto nejspíš vydržel na pozici ministra zdravotnictví nejdéle.

Aféry vládních nákupů znevažovaly důvěru veřejnosti ve vládní představitele. Zejména v první a ve třetí vlně pandemie dělala vláda nepochopitelná rozhodnutí, která stála obrovské sumy veřejných peněz. Například když nejprve Česká republika poskytla solidární finanční pomoc Číně skrze WHO, a později od Číny nakupovala předražené zdravotnické pomůcky a čeští ministři se klaněli čínským představitelům na letišti. Takové situace byly až komické. Ale také nevyužité látky k ředění vakcín v hodnotě 3 milionů korun, plní nemocnice v hodnotě 100 milionů korun, která nikdy nefungovala, nefunkční aplikace eRouška, málo efektivní Chytrá karanténa a další nákupy od firem, které označila BIS jako nedůvěryhodné – to všechno působilo dojmem, že vláda neví, co dělá a obrazně řečeno prohazuje veřejné peníze oknem.

Vláda musí být v komunikaci rizika proaktivní a zodpovědná. Každý krok by měl být promyšlený a jasně zdůvodněný tak, aby za něj mohla být převzatá zodpovědnost. Během pandemie jsme mohli vidět několik momentů, kdy premiér Babiš řekl, že ponese za svá rozhodnutí plnou odpovědnost, ale nikdy se tak nestalo.

Vláda se upínala k milníkům, které nenaplnovaly avizované cíle, (viz rétorika „až budeme proočkováni, krize přejde“ a jiné) a tak sliby vlády postrádaly smysl a snižovaly její

důvěryhodnost. Transparentnost komunikace pohořela na zatajování informací nejen veřejnosti, ale hlavně obcím a nemocnicím, kterým tento přístup ve druhé vlně způsoboval značné problémy. Vláda si zatajování informací obhajovala sice tím, že nechtěla šířit zbytečnou paniku, ale to pokládám za nedostatečné zdůvodnění. Transparentnost je základní komunikační pilíř, který musí provázet řízení po celou dobu krize. Šlo tak o další chybné rozhodnutí vlády, které mělo dopad na vytížení zdravotních zařízení, na vnímání krize veřejností a nejspíš i na vysokou úmrtnost s nemocí COVID-19.

Z analýzy pandemické situace plynou také zásadní problémy v interní komunikaci a orientace na osobní zájmy ústavních činitelů. Snaha zviditelnit se před volbami, ale i o celkové zlepšení PR obrazu vlastní osobnosti ubírala při řešení krize prostor pro kvalitní pragmatické rozhodování. Také odborníci výrazně kritizují souboj o mediální prostor a s tím související mezistranické boje, které z nepochopitelných důvodů přetrvávaly během řízení tak závažné situace, jako je pandemie.

V případě, že by vláda ČR využila pandemický plán pro řešení a komunikaci během pandemie virového onemocnění COVID-19, lze jednoznačně říct, že by krizovou komunikaci, ale hlavně celé řízení pandemické krize zvládla podstatně lépe. Správným postupem v krizi a na něj navazující kvalitní komunikací vláda mohla snížit počet úmrtí s nemocí COVID-19 a data ukazující číselné vyobrazení průběhu krize a úmrtí s novým koronavirem by v případě správného řízení byla jednoznačně nižší. Navíc by konzistentní, efektivní a koherentní komunikací, která z pandemického plánu vyplývá, podpořila veřejné mínění a krize by nemusela mít tak silné a nešťastné dopady.

Komunikace vlády Andreje Babiše hlavně v druhé a třetí vlně byla nepřesná, nejasná a chvílemi pasivní, když se Babiš vyhýbal ve druhé vlně tiskovým konferencím. Ministři několikrát popírali očividné, když například tvrdili, že chytrá karanténa funguje, nebo že situace je pod kontrolou. Vládní představitelé také několikrát prokazatelně lhali, jednoznačně podcenili a bagatelizovali situaci a postup vlády byl zcela nekoordinovaný. Jednání vlády způsobilo zmatek ve společnosti, prohloubení nedůvěry ve vládu a společenské nepokoje. Vycházíme-li z poznatků z praktické části diplomové práce ohledně krizového řízení a komunikace vlády během pandemie COVID-19 do července 2021, lze jednoznačně říct, že vládní krizová komunikace vlády ČR byla naprosto nezvládnutá.

Summary

The government's crisis communication could be summed up in three words: inconsistent, incoherent and ineffective. It is precisely these three main pillars that should shape the government's crisis communication in the opposite meaning.

It is clear from the pandemic crisis that the situation faced by the government was very complex and all the coordination, management and distribution of functions are extremely challenging during the pandemic. This is precisely why the most qualified and competent persons who can act quickly and flexibly regardless of their own interests should be at the head of the state. Based on the descriptive analysis, we can declare the hypothesis H0 to be rejected. Government communication during the COVID-19 pandemic between December 2019 and July 2021 was definitely not in line with government communication theory, rather the opposite.

If we proceed from the analysis to the practical part, the preparatory phase of the pandemic was clearly underestimated by the government. Except for a few bright moments, there was no visible orientation according to a pandemic or other plan, the government trivialized the whole situation from the beginning, and the bad rhetoric with which it prepared for the pandemic crisis accompanied the entire crisis both in terms of management and communication.

Thanks to the analysis of the pandemic from a communication point of view, we can say that the communication of the government of Andrej Babiš was, except for a few exceptional moments, the opposite of proper government crisis communication. During the crisis communication in the pandemic, the government made all the key communication mistakes that are based on the theoretical part and fulfilled only a few points that can be acknowledged. However, I would also like to highlight the first wave of the pandemic, which the government managed mainly thanks to high-quality crisis management and, with regard to the rest of the pandemic, also with a bit of luck. Subsequent communication in the first wave was based on mastered crisis management and communication errors were not so striking. The problems started to come mainly during the post-peak phase and the second and third waves. This was also reflected in the interviews with communication experts. According to experts, in addition to the unmanaged post-peak phase, a significant role was played by the lack of coordination of communication, the absence of a debt strategic plan, the promotion of personal interests and the inability to manage the crisis, which resulted in poor crisis communication.

Prime Minister Andrej Babiš was one of the main problems not only of communication, but of overall crisis management. His inability and unwillingness to distribute functions, accumulate powers and promote his own person within the framework of PR at the expense of effective resolution of the crisis was absolutely fatal. As the central person during the solution to the pandemic crisis, the prime minister must be active, decisive and should mainly suppress his own interests and make decisions for the good of society. He should put politics aside and listen to experts, and also make it clear by his behavior that he cares about getting the country out of the pandemic. It should act as a moral anchor for other politicians who feel the need to discredit the situation or its leadership. Andrej Babiš has not been able to perform his duties since the beginning of the crisis and has completely failed as prime minister during the pandemic crisis. All experts agreed that it was the element of Andrej Babiš that brought chaos into crisis communication and that his crisis management was one of the main problems of not managing the pandemic waves, starting with insufficient preparation and underestimating the situation, ending with dubious government purchases, poor coordination and reactive policy.

As part of the failure to manage the communication side of the crisis, it is also necessary to mention four exchanges of health ministers. This is already a big problem, which is related to the public's lack of confidence in the competence of the government, but also the cases that accompanied the exchange of ministers, which undermined the confidence of the entire government apparatus. The hypocrisy and arrogance of Roman Prymula brought in the cabinet of the Minister of Health carelessness and distance from ordinary citizens. Peter Arenberger's property irregularities in the ownership of more than ninety properties, which he was unwilling to admit, in turn caused Prime Minister Babiš to distrust the appointed civil servants. Jan Blatný was dismissed by Prime Minister Babiš due to considerable pressure from President Miloš Zeman, who demanded an unapproved vaccine from Russia. In similar matters, Zeman does not have the right to decide on a change of minister, and it was Prime Minister Babiš's fault that he allowed himself to be pushed into a corner and succumbed to the president's pressure. In the words of Tereza Klabíková Rábová, Adam Vojtěch acted as Minister of Health as "an ambivalent and ungrateful figure for presenting bad news and bullying the public." Vojtěch was a weak minister, but he fulfilled Babiš's wishes and at the same time served as a shield against criticism from the media and the public. That is probably why he lasted the longest in the position of Minister of Health.

Government procurement scandals undermined public trust in government officials. Especially in the first and third waves of the pandemic, the government made incomprehensible decisions

that cost huge sums of public money. For example, when the Czech Republic first provided solidarity financial aid to China through the WHO, and later bought overpriced medical equipment from China, and Czech ministers bowed to Chinese officials at the airport. Such situations were comical. But also unused substances for diluting vaccines worth 3 million crowns, a field hospital worth 100 million crowns that never worked, the non-functional eRouška application, the ineffective Smart Quarantine and other purchases from companies marked by BIS as untrustworthy - all this gave the impression, that the government does not know what it is doing and is throwing public money out the window.

Government must be proactive and responsible in risk communication. Each step should be thought out and clearly justified so that responsibility can be taken for it. During the pandemic, we could see several moments when Prime Minister Babiš said he would take full responsibility for his decisions, but that never happened.

The government was clinging to milestones that did not meet the announced goals (see the rhetoric "when we are vaccinated, the crisis will pass") and thus the government's promises lacked meaning and reduced its credibility. The transparency of communication burned down to the concealment of information not only from the public, but mainly from municipalities and hospitals, for whom this approach in the second wave caused significant problems. The government defended the concealment of information by saying that it did not want to spread unnecessary panic, but I consider that to be an insufficient justification. Transparency is a basic communication pillar that must accompany management throughout the crisis. This was another erroneous decision by the government, which had an impact on the workload of health facilities, on the perception of the crisis by the public and probably on the high mortality rate with the disease COVID-19.

The analysis of the pandemic situation also reveals fundamental problems in internal communication and orientation towards the personal interest of constitutional officials. The effort to make oneself visible before the elections, but also to improve the overall PR image of one's own personality, took away the space for high-quality pragmatic decision-making when solving the crisis. Experts also strongly criticize the fight for media space and the related inter-party fights, which for incomprehensible reasons persisted during the management of such a serious situation as the pandemic.

If the government of the Czech Republic were to use the pandemic plan for solutions and communication during the pandemic of the viral disease COVID-19, it can clearly be said that

it would handle crisis communication, but especially the entire management during the pandemic crisis, much better. With the correct procedure in the crisis and the subsequent quality communication, the government could reduce the number of deaths from the disease COVID-19, and the data showing the numerical representation of the course of the crisis and deaths from the new coronavirus would clearly be lower in the case of proper management. In addition, the consistent, effective and coherent communication that results from the pandemic plan would support public opinion and the crisis would not have such strong and unfortunate effects.

The communication of the government of Andrej Babiš, especially in the second and third, was imprecise, unclear and at times passive, when the government avoided press conferences in the second wave. Babiš denied the obvious when, for example, he claimed that the smart quarantine was working or that the situation was under control. The government also demonstrably lied several times, clearly underestimated and trivialized the situation, and the government's approach was completely uncoordinated. The government's actions caused confusion in society, deepening mistrust of the government and social disorder. Based on the findings from the practical part of the thesis regarding the government's crisis management and communication during the COVID-19 pandemic until July 2021, it can be clearly said that the government's crisis communication of the government was completely out of control.

Literární a internetové zdroje

Advokátní deník. (27. 7 2021). Nejvyšší správní soud již zrušil řadu vládních protiepidemických opatření. Získáno 2022, z <https://advokatnidenik.cz/2021/07/27/nejvyssi-spravni-soud-jiz-zrusil-radu-vladnich-protiepidemickych-opatreni/>

Aktuálně.cz. (31. 12 2019). Čína vyšetřuje záhadné dýchací onemocnění připomínající SARS. © Economia, a.s. Získáno 2022, z <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/cina-vysetruje-zahadne-dychaci-onemocneni-pripominajici-sars/r~f73502fc2ba311ea8d520cc47ab5f122/>

Aktuálně.cz. (13. 6 2020). Nebojme se covidu, ale rakoviny. Babiše k boji s nemocí přesvědčil výstup senátora. Economia a.s. Získáno 2022, z <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/babise-k-boji-s-rakovinou-presvedcilo-viralni-video-senatora/r~6f123656acb311ea8972ac1f6b220ee8/>

Anthonissen, P. F. (2008). Crisis Communication. 42-42. Kogan Page Limited.

Antušák, E. a. (2005). Krizový management: krizová komunikace. Oeconomica.

Bednář, V. (2012). Krizová komunikace s médii. Grada.

Coombs, T. &. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communication*, 21. An International Journal.

Česká televize. (2003). Kodex České televize. Praha, Česká republika. Načteno z <https://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/kodex-ct/pdf/kodex-ct.pdf>

ČT24. (23. 7 2021). Praktičtí lékaři: Pokud jsou lékaři proti očkování, je to problém, řekl zástupce WHO v Česku. Nemá však být povinná odmítají používat elektronický očkovací průkaz. Jeho vyplnění je příliš komplikované. Česká televize. Získáno 2022, z <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3344680-pokud-jsou-lekari-proti-ockovani-je-problem-rekl-zastupce-who-v-cesku-nema-vsak-byt>

ČTK. (1. 12 2020). Před rokem v Číně popsali první případ záhadného zápalu plic. Utajování přispělo k rozšíření covidu v pandemii. Praha, Česká republika: © Česká televize 1996–2021. Získáno 10. 12 2021, z <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/3234230-pred-rokem-v-cine-popsali-prvni-pripad-zahadneho-zapalu-plic-utajovani-informaci>

- ČTK. (10. 5 2021). "Kde udělali soudruzi chybu?" Češi komentují svíčky v pivních kelímcích. Vltava Labe Media. Získáno 2022, z <https://magazin.aktualne.cz/svicky/r~1ff2077cb1d011eba4560cc47ab5f122/>
- ČTK. (15. 1 2021). Ověřovací SMS k očkování: Operátoři o nich nevěděli, tvrdí asociace. Vltava Labe Media a. s. Získáno 2022, z https://www.denik.cz/z_domova/ockovani-rezervace-sms-operatori-20210115.html
- ČTK. (10. 3 2021). Zeman žádá kvůli Sputniku odvolání Blatného i Petříčka. Ti končit nehodlají. Vltava Labe Media. Získáno 2022, z https://www.denik.cz/z_domova/zeman-blatny-sputnik.html
- Deník N. (8. 9 2021). V Česku začíná čtvrtá vlna covidu-19. Podle odborníků nyní bude záležet na proočkovanosti populace. N Media a.s. Získáno 2022, z <https://denikn.cz/700065/v-cesku-zacina-ctvrta-vlna-covidu-19-podle-odborniku-nyni-bude-zalezet-na-proockovanosti-populace/>
- Dong E., D. H. (2022). An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. Lancet Inf Dis. doi:10.1016/S1473-3099(20)30120-1
- DVTV. (13. 8 2020). Dovolená v Řecku? Je to absurdní, Babišovy tweety vyvolávají zmatek, říká právník. Economia a.s. Získáno 2022, z <https://video.aktualne.cz/dvtv/dovolena-v-recku-je-to-absurdni-babisovy-tweety-vyvolavaji-z/r~16987e60dd7611eab0f60cc47ab5f122/>
- DVTV. (23. 7 2020). Jsem rouškofob. Koronavirus je třeba zlehčovat, už se sebepoškozujeme, tvrdí Žaloudík. Economia a.s. Získáno 2022, z <https://video.aktualne.cz/dvtv/jsem-rouskofob-koronavirus-je-treba-zlehcovat-uz-se-sebeposk/r~5c85c592cc4911ea80e60cc47ab5f122/>
- E15. (13. 9 2020). V ČR je druhá vlna epidemie, hospitalizovaných přibude, uvedl vládní zmocněnec Prymula. Czech News Center a.s. Získáno 2022, z <https://www.e15.cz/domaci/v-cr-je-druha-vlna-epidemie-hospitalizovanych-pribude-uedl-vladni-zmocnenec-prymula-1373218>
- E15. (12. 4 2021). Konec nouzového stavu: Která opatření zůstanou a která už neplatí? Czech News Center. Získáno 2022, z <https://www.e15.cz/domaci/konec-nouzoveho-stavu-ktera-opatreni-zustanou-a-ktera-uz-neplati-1379474>

