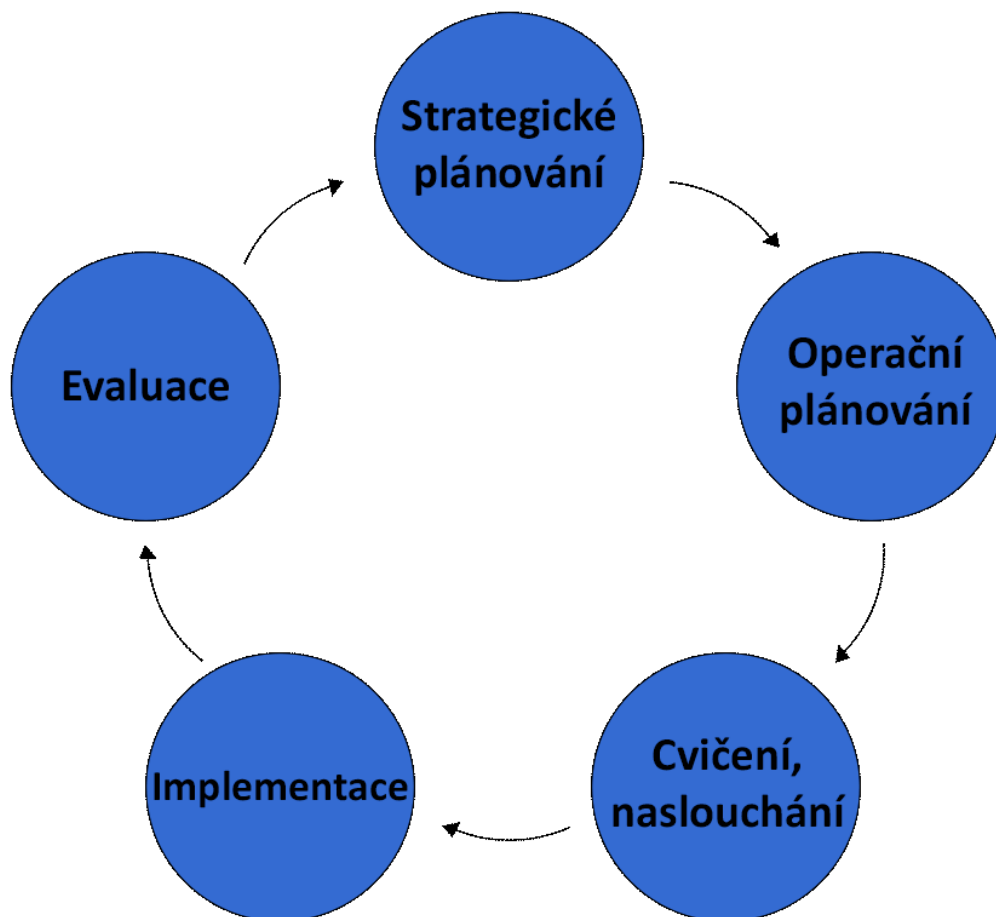


## Seznam příložených obrázků

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

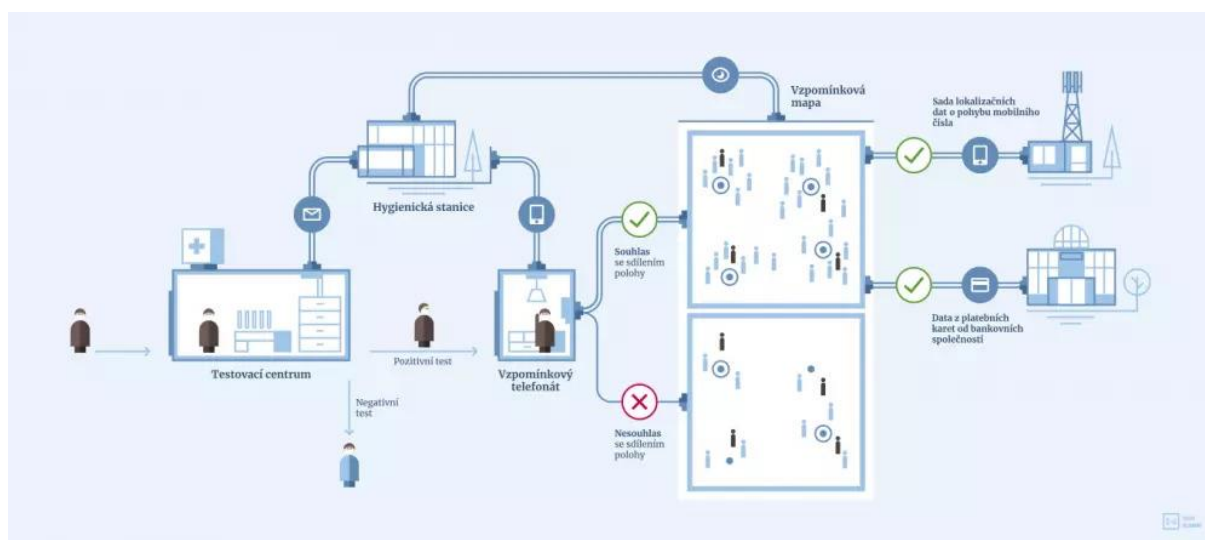




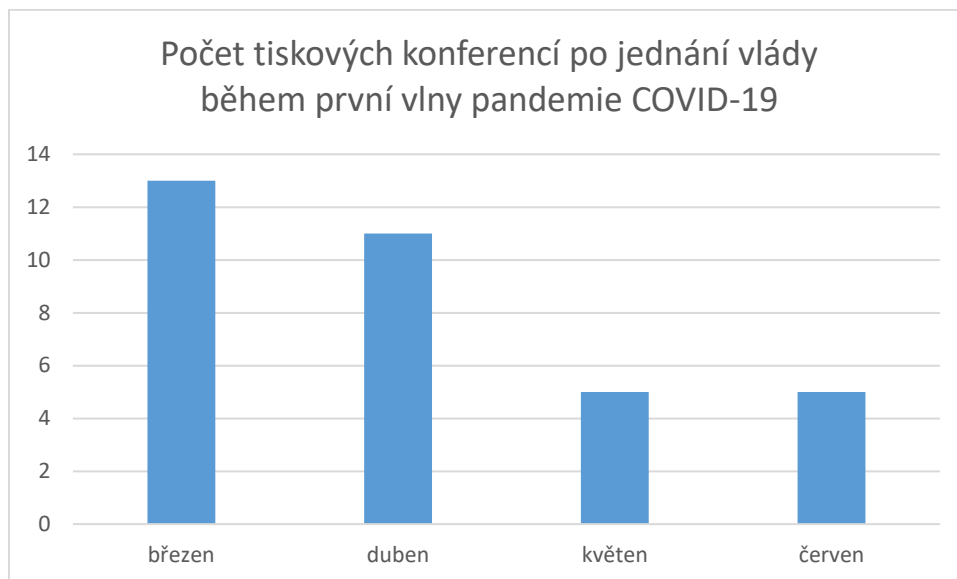
