

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Bc. Jana Klementová**

**Armáda na mediálním bitevním poli**

*Diplomová práce*

Praha 2016

Autor práce: **Bc. Jana Klementová**

Vedoucí práce: **PhDr. Vlastimil Nečas, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2016

## **Bibliografický záznam**

KLEMENTOVÁ, Jana. *Armáda na mediálním bitevním poli..* Praha, 2016. 71 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vlastimil Nečas, Ph.D.

## **Abstrakt**

Diplomová práce „Armáda na mediálním bitevním poli“ zkoumá nakolik jsou Ministerstvo obrany a Armáda České republiky mediálními institucemi. Jestli přebírají mediální logiku a podléhají tlaku novinářů. To vše v teoretickém ukotvení čtyř fází mediatizace, které definoval Jesper Strömbäck ve své práci z roku 2008. V teoretické části práce jsou definovány pojmy jako je mediatizace nebo mediální logika. Práce se také zaměřuje na vysvětlení firemní komunikace, která je následně vztažena na Ministerstvo obrany a AČR. V závěru teoretické části jsou vymezeny obě instituce a důraz je kladen na jejich komunikační oddělení. Metodická část popisuje výzkumnou metodu polostrukturovaných rozhovorů, které jsou použity pro sběr relevantních dat. Definuje také výzkumný problém a výzkumné otázky. Třetí část diplomové práce se věnuje výzkumu, kdy jsou sesbíraná data devíti respondentů z Ministerstva obrany a Generálního štábu AČR analyzovány a rozřazeny k příslušným výzkumným otázkám. Respondenti odpovídali na dotazy, které se věnovaly komunikačním cílům Armády, formátům a obsahům sdělení, novým médiím a jejich práce ve vztahu k redakčním rutinám. Respondenti popisovali, jaké vztahy má Ministerstvo a Generální štáb s médii, jakou důležitost komunikaci přisuzují nebo jakým způsobem vylepšují obraz Armády v očích veřejnosti. V závěru práce jsou pak data vyhodnocena a opět vztažena k Strömbäckově teorii mediatizace. Následně jsou z toho vyvozeny závěry ohledně naplňování komunikačních cílů Armády a nakolik mediální logika ovlivňuje tu armádní.

## **Abstract**

The thesis "The army on the media battlefield" examines the extent to which the Ministry of Defence and the Army of the Czech Republic are media institutions. If they take media logic and if they subject to pressure of the journalists. All this in a theoretical frame of four phases of mediatisation that is defined by Jesper Strömbäck's work in 2008. The theoretical part defines terms such as mediatisation or media logic. The thesis also focuses on the explanation of corporate communication, which is related to the Ministry of Defence and the Czech Army. In the conclusion of the theoretical part both institutions are defined and the emphasis is on their communications department. The methodological part describes the research method of semi-structured interviews, which are used to collect relevant data. It also defines the research problem and research questions. The third part of the thesis is devoted to research where data collected from nine respondents from the Ministry of Defense and the General Staff of the Army are analyzed and categorized to relevant research questions. Respondents answered questions that addressed the communication objectives of the Army, formats and contents of the communication, new media and their work in relation to editorial routines. Respondents described what relationship is between the Ministry and the General Staff and the media, what importance they attributed to communication or how to improve the image of the Army in the eyes of the public. In the conclusion, the data are evaluated and re-referenced to Strömbäck's theory of mediatisation. Subsequently, the conclusions are drawn regarding the fulfillment of communication goals of the Army and how the media influences the logic of the army.

## **Klíčová slova**

**Mediální logika, mediatizace, Armáda České republiky, Ministerstvo obrany, redakční rutiny, formáty, obsahy, zdroje**

## **Keywords**

**Media logic, mediatization, Czech army, Ministry of Defense, routines, formats, contents, sources**

**Rozsah práce: 132 100 znaků včetně mezer (bez zdrojů a příloh)**

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila 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 dne 9.5. 2016

Bc. Jana Klementová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doktoru Vlastimilu Nečasovi za vedení a správné nasměrování při psaní diplomové práce. Dále všem respondentům za ochotu a čas, který mi věnovali, protože bez jejich pomoci by tato práce nemohla vzniknout.

Chtěla bych poděkovat svému muži za velkou trpělivost a podnětné připomínky a své mamince za celoživotní podporu.

**Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK**  
**Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce**

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:**

**Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:**

KLEMENTOVÁ JANA

**Razítko podatelny:**

**Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:**

2014

**E-mail diplomantky/diplomanta:**

[jana.magdonova@gmail.com](mailto:jana.magdonova@gmail.com)

**Studijní obor/forma studia:**

Žurnalistika/prezenční

**Předpokládaný název práce v češtině:**

Armáda České republiky na mediálním bitevním poli

**Předpokládaný název práce v angličtině:**

Czech army on the media battlefield

**Předpokládaný termín dokončení** (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*)  
(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2015/2016

**Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování** (max. 1800 znaků):

Tématika vlivu médií na politiku je poměrně důkladně zpracovaná a existuje mnoho studií. Ovšem zaměření se na vliv médií na nepolitické instituce či organizace je poměrně opomíjené téma. Přitom McQuail (2009) ve své knize říká, že mediální institucí je vlastně každá instituce.

V roce 2011 schválila vláda materiál Bílá kniha o obraně. V ní se explicitně píše o strategické komunikaci a rostoucím vlivu médií. Ministerstvo obrany má koordinovat všechny své složky zabývající se komunikací, tedy i AČR. Komunikace má být podle Bílé knihy rychlá, důvěryhodná, efektivní a konzistentní. Podle Natalie Fenton (2010) se vlivem online žurnalistiky a 24hodinového zpravodajství zvyšuje i tlak na rozvoj sofistikovaných mediálních strategií veřejných organizací. Armáda České republiky proto musí na měnící se mediální prostředí reagovat.

Kjersti Thorbjørnsrud se ve své studii z roku 2014 věnuje adaptaci vládních úředníků

v Norsku na novou mediální logiku, jak se mění prioritizace a způsob práce. Dochází k zjištění, že sledování mediální logiky byrokracií je nutnost a v dnešní době už praxí. Maltby (2012) se už přímo zabývá mediatizací britské armády. Popisuje, jak ozbrojené složky mění svou komunikační strategii, aby snadněji dosáhly svých cílů ve veřejné sféře.

**Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):**

Diplomová práce si klade za cíl zmapovat veřejnou a mediální komunikaci AČR. Práce se bude držet dvou klíčových linií:

1. analýza mediálního pokrytí AČR s důrazem na hlavní témata a osobnosti
2. mapování a rozbor komunikační strategie AČR

V závěru se diplomantka pokusí popsat nakolik cíle komunikační strategie AČR korespondují s výstupy v médiích.

Otázky a hypotézy:

O jakých klíčových tématech AČR média referují?

Kterí aktéři (osobnosti armády) se v médiích objevují a v jaké souvislosti?

Kolik prostoru dostává v médiích AČR?

Jaké jsou klíčové komunikační cíle AČR?

Jaké komunikační nástroje AČR používá?

Jaké kanály armáda ke komunikaci využívá?

Sleduje AČR mediální logiku, jak?

Jakým způsobem AČR naplňuje cíle komunikační strategie?

**Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):**

**Úvod**

- stručné představení problematiky a tématu, zdůvodnění výběru tématu

**Teoretický rámec**

- armáda versus média (jaký je mezi těmito dvěma entitami vztah, jak se mohou oba aktéři navzájem ovlivňovat, důležitost médií pro armádu, jaká omezení má armáda při komunikaci s médii, mediální odpovědnost, gatekeeping, svoboda informací vs. bezpečnost)
- komunikační strategie (jak se tvoří, jaké jsou nástroje, kanály, cílové skupiny, proč se sestavuje, důležitost komunikačních strategií pro armádu, specifika armádní komunikační strategie)
- mediatizace a mediální logika (definice mediatizace, jak se projevuje, vztah



mediatizace a mediální logiky, jak mediální logika ovlivňuje práci nemediálních institucí)

- postavení AČR v rámci České republiky, vztah AČR a ministerstva obrany

#### **Metodologie**

- kvantitativní obsahová analýza, strukturované rozhovory s oddělením komunikace AČR a ministerstva obrany

#### **Praktická část**

- výstupy AČR v médiích – klíčová témata, aktéři, prostor v médiích
- analýza výstupů optikou mediální logiky
- komunikační strategie AČR – cíle, konkrétní kanály, nástroje, cílové skupiny
- srovnání cílů komunikační strategie AČR s analýzou mediálních výstupů

#### **Závěr**

- shrnutí zjištění z praktické části diplomové práce, zodpovězení výzkumných otázek a zhodnocení naplnění cíle práce

#### **Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):**

- výstupy z kvantitativní obsahové analýzy vybraných médií
- strukturované rozhovory (oddělení komunikace AČR, oddělení komunikace ministerstva obrany), interní dokumenty vážící se ke komunikaci
- Bílá kniha o obraně (2011)

Práce se opře o data od schválení Bílé knihy o obraně v roce 2011 až do roku 2014. Čtyřleté analyzované období je zvoleno kvůli vyloučení možných zkreslení vlivem neočekávaných událostí, kterým média věnovala více pozornosti. Toto vymezené období diplomantka v závislosti na sběru dat ještě může upravit.

#### **Metody (techniky) zpracování materiálu:**

- kvantitativní obsahová analýza vybraných médií
- strukturované rozhovory (oddělení komunikace AČR, oddělení komunikace ministerstva obrany)

#### **Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):**

Bílá kniha o obraně. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011, 167 s. ISBN 978-80-7278-564-3.

- strategický dokument schválila vláda v roce 2011. Je to souhrnný koncepční rámec, který definuje a zdůvodňuje roli a funkce českých ozbrojených sil. Určuje kritéria a směry rozvoje schopností AČR, včetně stanovení střednědobého rozpočtového rámce. Je to také směrnice pro restrukturalizaci systému velení a řízení AČR a reformy ministerstva obrany. Část dokumentu se věnuje i strategické komunikaci.

FENTON, Natalie. *New Media, Old News Journalism and Democracy in the Digital Age*. London: Sage Publications, 2009. ISBN 9781849204415.