- E15. (26. 2 2021). Vláda od pondělí na tři týdny výrazně omezí volný pohyb osob. Mimo okres jen s potvrzením. Czech News Center a. s. Získáno 2022, z <https://www.e15.cz/domaci/vlada-od-pondeli-na-tri-tydny-vyrazne-omezi-volny-pohyb-osob-mimo-okres-jen-s-potvrzenim-1378328>
- E15. (7. 3 2022). Blokace dezinformačních webů může ještě víc rozdělit společnost, říká Jan Motal. CZECH NEWS CENTER a.s. Získáno 18. 5 2022, z <https://www.e15.cz/podcasty/e15-cast/blokace-dezinformacnich-webu-muze-jeste-vic-rozdelit-spolecnost-rika-jan-motal-1388226>
- eBRÁNA. (5. 8 2019). PPC reklama. © 2022 eBraná. Získáno 3. 5 2022, z <https://ebrana.cz/ppc-reklama-co-to-je-jak-funguje>
- ECDC. (2017). Guide to revision of national pandemic influenza preparedness plans - Lessons learned from the 2009 A(H1N1) pandemic. Stockholm: © European Centre for Disease Prevention and Control. Získáno 19. 1 2022, z <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/Guide-to-pandemic-preparedness-revised.pdf>
- Echo24. (17. 9 2020). Neřešte covid, řešte zahrádkářský zákon, vyzval Babiš poslance. Echo Media a. s. Získáno 2022, z <https://echo24.cz/g/S3wE9/nereste-covid-reste-zahradkarsky-zakon-vyzval-babis-poslance/1>
- Echo24. (18. 10 2021). Babiš celé léto „nemakal“, jak tvrdil. Byl na utajené dovolené v Benátkách. Echo Media a. s. Získáno 2022, z <https://echo24.cz/a/SbA2r/babis-cele-leto-nemakal-jak-tvrdil-byl-na-utajene-dovolene-v-benatkach>
- Europskop. (22. 12 2020). Evropská komise schválila registraci vakcíny Pfizer/BioNTech. Úřad vlády České republiky. Získáno 2022, z <https://europskop.cz/2020/12/22/evropska-komise-schvalila-registraci-vakciny-pfizer-biontech/>
- Fearn-Banks, K. (2011). Crisis communications: A casebook approach. 319. Mahwah, NJ.
- Focus. (10. 11 2021). Nová kampaň na podporu očkování je brutální. A pravděpodobně ani to nebude stačit. Focus Agency. Získáno 2022, z https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/nova-kampan-na-podporu-ockovani-je-brutalni--a-pravdepodobne-ani-to-nebude-stacit__s288x16317.html

- Forbes. (18. 12 2020). Kdy skončí pandemie? Bez hromadné proočkovanosti se covidu nezbavíme, varují experti. MediaRey, SE. Získáno 2022, z <https://forbes.cz/uz-nekolik-ockovanych-zachrani-zivoty-bez-hromadne-proockovanosti-se-ale-covidu-nezbavime-varuji-experti/>
- Forbes. (28. 7 2020). Komentář: Chytrá karanténa ještě nefunguje, protože stát není startup. A to je dobře. MediaRey, SE. Získáno 2022, z <https://forbes.cz/komentar-chytra-karantena-jeste-nefunguje-protoze-stat-neni-startup-a-to-je-dobre/>
- Gibiš V., K. M. (15. 11 2021). Pandemie: anatomie krize. Zlín: KNIHA ZLÍN.
- Hejlová, D. (2015). Public Realties. Grada.
- Hlídací pes. (23. 7 2019). Když dezinformátoři píšou o dezinformacích. Alternativní média vrací úder. © 2022 HlídacíPes.org. Získáno 3. 5 2022, z <https://hlidacipes.org/kdyz-dezinformatori-pisi-o-dezinformacich-alternativni-media-vraci-uder/>
- Hlídací pes. (25. 7 2020). Říkejte nepodložené informace dezinformačním médiím. Možná pak „cinkne“ i státní vyznamenání. Ústav nezávislé žurnalistiky. Získáno 2022, z <https://hlidacipes.org/rikejte-nepodlozene-informace-dezinformacnim-mediim-mozna-pak-cinkne-i-statni-vyznamenani/>
- Hlídací pes. (28. 1 2022). Ten, kdo byl první. Jak vzpomínají na počátky pandemie evropští „pacienti jedna“. Praha, Česká republika: Ústav nezávislé žurnalistiky. Získáno 28. 1 2022, z <https://hlidacipes.org/proc-musim-byt-prvni-jak-vzpominaji-na-pocatky-covidu-evropsti-pacienti-jedna/>
- Hospodářské noviny. (21. 9 2020). Kantar: Podpora ANO klesá, lidem vadí zadlužení země i chaotický boj s koronavirem. Economia a. s. Získáno 2022, z <https://domaci.hn.cz/c1-66818670-podpora-ano-klesla-na-27-5-procenta-do-snemovny-by-se-nedostali-komuniste-ukazuje-pruzkum-kantar>
- Hospodářské noviny. (23. 2 2021). Vnitro dalo zakázku na rychlotesty firmě založené v daňovém ráji. I když ho BIS varovala. Economia a. s. Získáno 2022, z <https://domaci.hn.cz/c1-66886620-bis-varovala-vnitro-pred-firmami-z-danovych-rajum-inisterstvo-i-presto-zakazku-na-rychlotesty-dalo-firme-tam-zalozene>
- Chalupa, R. (2012). Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. 88. Grada.

- iDNES. (20. 8 2020). Roušky nebudou povinné ve školách ani v obchodech. Vojtěch ustoupil. MAFRA a. s. Získáno 2022, z https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/babis-vojtech-schuzka-rousky-vlada-ministerstvo-zdravotnictvi.A200820_093125_domaci_kop
- iDnes. (9. 4 2020). Velikonoce budou jiné, nechod'te ven, řekl Babiš. Vláda dá na pomoc až bilion. MAFRA a.s. Získáno 2022, z https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/andrej-babis-projev-premier-koronavirus-epidemie-cesko-nakaza-karantena-opatreni-nouzovy-stav.A200409_085613_domaci_pmk
- iDNES. (22. 8 2020). Z Vojtěcha jsem pitomce neudělal, na koberečku nebyl, říká Babiš. MAFRA a. s. Získáno 2022, z https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/premier-andrej-babis-rousky-koronavirus-vojtech-jermanova.A200821_200443_domaci_aug
- iDNES. (4. 10 2020). Zrušte opatření, žádají Pirk, Šmucler a další. Nerozumí tomu, reaguje Prymula. MAFRA a. s. Získáno 2022, z https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/koronavirus-v-cesku-otevreny-dopis-lekarum-vlade-smucler-pirk-honzak.A201003_140605_domaci_chtl
- iDnes. (20. 9 2021). Většina hostů z Bendovy nelegální party vyvázne bez trestu, chybí důkazy. MAFRA a. s. . Získáno 2022, z https://www.idnes.cz/usti/zpravy/party-oslava-petr-benda-teplice-trest-pokuta-nouzovy-stav.A210920_153111_usti-zpravy_prib
- iDNES. (21. 1 2022). O weby, které propagují restaurace pro neočkované, se začala zajímat policie. Praha, Česká republika: MAFRA, a. s. Získáno 23. 1 2022, z https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/proste-fungujeme-chcipl-pes-ministerstvo-podniky-restaurace-opatreni-pokuty-hygieny.A220114_170416_domaci_lre
- iRozhlas. (13. 9 2020). Česko zažívá druhou vlnu epidemie covidu-19. Křivka se ‚oploští‘ nejdříve za tři týdny, řekl Prymula. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-roman-prymula-druha-vlna-epidemie-cesko_2009131344_vtk
- iRozhlas. (2020. 7 2020). Požadujeme demisi ministra zdravotnictví, demonstrovali lidé v Ostravě proti opatřením. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/demonstrace-v-ostrave-rezignace-adam-vojtech_2007201838_pj
- iRozhlas. (19. 3 2020). Prezident Zeman: Nepropadejte panice, nebezpečí ale nezlehčujte. Opozice ať podporuje vládu, nebo mlčí. Český rozhlas. Získáno 2022, z

https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/prezident-milos-zeman-projev-koronavirus-v-cesku_2003191951_jgr

iRozhlas. (14. 7 2020). Prymula: Koronavirus nezmizel. Druhá vlna může přijít kdykoliv, pokud bychom ji podcenili. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-druha-vlna-koronaviru-v-cesku-cesko-v-cr-roman-prymula_2007141713_ako

iRozhlas. (1. 3 2020). V Česku jsou první tři nakažení koronavirem. Všichni přicestovali ze severní Itálie. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-ceska-republika-covid-19-adam-vojtech-prvni-nakaza-tri-pripady_2003011601_vtk

iRozhlas. (20. 12 2020). Zmocněncem pro očkování se stane Babiš. ‚Mám s resortem zdravotnictví celoroční zkušenosti,‘ řekl. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/andrej-babis-koronavirus-zmocnenec-pro-ockovani-ministerstvo-zdravotnictvi-cesko_2012201017_dok

iRozhlas. (15. 9 2020). Žaloudík: Kdo moc testuje, najde moc nakažených. Protestováváme se k mezinárodnímu průšvih. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/zaloudik-spacak-koronavirus-v-cesku_2009151613_pj

iRozhlas. (14. 5 2021). Arenberger důvody k rezignaci nevidí. ‚Řadu věcí jsem objasnil,‘ řekl k pochybnostem o svém majetku. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/arenberger-majetkova-priznani-klinicke-studie-pronajem-nemocnice-kralovske_2105141752_aur

iRozhlas. (1. 9 2021). Babiš: Můj výrok ‚best in covid‘ byl vytržen z kontextu, návrat ze škol a dovolených jsme ale loni nezvládli. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/andrej-babis-cesko-koronavirus-covid-19-bled-best-covid_2109011135_pj

iRozhlas. (31. 3 2021). Blatný pohrozil, že se školy otevřou jen na týden, pokud se lidé o Velikonocích ‚utrhnou ze řetězu‘. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-cesko-blatny-velikonoce-opatreni-otevreni-skol_2103311926_cen

- iRozhlas. (9. 1 2021). Jedeme úplně nadoraz, říká ředitel ostravského krematoria. Na hranici kapacit jsou čtyři kraje. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/krematorium-ostrava-pohreb-koronavirus-v-cesku-aktualne-covid-19-cesko_2101091825_vtk
- iRozhlas. (3. 5 2021). Negativní test, rozestupy, pro očkované certifikát. Co je potřeba pro návštěvu otevřených provozoven? Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/pravidla-pro-navstevu-otevrenych-provozoven-kadernictvi_2105031000_btk
- iRozhlas. (20. 1 2021). Prezidenta Zemana naočkovali proti koronaviru. V nemocnici zůstává kvůli preventivní prohlídce. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-pandemie-ockovani-prezident-milos-zeman_2101201625_zuj
- iRozhlas. (26. 3 2021). Vláda prodloužila nouzový stav do 11. dubna. Výjimku ze zákazu vycházení budou mít velikonoční mše. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/snemovna-schvalila-prodlouzeni-ns-dubna_2103261957_btk
- iRozhlas. (1. 2 2022). Odpůrci pandemického zákona postavili u sněmovny šibenice. Napadli policisty, jednoho zranili. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/pandemicky-zakon-protest-sibenice-demonstrace-poslanecka-snemovna_2202011008_ako
- Johns Hopkins University & Medicine. (2022). Cases and mortality by country. *MORTALITY ANALYSES*. JHU.edu Copyright ©. Získáno 02. 07 2022, z <https://coronavirus.jhu.edu/data/mortality>
- Marketing & Media. (28. 6 2021). Na sítích tráví Češi rekordní dobu, Facebook vede u starších. Forum Media, s.r.o. Získáno 2022, z <https://mam.cz/zpravy/marketing/2021-06/nasitich-travi-cesi-rekordni-dobu-facebook-vede-u-starsich/>
- MEDIAGURU. (11. 3 2020). Přehled českého mediálního trhu v roce 2020. © 2022 PHD, a.s. Načteno z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/03/prehled-ceskeho-medialniho-trhu-v-roce-2020/>
- Mediář. (29. 1 2021). Šulcová a Gulab točí o očkování na TikTok, v sérii videí se ukáží Blatný i Prymula. News Media. Získáno 2022, z <https://www.mediar.cz/galerie->

reklamy/sulcova-a-gulab-toci-o-ockovani-na-tiktok-v-serii-videi-se-ukazi-blatty-i-
prymula/

MediGuru. (16. 12 2020). Reklamní kampaň MZd o covidu bude stát 38 mil. Kč. PHD a. s. .
Získáno 2022, z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/12/reklamni-kampan-mzd-o-covidu-bude-stat-38-mil-kc/>

Monitera. (2020). PR ve státní správě. © Monitera Media, s.r.o. Získáno 14. 3 2022, z
<https://monitera.cz/znalosti/pr-ve-statni-sprave/>

MZČR. (3 2020). Aktuální mimořádná a ochranná opatření ke covid-19. ČR: MZČR. Získáno
2022. 1 12, z <https://www.mzcr.cz/category/uredni-deska/rozhodnuti-ministerstva-zdravotnictvi/aktualni-mimoradna-a-ochranna-opatreni-ke-covid-19/page/59/>

MZČR. (30. 7 2020). Národní strategie testování nemoci COVID-19 komplexně řeší přístup k
testování a definuje páteřní síť laboratoří a odběrových míst. Ministerstvo zdravotnictví
ČR. Získáno 2022, z <https://koronavirus.mzcr.cz/narodni-strategie-testovani-nemoci-covid-19-komplexne-resi-pristup-k-testovani-a-definuje-paterni-sit-laboratori-a-odberovych-mist/>

MZČR. (1. 3 2020). V České republice jsou první tři potvrzené případy nákazy koronavirem.
Praha, Česká republika: Ministerstvo zdravotnictví ČR. Získáno 10. 12 2021, z
<https://koronavirus.mzcr.cz/v-ceske-republice-jsou-prvni-tri-potvrzene-pripady-nakazy-koronavirem/>

Novinky. (17. 8 2020). Hygienička: Lidé se někdy zlobí, ale my jedeme nadoraz. Borgis a. s.
Získáno 2022, z <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/hygienicka-lide-se-nekdy-zlobi-ale-my-jedeme-nadoraz-40333535>

Novinky. (18. 2 2022). Prymula k účasti na fotbale: To mám být jen doma? Borgis a. s. Získáno
2022, z <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/prymula-k-ucasti-na-fotbale-to-mam-byt-jen-doma-40351494>

Novinky.cz. (7. 3 2020). Jméno? Řekněte to! Babiš vyslychal Vojtěcha při tiskové konferenci.
Borgis a.s. Získáno 2022, z <https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/jmeno-reknete-to-babis-vyslychal-vojtecha-pri-tiskove-konferenci-40315906>

- Peníze.cz. (28. 8 2020). Pět tisíc ke každému důchodu. Vláda se shodla na rouškovném. Peníze.CZ. Získáno 2022, z [https://www.penize.cz/duchody/420014-rouskovne-pro-
duchodce-ocima-expertu-sest-tisic-ctyri-tisice-nic](https://www.penize.cz/duchody/420014-rouskovne-pro-duchodce-ocima-expertu-sest-tisic-ctyri-tisice-nic)
- Respekt. (19. 8 2020). ČERVENÝ SVETR A ILUZE OCHRANY. © Economia, a.s. Načteno z <https://www.respekt.cz/komentare/cervený-svetr-a-iluze-ochrany>
- Respekt. (19. 8 2020). ČERVENÝ SVETR A ILUZE OCHRANY. Economia a.s. Získáno 2020, z <https://www.respekt.cz/komentare/cervený-svetr-a-iluze-ochrany>
- Seznam Zprávy. (16. 12 2020). Blatný: Žádný strach. Česko je na očkování připravené. Seznam.cz a. s. Získáno 2022, z [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/v-cesku-zacina-
hrazene-antigenni-testovani-133965](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/v-cesku-zacina-hrazene-antigenni-testovani-133965)
- Seznam Zprávy. (15. 9 2021). Hamáček nevysvětlí, proč chtěl jet do Moskvy. „Nevidím k tomu důvod,“ uvedl. Seznam.cz a. s. Získáno 2022, z [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/hamacek-nevysvetli-proc-chtel-jet-do-moskvy-
nevidim-k-tomu-duvod-vedl-174660](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/hamacek-nevysvetli-proc-chtel-jet-do-moskvy-nevidim-k-tomu-duvod-vedl-174660)
- Seznam Zprávy. (22. 6 2021). Komentář: Covidové dějá vu. Vojtěch střílí Babiše do nohy. Seznam.cz a.s. Získáno 2022, z [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/komentar-
neopakujme-stejne-chyby-vojtech-strili-babise-do-nohy-167924](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/komentar-neopakujme-stejne-chyby-vojtech-strili-babise-do-nohy-167924)
- Seznam.cz. (8. 3 2022). Komentář: Válka ukázala, jak moc nám chybí strategická komunikace státu. Praha. Získáno 10. 3 2022, z [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-
v-cesku-komentar-valka-ukazala-jak-moc-nam-chybi-strategicka-komunikace-statu-
192528](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-komentar-valka-ukazala-jak-moc-nam-chybi-strategicka-komunikace-statu-192528)
- Štědroň, B. a. (2013). Politika a politický marketing. C. H. Beck.
- Tomandl J., Č. J. (1. 1 2020). Krizová komunikace. Brno: Munipress.
- UK Forum. (22. 10 2020). Strategická komunikace: Proč je v krizové situaci potřeba? Praha: ©2012 - 2022 Univerzita Karlova. Načteno z [https://www.ukforum.cz/rubriky/nazory/522-strategicka-komunikace-proc-je-v-
krizove-situaci-potreba](https://www.ukforum.cz/rubriky/nazory/522-strategicka-komunikace-proc-je-v-krizove-situaci-potreba)
- Ulmer, R. R. (2010). Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity. SAGE Publications.