Obr. 3: Pandemické fáze dle WHO, *Pandemický plán ČR* – str. 27

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.

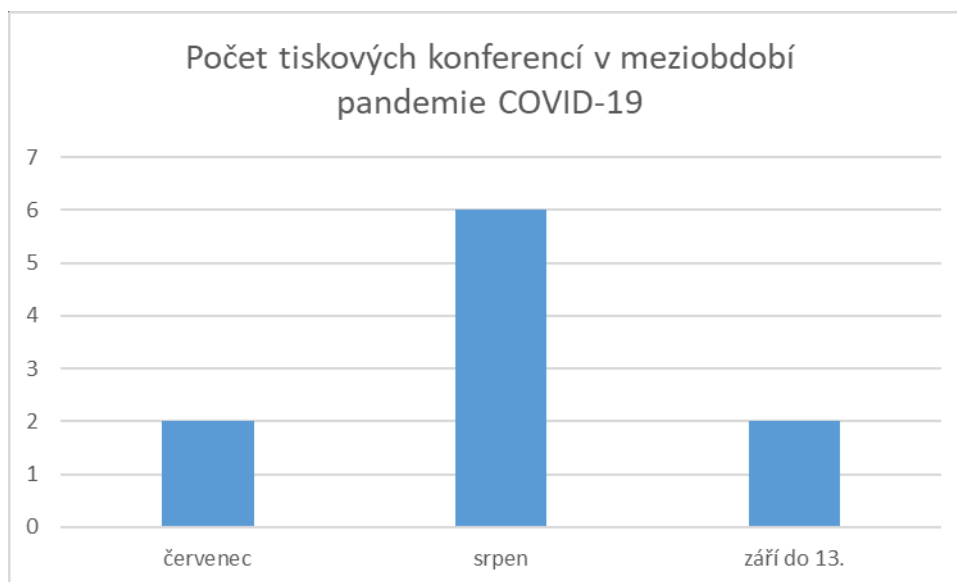
Obr. 4: Schéma chytré karantény, *Seznam Zprávy* – str. 33