- kniha se zabývá empirickým zkoumáním novinářských praktik v různých zpravodajských kontextech. Popisuje, jak technologické, ekonomické a sociální změny se přeměňují žurnalistické zprávy, a jaké jsou důsledky těchto transformací pro demokracii v našem digitálním věku.

MALTBY, S. The mediatization of the military. *Media, War & Conflict* [online]. 2012, vol. 5, issue 3, s. 255-268 [cit. 2015-03-30]. DOI: 10.1177/1750635212447908.

- článek zkoumá mediatizaci britské armády. Jak se mění její komunikační strategie v závislosti na médiích. Autor zkoumá interní i externí komunikaci armády. Armádní komunikační strategie jsou sestavovány tak, aby publikum uklidňovalo a získávaly podporu veřejnosti.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009, 639 s. ISBN 978-80-7367-574-5.

- kniha se věnuje masovým médiím v moderních společnostech. Autor vysvětluje teorii médií, jejich strukturu nebo organizaci. Věnuje se mediálnímu obsahu i publiku. V neposlední řadě se zaměřuje i na účinky médií.

MEYEN, Michael, Markus THIEROFF a Steffi STRENGER. Mass Media Logic and The Mediatization of Politics. *Journalism Studies* [online]. 2014, vol. 15, issue 3, s. 271-288 [cit. 2015-05-25]. DOI: 10.1080/1461670x.2014.889459.

- Článek navrhuje teoretický rámec pro analýzu masové mediální logiky jako hnací síly pro sociální změnu. Mediální logika má podle autorů fundamentální dopad na společnost. Zkoumá i adaptaci mediálních aktérů na změnu logiky. V druhé části se soustředí na adaptaci politiků a politických stran mediální logice.

STROMBACK, J. a P. Van AELST. Why political parties adapt to the media: Exploring the fourth dimension of mediatization. *International Communication Gazette* [online]. 2013, vol. 75, issue 4, s. 341-358 [cit. 2015-05-25]. DOI: 10.1177/1748048513482266.

- Strömbäck se zabývá pojmem mediatizace. Vysvětluje jej jako dlouhodobý proces, jehož prostřednictvím se média stávají stále více nezávislá na politice, a naopak přes který jsou političtí aktéři a instituce stále více závislé na médiích. Autor popisuje 4 stupně mediatizace.

THORBJØRNSRUD, Kjersti. Mediatization of Public Bureaucracies: Administrative versus Political Loyalty. *Scandinavian Political Studies* [online]. 2014, vol. 38, issue 2, s. 179-197 [cit. 2015-05-25]. DOI: 10.1111/1467-9477.12041.

- Studie zkoumá vliv médií na norskou centrální správu přistěhovalců. Jak její práci ovlivňuje nová mediální logika. Práce řeší také střet požadavků novinářů na rychlost, zajímavost a pointu s vlastním přesvědčením úředníků, kteří chtějí

problematiku důkladněji vysvětlit. Autorka dochází k závěru, že úředníci se na novou mediální logiku museli částečně adaptovat.

**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)

FORET, Michal. Public relations jako součást marketingové komunikace AČR. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce Olga Jurášková.

HANZLÍKOVÁ, Veronika. Problematika a rozbor komunikací MO ČR. 2011. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Jiří Mikeš.

LEBEDOVÁ, Veronika. Mediální obraz zahraniční operace Armády ČR v Afghánistánu ve vybraných českých denících. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Otakar Foltýn.

**Datum / Podpis studenta/ky**

.....

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

**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.**

**Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.**

**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga  
pedagožky/pedagoga**

.....  
**Datum / Podpis**

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>1</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>4</b>
1.1. MEDIÁLNÍ LOGIKA .....	4
1.2. MEDIATIZACE .....	6
1.3. REDAKČNÍ RUTINY .....	10
1.3.1. Rutiny a publikum.....	12
1.3.2. Rutiny a mediální organizace.....	13
1.3.3. Rutiny a zdroje .....	14
1.4. KOMUNIKACE INSTITUCÍ.....	15
1.4.1. Marketingová komunikace .....	15
1.5. MINISTERSTVO OBRANY A ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY .....	17
<b>2. METODICKÁ ČÁST</b> .....	<b>22</b>
2.1. KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	22
2.2.1. Kvalitativní dotazování.....	22
2.2.2. Řazení otázek.....	23
2.2.3. Vedení rozhovoru .....	24
2.2. ZKOUMANÝ VZOREK .....	25
2.3. VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	26
2.4. VYHODNOCENÍ ROZHovorŮ.....	32
<b>3. VÝSLEDKY VÝKUMU A DISKUSE</b> .....	<b>33</b>
3.1. MASOVÁ MÉDIA JAKO HLAVNÍ KANÁL KOMUNIKACE ARMÁDY S VEŘEJNOSTÍ.....	33
3.2. ARMÁDA A FORMÁTY SDĚLENÍ.....	35
3.3. ARMÁDA A REDAKČNÍ RUTINY NOVINÁŘŮ .....	36
3.4. ARMÁDA A OBSAHY SDĚLENÍ.....	40
3.5. ARMÁDA A ZDROJE .....	41
3.6. ARMÁDA A NOVÁ MÉDIA.....	47
3.7. ARMÁDA A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE, CÍLE A PR .....	50
3.8. VYHODNOCENÍ VÝZKUMU.....	52
3.9. DISKUSE.....	57
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>59</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>62</b>
<b>ZDROJE</b> .....	<b>64</b>
SEZNAM OBRÁZKŮ:.....	70
SEZNAM TABULEK: .....	70
SEZNAM ZKRATEK: .....	70
PŘÍLOHY: .....	71

# ÚVOD

Mediatizace je podle Schulze (2004) označení procesu, kdy nejrůznější společenské instituce a sféry přizpůsobují své chování mediální logice. Nejčastěji se o mediatizaci hovoří ve spojení s politikou, kdy politikové mění své komunikační rutiny tak, aby je média snadněji přebírala a politici tak dostali v médiích maximum možného prostoru. V praxi to znamená, že tiskové konference svolávají v takových časech, aby média materiál stihla zpracovat do uzávěrky novin nebo pro hlavní zpravodajskou relaci. Přestávají vše řešit ad hoc, ale s novináři častěji a intenzivněji komunikují. Procházejí nejrůznějšími školeními, aby byli schopní mluvit na kameru nebo mikrofon. O politické mediatizaci píše například Strömbäck (2008), Meyen, Thieroff, Strenger (2014), Altheide (2004).

Ve své diplomové práci chci aplikovat čtyři fáze mediatizace Jespera Strömbäcka na jinou sféru než je politika, konkrétně na Ministerstvo obrany a Armádu České republiky.<sup>1</sup> O mediatizaci armády už píše Sarah Maltby (2012). Zabývá se ale konkrétně britskou armádou a stupněm její autonomie vůči médiím. Vychází z konkrétních příkladů komunikace armády s médii, ale vše je v kontextu Velké Británie, což nelze na české prostředí zcela aplikovat.

Strömbäck (2008) ve své práci přichází s konceptem čtyř dimenzí mediatizace. V první fázi přestávají být média závislá na politických institucích. Stávají se nejdůležitějším zdrojem informací. V druhé fázi si média vytvářejí vlastní mediální logiku. Ve třetí fázi si jsou mediální a politická logika rovnocenné a ve čtvrté fázi mediatizace podle Strömbäcka už je mediální logika nadřazená logice politické a politické autority ji zcela přebírají.

Cílem práce bude zjistit, zda je Armáda České republiky, respektive Ministerstvo obrany, poplatná mediální logice a podřizuje se tlaku médií. Pokusím se určit, ve které fázi Strömbäckovy stupnice mediatizace se nyní nachází a nastíním rizika, jaká to může přinášet.

---

<sup>1</sup> Pro potřeby práce budu Ministerstvo obrany a Armádu nazývat souhrnně „Armáda“. Pokud se v textu objeví pouze „armáda“, je tím myšlena Armáda České republiky bez resortu obrany.

Struktura práce bude logicky vycházet z teoretického ukotvení pojmů jako je mediatizace a mediální logika. Zmapuje dosud zveřejněné práce a zdůrazní ty aspekty, které budou aplikovatelné pro výzkum. Proces mediatizace budu zkoumat na způsobu práce oddělení komunikace Generálního štábu a Ministerstva obrany. Data pro výzkum lze získat pouze kvalitativními metodami, jelikož se nejedná o kvantifikovatelné veličiny. Těžiště výzkumu je proto v polostrukturovaných rozhovorech. Klíčové bude sestavení sady dotazů, abych zjistila, jestli se mění zavedené postupy a rutiny v závislosti na tlaku médií. Jelikož se jedná o instituce, které často pracují s informacemi s určitým stupněm utajení, může to zkomplikovat získávání potřebných dat a negativně ovlivnit výzkum. S touto proměnnou je třeba počítat a dbát na sestavení takové sady otázek pro respondenty, aby se toto riziko snížilo na minimum.

Klíčová bude analýza rozhovorů, které s respondenty povedu. Bude potřeba v nich najít důležité informace a přiřadit je k výzkumným otázkám, kterých se týkají. Z nich pak následně vyvodit závěry a aplikovat je na Strömbäckovu teorii mediatizace. Až poté budu schopna určit, co to pro Armádu znamená a jaká rizika to přináší.

Oproti schváleným tezím jsem musela poopravit některé výzkumné otázky. Podstata práce však zůstala zachována. Pro správné určení fáze mediatizace, bylo potřeba termín mediální logika správně rozložit na dílčí proměnné, což ovlivnilo i formulace výzkumných otázek oproti původním. Musela jsem také vynechat kvantitativní analýzu mediálního pokrytí AČR s důrazem na hlavní témata a osobnosti. Tato část výzkumu byla pro potřeby diplomové práce nadbytečná a nepřinesla by potřebný kontext. Vzhledem k terminologii, kterou jsem si pro potřeby práce zvolila, jsem upravila i název. Vypustila jsem sousloví „České republiky“, protože se v práci kromě AČR zabývám i Ministerstvem obrany, což souhrnně nazývám Armáda.