- Vláda ČR. (Praha 2011). Pandemický plán ČR. Česká republika: Vláda ČR. Získáno 22. 4 2022, z https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/Pandemicky_plan_CR.pdf
- Vláda ČR. (14. 3 2020). 14. března 2020: Tisková konference k rozhodnutí vlády o uzavření všech obchodů kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a dalších. Vláda ČR. Získáno 2022, z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/ocekavane-udalosti/14--brezna-2020-tiskova-konference-k-rozhodnuti-vlady-o-uzavreni-vsech-obchodu-krome-prodejen-potravin--lekaren--drogerii--cerpacich-stani-a-dalsich-180330/>
- Vláda ČR. (25. 2 2020). 25. února 2020: Mimořádné zasedání rozšířeného předsednictva Bezpečnostní rady státu, předpokládaná TK v 20.30. Vláda ČR. Získáno 2022, z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/ocekavane-udalosti/25--unora-2020-mimoradne-zasedani-rozsireneho-predsednictva-bezpecnostni-rady-statu--predpokladana-tk-v-20-30-179825/>
- Vláda ČR. (28. 2 2020). 28. února 2020: Tisková konference k aktuální situaci v souvislosti s výskytem koronaviru v Evropě. Vláda ČR. Získáno 2022, z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/ocekavane-udalosti/28--unora-2020-tiskova-konference-k-aktualni-situaci-v-souvislosti-s-vyskytem-koronaviru-v-evrope-179933/>
- Vláda ČR. (23. 3 2020). Projev předsedy vlády k občanům. Získáno 2022, z <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/projevy/projev-predsedy-vlady-k-obcanum-180581/>
- Vláda ČR. (27. 7 2020). Tisková konference po jednání vlády, 27. července 2020. Vláda ČR. Získáno 2022, z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--27--cervence-2020-182839/>
- Vláda ČR. (29. 3 2020). Vnitro nebo zdravotnictví? Hamáček a Vojtěch se hádají, kdo zajistil respirátory domovům pro seniory. Český rozhlas. Získáno 2022, z https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-v-cesku-jan-hamacek-adam-vojtech-prestrelka-vymena-nazoru_2003291147_mim
- Vláda ČR. (22. 12 2021). Rada vlády pro zdravotní rizika. Vláda ČR. Získáno 2022, z https://www.vlada.cz/cz/ppov/rada_vlady_pro_zdravotni_rizika/uvodni-text-rada-vlady-pro-zdravotni-rizika-183146/

- Vymětal, Š. (30. 10 2009). Krizová komunikace a komunikace rizika. Česká republika: Grada Publishing, a.s. Získáno 19. 12 2021
- WHO. (2008). World Health Organization outbreak communication planning guide – 2008 edition. © World Health Organization. Získáno 25. 1 2022, z <https://www.who.int/ihr/elibrary/WHOOutbreakCommsPlanngGuide.pdf>
- WHO. (2009). Pandemic influenza preparedness and response: a WHO guidance document. World Health Organization. Získáno 20. 12 2021, z https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44123/9789241547680_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- WHO. (2012). Key changes to pandemic plans by Member States of the WHO European Region based on lessons learnt from the 2009 pandemic. © World Health Organization. Získáno 16. 1 2022, z https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/161664/ECDC_WHO_EURO_PiP-Workshops-Summary-Report_FINAL-26032012.pdf

Teze diplomové práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Kovalčík Petr	Razítko podatelny: <table border="1"><tr><td colspan="2">Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</td></tr><tr><td>Došlo dne: 29 -07- 2021</td><td>-1-</td></tr><tr><td>Čj: 241</td><td>Příloh:</td></tr><tr><td>Přiděleno:</td><td></td></tr></table>	Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd		Došlo dne: 29 -07- 2021	-1-	Čj: 241	Příloh:	Přiděleno:	
Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd									
Došlo dne: 29 -07- 2021		-1-							
Čj: 241		Příloh:							
Přiděleno:									
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020/2021									
E-mail diplomantky/diplomanta: 59565264@fsv.cuni.cz									
Studijní obor/forma studia: Strategická komunikace									
Název práce v češtině: Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19									
Název práce v angličtině: Government communication during COVID-19 pandemic									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) 2021/2022									
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Téma komunikace vlády České republiky během pandemie COVID-19 je zcela nové a málo zmapované. Komunikace vlády ČR probíhala od prosince 2019, kdy se se začaly objevovat první zmínky o hrozbě v podobě nového viru Sars-CoV-2, veřejně známějšího pod názvem COVID-19. V komunikaci vlády ČR se objevovaly světlé i stinné stránky, které rozhodně stojí za rozebrání a analyzování. Na základě pandemické situace v České republice zemřelo více než 30 000 občanů a během událostí ohledně pandemie vyvstalo několik kontroverzních otázek, které rozdělují českou společnost, a komunikace vlády celou situaci jen těžko uklidňuje. Vláda ČR je také dlouhodobě napadána za nedostatečné komunikační zprostředkování a neschopnost a je jí připisováno valné množství úmrtí českých občanů. Proto je z mého pohledu téma vhodné pro zpracování v rámci diplomové práce.									
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Cílem práce je analýza české vládní komunikace s veřejností během pandemie COVID-19 v souvislosti s teoretickým základem v podobě pandemického plánu ČR a v návaznosti na nedostatky, které během pandemie vyplouvali na povrch. Dílčími cíli jsou doplnění nedostatků pandemického plánu ČR a vyvození zlepšení vládní komunikace v případě dalších krizových situací v návaznosti na dotazníkové šetření působení komunikace vlády na občany České republiky.									
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): <ol style="list-style-type: none">1. Vymezení pojmů2. Rozdíly komunikace v komerčním a vládním sektoru3. Rozbor českého pandemického plánu z hlediska komunikace4. Srovnání s pandemickými plány jiných zemí5. Rozložení komunikace mezi jednotlivé vládní resorty6. Komunikace vlády s veřejností7. Přenesení českého pandemického plánu na praktickou komunikaci vlády ČR8. Dotazníkové šetření „Jak působila komunikace vlády ČR během pandemie na občany ČR?“9. Vyvození závěrů a doplnění pandemického plánu o poznatky z dotazníkového šetření									
Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období): Pandemický plán ČR Aktuálně.cz (prosinec 2019-červenec 2021) Novinky.cz (prosinec 2019-červenec 2021)									

<p>ČT24 (prosinec 2019-červenec 2021) ČTK (prosinec 2019-červenec 2021) Seznam Zprávy (prosinec 2019-červenec 2021) iDnes (prosinec 2019-červenec 2021)</p>
<p>Metody (techniky) zpracování materiálu: Kvantitativní výzkum bude zaměřen na interpretaci primárních dat získaných z terénního a online dotazování na vnímání politické komunikace vlády ČR občany během pandemie. Dotazník objasní hlavní problémy vládní krizové komunikace, z nichž pak bude možné indukcí doplnit obecná pravidla o krizové komunikaci do pandemického plánu ČR. Na základě nasbíraných dat tak bude možné určit zásadní chyby v krizové komunikaci vlády ČR, aktualizovat pandemický plán a dedukovat zlepšení krizové komunikace vlády ČR v případě další pandemie.</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. VYMĚTAL, Štěpán. 2009. Krizová komunikace a komunikace rizika. Grada. ISBN 978-80-247-2510-9. PhDr. Štěpán Vymětal se zabývá základními problémy v krizové komunikaci a zpracovává její teoretická východiska. Mapuje trendy v oblasti krizového řízení a snaží se o začlenění psychologických hledisek vládní komunikace. 2. ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. 2005. Krizový management: krizová komunikace. Oeconomica. ISBN 80-245-0945-8 Emil Antušák a Zdeněk Kopecký mapují krizovou komunikace z hlediska managementu formou vhodnou jak pro komerční, tak pro vládní krizovou komunikaci. 3. TOMANDL, Jan. 2011. Jak účinně oslovit média. Computer Press. ISBN 978-80-251-3457-3 Jan Tomandl popisuje teorii úspěšné komunikace s médii pohledem profesionálního novináře s dlouholetými zkušenostmi, který má dokonale zmapované metody a přístupy vedoucí k oboustranně výhodné komunikaci s mediálními subjekty. 4. HEJLOVÁ, Denisa. 2015. Public relations. Grada. ISBN 978-80-247-5022-4. Denisa Hejlová vydala jednu z prvních publikací v oblasti Public Relations určenou pro státní, komerční i veřejné instituce. 5. ŠTĚDRONĚ, Bohumír, et. al. 2013. Politika a politický marketing. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-448-3. Tato publikace přináší obecný pohled na politiku a politickou komunikaci, zároveň vysvětluje politický marketing a jeho historii a roli během různých období. <p>Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. TREJBAL, Pavel. Krizová komunikace vlády České republiky během první vlny epidemie nemoci covid-19. Praha, 2021. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Shavit, Anna.
<p>Datum / Podpis studenta/ky 29.07.2021</p>

<p>TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:</p>
<p>Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:</p>
<p>Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:</p>
<p>Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.</p>

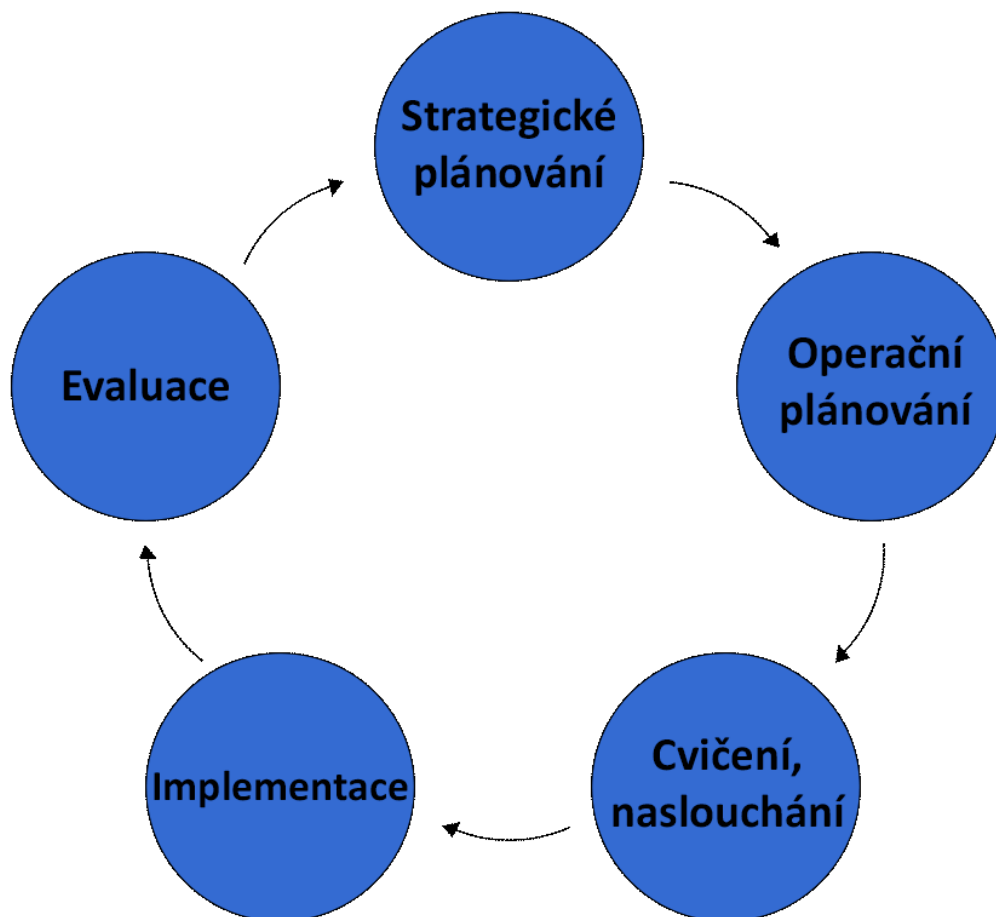
<p>Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.</p>
<p>.....</p> <p>Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga Datum / Podpis pedagožky/pedagoga</p>

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTIŠKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

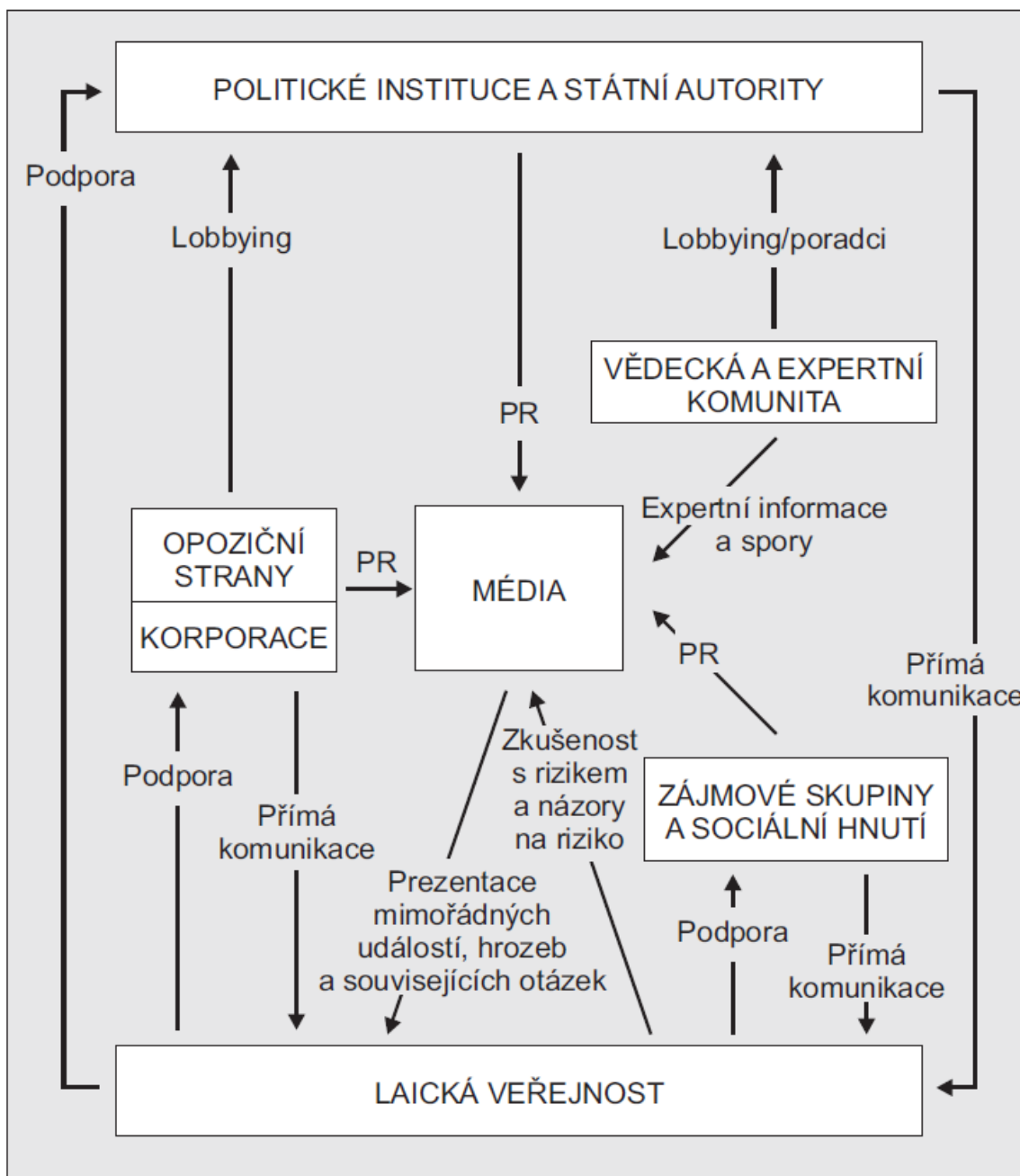
TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.