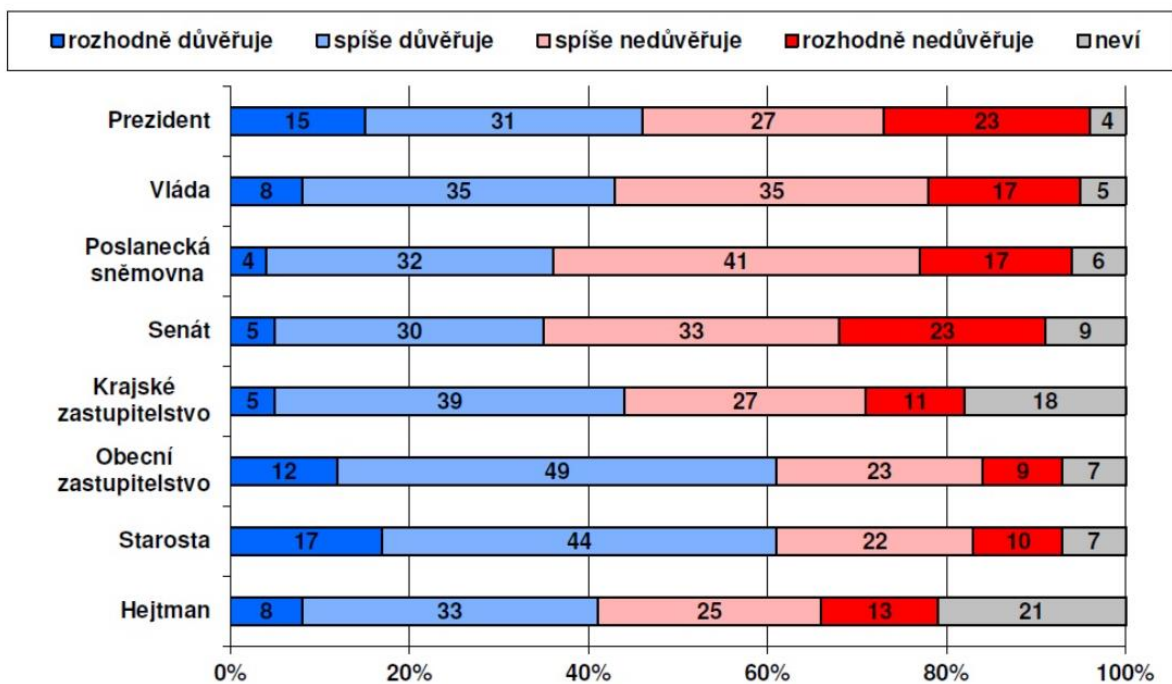
Obr. 5: Graf počtu TK po jednání vlády během první vlny pandemie COVID-19, *Hlídač státu*, vlastní zpracování – str. 35



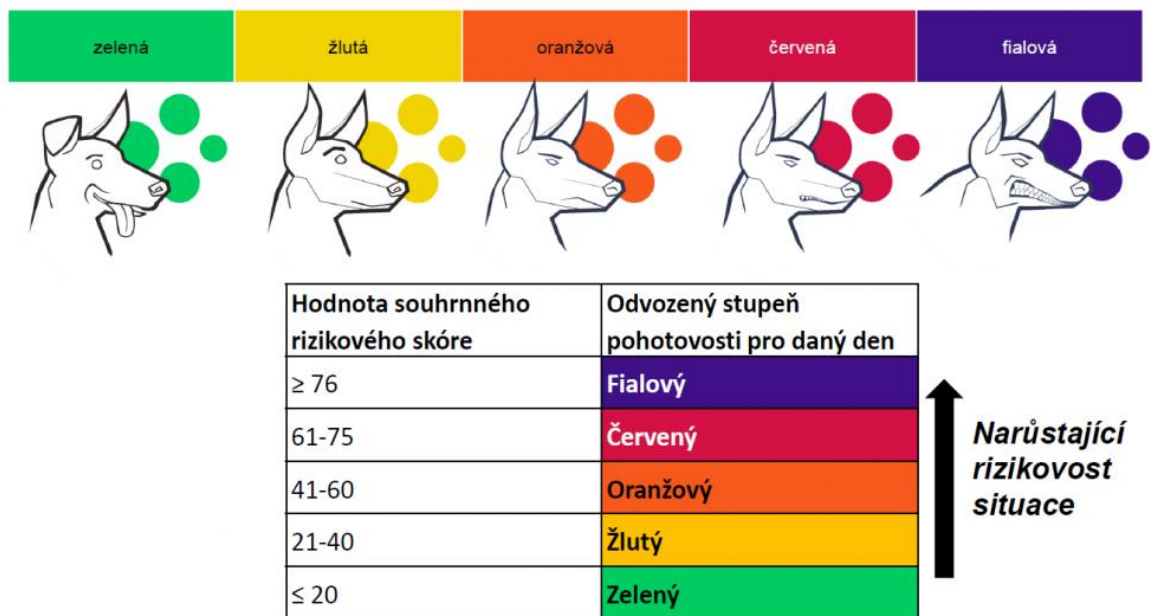
Obr. 6: Graf počtu TK po jednání vlády během post-peak fáze pandemie COVID-19, *Hlídač státu*, vlastní zpracování - str. 44



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 zdravotní populaci. Rozhodnutí o registraci vakcín je podloženo všemi potřebnými údaji.