Současné mediální prostředí se velmi rychle proměňuje. Nová média ovlivňují dosud neotřesitelné redakční rutiny. Čtenář nebo divák také mění své zvyky a jak média, tak instituce jako je Armáda České republiky a Ministerstvo obrany musí na novou situaci reagovat, jinak se jejich sdělení stanou pro běžného člověka nečitelná.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## *1.1. Mediální logika*

Pojem mediální logika poprvé použil David Altheide a Robert Snow ve své knize *Media Logic* (1979). Mediální logiku považují za vidění a interpretaci sociálních jevů. Sestává z forem komunikace, kterou vysvětlují jako proces, kterým média prezentují a předávají informace (Altheide, Snow, 1979, s. 9-10).

Formát určuje, jak bude materiál zpracován, organizován a jakým stylem prezentován. Soubor těchto pravidel usnadňuje správné pochopení významu sdělení. Altheide a Snow se soustředí na dva základní formáty – gramatiku médií a normy, které definují obsah. Popisují, že televize, rádia a filmy používají jinou gramatiku pro prezentaci obsahů posluchačům. Gramatika je podle nich rámec, kterým je fenomén vnímán a pochopen. Charakteristický je rytmus a tempo, syntax, specifická neverbální gesta, která reprezentují slova, a specifický slovník (Altheide, Snow, 1979, s. 22-24). Timothy Cook (2005, s. 113) se zabývá mediální logikou a zpravodajstvím, kdy definuje podstatu logiky jako formát, morálku a rytmus zpráv. Jako typické formáty zpráv uvádí krátké hutné texty, dramatičnost, jednoznačnost a epizodické rámcování se zaměřením na jednu událost.

Altheide a Snow tvrdí, že vliv masových médií roste, protože mnoho institucí následuje mediální logiku v definování i řešení problémů. Tím se konstruuje mediální kultura. Autoři ale upozorňují, že se nejedná o jednostranný proces, nýbrž o interakci množství účastníků procesu. Mediální logika se stala natolik dominantní, že společnost považuje za přirozené nahlížet a rozumět sociálním jevům skrze ni. Média ovlivňují základní aspekty lidského bytí, jako je zábava, zpravodajství, politika nebo náboženství. Legitimizují se jako zdroj institucionálních strategií, protože determinují, o čem se bude diskutovat, co je relevantní pro většinu společnosti, vytvářejí experty v mnoha oblastech. Dominantní média ovlivňují způsob operování ostatních médií, stávají se zdrojem a legitimizují současné praktiky skrze aplikaci kritérií, která jsou na médiích založená. Mediální pokrytí určuje, co je důležité. Veřejnost pokládá události, které se ve zpravodajství neobjeví, za nedůležité. Mediální osobnosti, které sledují mediální logiku, mohou snadněji prosadit vše, co řeknou. Skrze mediální logiku legitimizují své názory a témata a stanou se objektem veřejné diskuse. Nezáleží na znalostech, ale na funkci

mediálního formátu. Prezentace musí být zjednodušena, generalizována, personifikována a často zábavná (Altheide, Snow, 1979, s. 236-245).

Altheide (2013) sám uznává, že původní teoretický rámec mediální logiky je třeba modernizovat. Zdůrazňuje reflexivní obrat v sociálních vědách, který se musí do teorie mediální logiky zahrnout. Reflexivita je významná především v kvalitativním výzkumu (Hendl, 2008, s. 146).

*[Reflexivita] Označuje sebekritičnost a snahu výzkumníka vyrovnat se s omezením použitých metod (Hendl, 2008, s. 391).*

Mediální logiku reflexivně vytváří proces interakcí, rutin a institucionálních pořádků. Zájem o mediální logiku zároveň roste s expanzí a používáním Internetu a chytrých telefonů. Formáty reflektují technologie, kontext a zamýšlené publikum. Podle Altheida (2013, s. 224-226) jsou součástí ekologie komunikace, která zahrnuje proces komunikace v kontextu. Skládá se ze tří složek: informační technologie, formáty komunikace a sociální aktivity (Altheide, 1995, s. 9). Mnoho sociálních aktivit a změn chování rezonuje v komunikaci a informačních technologiích. Altheide upozorňuje, že práce ve zpravodajství musí reflektovat nové fenomény, jako je Youtube, občanská žurnalistika a sdílení informací. Tok zpráv už není jednostranný a uživatelé informačních technologií mají možnost šířit zprávy stejně jako masová média. Zároveň vznikají alternativní zpravodajská média, jako jsou blogy. Do zpráv se čím dál častěji prolíná i zábava. Čtenář je zároveň minivydavatel a na sociálních sítích zveřejňuje obsahy, které podle něj pobaví okruh jeho přátel. Obsah musí být v dnešní době především dobře šířitelný (Altheide, 2013, s. 227).

Nové technologie přímo ovlivňují i mediální logiku. Internet znásobil prostor a možnosti pro zpravodajství. Kvantita ale nezaručuje kvalitu. Online žurnalistika a 24 hodinové zpravodajství posouvá i hranice novinářiny. Pokud chtějí instituce, aby jejich obsah média zveřejnila, musí sledovat mediální logiku důsledněji než kdy dřív. Přehršel informací a zdrojů zahlcuje Internet i samotné novináře. Nová média proto způsobila tlak na veřejné i soukromé instituce, aby tvořily takové obsahy, které novinář nebude muset výrazně upravovat. Natalie Fenton (2010, s. 151-168) tento fenomén důkladněji rozebírá na příkladu nevládních organizací.



Pojem mediální logika má pro různé autory odlišné konotace. Harvard (2008, s. 105-106) ji vnímá jako institucionální a technologický modus operandi médií. Na rozdíl od redaktorských rutin, formálních i neformálních pravidel práce, jsou v mediální logice zahrnuty i způsoby distribuce materiálů a symbolických zdrojů. Instituce si nemohou vybrat, jestli chtějí nebo nechtějí média využívat, vliv médií a jejich logiky je tak velký a tak provázaný se společností a sociální kulturou, že nelze na tyto dvě entity nahlížet odděleně. Mediální logika se stala integrální součástí institucí. Hlavní sférou, kterou autoři s mediální politikou spojují, je politika. Frank Marcinkowski (2005, s. 346) nepředpokládá, že by politiku ovlivňovala pouze mediální logika, ale přichází s myšlenkou součinnosti více druhů logik, včetně té vnitřní. Nezabývat se pouze mediální logikou doporučuje i Knut Lundby (2009, s. 117). Podle něj je třeba specifikovat, jak jsou nejrůznější mediální schopnosti aplikovány v různých vzorcích sociálních interakcí. Pokud bychom se podle Lundbyho soustředili jen na obecnou mediální logiku, uniknou nám tyto konkrétní vzorce.

Mediální logika dnes funguje jako hnací mechanismus procesu mediatizace. Je to proces sociální změny, který do logiky médií zahrnuje i jiné společenské či kulturní oblasti (Lundby, 2009, s. 7).

### ***1.2. Mediatizace***

Je třeba odlišovat termíny mediatizace a mediace. Někdy se překrývá využívání těchto pojmů i v akademických textech. Jiráková a Köpplová (2007, s. 42) proces mediace vysvětlují vstupem prostředníka mezi dvě strany, který má za úkol ovlivnit nebo zajistit vztah mezi nimi. Je to také proces zprostředkování, což je jednou z hlavních funkcí médií. Někdy mohou média více konstruovat než zprostředkovávat.

Proces mediatizace sociální vědci poprvé zkoumali na politickém poli. Přebírání mediální logiky a následná přeměna vnitřních procesů je dodnes nejviditelnější u politiků a politických stran, které neustále bojují o voliče a snaží se legitimizovat svůj vliv. Jeden z prvních autorů, kteří se mediatizací hlouběji zabývali, byl Friedrich Krotz. Podle něj mediatizace není koncept způsobená technologií. Mediatizace je podle Krotze komplexnější, než aby byla závislá pouze na určité mediální technologii. Jde spíše o komunikační dovednost. Krotz (2009, s. 21-40) v analýze mediatizace upozorňuje

na nutnost zahrnout i další současné fenomény - globalizaci, individualizaci a komercializaci. Mediatizaci vysvětluje jako historický, dlouhodobý proces, kdy se média postupně stala součástí konstrukce každodenního života a kultury. Upozorňuje ale, že se konkrétní proces mění v konkrétních kulturách. Mediatizace tak může být v témže čase na vícero místech specifická.

Saxer (2004, s. 151) o mediatizaci mluví jako o sociálním fenoménu s charakteristikou totality, která rozvíjí všudypřítomný vliv ve všech dimenzích sociální existence. Především v politice je pojem mediatizace chápán spíše negativně, jelikož ovlivňuje moderní demokracii. Mediatizace značí problematické konsekvence rozvoje moderních masových médií (Mazzoleni, Schulz, 1999, s. 249). Andrea Schrott ale v debatě o podstatě mediatizace vidí u všech autorů společné prvky. Termín popisuje průnik masových medií a funkční a operativní logiky sociálních systémů. Vnímá také ustavení určitých vzorů mezi a v rámci sociálních aktérů a institucí. Schrott to vztahuje i na politiku a zdůrazňuje průnik masových médií do politického systému a nahrazení politické logiky logikou mediální (Schrott, 2009, s. 43-44).

Vědci často o mediatizaci mluví jako o „process-oriented“ konceptu. Několik autorů se snaží tuto definici přenést do současnosti a vysvětlovat dnešní fenomény. Hjarvard (2004) například řeší rozdíl mezi silnou a slabou mediatizací. Schulz (2004b, 87-101) proces mediatizace shrnuje do čtyř jevů: extenze, substituce, amalgamace a akomodace. Při extenzi média pomáhají překonávat prostorové překážky komunikace. Při substituci média nahrazují určité činnosti, jako příklad lze uvést, že děti místo hraní si venku využívají ve svém volném čase počítač. Při amalgamací dochází ke slučování, média se stávají neoddělitelnou součástí našeho běžného života. Akomodace znamená přizpůsobení našich činností médiím.