Seznam příložených obrázků

Obr. 1: Klíčové elementy plánovacího cyklu, ECDC, vlastní zpracování a překlad – str. 18



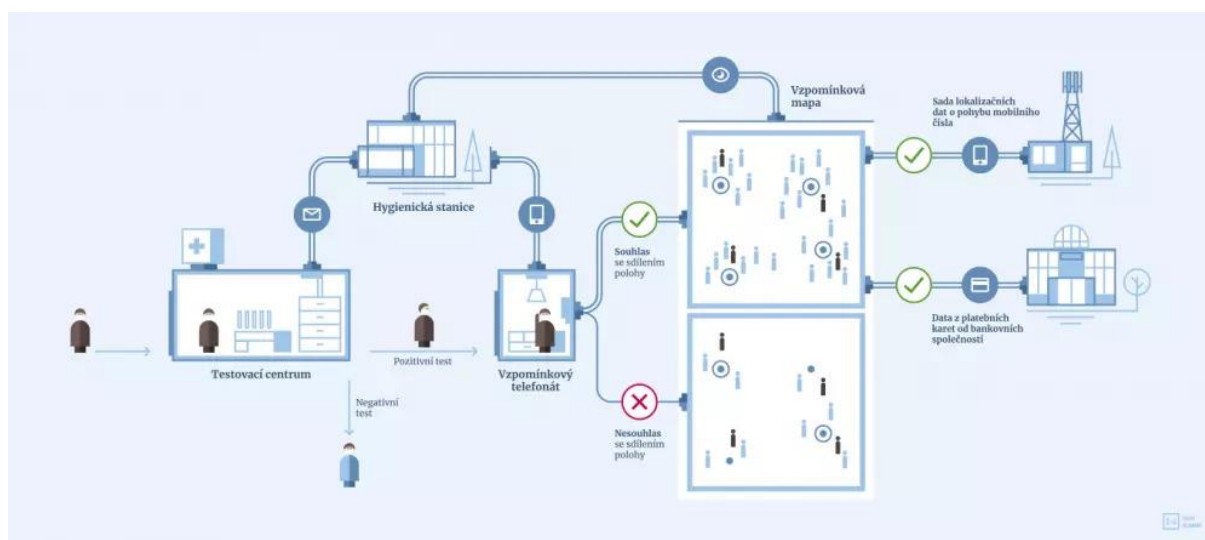
Obr. 2: Model komunikace rizika, Vymětal 2009 podle Petts a kol. 2001 – str. 22



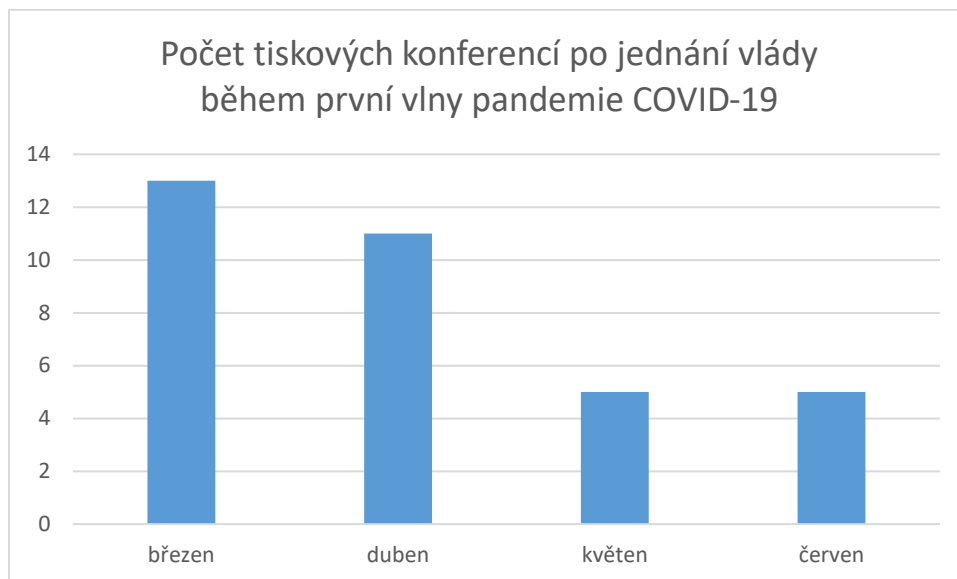
Obr. 3: Pandemické fáze dle WHO, *Pandemický plán ČR* – str. 27

Fáze	Popis
1	Žádný zvířecí chřipkový virus nezpůsobil humánní infekci.
2	Zvířecí chřipkový virus cirkulující u domácích či divoce žijících zvířat způsobil izolovanou humánní infekci a je tudíž považován za potenciální pandemickou hrozbu.
3	Chřipkový virus (zvířecí nebo reasortanta lidského a zvířecího viru) způsobil sporadické případy nebo malé epidemie onemocnění u lidí, ale nevyústil v mezilidský přenos dostatečný pro zapříčinění epidemií na úrovni komunit.
4	Mezilidský přenos chřipkového viru (zvířecího nebo reasortanty lidského a zvířecího viru) schopného způsobit epidemie na úrovni komunit.
5	Virus způsobil epidemie na úrovni komunit ve dvou nebo více zemích jednoho WHO regionu.
6	Virus způsobil epidemie na úrovni komunit ve dvou nebo více zemích jednoho WHO regionu a navíc v alespoň jedné zemi jiného WHO regionu.
Post-peak fáze	Výskyt pandemické chřipky se ve většině zemí s adekvátní surveillance dostal za vrchol.
Možná nová vlna	Výskyt pandemické chřipky se ve většině zemí s adekvátní surveillance dostal znovu na vrchol.
Post-pandemická fáze	Výskyt pandemické chřipky se ve většině zemí s adekvátní surveillance vrátil na úroveň výskytu sezónní chřipky.

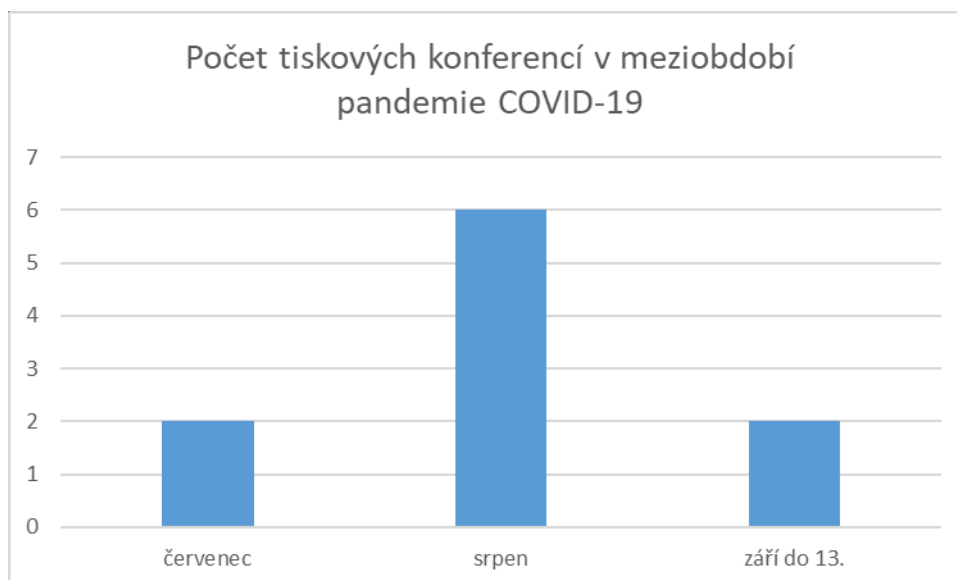
Obr. 4: Schéma chytré karantény, *Seznam Zprávy* – str. 33



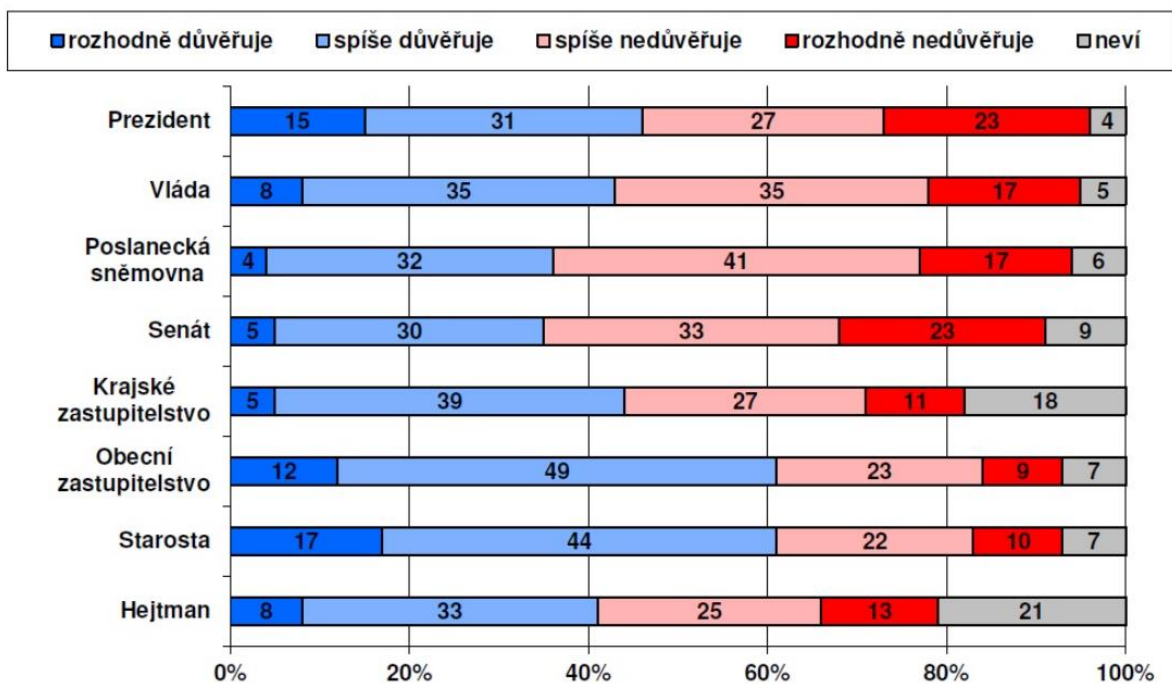
Obr. 5: Graf počtu TK po jednání vlády během první vlny pandemie COVID-19, *Hlídač státu*, vlastní zpracování – str. 35



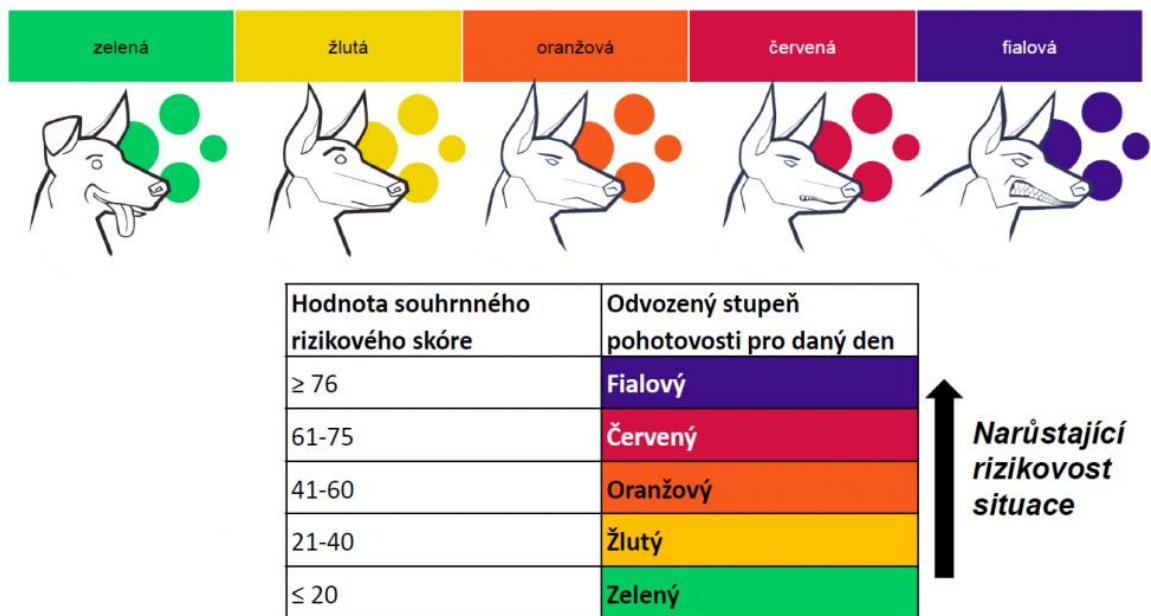
Obr. 6: Graf počtu TK po jednání vlády během post-peak fáze pandemie COVID-19, *Hlídač státu*, vlastní zpracování - str. 44



Obr. 7: Důvěra/nedůvěra obyvatel ústavním institucím, *CVVM SOÚ AV ČR* – str. 48



Obr. 8: Základní schéma systému PES, *MZČR* – str. 53



VAKCÍNA PROTI COVID-19

SPOLEHLIVÁ CESTA K BĚŽNÉMU ŽIVOTU

PROČ SE OČKOVAT?

Vakcinace je nejefektivnější způsob, jak dlouhodobě zastavit šíření epidemie u nás i ve světě.
Zavedení vakcinace pomohlo už v minulosti ke snížení či dokonce vymýcení řady nemocí (např. pravé neštovice, dětská obrna, záškrť).

Každý, kdo se naočkuje, pomáhá chránit ty, kteří tak kvůli svému zdravotnímu stavu učinit nemožnou.

Očkování bude dobrovolné a plně hrazené ze zdravotního pojištění.

Úspora času a peněz, možnost žít plnohodnotný život.
Neschopenka kvůli COVID-19 znamená pro běžnou domácnost velké finanční ztráty. V případě komplikací tohoto onemocnění je samozřejmě nutná hospitalizace v nemocnici, po které obvykle následuje rekonvalescence.


TOMU VŠEMU ZABRÁNÍ VAKCÍNA

TOTO NENÍ PRAVDA!

Vakcína bude nebezpečná.
Vakcína prochází před uvedením na trh rozsáhlými klinickými testy, které odhalí případné nežádoucí účinky. Teprve poté je možné uvést vakcínu na trh. Vakcíny se testují na desítkách tisíc dobrovolníků, a to pod lékařským dohledem. U registrovaných léčivých přípravků je zaručena jejich bezpeč-

nost, účinnost a farmaceutická jakost. Bezpečnost vakcín je kontinuálně sledována i po jejich registraci a uvedení na trh.


Vakcína nebude účinná.
Virus SARS-CoV-2 je podobný virům SARS a MERS.



Týmy, které se věnovaly výzkumu vakcín na tyto viry, tak mohly využít předchozí znalosti a začít pracovat na vakcíně pro aktuální virus. Vzhledem k tomu, že se jedná o celosvětovou pandemii, jsou farmaceutické firmy ochotné věnovat do výzkumu mnohem více finančních i lidských zdrojů než do jakéhoko-

liv jiného výzkumu. Kritéria pro registraci vakcín jsou přísnější než pro léky, protože takový přípravek se aplikuje zdravé populaci. Rozhodnutí o registraci vakcín je podloženo všemi potřebnými údaji.

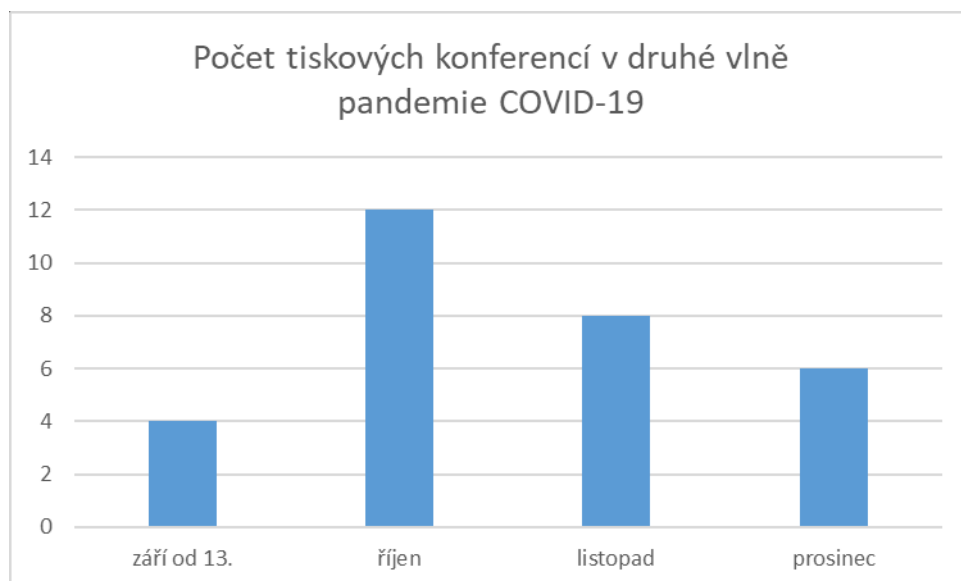
Vakcína způsobí nemoc samotnou.
Žádná z vakcín proti COVID-19 neobsahuje celý virus, který by byl schopen se množit nebo dostávat se do buněk, a tedy není schopen infikovat člověka. Vakcíny obsahují jen ty součásti, které budou stimulovat imunitní systém, aby vytvořil protilátky. Vakcína není nebezpečná ani nezpůsobí nemoc samotnou.



