

Přílohy

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru – Jan Patawa

Přepisy dalších rozhovorů v plné délce jsou v archivu autorky k dispozici na vyžádání.

Prosím uveďte své jméno, instituci a organizační strukturu, ve které pracujete nebo jste pracoval/a:

Jan Patawa, Vedoucí Oddělení strategické komunikace Ministerstva vnitra

Popište prosím, jak je vymezena úloha a struktura komunikačního odboru/oddělení v dané instituci. Jak je odbor/oddělení zařazeno do organizačních struktur ministerstva a jak se to promítá do jeho fungování a interních procesů?

Já jsem vedoucím oddělení strategické komunikace, které spadá pod odbor komunikace, který má zároveň vedle oddělení komunikace také oddělení PR, tedy klasické tiskové oddělení. Tato dvě hlavní oddělení spojená pod odborem komunikace tvoří dohromady kolem dvanácti lidí s tím, že oddělení strategické komunikace tvoří pět lidí.

Jak tato dvě oddělení fungují mezi sebou? Mají nějakou společnou zastřešující komunikaci či stanovený cíl?

Je to vymyšleno tak, že oddělení strategické komunikace se snaží bez nějakého politického zadání (nesloužíme politickým zájmům) komunikovat zájmy našeho resortu, respektive ministerstva, potažmo státu. Tím stěžejním zájmem je zajištění vnitřní bezpečnosti státu, což je v zásadě posláním ministerstva. Tedy veškeré projekty a veškerou komunikaci, kterou děláme, směřujeme k tomu, aby byl naplněn tento cíl, udržení vnitřní bezpečnosti. Spadají sem dílčí strategické zájmy, jako migrace, ve velké míře zvládnutí migrační krize v důsledku války na Ukrajině nebo aktuální ohrožení vnitřní bezpečnosti, jakou byla například střelba na Filosofické fakultě UK. To jsou všechno velké bloky a události, které mohou mít bezprostřední vliv na vnitřní bezpečnost, a to je primárně co se snažíme komunikačně naplnit. Zároveň se do komunikace našeho odboru dostávají i věci týkající se chodu a agendy ministerstva, mediální výstupy pana ministra, ale tyto aktivity se snaží pokrývat právě odbor PR a tisku, který dělá tiskový servis ministerstvu jako instituci

a zároveň ministrové jakožto jejímu představiteli a politické figuře.

Co vnímáte Vy jako hlavní funkci komunikace dané instituce? Je nastavena a v rámci ministerstva sdílena jasná komunikační cíl a strategie?

Nerozklad společnosti. (Jednou větou). Pod to spadá vlastně všechno. Ta definice se může zdát vyhrcoená, ale v konečném důsledku to tak je. Je to snaha o to, aby se tady lidé nepobili a potom to prakticky můžete ukazovat na tom, že my jsme například řešili komunikaci konfliktů mezi Romy a Ukrajinci minulého léta, což byla poměrně vyhrcoená situace. Táhla se v podstatě celé léto a odehrávala se na místní úrovni, ale my jsme ji z pozice ministerstva na té centrální úrovni se snažili do ní také vstupovat, abychom zabránili eskalaci násilí a nesnášenlivosti. Pokud lidé budou vystrašení kvůli migraci, opět to povede k nenávisným projevům vůči nějaké skupině obyvatelstva, nebo to v konečném důsledku může vést i k nedůvěře v celý ten stát, protože nemusí budít dojem, že zvládá danou situaci a vlastně veškeré tyto záležitosti, které mohou vést ve svém konečném důsledku k tomu rozkladu společnosti v tom nejextrémnějším slova smyslu, se snažíme pokrývat.

Jak ministerstvo přistupuje k volbě komunikačních kanálů? V čem vidíte potenciál, a naopak hrozby využití sociálních sítí ve strategické komunikaci?

Když se podíváte na to, jaké sociální sítě jednotlivá ministerstva používají a jaké dopady ty sítě mají, tak pravděpodobně dospějete k závěru, že dopady sociálních sítí institucí jsou velmi marginální. My se snažíme s tímto pracovat tak, že ne že bychom je opomíjeli, to v žádném případě, ale pracujeme s tím, že jako instituce máme nějaký kanál, který by měl důvěryhodně informovat o jejích záležitostech, ale když budu úplně upřímný, dopad a dosah těch sdělení opravdu není velký. Tím, že můj background je reklamní, tak pokud bychom se měli bavit o nějakém zásahu, sledovat reach a engagement, které dávají mediálně smysl hodnotit (z hlediska dosahu určitého sdělení v určité cílové skupině), tak ten největší dopad mají sdělení ministra. Pokud on jako figura promlouvá ať už na svých sítích, nebo v našem mediálním prostoru, tak ministr je ten, kdo nastavuje tu agendu a my mu tomu tu mediální strategii uzpůsobujeme. Sekundárně ta sdělení mohou zazdít na sítích dané instituce, případně lze použít tzv. mluvící hlavy, tedy nějaké expertní pohledy, které dokreslují obrázek o nějakém tématu. Tak funguje ta strategie.