Mediatizací se podrobně zabýval Jesper Strömbäck. Publikoval článek, ve kterém na tento fenomén nazíral jako na multidimensionální koncept, a chtěl určit čtyři fáze mediatizace (Strömbäck, 2008, s. 228-244). K první fázi mediatizace podle něj dochází ve chvíli, kdy se masová média stávají hlavním kanálem komunikace mezi politickými institucemi a aktéry a veřejností. Tato fáze je současně prerekvizitou pro další posilování vlivu médií. Je to hlavní předpoklad pro další fáze mediatizace. Pokud by lidé nečetli tisk, nesledovali televizi a nevyužívali internet, vliv médií by byl

minimální a zkoumat proces mediatizace by bylo bezpředmětné. V první fázi mediatizace veřejnost nahlíží na realitu skrz média. Ta ji konstruuje. V první fázi je také nízká nezávislost médií na politických aktérech.

Druhá fáze mediatizace značí rostoucí nezávislost médií na politických aktérech a vládnoucím establishmentu. Média začínají sledovat vlastní, mediální, logiku namísto logiky politické. Stávají se z nich autonomní organizace. Média si určují vlastní formát, normy a hodnoty. Proces přechodu z první fáze do druhé je také procesem rostoucí profesionalizace žurnalistů. Političtí aktéři přestávají být pro novináře objektem obdivu, žurnalisté jsou pragmatictější. V této fázi také dochází k větší komercionalizaci (Semetko, 1991). Paul Manning (2001) upozorňuje, že v této fázi politikové rozvíjejí své dovednosti v public relations. Neznamená to, že by se média postupně stávala zcela nezávislými na politických a ostatních aktérech, spíše dochází k vzájemné interakci a provázanosti. Média totiž budou vždy operovat v prostoru ohraničeném legislativou a regulacemi v daném prostředí. Druhá fáze tedy spíše než polonezávislost médií na politických aktérech znamená rostoucí kontrolu vlastního obsahu. Asp s Esaiassonem to popisují následovně:

*Média nemají pouze moc nad svým publikem, zároveň mají nezávislou moc nad obrázky, které ovlivňují publikum (Asp, Esaiasson, 1996, s. 81)*

Během třetí fáze mediatizace se masová média stávají podle Strömbäcka (2008, s. 237-239) stále dominantnějším komunikačním kanálem mezi jednotlivými sociálními skupinami. Rozdíl mezi druhou a třetí fází je v rostoucí nezávislosti médií. Jejich vliv je tak velký, že politici i ostatní aktéři se na jejich důležitost musejí adaptovat. Média sledují pouze svou mediální logiku. Politici se této fázi již nemohou spoléhat na to, že jim média vyhoví. Jsou to média, která mají konečné slovo, ne politici. Političtí aktéři berou média jako nedílnou součást procesu tvorby politiky. Média jsou v této fázi natolik důležitá, že jejich formáty, obsahy, rytmus, jejich mediální logiku, přebírají i ostatní aktéři. Protože pokud chtějí oslovit veřejnost, musí brát mediální logiku v potaz. Nejen politické instituce se musí na mediální logiku adaptovat. Altheide a Snow dokonce tvrdí:

*Dnes jsou všechny sociální instituce mediálními institucemi. Jak roste množství zkušeností ovlivněných mediální logikou a diskursem, naše světy jsou zcela mediálními (Altheide, Snow, 1991, s. ix).*

Ve své knize tvrdí, že žurnalistika se dostala do postžurnalistické éry. Hlavní jsou v dnešní době formáty a ne řemeslo a témata. Pokud referují o tématech, jsou to pouze výsledky mediálních formátů (Altheide, Snow, 1991, s. x). Každá instituce je totiž součástí mediální kultury. Například náboženství nebo sport přebraly mediální logiku a mediální zákonitosti, aby oslovily větší publikum a získaly více členů (Altheide, Snow, 1991, s. 10). Strömbäck (2008, s. 238-239) upozorňuje, že mediovaná realita se stala důležitější než aktuální realita. Lidé operují pouze v mediální realitě. Stále podle něj ale existují političtí aktéři, kteří mediální logiku přebírají ze strategických, ne z přirozených důvodů. Napětí mezi mediální a politickou logikou je ve třetí fázi mediatizace nejmarkantnější. Dochází k adaptaci politiků na mediální logiku, zároveň se snaží ochránit svou vlastní integritu.

V poslední, čtvrté fázi mediatizace političtí aktéři vnímají média stále jako externí entitu, nicméně si uvědomují nutnost adaptace na jejich logiku. Mediovaná realita se dál šíří, političtí aktéři přemýšlejí o médiích nejen v době politických kampaní, ale v průběhu celého svého mandátu a při procesu tvorby politiky. Hovoří se zde o permanentní kampani a profesionalizaci politiků. Političtí i ostatní aktéři nechávají mediální logiku, aby se stala součástí procesu vládnutí. Často už ani nevidí rozdíl mezi politickou a mediální logikou. Politici tím vyhrávají denní bitvy s médii, ale v dlouhodobém horizontu ztrácejí autonomii v procesu tvorby politiky. Média už zcela sledují pouze svou mediální logiku, obsahy a formáty jsou přebírány ostatními aktéry. Stále roste vliv komercializace, který negativně ovlivňuje novinářské normy a hodnoty. Strömbäck (2008, s. 240-242) tvrdí, že existence médií veřejné služby může částečně omezit tento fenomén. Upozorňuje, že v realitě jsou předěly mezi jednotlivými fázemi daleko méně zřetelné než v teoretické rovině. Toto rozdělení na čtyři fáze je značně zjednodušené až zidealizované.

**Tabulka č. 1: Čtyři fáze mediatizace politiky**

Nejdůležitějším zdrojem informací: zážitek nebo interpersonální komunikace	←→	Nejdůležitějším zdrojem informací: média
Média jsou z velké části závislá na politických institucích	←→	Média jsou z velké části nezávislá na politických institucích
Mediální obsah je z velké části veden politickou logikou	←→	Mediální obsah je z velké části veden mediální logikou
Politici jsou z velké části vedeni politickou logikou	←→	Politici jsou z velké části vedeni mediální logikou

Zdroj: Altheide, Snow, 1991, s. 235

Strömäck (2008) ve svém textu popisuje mediatizaci politiky. Tímto procesem může ale projít jakákoli instituce včetně státní. Mediatizací armády, natož Armády České republiky, se však odborníci zatím nezabývají. Aby bylo možné tento proces sledovat a hodnotit, je třeba operacionalizovat mediální logiku, která je pro mediatizaci určující. V další části kapitoly věnující se teoretickému ukotvení se proto budu věnovat redakčním rutinám, tvorbě mediálních obsahů a komunikaci státních institucí včetně marketingové komunikace.

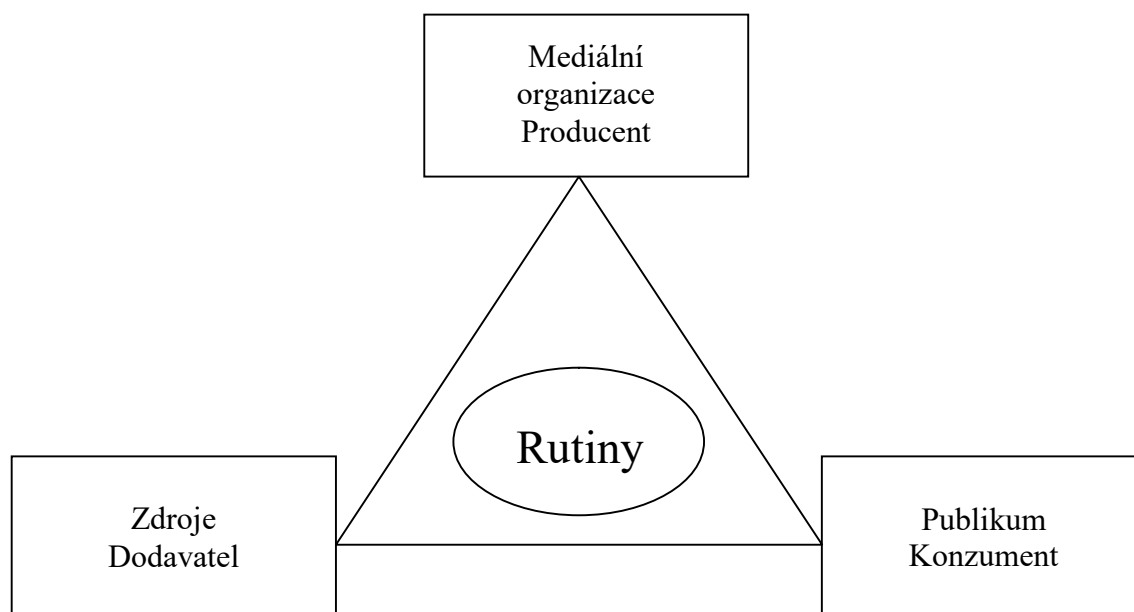
### ***1.3. Redakční rutiny***

Zpráva je institucionální metoda, která zaručuje dostupnost informace konzumentovi. Zároveň je pro tvorbu zpráv klíčová osoba novináře (Tuchman, 1978, s 4). Do mediálního produktu totiž promítá své hodnoty, normy, zkušenosti i vzdělání. Je ale na každé redakci, jakého novináře zaměstná. Zároveň často styl novináře ovlivňuje samotné pracovní prostředí a nároky editorů nebo šéfredaktorů, kteří by měli zajistit, aby mediální výstupy korespondovaly s vyzněním média jako celku (Trampota, 2006, s. 48).

Práce novináře je denní praktická rutinní činnost. Obsah zprávy musí odpovědět na klasické otázky - Kdo? Co? Kdy? Kde? Proč? Jak? Zpráva je proto často standardizovaná. Rutiny také determinují, která témata se budou zpracovávat a stanou se z nich mediální produkty, a která ne. Podle Shoemaker jsou žurnalistické rutiny klíčové pro konečnou podobu mediálního obsahu (Shoemaker, Vos, 2009, s. 51). Rutiny zajišťují kontinuitu zpravodajských obsahů a predikovatelné reakce mediálního systému, které není snadné poškodit. Formují soudržný soubor pravidel, který se stává součástí novinářského profesionalismu (Shoemaker, Reese, 1996, s. 106). Rutiny také usnadňují kontrolu práce a zrychlují ji. Patří mezi ně agenda setting, gatekeeping nebo prezentace zpráv.