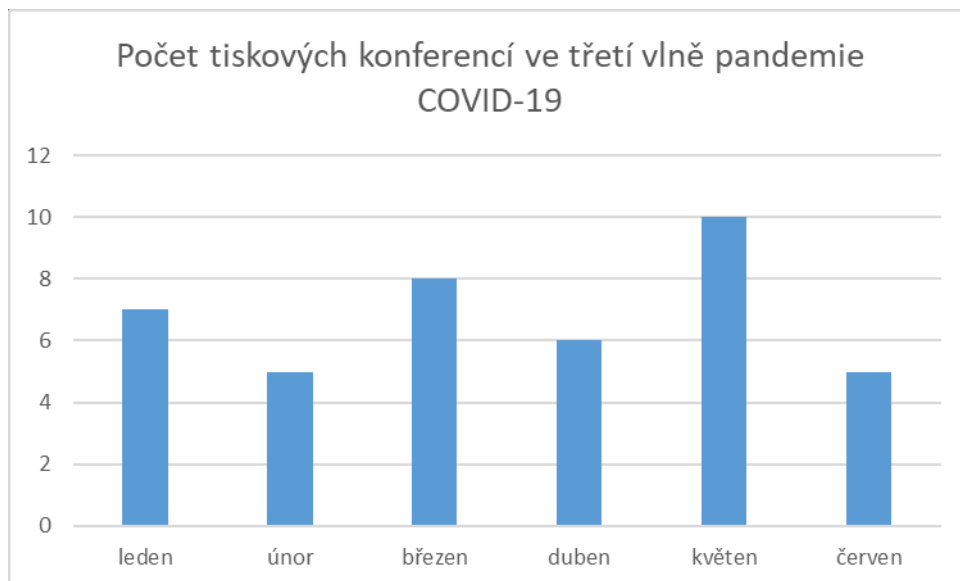
MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

koronavirus.mzcr.cz

Obr. 10: Graf počtu TK po jednání vlády v druhé vlně pandemie COVID-19, *Hlídač státu, vlastní zpracování* - str. 58



Obr. 11: Graf počtu TK po jednání vlády v druhé vlně pandemie COVID-19, *Hlídač státu*, vlastní zpracování – str. 69



Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přepis rozhovoru s Milošem Gregorem

PK: Nahrávání je spuštěno. Super. Jestli můžeme rovnou k věci, ať vás nezdržuju dlouho. Já bych chtěl vycházet hned ze začátku z té vaší knihy trošičku a zároveň z dokumentů ECDC a WHO, kde se často setkávám s takýma hlavníma pilířema tý komunikace vlády, kdy ta komunikace by měla bejt efektivní, konzistentní a koherentní nebo teda soudržná. Vy to máte přímo v předmluvě, v té knize Political Communication and COVID-19, mě by zajímalo, jestli české vláda během pandemie tyhle ty tři pilíře splňovala?

MG: Když vezmu to dvouleté období jako celek, tak nikoliv, ale zároveň bych tam možná dokázal modifikovat i některá období, kdy ty, kdy ta kritéria naplňována byla. Zpravidla to bylo v době, kdy se situace výrazně zhoršovala, tak tam vláda byla schopna... teďka se bavíme o vládě Andreje Babiše...

PK: Jasně

MG: Takže se bavíme volbami rok a půl, ne dva roky, tak tam většinou, v situacích, kdy lakonicky řečeno šlo do tuhého a Andrej Babiš sám upozadoval svůj marketing a svoji viditelnost a přenechával pozici ať už odborníkům nebo ministrům, kteří to měli řídit, tak ta situace se zlepšovala, kvalita té komunikace se zlepšovala v tomhle tom a ve chvíli, kdy se situace začíná zlepšovat a to marketingové oddělení ať už vlády nebo Andreje Babiše cítilo, že už je zase možno tam rozjet svůj klasický marketing nebo takový zlepšování PR obrazu Andreje Babiše tak vlastně tam se zase ta komunikace začala rozpadat.

PK: Když říkáte, že si zlepšoval Andrej Babiš svůj PR obraz, je tam teda nebo hrál tam roli ten faktor, že Andrej Babiš nebo respektive ta vláda Andreje Babiše si prosazovala spíše svoje zájmy během tý komunikace než nějaký veřejný altruismus vůči veřejnosti?

MG: Tohle samozřejmě je vysoce subjektivní hodnocení, já teď nemám data, abych měl změřeno, co vnímala veřejnost, ale z mého pohledu tohle byl jeden z těch hlavních problémů vládní komunikace během pandemie, na jednu stranu je to pochopitelné, protože každý politický subjekt tím pádem i vláda složená z politických subjektů musí se vždycky nějakým způsobem snažit o to, aby jí ji, vládu ta daná situace nesešla píárově nebo nějakým obrazem u veřejnosti. Prostě ve chvíli, kdy by ta vláda byla najednou jako extrémně nepopulární, lidi by se například bouřili proti té vládě, že by jí nedůvěřovali tak tím hůř by pak dokázala ta vláda prosazovat jakékoliv kroky. Na druhou stranu všechno má nějakou mez a v případě vlády

Andreje Babiše si troufám říct, že ta mez byla jako výrazně překročena a opravdu v řadě případů můžeme identifikovat, já nevím, jestli můžeme k těm jednotlivým momentům, například krajské volby v roce 2020, tak tam bylo jednoznačné, že vláda nejenom v rámci komunikace, ale v rámci těch samotných opatření upřednostňovala nějaký politický zisk vládních stran před zajištěním bezpečnosti a mírněním té situace pandemické.

PK: Když se dostaneme vlastně na ten začátek té pandemie, kdy v Číně vlastně byly první zmínky už někdy v prosinci, ale bylo to převážně od nějakých doktorů z jejich soukromých profilů, který potom byli vlastně i nějak postihováni, tak Čína se poprvé oficiálně vyjádřila k tomu, že je nějaká neznámá pneumonie nová vychází z toho Wuchanu, tak první oficiální vyjádření bylo 2. ledna a potom první případ v Čechách byl vlastně 1. března a WHO v lednu vlastně vyhlásila stav zdravotní nouze a až v březnu stav pandemie. Měla takhle vláda Andreje Babiše, česká vláda, měla dost času na tu přípravu na tu krizi?

MG: Dost času asi úplně bych neřekl, protože tím, že to byl nový virus, nová situace, tak vlastně můžeme vidět po celém světě, ve všech zemích, že nebylo úplně jasné, a já teďka nechci zabíhat jakoby do odborných debat těch lékařských nebo epidemiologických a nebylo jasné, jak ten virus se bude rychle šířit a jak bude nakažlivý, jak bude smrtelný a tak dále, vlastně tam bylo strašně moc neznámých na to, aby se vláda v České republice, aby se mohla nějak suprově nebo skvěle připravit. Na druhou stranu zase můžeme vidět, že asi k tomu šlo přistupovat zodpovědněji, zejména když si vybavíme, tuším únorové interpelace vlády na půdě poslanecké sněmovny, kdy bylo zřejmé, že jednotliví ministři a celá vláda k tomu problému stále přistupuje prismatem klasické vládní versus opoziční politiky. Nebyla ochotna diskutovat o otázkách, které vnášely opoziční strany a což vlastně je legitimní v době, kdy neřešíte žádnou jako obrovskou krizi a pořád se i třeba drobnější problémy snažíte natahovat jako čistě opoziční neopodstatněnou kritiku, takhle ji můžeme vidět, že i ten přístup byl pořád stejný a dlouho trvalo, než vlastně si vláda uvědomila, že je potřeba k tomu přistupovat trošku jinak a že v době krize by měla přijmout například i nějaké rady, doporučení nebo upozornění na problémy z řad opozičních.

PK. To znamená, když mluvíte o těch vládních interpelacích, to je vlastně v rámci i nějakýho framingu celé té krize, jestli to chápu dobře, s framingem sem se taky často setkával, jak v té knize, tak i právě v dokumentech od různých institucí, já vlastně, mě by zajímalo jak vůbec framing jako funguje nebo v konkrétním příkladu na té český vládě, když to řeknu česky, jak orámovala tu krizi, protože mě to přijde jako jedna ze zásadních

**věcí, tak je orámování framing celé té krize, tak jak to česká vláda zvládla od začátku...
Jestli vás můžu poprosit.**

MG: Tady opět si myslím, že je třeba to trošku rozfázovat. Předtím, než se dostaly první případy do České republiky, tak můžeme vidět nějaké zlehčování, banalizaci toho problému, to znamená, na jednu stranu uklidňování vlastně veřejnosti, že nejde až o tak závažný problém, aby ve veřejnosti nepropukla panika, což bylo vidět například v tendencích občanů vykupovat základní suroviny, tak tam je logické, že vláda se snaží naopak paniku mírnit, ale zároveň můžeme vidět i z těch jednotlivých politických kroků, že sama tu situaci podceňovala, že to nešlo, že nešlo pouze o nějakou snahu umenšovat paniku ve společnosti, ale opravdu o podcenění té situace. Přibližně té chvíle prvního případu v České republice až po řekněme červen roku 2020, vláda, troufám si říct, přistupovala i komunikačně velice zodpovědně k řešení té pandemické situace, transparentně, pravidelně informovala veřejnost o vývoji té pandemické situace, opatření byla přijímána... A radši nebo jaký já jako politolog jsem schopný to vyhodnotit, tak tam vidím přístup, který radši volil mírně opatrnější přístup, to znamená třeba mírně drakoničtější nebo přísnější opatření, než aby radši situaci podcenili, a zásadní velký problém vidím v tom v rétorice vládní i opoziční během léta 2020, kdy po té první tzv. vlně řada těch představitelů nebo vlastně politický úzus byl, že jsme to všechno zvládli, máme po pandemii, můžeme si vybavit i slova Andreje Babiše: V Maďarsku sbírá best in covid..., to znamená že jsme nejlepší ve zvládnání pandemické situace což do té chvíle byla pravda, na druhou stranu když se srovnáme třeba s okolními zeměmi tak jednak v okolních zemích zůstává zachována některá protipandemická opatření jako například nošení roušek, respirátorů v MHD nebo v restauracích, kdežto v České republice všechno jakoby tohle to bylo zrušeno, stejně tak se lišila i ta komunikace, to rámování celé té situace, kdy například v Německu, v Polsku vlastně ve všech těch okolních zemích pořád vláda upozorňovala ano, situace se výrazně zlepšila, ale buďme opatrní, aby se zase nezhoršila, kdež to v České republice jsme to rámovali jako problém vyřešený a dost pravděpodobně nebo já si aspoň domnívám se, že to souvisí právě i s těmi nadcházejícími krajskými volbami na podzim roku 2020. Že to bylo takové první, řekněme, půlroční období po krajských volbách, situace se začala zhoršovat, tam zase jsme mohli vidět jednak nějakou snahu vlády omlouvat svůj pozdní nějaký zákrok, co se týče nastavení pandemických opatření, takže jsme nemohli zase vidět možná nějakou relativizaci, bagatelizaci, ne, ale tu relativizaci asi jo, opět byl přítomný prvek nějakého jako fatálního přístupu, kdy v létě jsme všechno zvládli a bylo po pandemii, tak na podzim jsme zase mohli vidět, že jak jako rámování, které říkalo, že jakmile přijde očkování, tak bude opět po pandemii.

Já to vidím možná jako dva zásadní milníky, proč i v české společnosti je tak velká nedůvěra a skepse k vládní komunikaci a zvládnání pandemie, protože už ta společnost má několik zkušeností s tím, že vláda vlastně slibovala, že bude po něčem, k nějakému kroku, k nějakému datu a ten konec nenastal.

PK: Já jsem se vlastně dočet na několika gajdech nebo manuálech od ECDC a WHO že vlastně tenhle timing nebo tahle strategie by taky měla částečně vycházet z nějakých průvodních dokumentů tou krizí. Konkrétně tam byly jako Pandemic Preparedness manuály nebo dokumenty jako je pandemický plán a který jsem taky našel pro Českou republiku, on teda vychází z chřipkových pandemií, ale je tam vyloženě zmíněno, že by se měl používat i v případech jakýkoliv chronických respiračních i jiných onemocněních, což kam zapadá teda i ten SARS COVID 19 a zajímalo by mě, jestli se vláda pod vedením Andreje Babiše evidentně řídila nebo neřídila nějakým pandemickým plánem, nějakou jako danou strategií od začátku.

MG: Já zase nevidím do hlavy těm politikům, tak nevím, jestli měli tendenci se se jí řídit, tou strategií, já jsem tam tu snahu, se jí řídit, jako vnější pozorovatel viděl, zejména na začátku, kdy bylo zřejmé, že byly aktivovány nějaké nouzové mechanismy, zřízení krizového štábu atd., ale zároveň každý ten krok, který předpokládá ten pandemický zákon nebo nouzový stav, tak jsme zároveň mohli vidět i jako velice výrazné zvažování dopadů na politickou image Andreje Babiše. Jo, když se třeba bavíme konkrétně o tom zřízení krizového štábu, tak tam jsme mohli vidět, že vlastně tam byla několikadenní, tuším doutýdenní nebo nějaká taková proluka oproti tomu kdy o tom volali jednotliví ministři nebo jednotlivé strany, k tomu ještě bylo zřízeno, protože prostě Andrej Babiš si nepřál, aby vlastně v čele řízení a managementu té pandemické situace byl kdokoliv jiný než on, v tu chvíli to měl být Jan Hamáček, jakožto ministr vnitra, jak předpokládali ty plány. Takže ten plán tady byl, je, krom toho, že, jak jste řekl, je zvažován zejména spíše pro nějaká chřipková onemocnění a Sars Covid 19 do toho spadá částečně, tak jako není napasován úplně na takto velkou asi pandemii není napasován úplně na to, že ta pandemie byla vlastně celosvětová, nebo ta situace bude celosvětovým problémem a Česká republika si bude muset vlastně i částečně nějak adaptovat na podmínky okolních zemí a za druhý tam opět byl ten ten chaotický prvek Andreje Babiše, který který už tak těžkou situaci ještě vlastně znehledňoval a znesnadňoval výroky.

PK: Vy jste i v té knize vlastně psal, že reakce celých vlády nejen Andreje Babiše byla spíše reaktivní než proaktivní, že spíše reagovali právě na ty aktuální situace, mohlo to být taky jeden ze zásadních problémů té strategický nebo krizový komunikace?

MG: No zejména u té první vlny pandemie jsem přesvědčen, že ano, že tam mohla ta vláda být třeba proaktivnější, byť jak jsem řekl, i ve světle toho jak vlastně se ta situace vyvíjela dále, tak bych hodnotil to první půlroční období až tak jako čtvrtroční období tu první vlnu jako nejlépe zvládnutou, ať už komunikačně nebo druhým opatřením, ale je otázka, nejsem si jist, jestli by tohle to bylo společensky průchozí. Třeba po roce pandemie, kdy už ta společnost byla velice unavená tou pandemií, těmi opatřeními a právě tím, tou klesající mírou ochoty dodržovat ta opatření, tak jak by společnost reagovala na to, jak by ta opatření byla přijímána proaktivně nebo preventivně, když ta situace ještě nebyla tak hrozná. Například i vlastně na jaře 2021 jsme mohli vidět nejhorší stav pandemický v České republice. Z hlediska pandemie je vidět, že ochota společnosti přijímat ta opatření, byť ta situace byla zdaleka nejhorší, tak ta ochota byla nižší než v raných fázích pandemie. Takže vlastně tady vláda, možná celá společnost nebo minimálně ta politická reprezentace prohospodařila tu... zklamala... nevím nějaký to slovo... prostě prohospodařila tu ochotu občanů dodržovat jednotlivá opatření během prvního půlroku, během prvního roku a vlastně v těch pozdějších fázích té pandemie, už bylo velice těžké s nějakými preventivními opatřeními přicházet a s tím, jak se blížily volby tak vlastně i opoziční strany dost často shledaly možnosti, kde se vůči vládě vymezit a tím pádem jedni, jedni, některé strany vlastně vládu kritizovaly za příliš přísná opatření, jiné strany zase za příliš pomalé a příliš laxní přístup. Pak už se vlastně do toho promítl ten cyklus volební, kdy už ani ta vláda neměla příliš moc asi prostor jak jinak postupovat.