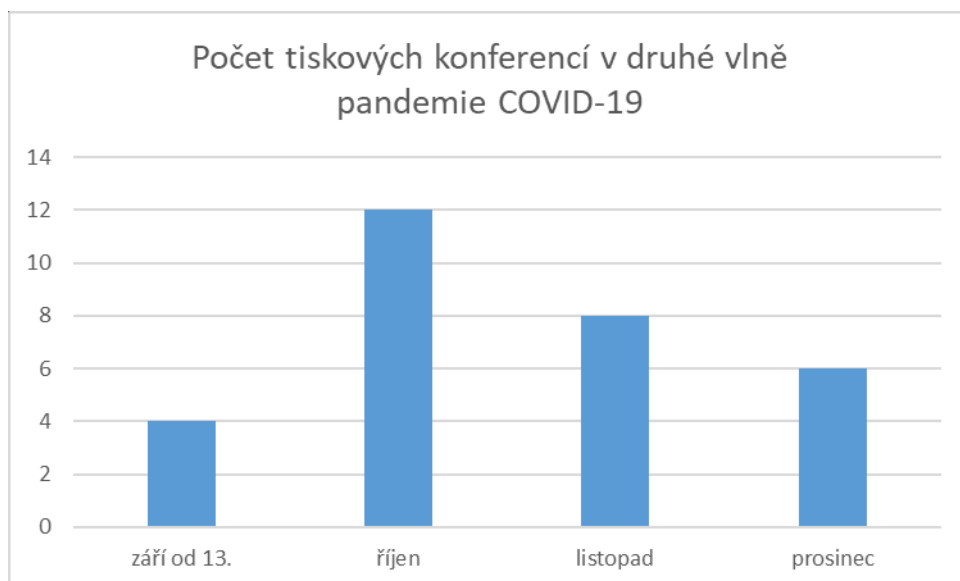
**Vakcína způsobí nemoc samotnou.**  
Žádná z vakcín proti COVID-19 neobsahuje celý virus, který by byl schopen se množit nebo dostávat se do buněk, a tedy není schopen infikovat člověka. Vakcíny obsahují jen ty součásti, které budou stimulovat imunitní systém, aby vytvořil protilátky. Vakcína není nebezpečná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



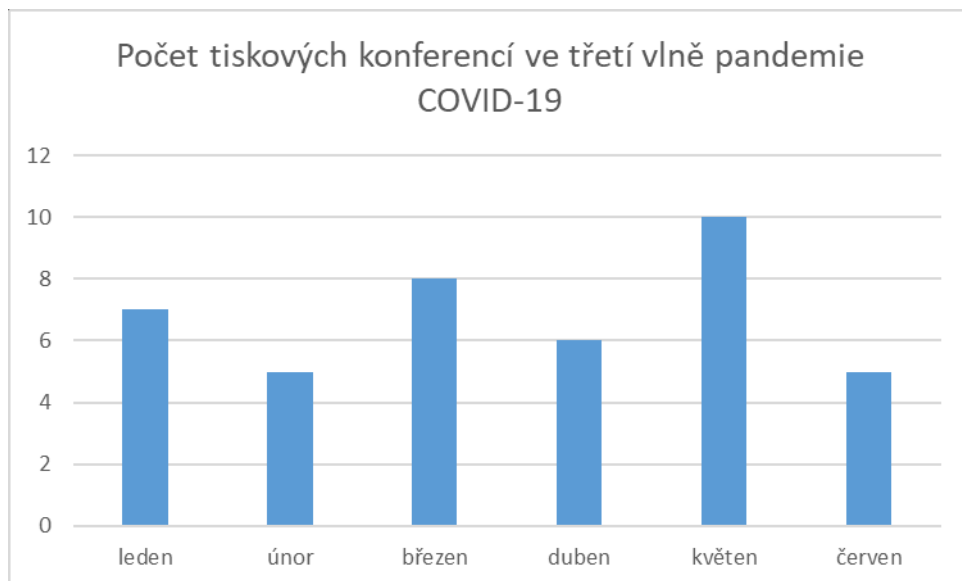
MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ  
ČESKÉ REPUBLIKY

[koronavirus.mzcr.cz](http://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 česká 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 nesejmela 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 zvládnání 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 nima 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 včasně, tak ten prostor bude výrazně omezenej. 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.**

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru s Denisou Hejlovou

**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 poprvé 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 aktualizovaněj 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 bejt 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 zůstával Andrej Babiš pořád tím lídrem i když mu to už tolik neprospívalo?**

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...