Shoemaker a Rees (1996, s 108) definovali tři prameny rutin, které ovlivňují média. Jsou to producenti, konzumenti a zdroje. Veškeré rutiny, ke kterým v procesu tvorby mediálních obsahů dochází, se podle autorů dají zařadit do minimálně jedné z těchto kategorií. Pokud bychom tyto tři prameny dali na tři vrcholy rovnostranného trojúhelníku, v jeho středu budou samotné rutiny. Ty se snaží oscilovat na pomezí jednotlivých vlivů. Přesněji to zobrazuje obrázek č. 1.

**Obrázek č. 1: Mediální rutiny jako konstrukt tří zdrojů**



Zdroj: Shoemaker, Reese, 1996, s. 109

### 1.3.1. Rutiny a publikum

Pokud budeme rutiny zkoumat z pohledu publika, tedy konzumentů, je třeba znát odpověď na otázku: „Co prodává?“. Je to důvod, proč mediální organizace nebo producenti vynakládají tolik prostředků pro zjištění, kdo je jejich publikum (Bednář, 2011, s. 54) Svůj produkt, tedy mediální obsah, mu přizpůsobují. Rutinou orientovanou na publikum jsou zpravodajské hodnoty (Shoemaker, Reese, 1996, s. 110-111). Jsou to kritéria, která musí událost plnit, aby se stala zprávou. Tomandl (2011, s. 195-196) vychází z dřívějších prací jiných autorů a sestavil výčet 21 kritérií. Shoemaker s Reesem (1996, s. 111) vše shrnuli do šesti kategorií, 21 kritérií Tomandla do nich lze snadno rozřadit, proto budu vycházet z těchto šesti základních skupin:

- Prominence, důležitost
- Lidský zájem
- Konflikt, kontroverze
- Neobvyklost
- Včasnost
- Blízkost

Aby bylo sdělení pro publikum přístupnější, uchylují se novináři k ucelené struktuře zprávy. Na tu můžeme nahlížet různými způsoby. Formální strukturu Allan Bell (1991, s. 149-152) popisuje jako abstrakt, orientaci, evaluaci, akci, rozuzlení a kodu. Abstrakt je na začátku zprávy a liší se podle typu média. V tištěných médiích je to titulek a perex, které shrnují podstatu zprávy. V televizi či rádiu to bývá ohlášení moderátora před samotnou reportáží. Orientace pomáhá konzumentovi zasadit příběh do prostředí, vysvětluje, kde se děj odehrává, kdo v něm figuruje. Jsou to základní fakta. Evaluací autor vysvětluje, proč je příběh důležitý. Akce zachycuje vývoj události (Trampota, 2006, s. 65), rozuzlení u zprávy často chybí, protože zpráva nastoluje problém. Úkolem zprávy není najít řešení, pokud rozuzlení existuje, je často už v perexu. Koda ohlašuje konec příspěvku, je to odhlášení moderátora nebo zvukový signál. Koda odděluje jednu zprávu nebo reportáž od druhé (Bell, 1991, s. 152-154).

Do struktury zprávy Shoemaker a Reese (1996, s. 114) zařazují i formátování zprávy, tedy velikost, barvu i znění titulku, umístění fotografie, technické prvky zprávy. Formátování má pomoci udržet pozornost publika, je to součástí rutinních postupů při tvorbě zprávy.

Součástí rutinní struktury zprávy je užívání mýtu, podobenství a orální historie. Zprávy vyprávějí příběhy, ne reportáže. Ve zprávě se tak objevuje drama, konflikt, hrdinové, oběti (Epstein, 1973, s. 4-5). Podle Trampoty (2006, s. 69) mytologický rozměr zpráv odkazuje publikum na důvěrně známé sdílené zkušenosti a hodnoty.

### **1.3.2. Rutiny a mediální organizace**

Podobu zpráv kromě rutin vycházejících z publika ovlivňují i rutiny, které vycházejí přímo od producentů zpráv. Pomáhají organizaci procesovat výrobu zpráv. V první řadě to je takzvaný „gatekeeper“. V redakci to obvykle bývá editor nebo sám novinář (Shoemaker, Reese, 1996, s. 117). S označením „gatekeeper“ přišel už na začátku 50. let 20. století americký sociolog David M. White, který si jej půjčil od dalšího sociologa Kurta Lewina (Trampota, 2006, s. 40). Jeho teorii dveřníka pak rozpracovalo mnoho autorů. White (1997, s. 63-71) ve své empirické studii zkoumal, podle čeho editoři vybírají zprávy. Zjistil, že přes gatekeepera se zpráva nedostane ze dvou důvodů. Kvůli obsahu, kdy není dostatečně informačně zajímavá, nebo kvůli organizaci. Pro zprávu nebyl prostor v médiu. Naopak se uveřejnily zprávy, které obsahovaly hluboký lidský příběh nebo byly o politice.

Každodenní plnění obsahu médií donutilo mediální organizace vytvořit redakce nebo mít alespoň reportéra v místech, která mohou generovat zajímavé novinářské obsahy, jako je policie, soudy nebo Poslanecká sněmovna. Podobně fungují i zahraniční reportéři (Shoemaker, Reese, 1996, s. 119). Média pečlivě volí, kde chtějí mít vlastního člověka, aby se jim vysoké náklady vrátily. V tomto případě však svou roli hraje i prestiž. Michael Schudson (1986, s. 2) také jako důležitou organizační rutinu zmiňuje uzávěrky. Novináři pracují podle toho, kdy musí být zpráva publikována. V tištěných novinách to bývá nejpozději kolem 10. hodiny večer. Naopak novináři v televizích se orientují podle vysílacího času hlavní zpravodajské relace. Výjimkou jsou novináři v kontinuálním zpravodajství, zpravodajské televizní kanály, rádia, online weby, kteří nemají uzávěrky, ale jde jim o rychlost publikování zprávy (Shoemaker, Reese, 1996, s. 119). Podle Gaye Tuchmanové (1978, s. 24) pomáhají v redakci i takzvané zpravodajské sítě. Síť má novináři a editorovi pomoci zachytit důležité zprávy ve změní informací, které se na ně valí. „Užší oka sítě“ tvoří místa, kde pravděpodobně dojde k nějaké události, která má potenciál stát se zprávou, nebo nějaký zaručený zdroj. Editoři využívají i své zaručené novináře. Jsou to žurnalisté, kteří umí médium



prodávat. Podle Trampoty (2006, s. 56) má tato síť i opačný efekt. Pokud se stane nějaká událost v místě, kde jsou exponovaní novináři, má daleko větší šanci stát se zprávou a dostat se do média, než kdyby se to samé stalo na místě, kde by novináři nebyli.

### 1.3.3. Rutiny a zdroje

Zdroje jsou klíčové pro tvorbu mediálních obsahů. Pokud nebude mít novinář zdroje, nemůže napsat zprávu. I zdroje jsou ovšem diktovány rutinami mediálních organizací. V některých případech se zdroje a média adaptovaly na sebe navzájem nebo se zdroje médiím zcela přizpůsobily<sup>2</sup> (Shoemaker, Reese, 1996, s. 127).

Novináři si často tvoří síť svých zdrojů. Jsou to politici, vysoce postavené osoby, odborníci. Využívání těchto osob je podle Tuchmanové (1978, s. 142) pro novináře rutinní. Jak píše Trampota (2006, s. 79), oficiální mluvčí tvoří velkou část takzvaných „mluvících hlav“, které se v médiích objevují. Ve zpravodajství se objevují osoby veřejně známé, které splňují požadavek profesionality a spolehlivosti. Mají vyšší sociální status. Hlavně audiovizuální média častěji využívají ověřené zdroje, u kterých si mohou být jistá kvalitou výstupu. Potřebují, aby respondent mluvil krátce, k věci a srozumitelně, protože potřebují jeho záznam. Tištěná média mohou jeho slova parafrázovat, není u nich proto tak důležitá kvalita projevu. Podle Stuarta Halla (1978, s. 58) mohou tyto zvýhodněné hlasy tvořit agendu. Médiím tak určují obsah a skrze něj pak ovlivňovat veřejné mínění. Zpráva bude většinou vystavěna na jejich informaci, hlasu. Ostatní zdroje mají do médií také přístup, jejich sdělení ale nebude přikládána taková důležitost.

Dalším rutinním zdrojem informací jsou tiskové konference. Novináři předpokládají, že se na nich dozvědí nové informace, které budou moci využít pro tvorbu zpráv. Rostoucí vliv public relations zlepšuje i vztah mezi médii a institucemi (Shoemaker, Reese, 1996, s. 127). Kromě tiskových konferencí tak novináři čerpají z tiskových zpráv, které jim politici, vládní i soukromé instituce sami nabízejí a posílají na emaily. Mezi další oblíbené rutinní kanály novinářů patří nespontánní akce, jako jsou ceremoniály nebo projevy. Reportéři také mohou ke sběru informací využívat osobní schůzky s politiky nebo s vysoce postavenými lidmi ze soukromé sféry. Novinář také

---

<sup>2</sup> Zdroje přebraly mediální logiku.

může čerpat z oficiálních zdrojů, statistik, výročních zpráv, knihoven nebo vlastní analýzy (Sigal, 1973, s. 20).