PK: Když se ještě vrátím k tomu „lídršipu“, vy jste říkal, že to měl zastávat v tu chvíli nejspíš Jan Hamáček, v pandemickém plánu je zmíněný i ministr zdravotnictví jako Adam Vojtěch, ve finále tam hrál velkou roli i Andrej Babiš, jak se tohle vůbec stalo? Jan Hamáček měl jednu takovou světlejší chvíli, co si pamatuju, Adam Vojtěch byl víceméně mi přišlo utlačovanej Andrejem Babišem, tak jak je to vůbec možný a jestli tohle hraje taky roli právě v té krizové komunikaci, kdy veřejnost vlastně neví, kdo, od koho má přijímat hlavní informace a tak podobně?

MG: Začnu od konce, tohle to vnímám jako jeden ze zásadních problémů, vlastně veškeré studie ukazují nebo vlastně i v té analýze 18 zemí, nevím kolik jsme jich už analyzovali v té naší knize, tak jestli jsme tam byli schopni identifikovat některé faktory, tak ta konzistenčnost komunikace byl jedním z důležitých faktorů, který zvyšoval ochotu lidí dodržovat ta protipandemická opatření. To znamená, aby bylo jasné, kdo o čem má kdy mluvit a aby to bylo konzistenční v čase. Stejně tak pokud o těch věcech mluvili spíše odborníci než politici, tak také byla trošku větší míra důvěry v ta opatření, které která byla přijímána, protože pro veřejnost byla rámována

vlastně odborně a ne jako politické téma. Pokud prostě vám Andrej Babiš vadí politicky, tak budete mít větší problém od něj přijímat jakákoli opatření. Takže to byl určitě jeden z těch problémů a...no jak se to stalo...stalo se to tak, že Andrej Babiš nechápe demokratické principy, nechápe politickou realitu, je to člověk, který je chaot a celou dobu, co byl aktivní ve vládě ať už jako ministr financí nebo premiér, tak postupoval takticky ve vztahu k vlastnímu prospěchu ať už politickému nebo businisovému, nikoliv strategicky, což vlastně prostě při řízení jakýchkoliv resortů nebo vlády je třeba, dělal krok s vidinou toho, co se stane zítra, pozítří, neměl nějakou delší rozpravu, rozvahu. A tohle to bylo vidět i na tom právě jak často se buďto sám stavěl do popředí boje s pandemií nebo naopak stahoval ve chvíli, kdy bylo opravdu potřeba aby někdo ten lidrž měl, bylo to vidět v době kdy se zaváděla, kdy mělo přijít očkování proti covidu, tak tam někdy v prosinci roku 2020 naprosto nelogicky jinak prostě proti všem plánům a pravidlům, které nebo proti tomu co předpokládal ty plány a pravidla, tak Andrej Babiš jakožto premiér se stavěl do role koordinátora očkování, zmocněnce pro očkování, vymýšlel různé funkce sám pro sebe, aby tomu byl přítomen, což vyústilo pouze v nějaké tiskové zprávy a tiskové konference, kde sám se do té role jmenoval a pasoval, aby následně, vlastně celá ta strategická příprava nebo i komunikace zůstaly naprosto neřízené a anarchistické.

PK: Tohle to možná i souvisí s nějakou prací s médií nebo s mediálním dumpy, kdy to je taky zásadní pilíř při té krizi, aby vláda dokázala správně komunikovat s médii, aby byly vlastně veškeré informace správně interpretované potom vůči veřejnosti, mohlo mít třeba i dopad na tu, troufnu si říct, nezvládnutou spolupráci médií a vlády ČR, mohlo to mít, mohlo...v tom hrát roli třeba dlouhodobý hledisko, to že Andrej Babiš vlastně a celá jeho vláda není úplně otevřená vůči třeba veřejno právnímu médiu, potom mi přišlo, že Česká televize se vlastně stala trošičku i takovou samostatnou jednotkou, kdy Daniel Strach tam něco vysvětloval, vlastně to bylo v souvislosti spíše se zahraničními odborníky než s českou vládou, může to bejt právě tahleta spolupráce podmíněná tou dlouhodobou prací vlastně ještě dávno před pandemií a pak třeba i v té přípravný fázi?

MG: To si nemyslím úplně, pokud se snažím o tom období té pandemie těch rok a půl přemýšlet, tak vlastně to, že Andrej Babiš nechodí dávat rozhovory České televizi vlastně v době té pandemie bylo irelevantní, neboť ta média byla přítomna všem tiskovým konferencím a brífinkům, které vládní předsta..., vládní činitelé pořádali a naopak jsem viděl snahu všech médií, i těch, která normálně Andreje Babiše a jeho vládu kritizovala, tak o nových opatřeních informovat, snažili se vysvětlovat, v některých případech i proč třeba jsou přijímána, takže tady

vlastně bych skoro řekl, že i ta média vládě velice pomáhala. Problém byl v tom, že ta komunikace byla nekonzistentní a chaotická a těch tiskových konferencí bylo opravdu nepřehledné množství, ne že byla každý den nějaká tisková konference, ale každý den bylo několik tiskových konferencí a na každé z nich se zveřejňovala nebo upravovala, dovysvětlovala ta pandemická, protipandemická nařízení zrovna platná a tohle a tím, že vlastně ta média se snažila o všem referovat, tak tam nebyl žádný prostor pro nějaké zase zasazení do kontextu, vysvětlování kontextu a jak jste správně zmínil, tohle si... tohle to zvládala jenom některá média, pouze v některých případech. Ať už v České televizi Daniel Stach, který v tomhle tom odvedl z mého pohledu výbornou práci, kdy dokázal i složité zdravotnické formulace a problémy převést do srozumitelné řeči pro širokou veřejnost, ale nebylo to příliš časté. Naopak prostě ta média byla zahlcená každodenním přílivem nových opatření, že zvládala defacto jen informovat, co se děje nového. No a tím pádem pro veřejnost se to stávalo také nepřehledným, protože ten kontext chybějící a každý den nebo několikrát týdně změněná nařízení opět zase snižovala nějakou ochotu ta nařízení dodržovat a u těch co tu ochotu měli, tak dost často způsobovala tu skutečnost, že nevěděli, co zrovna je platné nařízení. Což je třeba věc, se kterou jsem se sám setkával ve svém životě, kdy jsem se snažil ta nařízení dodržovat, ale v některých případech jsem se přistihl, že jsem nevěděl, jestli to platí nebo ne.

PK: Vy jste zmiňoval před tím ten chaos, vlastně tu chaotickou komunikaci Andreje Babiše i teďkon, takže podle vás spíš vyvolávala ty problémy komunikační nebo vyvolávaly ty komunikační problémy ten chaos, ta chaotická komunikace ze strany vlády, než že by to byly ta linka těch dlouhodobých vztahů, jestli jsem to pochopil dobře.

MG: Během té pandemie já jsem přesvědčen, že ano, protože tam Andrej Babiš sice nechodil do třeba veřejně právních médií dělat rozhovory, ale všichni ministři tam chodili. A se podíváme opět na to nějakou teorii toho, jak by měla být pandemická situace řízená a kým, tak vlastně premiér tam sice je nějakou zastřešující autoritou, ale tím hlavním v popředí je buďto ministr vnitra co se týče nějakých logistických kroků a opatření nebo ministr zdravotnictví, co se týče těch epidemiologických opatření. A v tomhle tom, ne že není prostor pro premiéra, ale on není tou hlavní ústřední osobností. Takže to že Andrej Babiš sám má nepříliš dobré vztahy s částí mediálního světa v České republice, nebo s tím prostředím, tak nemyslím si, že tam se to nějak výrazně propisovalo do toho, jak média informovala nebo jaký obraz o tom měla česká veřejnost. K té pandemické situaci.

PK: Já bych chtěl ještě využít tý vaší expertízy v rámci dezinformací a propagandy a zajímalo by mě, jestli dezinformace hrály roli ještě vlastně na začátku tý krize nebo už na

začátku té krize. Samozřejmě když se bavíme o očkování, tak to je asi, můžeme, to je asi na jinou debatu, ale jestli už právě dezinformace hrály roli na začátku.

MG: Hrály, byť výrazně menší než jakou získaly pak během té vývoje té pandemie, ať už příchodem očkování nebo i před ním, ale v těch prvních měsících jsme mohli vidět řadu dezinformací a kooperačních teorií o vzniku a původu toho viru. Takže vlastně spolu s tím, co řešila společnost za problémy, to znamená vznik původ viru, jak se chová, jaké má následky, jak mu třeba předcházet nebo zmírňovat symptomy projevu té nemoci, tak spolu s těmi tématy, co řešila společnost, tak vlastně přicházely dezinformace, nicméně vlastně i ta dezinformační scéna je podobná, má některé charakteristiky stejné jako běžná mediální scéna a informační scéna, prostě když je něco nového, tak velice, tak nějakou dobu trvá, než vlastně přijde scéna. Ano, ten informační prostor než přijde jako s nějakým vysvětlením, nerativem, zjištěním co a jak je. Na rozdíl od informací seriózních médií, kdy dezinformace mají tu v uvozovkách „výhodu“, že nemusí čekat na nějaké vědecké studie, které něco prokáží, potvrdí, ale můžou si samy vymyslet. Takže většinou bývá jakoby i kolikrát o krok o dva napřed před nějakým seriózním informováním té dané situace. S tím, jak se vlastně ta pandemie prodlužovala, klesala ochota veřejnosti dodržovat opatření, klesala nespokojenost s tím nebo nějaká frustrace z té situace, tak samozřejmě se i zvyšoval prostor pro různé dezinformace, teorie s tím spojené a s příchodem očkování tady můžeme vidět zase že, ačkoliv i vláda byla odborníky na komunikaci nebo epidemiology upozorňována v létě 2020, že je třeba potřeba začít informovat o tom, jak probíhá očkování, jak vypadá očkování, byť to očkování ještě není schváleno, ale už se tušilo, jaké bude mít nějaké charakteristiky, tak vláda v tomhle opět to podcenila a nechala ten informační prostor vyklizený právě pro různé dezinformace a fabulace spojené s očkováním, takže ve chvíli, kdy to očkování začalo, tak už jsme tu měli nějakých, no dobře, nebudu říkat procenta, protože je nevím, ale nemalou část společnosti, která už apriorně tomu očkování nevěřila, protože půl roku četla ty dezinformace o tom, jak to vlastně je zdraví škodlivé na zdraví a vláda až zpětně se snažila jen minimalisticky a velmi neúspěšně ty informace dohánět. A tady pardon ještě vám teďka povím trošku něco jiného, než jste se ptal, kdyžtak to třeba nepoužijete

PK: V pohodě, v pohodě, povídejte.

MG: My se vlastně bavíme o komunikaci té vlády, ať už nějakém strategickém plánování strategické komunikaci nebo reakci na nějakou situaci, ale tohle to všechno samozřejmě musí být podloženo tím konáním vlády, oč ve chvíli, kdy konání vlády a jednotlivých aktérů v té pandemické situaci je chaotické, nepřesvědčivé a nekonzistentní, tak horko těžko to nějaká

strategická komunikace může přikrýt a uhladit. Ona může, jo pokud si představíme, že to konání vlády je takové, nějaké..., tak ta strategická komunikace už trošičku jakoby ty největší hrany jako obrousit a vyhladit, ale ve chvíli, kdy opravdu to samotné zvládnutí pandemie, a to si myslím, že teďka můžeme jako férově po těch dvou letech říct, že patříme k zemím na světě v přepočtu na obyvatele, že tady bylo prostě bylo jedno z největších čísel nakažených, úmrtí, tak evidentně jako objektivně nebylo zvládnuto velmi dobře, tak vlastně ta strategická komunikace i kdyby byla sebelepší, tak vlastně nezakryje ty desetitisíce mrtvých lidí, statisíce nakažených a to že vlastně další problémy, co tady byly. To znamená, za mě skoro nejděle zavřené školy v Evropské unii atd, atd. Takže vlastně ta strategická, ta komunikace vlády, ať už strategická nebo taktická nebo chaotická je vlastně ve vleku... konání vlády. V tomhle tom nemohla být nikdy vlastně za celé to období skvěle zvládnutá, protože samotná ta pandemická situace nebyla dobře zvládnutá.

Omlouvám se za...

PK: Úplně v pohodě. To se mi strašně hodí. Já bych se chtěl ještě teda trošičku vrátit k těm dezinformacím. Mě by jenom zajímalo, jestli měla vláda v tu dobu k dispozici nějaký funkční nástroje, vlastně jak se vůbec dezinformací vyvarovat nebo jak s nimi pracovat, jestli třeba fungoval nějaký komunikační tým nebo něco na ten způsob.

MG: No paradoxně tím nástrojem by mohla být ta strategická komunikace, protože jak jsme si řekli, ve chvíli, kdy neinformujete, tak dáváte ten informační prostor, necháváte v šanc těch různým dezinformacím a spekulacím. Takže ve chvíli, kdyby vláda byla schopna nějak strategicky komunikovat včasné, tak ten prostor bude výrazně omezenější. To neznámá, že by tady ty dezinformace nebyly, ale pokud, pokud těm dezinformacím věřila nějaká část lidí, tak část lidí by jim věřila vždycky, protože už jsou tím systémem ať už politicky nebo mediálně tak zklamaní, že už prostě nevěří tomu systému a část by tomu věřila jenom proto, že to byly první informace, které se k nim dostaly, a dlouho jim je někdo opakoval, takže už tomu začala věřit. Takže v tomhle tom, ten nástroj tady mohl být, pokud jde o nějakou organizační strukturu nebo personální zajištění, tak při ministerstvu vnitra dlouhodobě existuje centrum protiterorismu a hybridní... a to centrum samo vlastně konalo, ale jeho problém je, že neprožívá politické, že neprožíval politické podpory a tvory tehdejší vládě. Je to vlastně centrum, které už při svém vzniku velice ostře zkritizoval a shodil jeho legitimitu prezident Miloš Zeman a jelikož vláda jako taková v tomhle tom neměla žádnou vizi, žádný cíl, tak to ponechala bez reakce a raději ani nekomentovala tu kritiku ze strany Miloše Zemana. Takže vlastně ten odbor byl velice takový skoro jako až nežádoucí na ministerstvu vnitra. Ale mohli i vidět, že přesto se snažil

nějaké kroky činit, z jara 2020 si vybavuji právě třeba, video jednoho populárního herce s jedním šarlatánem lomeno léčitelem, kteří vlastně nabízeli falešné až jako zdravotně nebezpečné návody, jak předcházet a léčit se z covidu, to video bylo velice populární díky známosti toho herce Jaroslava Duška

PK: To video znám velice dobře.

MG: Centrum proti torismu a hybridním hrozbám, které požádalo o smazání toho videa a pak tuším i další platformy, aby se dál nešířily mezi těmi lidmi. Můžeme se bavit, na kolik to bylo efektivní, když se to stalo až v době, kdy to video mělo tuším milion zhlédnutí, ale i nějak se snažilo konat, ale bohužel bez politické záštity a podpory, je to pouze zase skupina úředníků, kteří nemohou dělat víc, co si nepřeje politické vedení.

PK. Já už vás nechci zdržovat, protože už to táhnem docela dlouho. A tak možná jenom závěrem ještě poslední nějaký shrnutí třeba jenom bodový doporučení pro... určitě pandemie přijde znova, takže jenom kdybyste dokázal krátce bodově mi říct nějaký doporučení proto, až se s tím setká další vláda, čemu se třeba vyvarovat na základě toho, co dělala vláda Andreje Babiše a co naopak, kam se více upnout a podle čeho se více řídit.