Zároveň je tu snaha o nějaké nápady „out of the box“, využívat například nástěnky na vesnicích, osvědčily se nám rámečky ve vlacích, kde člověk s tím sdělením klidně hodinu stráví, a zároveň to mohou být například i různé výstavy, teď jsme například dělaly výstavu o osudech chorvatských dětí, které byly zachráněny během války v Jugoslávii a byly dočasně ubytované v České republice. To je méně očekávaný kanál, ale je to způsob jak určité sdělení nebo poselství, i hodnotové, do té společnosti dostat. Nebo aktuálně před ruskou ambasadou jsou vystaveny zemědělské stroje, rozbombardované, což je také způsob, jak poukázat na nějaký problém, v tomto případě Putinovo využívání obilí jako zbraně.

Ty kanály se snažíme skládat z různých fragmentů tak, aby zarezonovaly v rámci jednotlivých cílových skupin a zároveň máme nějakou hrubou segmentaci společnosti, tak abychom věděli, na jakou část společnosti cílíme, jestli se ten vzkaz vůbec dotýká a rezonuje v určité cílovce.

Jakým způsobem k cílovým skupinám přistupujete? Máte nějaký klíčový segment?

Nemáme. Máme nějakou svoji segmentaci, která se dívá na společnost skrze její důvěru v instituce a to, jakým způsobem se staví ke státu. To znamená „důvěřuje demokracii“, „důvěřuje institucím“, „vnímá bezpečí/ohrožení“ – těchto segmentů máme šest a všechny se snažíme mít nějak popsané, definované. Je třeba ale říct, že nejsou definované čistě demograficky, tak že by je šlo vymezit věkem, velikostí bydliště a podobně. Spíš se snažíme přiblížit tomu co ta cílová skupina si myslí a jaké má obavy, ty obavy jsou myslím lepší označení.

Na základě jakých dat tuto segmentaci vytváříte?

Je to segmentace na základě postojů k institucím a jsou tam zakomponovány faktory jako socioekonomická perspektiva, jak participují na věcech veřejných, podezíravost k systému a pocit svobody a bezpečí. Z toho nám vyšlo šest segmentů, k nimž máme vytvořené moodboardy, abychom si mohli udělat obrázek o tom, kdo to v reálném životě je. Samozřejmě to není perfektní, ale určitou představu vám to dá.

Máme například nějakou skupinu, která je v aktivní opozici vůči tomu státu, šíří různé konspirace, není úplně ekonomicky nejsilnější, zároveň má nějaký mobilizační potenciál, to

znamená dostanete je na určité demonstrace, spíše starší, ale není možné vyloženě říct, že by žili vyloženě v menších městech. Jedná se o aktivní šířitele různých konspirací a je to přibližně nějakých 13% obyvatelstva.

Jakým způsobem v rámci ministerstva vyhodnocujete výsledky vaší komunikace? Analyzujete zpětnou vazbu ze strany vašich stakeholderů?

V případě, že jsem dělal nějaké kampaně na sociálních sítích, protože my jsme před dvěma lety například dělali velmi intenzivní kampaně, v nichž byla zapojena celá řada resortů, skoro všechna ministerstva, tak jsme v rámci výročí války komunikovali všichni podobnou kreativitu. Tak tam pokud jsme něco vyhodnocovali, tak velmi ploše jaký byl reach a engagement rate, a to bylo vše. Nevypovídá to tak docela o tom, jak efektivní ta kampaň byla, ale to nikdo vlastně není schopen říct, co znamená efektivní kampaň. Reach a engagement rate tak vlastně byly úspěchem. Potom ovšem dojdete k tomu, že ta čísla jsou skutečně nízká a zjevně to není nejefektivnější cesta. Zároveň u některých kampaní bychom asi byli schopni následně testovat dotazovanou znalost (té kampaně), ale to vlastně taky není ten cíl. Ten cíl ideálně je pohnout veřejným míněním, nebo ho alespoň nezhoršit, takže jediné, co já upřímně můžu vzít jako smysluplné vyhodnocení je udělat dotazník na stejné téma, ohledně postoje k určitému tématu a zkoumat, jak se ten postoj změnil a dlouhodobě jej sledovat. To, na co my koukáme, jakožto na parametry je například „vnímání bezpečí“, což je velké číslo, které se nezmění ze dne na den, ale v nějakém delším horizontu, pokud jej budu sledovat, tak uvidím nějaký trend. Mně jde tedy o to, abych ten trend nějak zlepšoval, zjednodušeně řečeno.