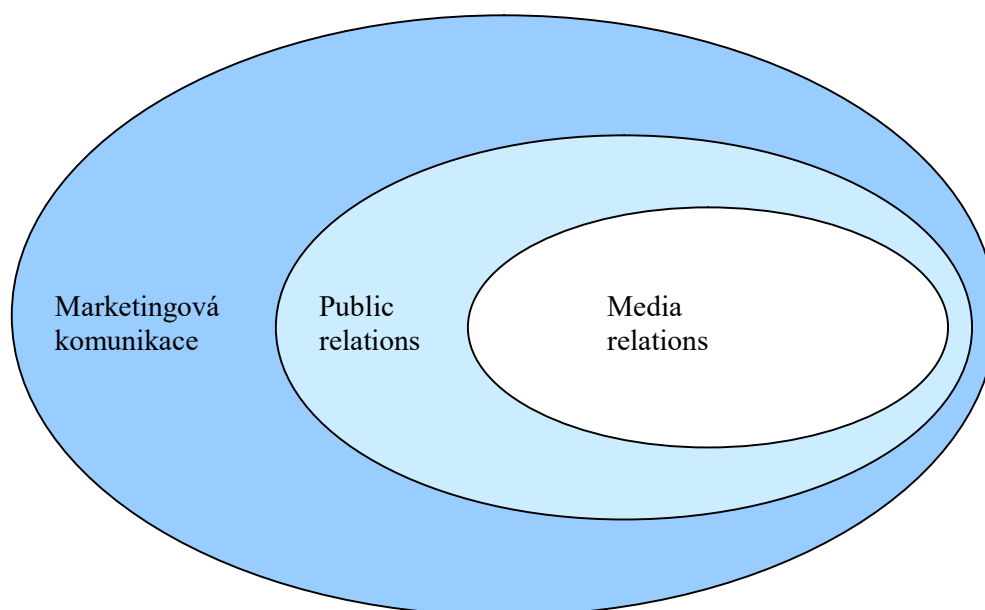
## ***1.4. Komunikace institucí***

### **1.4.1. Marketingová komunikace**

Armáda České republiky není firmou v pravém slova smyslu. Jedná se o státní instituci. Marketing státní i komerční instituce však má velmi podobné zákonitosti. Kvůli změnám v ekonomice, společnosti i v chování spotřebitelů se mění i pravidla pro komunikaci firem. Dnes již nestačí jednostranná komunikace, ale přechází se na interaktivní, kdy má druhá strana možnost sdělit svůj názor, poskytnout zpětnou vazbu. Je také zvyklá dostat rychlou odpověď na své dotazy (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 29). Zároveň přestává fungovat takzvaná direktivní komunikace, kterou odmítá především mladá generace.

Marketingová komunikace se zabývá sdělováním a šířením sdělení od určitého odesílatele směrem k publiku. Sdělení může být komerční i nekomerční povahy. Cílem je často podpora prodeje a získání nových zákazníků. Nejedná se pouze o reklamu. Součástí marketingové komunikace jsou public relations, tedy vztahy s veřejností. Další subkategorii jsou media relations, vztahy s médii. Public ani media relations se rozhodně nepřekrývají a nelze je zaměňovat. Media relations ale podle Tomandla (2011, s. 33-34) tvoří až 80 procent public relations. Přesněji jejich vztah znázorňuje obrázek č.2.

**Obrázek č. 2: Postavení Media relations v rámci marketingové komunikace**



Zdroj: Tomandl, 2011, s. 34

Public relations v sobě kromě media relations obsahuje i subdisciplíny, jako je interní komunikace, komunikace s veřejnými institucemi nebo investory. Je to záměrná, plánovaná a dlouhodobá činnost, která se snaží vytvořit a podpořit soulad mezi organizacemi a veřejností (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 246). Úkol public relations popisují jako přiblížení firmy okolnímu světu.

*Úkolem manažerů, firemních komunikátorů a jejich poradců v PR agenturách je umět přeložit vnitřní firemní svět do „lidštiny“ – neboli umět komunikovat to, co firma dělá, takovým způsobem, kterému rozumí vnější svět. Pečlivě a plánovaně vést komunikaci tak, aby se o jejich firmě psalo či mluvilo v co nejméně zkreslených souvislostech a tak často, aby si získala důvěru zájmových skupin (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 147).*

Firmy mohou s novináři komunikovat buď aktivně, kdy se samy snaží na sebe upozornit a nabízejí témata, nebo pasivně. V tomto případě si firma nedělá žádnou strategii komunikace a čeká, až se média sama ozvou. Mohou se také vůči novináři chovat nepřátelsky. Podle Tomandla (2011, s. 45) to ale není „dlouhodobě udržitelná

ani výhodná strategie“. Media relations se soustředí na komunikační kanály, nástroje a zdroje. Kanály šíří informace směrem k novinářům, mohou to být emaily, tiskové zprávy nebo rozhovory. Komunikačním nástrojem media relations jsou weby firmy, tiskové materiály nebo například firemní časopis. Mezi zdroje lze zařadit databáze novinářů, analýzy výstupů nebo monitoring médií (Věřčák, Girgašová, Liškařová, 2004, s. 45).

Pokud se organizace rozhodne budovat vztah s médii, potřebuje tiskového mluvčího. U menších firem jsou to často běžní pracovníci nebo ředitel společnosti, který zvládne komunikaci s médii vedle své běžné pracovní agendy. Větší společnosti, pokud chtějí budovat a rozvíjet svou publicitu, potřebují tiskového mluvčího na plný úvazek. Tento člověk udržuje s novináři kontakt, odpovídá na jejich dotazy a zjišťuje informace o firmě, které po něm žádají. Má za úkol tvořit strategii komunikace firmy (Tomandl, 2011, s. 46). U velkých společností se komunikaci věnuje celé oddělení složené z několika zaměstnanců. PR pracovníci nebo tiskoví mluvčí znají dokonale firmu, umí její problematiku zasadit do kontextu. Může se ale stát, že jsou příliš vtaženi do prostředí firmy a ztrácejí kontakt s okolním světem, ve smyslu, že ztrácejí objektivitu (Svoboda, 2009, s. 197).

Své tiskové oddělení má i resort obrany. Media relations vykonává Oddělení komunikace s veřejností, které je součástí Kanceláře Generálního štábu Armády České republiky. O komunikaci s médii se stará také Odbor komunikace na Ministerstvu obrany.

### ***1.5. Ministerstvo obrany a Armáda České republiky***

Podle Ústavního zákona o bezpečnosti České republiky je základní povinností státu zajistit svrchovanost a územní celistvost republiky. Je třeba ochraňovat demokratické základy a životy. Zákon myslí i na ochranu zdraví a majetku obyvatel. K zajištění bezpečnosti vytváří republika ozbrojené síly, jejich vrchním velitelem je prezident republiky. Tvoří je armáda, Vojenská kancelář prezidenta a Hradní stráž. Vláda schvaluje strukturu armády, operační plány při stavu nouze nebo ve válečném stavu. Vláda má na starost také stanovení počtu vojáků. Ministerstvo obrany podle zákona o zbrojených silách České republiky rozvíjí a kontroluje armádu. Jeho působnost

definuje zákon č. 2/1969 Sb., §16. Ministr obrany vydává rozkazy, které jsou pro vojáky závazné.

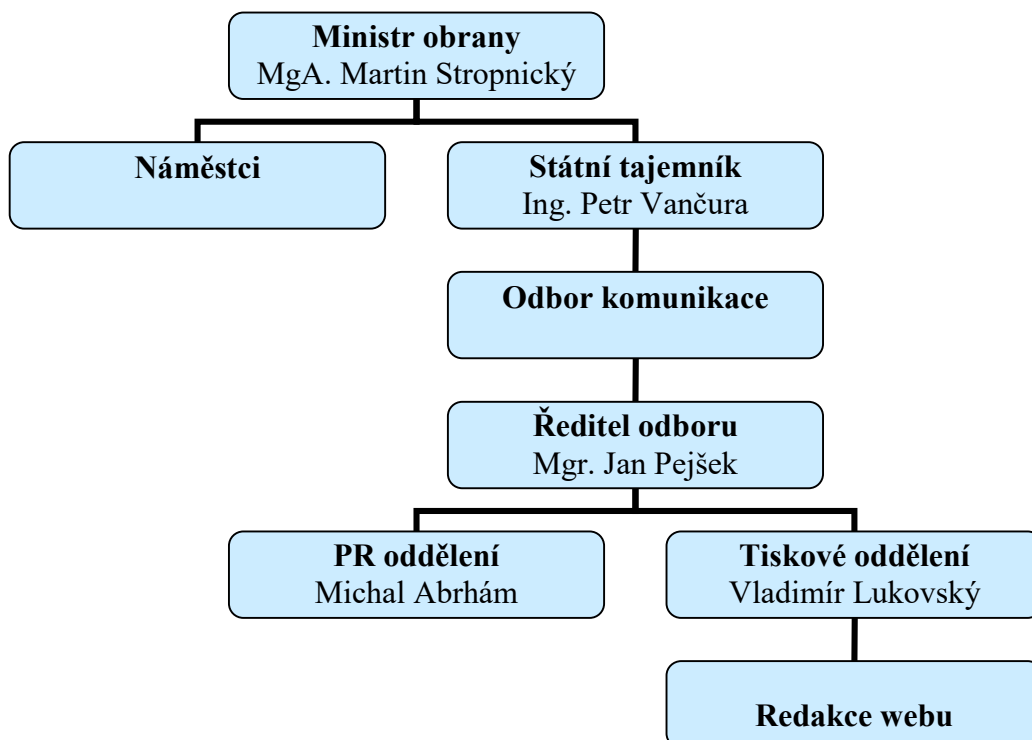
*Součástí ministerstva je Generální štáb Armády České republiky, který zabezpečuje velení armádě. V jeho čele je náčelník Generálního štábu Armády České republiky (Zákon o ozbrojených silách České republiky, 219/1999 Sb.).*

Ozbrojené síly se mají v první řadě připravovat k obraně země a bránit ji proti vnějšímu napadení. Plní i mezinárodní závazky. Mají na starost ochranu důležitých budov nebo pomoc při humanitárních katastrofách.

Současným ministrem obrany je od roku 2013 MgA. Martin Stropnický. Náčelníkem generálního štábu se po odchodu generála Petra Pavla do struktur NATO v roce 2015 stal armádní generál Ing. Josef Bečvář.

Odbor komunikace Ministerstva obrany spadá pod státního tajemníka. Kromě komunikace s médii a veřejností se jeho agenda skládá i z realizace komunikační strategie, kdy spolupracuje s orgány státní správy a místní samosprávy a s představiteli nevládních organizací. Navíc se podílí na přípravě a realizaci akcí, které prezentují armádu na veřejnosti (army.cz, 2016).