MG: Vidíte. Tyhle ty sekce se můžete přesunout do mé předchozí expoze o tom, že strategická komunikace vždycky je až krok za tím, jak se ta situace sama zvládá, ať už to bude jakákoli vláda a bude to jakákoliv vlastně krizová situace, tak ve chvíli kdy tušíme, že má nastat, tak je dobré začít komunikovat dopředu a ne čekat, až ta situace nastane. Prostě nenechávat ten volný prostor spekulacím a neověřeným informacím, protože ve chvíli, kdy ta situace nastává, lidé jsou znejistěný, víc se pídí po informacích a to můžeme vidět i v době pandemie, můžeme vidět i teďka v době války na Ukrajině a ve chvíli, kdy nejsou dostupné nějaké informace od autorit v tomhleto smyslu ať už od odborníků nebo státních institucí, tak holt se dostávají k těmto lidem informace od pochybných zdrojů a tam už jsou pak ti lidé necháni na pospas tomu, aby věřili či nikoliv. To je ten základní předpoklad, aby ta komunikace byla včasná, nechci říct preventivní, ale skoro až jako preventivní, no včasná, aby určitě byla konzistentní, tady zase můžeme vidět i že ta nová vláda s tím měla na začátku problémy, v prosinci, v lednu, kdy resort nově přebíral ministr Vlastimil Válek, tak ten také vlastně se v tom neorientoval komunikačně velice zdatně, otázka je jestli se to naučil a bylo to způsobeno pouze tím, že přebíral nový resort, který byl vlastně v krizi nebo zda je to dáno jeho osobností, ale určitě by si vláda měla využít tohle to období „pandemického klidu“ (klid to není ani náhodou), k tomu, aby se připravila na podzim, kdy můžeme očekávat, že zase na podzim se zvýší počet případů covidu, je docela

realistické, že bude potřeba přijímat zase nějaká protipandemická opatření ať už ta nejmírnější v podobě nošení respirátorů a roušek nebo nějakých výraznějších opatření, tak ale vláda by na to měla být připravená, měla by být připravená na to, kdo o těch, kdo ta opatření bude komunikovat, to znamená vlastně to, o čem jsme se teďka celou dobu bavili a byli jsme kritičtí k vládě Andreje Babiše, tak ta nová vláda nebo jakákoliv další vláda v dalších letech si z toho může vzít příklad co nedělat. To znamená jasně si dopředu určit, kdo budou hlavní aktéři, co budou v danou situaci reagovat, připravit si nějaké komunikační kanály i strategii, jak se k daným věcem vyjadřovat, plus jestli se to bude komunikovat třeba s pomocí odborníků, epidemiologů nebo nějakých typizovaných charakterů osobností, to znamená, jestli půjdete přes komunikaci běžného občana nebo budete využívat influencery, to všechno samozřejmě možné je. Ale nesmí to vznikat na koleni ze dne na den, pak ten výsledek bývá spíše rozpačitý než užitečný.

PK: Jo to jsme zažili se slečnou Šulcovou a tak podobně.

MG: Ano, když chcete prostě komunikovat k seniorům, aby se nechali očkovat, tak využít Instagramu, který má zásah zejména mezi adolescenty... Prostě Instagram není úplně vhodný komunikační kanál.

PK: Tak vám mockrát děkuju. Já jsem hrozně vděčnej, že jste mi přistoupil na ten rozhovor, strašně se mi to bude hodit. Kdybyste chtěl, tak vám klidně tu diplomku potom pošlu, až ji odevzdám.

PK: Já bych se chtěl úplně první otázkou zeptat, tak jako obecněji, ale přitom jestli byste mi ji trošičku shrnula, spíš jako bodově, jak vůbec jako vláda Andreje Babiš zvládla tu komunikaci, jenom krátký shrnutí pro začátek, abych se potom mohl od toho odpíchnout.

DH: Takže bavíme se o komunikaci v době pandemie, která je určitě výjimečná, ale zároveň patří k jednomu z klasických scénářů, na které by každá vláda měla být připravena, měla by mít vlastně připravený krizový plán a to nejenom vlastně managementu řízení, ale i té komunikace. A my jsme viděli, že vláda nějakými kroky, které měly k tomu řízení přispět a zlepšit ho, ale neviděli jsme potom ten výsledek. A ohledně komunikace nebyly učiněny žádné kroky, které by výrazně tu komunikaci zlepšily.

PK: Já když jsem si čet dokumenty třeba od třeba ECDC nebo WHO, jako manuály pro tu přípravnou fázi, pro to vypracování pandemického plánu, ale celkově jak se chovat při té přípravné fázi, tak tam jsou vyzdvihnuté vždycky tři hlavní pilíře té komunikace a to je konzistenčnost, soudržnost a taková nějaká efektivita té komunikace. Dokázala vláda České republiky, vláda Andreje Babiše teda aspoň jeden z těch pilířů nebo všechny tři nějakým způsobem pokrýt?

DH: Myslím si, že my můžeme posoudit, že to nezvládla, tohle to není žádná novinka, to prostě vychází z teorie komunikace víceméně tak to bylo formulováno v 50. letech. Kdy to opravdu není nějaká nebo něco překvapivého. Ale co vláda hlavně nezvládla je koordinovat tu komunikaci. Z toho potom vyplývaly ty komunikační chyby. Takže my jsme neviděli jako žádné jako systémové zlepšení nebo nějaké systémové opatření, které by tu komunikaci řídilo. Takže to si myslím, že z toho vlastně pramenila většina těch chyb.

PK: Takže myslíte, že první kámen úrazu byla ta interní komunikace?

DH: Interní komunikace.

PK: Právě ta koordinace, o které mluvíte?

DH: Jo. Nejenom komunikace, ale souvisí s tím, že se o to opírá i ten pandemický plán, ale jako samotné řízení té krize. A i jak jste přesně říkal, tak tam nebyl vlastně žádný z těch kroků zvládnutý úplně dobře, ani ta příprava na tu krizi, protože tam byl pouze ten pandemický plán, ale ne komunikační plán, potom průběh té krize, ten byl taky chaotický a následně ani ta vlastně jako postkrizová, ten postkrizový narativ, kdy ta vláda taky úplně nezvládla.

PK: Co se týče té přípravné fáze, tak měla na to vláda dost času? Protože tím, že covid vlastně byl poprvy neoficiálně ohlášen někdy na začátku listopadu v Číně, potom oficiálně teda Čína 2. ledna 2020 řekla, že teda nějaká nemoc je, potom v půlce ledna jsme se nebo ta WHO myslím, vyhlásila stav zdravotní nouze a pandemie byla vyhlášena až v březnu a zároveň i to jméno Covid 19 bylo taky vyhlášeno také až v březnu. A my už jsme prvního března měli ten první případ tady. Takže spíš jestli to vláda i mohla zvládnout, jestli to na ni nebylo moc rychlý nebo moc nějaký právě informační šum celkově po světě?

DH: Myslím, že ne, protože si my si musíme uvědomit, že vláda v první řadě měla prostě implementovat ty kroky, které byly začaté už před tím, mimo jiné vláda má k dispozici jeden strategický dokument, na jehož jméno si teď nemůžu vzpomenout, ale já vám to dohledám, dokument z roku 2016, který se týká zejména, teda týká se primárně národní strategie vlády v boji proti dezinformacím. Ale v podstatě v tomhle tom dokumentu je obsažená taky ta potřeba té koordinované vlády té komunikace, která je odlišná od politického marketingu, která vlastně informuje občany o tom, co se děje. A v případě té krize je možné tohle vlastně expandovat nebo prostě máte ustanovenou nějakou jednotku, která je vlastně koordinuje tu komunikaci vlády jako takové.

PK: A tenhle dokument proti dezinformacím to je slouží jako vyloženě komunikační podpora?

DH: Já vám ho potom pošlu

PK: Dobře. Já jsem spíš myslel, teď kon tu otázku, jako že já jsem myslel, že vláda by měla vycházet z toho pandemického plánu, kde je komunikace taky rámcově popsána, ale ten je, ten je z nějakého roku 2006, potom snad aktualizovanější 2011 po té chřipkové pandemii a je celkově zaměřený spíš na chřipku, ale obsahuje nebo je tam vyloženě napsáno, že by se měl využít v jakýkoliv pandemii v rámci respiračních onemocnění. Takže předpokládám, že by to mělo být i v rámci covidu. Tam je i ta komunikace fakt jenom rámcová, ale vy mluvíte o tomhle dokumentu z roku 2016, kde to je už víc rozepsaný?

DH: Rozepsaný. Mimo jiné pokud se bavíme o tom pandemickém plánu, tak i tam vláda udělala spoustu chyb, protože zbytečně otálela s ustavením toho krizového štábu a s jeho obsazením, takže tam i já už si to časově přesně nepamatuju, ale vím, že i jako vzhledem k tomu řízení kroky měly následky.

PK: Krizový štáb ten ale funguje spíš právě v rámci toho, té exekutivy, toho než té komunikace.

DH: Jo. Ale v rámci krizového štábu se mohl ustavit i komunikační systém.

PK: Jasně. Na to jsem se chtěl právě zeptat. Jestli vláda jako vůbec v nějakém komunikačním systému, já jsem třeba osobně vůbec nezaznamenal, že bychom nějaký komunikační tým během toho, i kdyby byl nějaký externí, třeba skrz nějakou agenturu komunikační nebo kdyby měli interní připravený, nevíte?

DH: Nevím o tom. Tohle to by byla možná asi dobrá otázka na někoho jiného, ale pokud já vím, tak vlastně jako z logiky věci, tohle to mělo řídit úřad vlády, který tehdy vlastně tu komunikaci řídil Vladimír Vořechovský. To je státní úředník, placený z veřejného rozpočtu, jehož úkolem by teoreticky mělo být koordinování téhle jako komunikace napříč vládních resortů a podobně. Potom máme samozřejmě celou řadu úředníků, od zaměstnanců po tiskových komunikačních jednotlivých ministerstvech. A tiskové odbory dalších spolupracujících institucí, třeba prostě hygieny atd.

PK: Hm. Když jsme u těch tiskových odborů, jeden taky nebo jedna ze zásadních nějakých funkcí vlády při takovéhle krizi, je komunikace s médii. Jak to Česká vláda, Andreje Babiše teda ještě zvládla, protože dlouhodobě ten vztah vlády a médií byl takový jako sporný a při té pandemii to bylo taky takový jako nijaký. Jak byste to ohodnotila vy tu spolupráci vlády a médií?

DH: To je velmi dobrá otázka. Já bych ji hodnotila nadstandartně dobře, myslím si zejména, že v té první fázi média dala premiéru Babišovi a představitelům jeho vlády absolutní prostor, vůbec jim téměř nekladla žádné jako nepříjemné otázky nebo nerozporovala to co říkají, v zásadě oni opravdu dostali tolik prostoru jak chtěli, mohli říct co chtěli, všechna jejich sdělení byla vysílána prostě Českou televizí nebo i ostatními médii zcela neprodleně a přesto si myslím, že ze strany politiků tam docházelo k některým výrazným přešlapům a to zejména upřednostňováním vlastních médií na úkor jiných, jo, což by nemělo být ze strany Andreje Babiše, protože třeba některé prostě důležité informace nejdřív vyvolal na svých vlastních účtech třeba na sociálních médiích, než je vlastně dal všem novinám k dispozici.

PK: A myslíte, že by mohlo být problematické i to, že Andrej Babiš vlastní MAFRU pod kterou spadá iDNES, tak jestli tenhle vztah tam mohl v rámci té komunikace taky hrát roli?

DH: Asi mohl, ale já bych to neviděla jako zásadní problém, v té pandemii bych jako zásadní problém viděla tohleto, protože vlastně cílem bylo připoutat pozornost na ty jeho soukromé publikační kanály, zejména Facebook a Twitter.

PK: Jasně. Takže vlastně tam šlo spíš o nějaký prosazování vlastní osobnosti nebo můžeme říct, že tam došlo i k vlastnímu prosazování osobních zájmů, nejenom třeba před těmi, před těma volbama jak krajskýma, tak potom i parlamentníma, ale v rámci celý tý komunikace jestli... Vy jste řekla, že docházelo k nějakému PR ve prospěch pana Andreje Babiše.

DH: No, myslím, že jste to řekl takhle dobře, že to je vlastně jako zneužití nějaké vlastní permanentní kampaně v té situaci, která určitě prostě tu byla tíživá a zdrcující pro spoustu lidí.

PK: To určitě. A potom by mě zajímalo, bych se trochu přesunul k roli lídra takovéhle krize, protože lídr hraje docela zásadní roli, měl by vést stát, měl by asi uklidňovat společnost, měl by dávat jasný vyjádření. Podle pandemického plánu by roli lídra měl zastávat buď ministr zdravotnictví, nebo ministr vnitra. Přišlo vám nebo byl buď pan Adam Vojtěch, nebo pan Hamáček byli lídry během asi v rámci komunikace, myslím, během té pandemické krize?

DH: No, hoši se o to víceméně oba dva snažili, ale myslím si, že předseda vlády Andrej Babiš si ten komunikační prostor prosadil sám pro sebe a že jasně dal najevo, že on je ten, kdo tu pandemii řídí nebo chce řídit, což si myslím, že souvisí s tím, že vlastně kvituje nějakou dobu ustavit ten krizový štáb.

PK: Aha. Takže vlastně Andrej Babiš od začátku, vlastně tam bylo vidět i v komunikaci v těch různých médiích, že Adam Vojtěch byl spíš takový, taková pravá ruka Andreje Babiše, než že by vyloženě byl samostatný lídr. Takže myslíte, že Andrej Babiš si teda veškerý veškerou odpovědnost vzal na sebe.

DH: Odpovědnost asi ne, ale mediální prostor. Zejména na začátku té pandemie, kdy mu to vyhovovalo.

PK: A potom, když už to třeba nebylo, když už to pro něj nebylo tak zásadní, kdy už si začli lidi trošičku, kdy tam právě docházelo k těm komunikačním problémům, kdy člověk pomalu nevěděl, jaký opatřování platí, který neplatí, tak vlastně se tam zůstal Andrej Babiš pořád tím lídrem i když mu to už tolik neprosplávalo?

DH: No, myslím si, že zejména jako ke konci té pandemie se mediální vizibilita Andreje Babiše výrazně snížila ve prospěch jiných politiků, právě proto, že vlastně ten závěr té pandemie jako nebyl šťastný. Projevovala se tam ta únava ty problémy, proto si myslím, že Andrej Babiš v závěru té pandemie, myslím si konkrétně na podzim loňského roku, takže zhruba v tom předvolebním období, že jako nechtěl vlastně ustoupit ze spojení covidu.

PK: Myslíte, že by to mohl být i z toho důvodu, že se blíží prezidentské volby a Andrej Babiš v nich bude kandidovat nejspíš teda podle všech předpokladů a závěr té krize, jak jste říkala, nebyl úplně šťastný, takže by mu to mohlo ubrat tyhle ty preferenční body?

DH: Jo tak určitě myslím si, že v politickém marketingu Andreje Babiše, hnutí ANO ke konci takové ty nerativy typu: zvládli jsme to dobře, Babiš to zvládl dobře, jiné země na tom byly stejně špatně nebo to zvládly ještě hůř, prostě, prošli jsme si tím dobře opozice nemá na to recept, nevěděla by stejně co má dělat, neudělal by to nikdo lépe, takže tohle to všechno byly takové ty hlavní příběhy, které si myslím, že se snažili si prosazovat a dneska to vidíme v té kampani.

PK: Když jste zmínila tu opozici, tam ta spolupráce mezi vládou nebo vládními stranami a opozicí, taky nebyla úplně ideální, kdy ta opozice navrhovala nějaká opatření, vláda je většinou vůbec nebrala v potaz a potom a pak třeba za týden nebo za nějakou dobu převzali ty původní návrhy a začli je prosazovat za své. Měla by v tuhle chvíli v pandemický krizi celá poslanecká sněmovna spolupracovat nebo je úplně v pořádku, že tam byly takovéhle rozpory.

DH: To je jako mě těžká otázka. Na to asi nemám odpověď. Samozřejmě ta vláda by měla usilovat o to, aby to zvenčí vypadalo tak, že táhne za jeden provaz, ale vevnitř přirozeně asi jako nějaké rozpory vždycky budou.

PK: Jasně. Já jsem předtím mimo záznam říkal, že pro naši generaci bylo hlavní takový komunikační kanál instagramový účet Dominika Feriho, kde byla jasně shrnutá opatření, která aktuálně platí. Myslíte, že to je jako cesta, kterou by se měla vydat vláda? Že to je právě jako jeden z komunikačních kanálů, které jsou funkční a které už měla vláda zahrnout třeba od února nebo od března, kdy už věděla, že ta pandemie přichází?