Pokud by se měla strategická komunikace ministerstev hodnotit/posuzovat, co by podle Vás mělo být hlavním kritériem/kritérii?

My jsme si právě na základě toho, co považujeme za strategické zájmy toho ministerstva, potažmo státu, v otázce vnitřní bezpečnosti, udělali něco, čemu říkáme index vnímání bezpečí. Ten je složen z nějakých pěti čísel – důvěra v policii, bezpečnost v místě bydliště, celková bezpečnost ČR, obavy o osobní bezpečnost a napadání kvůli názoru. Těchto pět čísel, pokud zprůměrujete, tak z toho vyjde číslo indexu vnímání bezpečí. To se snažíme dlouhodobě ve spolupráci i se sociology sledovat. To je pro nás hodnotící měřítko, které z našeho pohledu dává smysl sledovat. Potom se na toto číslo můžu dívat i ve větším

detailu, například na té úrovni dílčích atributů, jako je důvěra v policii, která se dlouhodobě sleduje. Samozřejmě to obnáší to, že ministerstva budou chápat, jak pracovat s daty, budou těm datům své komunikační aktivity přizpůsobovat a budou hlavně sledovat ten strategický záměr, který ta data odráží.

Máte nějaké vnitřní principy či pravidla fungování?

Máme určitá vnitřní pravidla, o věcech zpravidla diskutujeme v užším týmu a víme kdo co má na starost, kdo se stará o obsah pro sociální sítě a zastřešuje ad hoc komunikaci ministra, kdo řeší komunikaci ministerstva a všichni se určitým způsobem zapojujeme do přípravy dílčí strategie pro určité téma. Máme pravidelné porady s ministrem, protože on je ten, který určuje ten směr. Bez něj by to samozřejmě nefungovalo. Vychází to z toho, že důvěra v ten tým, který komunikaci připravuje, je opravdu velká a navzájem se na sebe můžeme spolehnout i s tím, že známe své limity i silné stránky.

Vnímáte v rámci dodržování komunikačních zásad či cílů nějaké konflikty zájmů nebo bezvýhodné situace?

V zásadě ta komunikace funguje skutečně úplně jinak než v komerční sféře, takže nějaký mediální budget, který by se rozumně utrácel na media, téměř neexistuje. Aby se tady zasponzoroval post na sociálních sítích, tak to je velký problém. To je první věc, nějaký dlouhodobý marketing (podporovaný), kde by se ad hoc sponzorovaly důležité posty, tak aby dostaly k nějaké cílové skupině, se vůbec neděje. Zároveň se s tím ale dá žít. Protože ta instituce (to ministerstvo) komunikuje k velmi širokému spektru lidí, takže musí hledat velmi širokou škálu možností, jak to sdělení k lidem dostat. To nejplošnější je asi ministr, ale ta kreativní složka naší práce, kdy přemýšlíte, jak dostat nějaké sdělení k určité složce lidí, je vlastně zábavné.

Chtěla/a byste doplnit nějakou informaci nebo myšlenku, která v rozhovoru nezazněla?

Možná jediná věc, která ale vlastně je důležitá. To, o čem se tu bavíme, jsou relativně velké strategické celky, a to co my se snažíme zároveň i dělat je akutní komunikace. Akutní komunikace spoléhá na čistě organické kanály a je to komunikace, která se snaží zabránit různým eskalacím nebo naopak odkomunikovat nějaké mimořádné události, které mohou

ohrožovat vnitřní bezpečnost, ať už to byla například střelba na Filosofické fakultě UK, nebo různé konflikty mezi menšinami. Já když o tom někomu vykládám, tak je to takové hašení požárů. Tam vám žádný mediální budget nepomůže a ani se to neodehrává v těch klasických intencích. Je to spíše o zapojení místních aktérů, organizaci kulatých stolů, smíření, intervence influencerů, které daná komunita uznává a respektuje. Využívání neformálního vlivu představitelů státu typu paní zmocněnkyně pro lidská práva, nebo paní Fukové, která zastupuje romskou menšinu, máme intenzivní vztah s ukrajinskou komunitou, která se zase snaží ty věci uklidňovat na úrovni té komunity. Takže důležitá část té komunikační práce probíhá i v této trošce neviditelné úrovni, která ovšem přináší výsledky. Podle mě je toto rodící se odvětví, které stát doposud poněkud ignoroval a nyní dostává konkrétnější obrys.

Moc děkuji za rozhovor.