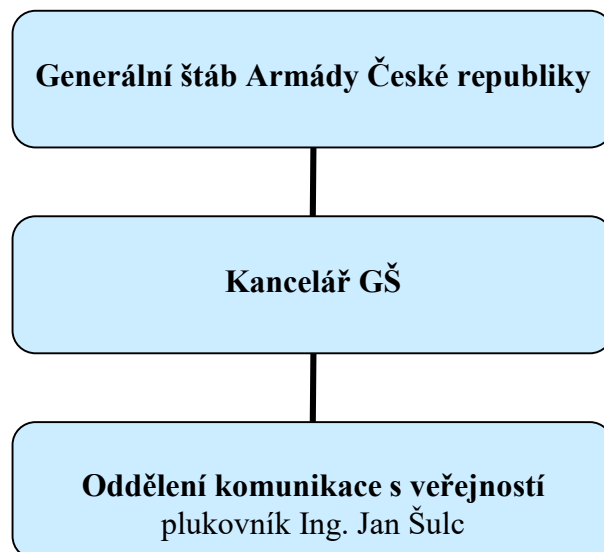
**Obrázek č. 3: Struktura a zařazení Odboru komunikace MO**



Zdroj: vlastní zpracování dat z webu army.cz (2016)

Oddělení komunikace s veřejností je součástí Kanceláře Generálního štábu. Oddělení je kontaktním pracovištěm pro média i veřejnost, pokud potřebují informace ohledně náčelníka Generálního štábu Armády České republiky, jeho zástupců a velitelů pozemních a vzdušných sil AČR (army.cz, 2016).

**Obrázek č. 4: Struktura a zařazení Oddělení komunikace v veřejnosti GŠ**



Zdroj: vlastní zpracování dat z webu army.cz (2016)

Agenda obou komunikačních celků je značně propojená a je třeba, aby Odbor komunikace i Oddělení komunikace s veřejností spolupracovaly. Komunikační strategie spadají pod Ministerstvo obrany, respektive pod Odbor komunikace, zároveň má na starost i agendu ministra obrany a jednotlivých náměstků. Odbor funguje podle klasických pravidel marketingové komunikace, které jsou popsány výše. Spadá do něj tedy tiskový mluvčí, který je součástí Tiskového oddělení. To je primárním kontaktním místem pro média. V rámci Odboru komunikace je i PR oddělení. V něm se soustředí primárně na vztah s veřejností, na veřejné akce a propagaci. Media relations v případě Ministerstva obrany obstarává Tiskové oddělení, které je s novináři v každodenním kontaktu.

Na Generálním štábu leží spíše operativní komunikace. Denní agendou je, stejně jako v případě Tiskového oddělení MO, vyřizování dotazů novinářů i veřejnosti, tvorba projevů armádních činitelů nebo organizace tiskových konferencí. Jedná se většinou již o odbornější zaměření než v případě Odboru komunikace MO, neboť napojení na vojáky je zde užší. Většinu pracovníků Oddělení tvoří vojáci z povolání. V případě Odboru je větší zastoupení civilních pracovníků, většinou si ale i oni v minulosti prošli vojenskou službou. Tiskový mluvčí jako takový na Oddělení není, jeho funkci zastává primárně vedoucí oddělení, plukovník Ing. Jan Šulc.

Oba útvary spravují i své účty na sociálních sítích. Armáda České republiky i Ministerstvo obrany mají své účty na Facebooku. Twitter využívá pouze Ministerstvo obrany a svůj osobní profil má i ministr obrany MgA. Martin Stropnický. Kromě toho ozbrojené síly České republiky publikují i videa na webu Youtube a fotografie na Flickeru. Generální štáb a Ministerstvo obrany mají oficiální web [army.cz](http://army.cz). Primárně se o něj stará redakce, která funguje na Ministerstvu obrany. Přispívají do něj ale různé vojenské útvary po celé republice. Svou sekci na webu mají i zahraniční mise.

O komunikaci ozbrojených sil mimo jiné pojednává takzvaná Bílá kniha o obraně z roku 2011. Obecně dokument hodnotí stav v ozbrojených silách a navrhuje opatření, aby se fungování resortu zlepšilo. Bílá kniha je strategický dokument, tedy se zabývá i strategickou komunikací. Té se věnuje článek 17 v 7. kapitole.

*Složka Ministerstva obrany odpovědná za komunikaci zaujímá postoj ke klíčovým tématům a koordinuje všechny složky Ministerstva obrany zabývající se komunikací. Důraz je kladen i na vnitřní komunikaci, která zajišťuje vojákům a občanským zaměstnancům relevantní a včasné informace a zprostředkovává zpětnou vazbu (Bílá kniha o obraně, 2011, s. 114).*



## **2. METODICKÁ ČÁST**

### **2.1. Kvalitativní výzkum**

Výzkum je proces, při kterém se vytvářejí nové poznatky. Podle Hendla (2008, s. 28) je to systematická a plánovaná činnost. Cílem je odpovědět na dané výzkumné otázky a vyvrátit nebo potvrdit výzkumné hypotézy.

Zkoumáním médií se zabývá komerční i akademická sféra. Podle Trampoty (2010, s. 12) je rozdělení sfér v této oblasti rovnoměrné. Rozdílem je, že akademický výzkum více odkazuje na teorii a snaží se vysvětlit postavení médií ve společnosti a jejich fungování. Naopak komerční výzkum hledá způsob, jak zefektivnit oslovování publika, snaží se ho analyzovat a odhaluje vhodné kanály komunikace. Obě metody se ale prolínají. Spousta komerčních výzkumů vzešla z akademických.

Výzkumné strategie můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií: kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní přístupy využívají náhodné výběry, experimenty a strukturovaný sběr dat, jako jsou dotazníky nebo pozorování. Měření je méně validní a více reliabilní. Kvalitativní výzkum je naopak více validní a méně reliabilní. Klade větší nároky na výzkumníka, co se týká interpretace získaných dat. V průběhu výzkumu je možné výzkumné otázky upravovat a doplňovat. Charakter výzkumu je pružný a nestrukturovaný jako kvantitativní. Výsledky jsou obtížně zobecnitelné, což u kvantitativního výzkumu eliminuje náhodný výběr. Výhodou toho kvalitativního je hloubkový popis případu (Hendl, 2008, s. 28-50).

#### **2.2.1. Kvalitativní dotazování**

Mezi kvalitativní metody sběru dat patří dotazování, konkrétně rozhovor. Na rozdíl od dotazníkového šetření není rozhovor tolik strukturovaný, otázky mohou být otevřené. Časově je náročnější a vyžaduje zkušeného tazatele. Kladení otázek se může řídit určitou osnovou nebo může sklouznout až k neformálnímu rozhovoru. U dotazníku také hrozí, že v něm neobsáhneme všechny možnosti odpovědi a můžeme vynechat aspekt problému, ke kterému bychom se při nestrukturovaném rozhovoru dostali (Disman, 2011, s. 140-152). Mezi dvěma krajními formami dotazování, dotazníkem a volným rozhovorem, je polostrukturovaný rozhovor. Sedláková (2014, s. 211) jej označuje také jako semistrukturovaný nebo řízený rozhovor. Vyznačuje se určitou osnovou

a pružností. Při rozhovoru využíváme návod. Přestože vyžaduje důkladnou přípravu, není při něm vyloučené doplnění nebo úprava některých otázek v průběhu dotazování na základě aktuálního uvážení tazatele. Výhody jsou v předem neurčených formulacích odpovědí (Hendl, 2008, s. 166). Polostrukturovaný rozhovor se snaží eliminovat omezení, která mají dotazníkové šetření a volný neboli hloubkový rozhovor (Sedláková, 2014, s. 211). Nevýhody dotazníků jsem popsala výše. V hloubkovém interview je kladen velký nárok na tazatele. Musí být schopen během přirozené komunikace identifikovat potenciálně nosné informace a respondenta se na ně doptat. Důležitá je zde pružnost, pozornost a soustředění tazatele. Volný rozhovor je také časově náročný. Výhodou je ale zisk spontánních výpovědí (Sedláková, 2014, s. 212).

Kvalitativní rozhovor neboli interview patří mezi nejčastější formy sběru dat v humanitních a sociálně vědních oborech. Lze jej kombinovat i s jinými formami, jako je etnografický výzkum nebo analýza dokumentů (Sedláková, 2014, s. 207). Hendl (2008, s. 166) zdůrazňuje, že vedení kvalitativního rozhovoru vyžaduje určité dovednosti a předpoklady dotazovatele. Velmi důležitou vlastností je citlivost, jistá dávka empatie, koncentrace. Je třeba dbát i na délku dotazování. Při této metodě sběru dat je důležitý začátek a konec rozhovoru. V úvodu je třeba takzvaně prolomit ledy mezi tazatelem a dotazovaným, nedoporučuje se tedy mezi první otázky zařazovat klíčová témata výzkumu. V závěru rozhovoru či až při loučení můžeme získat také důležitá data, není proto dobré podceňovat i tuto část sběru dat. Vzájemnou důvěru podpoří i možnost opětovného setkání nebo dodatečného upřesnění získaných dat.

Pro úspěch rozhovoru je třeba dbát na scénář. Sedláková (2014, s. 209) upozorňuje, že otázky v rozhovoru by se neměly shodovat s výzkumnými otázkami. Odpověď na výzkumnou otázku získáme až vyhodnocením řady dílčích dotazů na respondenta v průběhu rozhovoru.

### **2.2.2. Řazení otázek**

Otázky lze rozdělit na primární a sekundární neboli sondážní. Sedláková (2014, s. 211) jako sekundární otázky označuje ty, které vyplynou až v průběhu rozhovoru a tazatel se jejich zařazení rozhodne ad hoc.

Rozhovor začíná sérií neproblémových otázek, kdy není respondentovi nepříjemné odpovídat. Mezi tazatelem a respondentem se tak začne tvořit určitý vztah, který pomůže při náročnějších dotazech. Dotazovaný si věří ve svých odpovědích a začíná být popisný. Tazatel může provést i takzvané sondáže, které prohloubí a doplní popisované skutečnosti dotazovaného.

Na začátku rozhovoru je třeba také upozornit respondenta, že pokud by se příliš vzdálil od tématu, tazatel ho přeruší. Takové situace mohou vznikat opakovaně a dotazovaný může na přerušování reagovat podrážděně (Sedláková, 2014, s. 220).

Druhá fáze rozhovoru se zaměřuje na pocity a názory dotazovaného, které se vztahují ke zkoumanému problému. Již navazují na předchozí popis, takže pro dotazovaného je to součástí kontextu a usnadňuje mu to odpovídat. Soustředíme se předně na přítomnost. Dotazy na minulost a budoucnost pokládáme až v návaznosti na přítomnost. Demografické otázky se snažíme vkládat v průběhu celého rozhovoru, protože jsou pro dotazovaného často nepříjemné a jejich větší kumulace by mohla ohrozit rozhovor. Může se jimi rozhovor zakončit, nikdy se s nimi však nezačíná (Hendl, 2008, s.168-169).