DH: Myslím si, že to, proč to vlastně zmiňujete vůbec je to, že vláda si jako při té komunikaci neřekla, jakou, jak a kudy bude mluvit. A vlastně veškerou část té komunikace cílila na starší populaci, nebo na širokou veřejnost. A případně na uživatele jiných sociálních médií. Myslím

si, že nezohledňovala některé skupiny populace, ať už to jsou mladí lidé, kteří prostě tyto média nesledují nebo lidi, kteří jsou, kteří prostě nesledují jako internet, nebo případně i třeba mimo signál, nemají televizi. Také se kritizovalo i to, že ty informace nebyly dostupné pro lidi s různými stupněmi postižení, třeba pro jen hluché, slepé atd, prostě i ta technická stránka té komunikace, že třeba nebylo to nové, který úkol dostupný pro nevidomé, neslyšící atd. Tak tohle to prostě je velký problém, ta vláda by na to měla být připravená, tady taky když máte velký přechod tak normálně tlačítko pro neslyšící nebo nevidomé. A tady takhle jako závažné situace, tak oni to neměli, při tom to není jako zase tak náročné to udělat.

PK: Jasně, to určitě ne.

DH: No. Takže si myslím, že tady z toho důvodu prostě ta vláda jako nevěděla vlastně ke komu mluví. Ještě tam byl jeden aspekt, kterej byl důležitý a to byla slabá koordinace nejenom jako uvnitř vlády, ale dalších nižších složek a potom prostě ministerstvo zdravotnictví nebo hygiena anebo pojišťovny. Zdravotní pojišťovny. Tam si myslím, že oni by si mohly jako vyvinout ty aplikace typu Tečka lépe, že lépe informovat prostřednictvím SMS, že prostě přihlašování na očkování mohlo vypadat jinak

PK: Tam byla vlastně ta eRouška a chytrá karanténa, která nikdy nefungovala.

DH: Myslím, že ta digitalizace naprosto selhala.

PK: A myslíte, že takovéhle věci jako že přijdou třeba s tou eRouškou, která se ve finále ukáže jako nefunkční, že to ubírá na důvěryhodnosti té vládě? Že potom, že si potom člověk bere s rezervou třeba veškeré nebo i další nějaké vyjádření?

DH: Jako v té době, v té době to hodně ty lidi frustrovalo. Jak jsem říkala, tak tam potom je důležitý, jaký je další vývoj. A ten potom. S čím to potom lidi srovnávají. Takže dneska vidím, že prostě ta situace se zase úplně změnila, tak je to těžký.

PK: Já bych se ještě zeptal na poslední otázku a to je jak vlastně zvládl celou pandemii pan prezident, kdy poprvé vystoupil až v půlce března, potom se dlouho neukázal, potom měl, mám pocit, nějaký zdravotní problémy, což je samozřejmě pochopitelné, ale při nejmenším na tom začátku té krize, tak tam ještě vlastně podle všeho by měl být schopný úřadu a já vlastně absolutně nemám představu, jak by prezident v tuhle chvíli měl jednat, protože náš prezident jednal jakoby nedostatečně, když to tak řeknu. Mohla byste mi nějak popsat, jakou roli by měl prezident zastávat v takovéhle situaci?

DH: No když budu hodně cynická, tak jako prezident, pro prezidenta, je krize takového typu, velká příležitost. Prezident nemá žádnou odpovědnost. Má tu symbolickou roli a funkci, kterou v téhle chvíli, jako tady v tom okamžiku jí může krásně vzít do svých rukou a využít. Jo jako může podporovat, může motivovat, může uklidňovat, může prostě stmelovat národ, může jako být opravdu ten, kdo vezme tu morálku těch obyvatel což je v těch těžkých časech důležité. A právě na prezidentovi je tady ta úloha, a pokud má silné charisma, charakter, tak jeho podpora tady v těch časech může stoupnout. Zcela jednoznačně. To je prostě příležitost, tady pro tuhle tu funkci. Ať je tam kdokoliv. A já si myslím, že na těch číslech nevidíme, že ta podpora výrazně nestoupla, jestli se nemýlím.

PK: No naopak, klesla během celé pandemie.

DH: No, takže jako to, že příležitost jako nejenom, že nevyužil, ale ještě že ji jako propásl, myslím, že můžeme říct, že pan prezident udělal prostě jako nějaké závažné chyby. A to mě jako nedostatečné vyjádření účasti a soustrasti. To je vlastně taková základní komunikační věc. Jako když někdo zemře, vyjadřuje mu soustrast. Je to jako slušně důležité a není vůbec nic těžkého. Myslím si, že tohle to postě pan prezident jako absolutně nezvládl.

PK: U nás 36 tisíc lidí no, a nějakou větší kondolenci jsem úplně nezaznamenal. Možná, možná teď už opravdu poslední otázka ať vás nezdržuju zbytečně. Kdybyste jenom v krátkosti měla dát nějaké doporučení právě pro nějakou budoucí vládu, která se s podobnou situací potká taky nebo může se potkat stoprocentně. Jak, jakým nebo, když vycházíme z téhle pandemie, covidu-19, tak co byste doporučila příští vládě, která se do takové situace dostane?

DH: Tak já bych se vrátila zpátky k tomu „Katleповi“ z roku 52 a přečetla si ho. Jako komunikovat včas, pravdivě, přiměřeně, s přiměřenou mírou, ani ne moc, ani ne málo, komunikovat k těm skupinám, nejenom ke svým voličům a komunikovat různými prostě nástroji. To je jako ten úplný základ. Co by se mělo dělat, což by my jsme měli jako určitě dělat, tak to je více využívat digitální technologie už prostě ve formě aplikací nebo propojení v informační systém, práce s daty, analýzy dat, případně potom samozřejmě i nějaká jako, posílání SMS je jako úplně běžná věc, prostě. Mě to vůbec

PK: Rozumím

DH: V té další fázi bylo by dobré zapojit více ty novější poznatky o komunikaci toho řízení, té pandemie. Třeba při přípravě těch zvacích dopisů nebo jako přihlášek k očkování.

PK: Jasně

DH: To je základní chyba. To už jsem říkala mnohokrát...

PK: Tak jo, já už to teda vypnu. Můkrát vám děkuju.

1. Jak byste v krátkosti shrnul krizovou komunikace vlády Andreje Babiše během pandemie?

Z mého pohledu to byl velmi špatný výkon. V krizi je potřeba lidem ukázat, že máte jasný plán, kompetence k vedení, a že děláte vše pro to, aby byla situace co nejdříve pod kontrolou. To vše je potřeba napojit na jasnou a stručnou komunikaci, která bude zcela jednoznačná, protože jde o čas a mnohdy i o životy.

Nic z toho bohužel vláda Andreje Babiše nepředvedla. Problém bagatelizovala, své kroky oznamovala na několika tiskových konferencích za den, a několik měsíců nebyla schopna veřejnosti sdělit, čeho všeho a v jakém rozsahu se mohou opatření týkat. To se změnila až se zavedením PSA, který ale byl následně také měněn, došlo k vystřídání ministrů a později zcela vyšuměl.

Vláda se zcela jasně nechala ovlivňovat veřejným míněním a tak odmítala zavádět přísnější opatření kvůli nadcházejícím volbám (zejména o prázdninách), čímž potenciálně připravila o životy blíže nespecifikovaný počet lidí.

Komunikace vlády tedy neměla žádnou koncepci, protože neexistovala ani celková koncepce boje s koronavirem, vyjádření se střídala tak rychle, že je nikdo nebyl schopný reálně uhlídat, a došlo k nadřazení politických cílů nad celostátní (národní?) zájem.

2. Byla podle Vás komunikace vlády ČR v začátcích pandemie konzistentní? Myslím tím ještě před první změnou ministra zdravotnictví.

Konzistentní byla ve své nekonzistenci, tedy že nebylo možné předpovídat, co se kdy stane, kdo to ohlásí a kdo všemu reálně velí (v řešení situace i v komunikaci). Byl to i výsledek slabého leadershipu Hamáčka, ostrakizace ČSSD ze strany ANO, mikromanažerských snah Andreje Babiše (premiér chtěl osobně vozit roušky) a celkové neschopnosti odložit vnitrostranické zájmy a mezistranické spory ve prospěch rychlejšího řešení situace.

3. V [rozhovoru pro E15](#) (14. 3. 2020) jste řekl, že „ministři se mezi sebou nedorozumívají.“ Byla nedostatečná interní komunikace během pandemie zásadním problémem pro celkovou strategickou a krizovou komunikaci vůči veřejnosti? A čím byla zapříčiněná?

Ano. Jak jsem již zmínil, v krizi je potřeba vystupovat především jasně, to je tak, aby nedocházelo k častému střídání důležitých informací a také tak, aby nebylo možné učinit jakýkoli jiný výklad. To se nedělo částečně i proto, že vládní představitelé v krizi viděli nejdříve

ohromnou mediální příležitostí, a později, když se situace vymykala kontrole, se naopak snažili zodpovědnosti zbavovat. Tomu ale předcházela fáze, kdy reálně bojovali o mediální prostor a proto ani v jejich zájmu nebylo se jasně koordinovat, protože by to mohlo vyústit v situaci, kdy nevystoupí vůbec. Viz přechozí odpovědi.

4. Řídila se podle vás vláda Pandemickým plánem ČR nebo jiným plánem, o který by se mohla opřít?

Popravdě nemohu vědět, jestli vůbec a čím se vláda řídila, její kroky tomu ale nenasvědčovaly. Veřejné vyjádření minimálně některých expertů naznačovaly, že vláda nerespektuje jejich doporučení.

5. Jak zásadní komunikační krizové plány jsou? Znamená skvělý komunikační plán zaručené zvládnutí krize?

To určitě ne, ale znamená potenciálně menší škody na majetku, zdraví či životech. Vláda totiž svou zcela nekoncepční a zmatenou komunikací nechala ohromný prostor pro interpretaci celého problému a toho se v ČR ujala dezinformační scéna, pro kterou je celé téma Covidu zlatou érou. Pokud vaše vláda komunikuje zmatečně, vypadá nekompetentně, tak se snižuje šance, že ji budete důvěřovat a tedy poslouchat její nařízení nebo výzvy k očkování. To samozřejmě vede ke spirále dalších problémů.

6. Existuje vládní komunikační tým pro krizové situace? Nemohlo by takové oddělení vyřešit případnou nekonzistenci v komunikaci?

Popravdě nemám informace, že by nějaké podobné těleso existovalo, resp. bylo ustanoveno vždy a pouze se scházelo v případě nutnosti. Dle mého je komunikační hledisko podobných situací dlouhodobě podceňováno mnoha státy, protože jejich fungování bylo vytvářeno v době, kdy existovala jiná mediální scéna a řada komunikačních kanálů vůbec neexistovala. Bylo by samozřejmě správné, kdyby existovala centralizovaná komunikace v případě jakýchkoli problémů, ale naráží to na podobu moderní politiky, která je extrémně personalizovaná, tj. nevytváříte si tolik vztah ke straně jako k jejím představitelům, tedy zejména leaderovi. Nedokážu si osobně představit, že by jakýkoli moderní premiér, o to méně premiér politického stylu Andreje Babiše, byl ochotný komunikaci přenechat nějakému komunikačnímu tělesu, protože se potřeboval vykreslit jako „ten co nekecá a maká“, což je jeho dlouhodobě budovaná značka. Centralizovaná komunikace je tedy ohromně potřebná, ale v moderních politických systémech bude narážet na neochotu politiků chain of command respektovat.

7. Mohlo být problematické pro důvěryhodnou krizovou komunikaci také prosazování osobních zájmů vládních činitelů? Například před krajskými volbami v říjnu 2020, nebo parlamentními volbami o rok později.

Ano, to by jeden z nejdůležitějších problémů. Viz předchozí odpovědi.

8. Vnímali jste během pandemie ještě jiné zásadní problémy ze strany vlády Andreje Babiše, které mohly narušovat jak krizovou komunikaci, tak zvládnutí celé krize?

Určitě i řada podezřelých nákupů, které byly uskutečněny v nouzovém režimu, nepomohla občanům vnímat vládu příliš pozitivně a hlavně důvěryhodně.

1. Jak byste v krátkosti (bodově) shrnula krizovou komunikaci vlády během covidu-19?

nepřipravená, chaotická, protichůdná, nejasná, s mnoha změnami, nejasní komunikační lídři a kanály, nekoncepční

2. Jaké byly hlavní komunikační problémy vlády Andreje Babiše během pandemie?

průběžné změny relevantních komunikujících subjektů, personální změny, nejasné komunikační kompetence vlády, ministerstev a ÚKŠ a příslušných tiskových orgánů; zmatečnost, politizace a personalizace zdravotních a jiných relevantních témat, absence (lékařské) komunikující autority (částečně svého času Prymula), reaktivnost, neexistence celistvé komunikační kampaně a nejednotnost a neefektivita komunikačních kanálů (infoservis nahrazován jinými subjekty, např. ČT)

3. Jak byla obecně zvládnuta komunikační stránka v přípravné fázi pandemie COVID-19? Vycházíme-li ze zkušeností z předchozích pandemií, očekával bych perfektní připravenost nejen po komunikační stránce.

Ano. Ovšem komunikačně téměř nulová, podceněno už v době, kdy se pandemie covid-19 rychle blížila. Určitá opatření existují, ale ta nebyla dobře implementována.

4. Řídila se vláda pandemickým, nebo jiným plánem v rámci zvládnutí krizové komunikace?

Prosím spíše dotázat V. Bahenského.

5. Měla by komunikace vlády vycházet z pandemického plánu

Dtto

6. Podle pandemického plánu by měl roli lídra v pandemické krizi zastávat ministr zdravotnictví nebo ministr vnitra. Zvládl ministr Vojtěch nebo Hamáček tuto roli naplnit? Kdo případně roli lídra během krize zastával?

Viz výše: politizace, silné osobní impulsy, ambice a neschopnost A. Babiše reálně vytvořily z osoby ministra zdravotnictví V. Adama ambivalentní a nevděčnou figuru pro prezentaci nepopulárních témat, peskování aj. Nic z toho v zájmu uklidnění a dobrého informování

občanů. J. Hamáček na malou chvíli sám (pravděpodobně s poradci v zádech) ovládl červeným svetrem scénu, ale z mediální analýzy plyne spíše jako mluvčí, který prezentuje zákazy a represe při nedodržování opatření. Ani jeden z nich nevystupoval (a zdaleka ne po celou dobu krize) jako žádoucí, čitelný komunikační lídr. Částečně se tak určitý čas jevil R. Prymula, který o svou odbornou autoritu přišel kvůli vyšehradskému dobrodružství.

7. Jak podle vás fungovala spolupráce vlády Andreje Babiše s médii?

Z analýzy je zřejmé, že ani v oblasti media relations nebyly od začátku nastoleny ideální podmínky. Nebyly vyjasněny úlohy jednotlivých komunikujících subjektů; jakkoliv členové tiskových odborů vládních součástí vhodné komunikační postupy znají a byli schopni jich využívat; problémem také byly nedostatečné kapacity. Koneckonců se tyto problémy promítly i do samotných mediálních obsahů, staly se jejich tématy. Mezi jednotlivými resorty probíhal “boj o pozornost”. Ukazuje se, že vládou komunikovaná témata se zcela neshodovala s těmi, která byla reálně zobrazována v médiích; postupem času (po opadnutí první fáze) si média čím dál častěji nastolují vlastní agendu.

8. Jak fungovala spolupráce s opozicí? Měl vzájemný vztah dopad na celkovou komunikaci?

Nejsem ideálním respondentem☺

9. Mohlo být jedním z hlavních problémů krizové komunikace prosazování osobních zájmů členů vlády?

Ano (viz výše).

10. Mohl by být v tomto případě účinný stálý komunikační tým nebo alespoň manuál pro krizovou komunikaci, pokud takový neexistuje?

Mohl, byl-li by respektován a aplikován.

11. Využívala Česká vláda pro krizovou komunikaci komunikační tým? Pro moji generaci byl totiž hlavním zdrojem informací IG účet bývalého poslance Dominika Feriho.

Speciální komunikační tým jako takový nebyl; panovalo nežádoucí vícehlasí, dokonce rozpory tematické i časové ve vyjádřeních vládních představitelů; formáty TZ, TK, rozhovory i sociální sítě politiků (“Twitter Romana Prymuly jako kanál k oznamování NS”); nekoordinace informací mezi ministerstvy.

12. Mohla byste mi prozradit, co jste v rámci projektu STARFOS vyhodnotili jako hlavní komunikační chyby vlády ČR v přípravné fázi pandemie a v raném průběhu krize?

Finální závěry budou publikovány budoucně; nicméně základní rysy komunikačních chyb jsou zřejmé z předchozích odpovědí...