### **2.2.3. Vedení rozhovoru**

Nejsou jasně dané parametry pro to, aby byl rozhovor úspěšný. Určité předpoklady, ale Sedláková (2014, s. 217) navrhuje. Doporučuje vést rozhovor v klidném prostředí, pokusit se vycházet vstříc dotazovanému, co se týká místa a času. Pokud se jedná o rozhovor pouze s jedním dotazovaným, neměl by být v místnosti nikdo třetí.

Osoba tazatele hraje při kvalitativním rozhovoru klíčovou roli. Podobu interview může ovlivnit i gender, věk nebo charisma. Zásadní je umět naslouchat. Je třeba dát dotazovanému prostor na rozmyšlenou a nezahltit jej otázkami. Sedláková varuje před přílišnou horlivostí tazatele (Sedláková, 2014, s. 220). Při kladení otázek je třeba dbát na jejich srozumitelnost a jednoznačnost. Tazatel se musí vyvarovat sugestivních, navádějících nebo hodnotících dotazů. Dopředu je také dobré se s dotazovaným domluvit na způsobu záznamu rozhovoru, ideální je jej celý nahrávat. Pokud s tím respondent nesouhlasí, je třeba si dělat písemné poznámky.

## 2.2. Zkoumaný vzorek

U kvalitativního výzkumu není zkoumaný vzorek reprezentativní. Naopak je důležité mít co nejpestřejší skladbu respondentů, kteří korespondují s výzkumnými otázkami a hypotézami. Švaříček a Šed'ová (2014, s. 72-73) doporučují využít takzvanou graduální konstrukci vzorku, kdy se respondenti vybírají v průběhu sběru dat a jejich analýzy. Vzorek se tak může stále rozšiřovat a redefinovat. Výzkumník hledá další respondenty, kteří by vzhledem k povaze problému a zjištěným informacím mohli přinést nová data. Vzorkování končí teoretickým nasycením, tedy noví dotazovaní už nepřinášejí žádné nové informace.

Pro diplomovou práci jsem potřebovala respondenty, kteří mají vliv na komunikaci AČR, respektive MO a zároveň jsou zaměstnanci Armády. Pro získání dalších dotazovaných jsem použila metodu sněhové koule, kdy jsem postupně v závislosti na postupujících rozhovorech získávala kontakty na další vhodné respondenty.

Pro tento výzkum jsem zvolila pracovníky Odboru komunikace Ministerstva obrany a Oddělení komunikace s veřejností, které je součástí Kanceláře Generálního štábu Armády České republiky. Množství lidí vhodných jako respondenti tak bylo jasně ohraničeno, nebylo však možné každého zkontaktovat a domluvit se na rozhovoru. Navíc na některých pozicích bylo více pracovníků a dotazování by nepřineslo nové informace. Podařilo se mi provést devět polostrukturovaných rozhovorů, s pracovníky Odboru komunikace MO celkem sedm, s Oddělením komunikace s veřejností Kanceláře GŠ dva. Tento nepoměr kopíruje rozložení počtu pracovníků na obou útvarech, kdy na GŠ se komunikací zabývá pouze 5 lidí (4 profesionální vojáci, 1 civilní zaměstnanec). Na Ministerstvu obrany je to okolo 20 lidí.

**Tabulka č. 2: Seznam a profily respondentů**

Označení respondenta	Profil respondenta
Respondent A	MO, řídicí pracovník, nikdy nebyl v aktivní vojenské službě, dlouholetá praxe v tiskovém oddělení
Respondent B	MO, Tiskové oddělení, nikdy nebyl

	v aktivní vojenské službě, tři roky pracuje na své pozici, novinářská praxe
Respondent C	MO, Tiskové oddělení, řídicí pracovník, dlouholetá aktivní vojenská služba
Respondent D	MO, PR oddělení, řídicí pracovník, dlouholetá aktivní vojenská služba, nynější pozici zastává několik měsíců
Respondent E	MO, Tiskové oddělení, dlouholetá aktivní vojenská služba, nyní jako civilní zaměstnanec
Respondent F	MO, Tiskové oddělení, dlouholetá praxe v oboru, civilní zaměstnanec
Respondent G	MO, Tiskové oddělení, dlouholetá aktivní vojenská služba, dlouholetá praxe v oboru
Respondent H	GŠ, řídicí pracovník, dlouholetá aktivní vojenská služba, dlouholetá praxe v oboru
Respondent I	GŠ, dlouholetá aktivní vojenská služba, dlouholetá praxe v oboru

Zdroj: vlastní zpracování dat

### **2.3. Výzkumné otázky**

Téma diplomové práce je obsáhlé a ne zcela prozkoumané, vhodnou metodou sběru dat proto byl zvolen kvalitativní polostrukturovaný rozhovor. Jeho cílem bylo odpovědět na základní výzkumnou otázku práce.

#### **Jak Armáda přebírá mediální logiku?**

Toto obsáhlé téma jsem rozdělila do dílčích výzkumných otázek, které ovšem nebylo možné přímo použít v polostrukturovaném rozhovoru s respondenty. Jednotlivé otázky jsem proto rozdělila do sedmi okruhů, které pomohly odpovědět na dílčí výzkumné otázky. Konkrétní dotazy na respondenty byly přeformulované do běžného ne odborného jazyka. Analýza odpovědí respondentů by měla zodpovědět tyto dílčí výzkumné otázky:

## **1. Jsou masová média hlavním kanálem komunikace Armády s veřejností?**

V teoretické části diplomové práce jsem podrobně rozebírala čtyři fáze mediatizace Jespera Strömbäcka (2008, s. 228-244). Autor tvrdí, že v první fázi procesu se masová média stávají primárním kanálem pro komunikaci instituce s veřejností. Chci proto zjistit, jestli je Armáda institucionalizovaná, jak fungují její oddělení komunikace, jak jsou personálně zabezpečeny a s jakým finančním rozpočtem operují. Pokusím se zjistit, jak Armáda na média nahlíží.

## **2. Jak Armáda mění formáty svých sdělení?**

Druhá fáze mediatizace podle Strömbäcka znamená, že jsou média natolik důležitá, že aktéři přizpůsobují formáty svých sdělení jejich logice. Jinak neosloví své publikum (Strömbäck, 2008, s. 237-239). V teoretické části upozorňuji i na tvrzení Altheida a Snowa (1991, s. ix), že se z každé instituce stává mediální instituce. Formát představuje formální strukturu zprávy, kterou Armáda poskytuje médiím. Allan Bell (1991, s. 149-152) vyjmenovává šest prvků, které zpráva musí obsahovat, aby byla pro publikum přístupnější. Podrobněji se jim věnuji v teoretické části práce. Shoemaker a Reese (1996, s. 114) zdůrazňují velikost, barvu i znění titulku, umístění fotografie a technické prvky zprávy. Trampota (2006, s. 69) do formátu zařazuje i užívání mýtu nebo podobenství, které pomáhá publiku rozpoznat známé hodnoty. V rozhovorech se tedy soustředím na dotazy ohledně tvorby tiskových zpráv a jiných obsahů určených pro novináře, respektive pro publika, jak Armáda zpracovává informace a jestli je nějak upravuje pro další užití novináři.

## **3. Jak se Armáda podřizuje redakčním rutinám novinářů?**

Při třetí Strömbäckově (2008, s. 237-239) fázi mediatizace se instituce a aktéři adaptují na rytmus médií. To znamená, že přebírají organizační rutiny redakcí. Jak zmiňuji v teoretické části diplomové práce, novináři pracují podle času uzávěrky (Schudson, 1986, s. 2). Záleží, kdy má být zpráva publikovaná, a podle toho shánějí potřebné informace. Natalie Fenton (2010, s. 151-168) upozorňuje, že roste tlak na instituce kvůli 24 hodinovému zpravodajství, kdy aktéři musejí být stále dostupní. Od respondentů se proto budu snažit zjistit, jestli redakční rutiny médií ovlivňují systém jejich práce.

Na kdy se plánují tiskové konference a vydávání tiskových zpráv. Jak rychle umí odpovědět na dotazy novinářů nebo vyhovět jejich požadavkům.

#### **4. Jak se mění obsahy sdělení Armády?**

Komercializace a bulvarizace prostupuje mediálními obsahy. Podle Altheida (2013, s. 227) totiž musí být obsahy dobře širitelé. Nová média navíc vyvíjí tlak na instituce, aby vytvářely obsahy, které si novinář může převzít bez větších úprav (Fenton, 2010, s. 151-168). Abych zjistila, jak se mění obsahy vytvářené armádou, zaměřím se při dotazování respondentů na témata, která komunikují, jaké typy dotazů na ně novináři mají. Důležité bude i prozkoumat, jestli se v obsazích více objevují obrazové složky. Chci také zjistit, jestli média vyžadují rychlejší reakce ze strany tiskových oddělení.

#### **5. Jaké zdroje informací Armáda médiím nabízí?**

Novináři si vytvářejí seznam zdrojů, který je podle Tuchmanové (1978, s. 142) také rutinou. Do médií se tak dostává podobná skladba mluvčích či expertů. Audiovizuální média také více dbají na kvalitu výstupu svých zdrojů. Potřebují, aby oslovený respondent mluvil k věci, krátce a ideálně konfrontačně vůči svému oponentovi. Podrobněji se fenoménu „mluvících hlav“ věnuji v teoretické části (Trampota, 2006, s. 79). Shoemaker a Reese (1996, s. 127) mezi rutinní zdroje zařazují také tiskové konference. Sigal (1973, s. 2) zdroje doplňuje ještě o projevy či ceremoniály. Ve výzkumu se zaměřím na otázky týkající se osob v armádě, které mají přístup do médií. Jestli sledují mediální logiku audiovizuálních médií a jak novinářům nabízejí nové informace a jak s nimi budují vztahy.

#### **6. Přizpůsobuje se komunikace Armády novým médiím a sociálním sítím?**

V teoretické části diplomové práce se věnuji i problematice mediální logiky v kontextu nových médií. Altheide (2013, s. 224-226) tvrdí, že se zájem o mediální logiku s rostoucím počtem uživatelů internetu a vývojem chytrých telefonů zvětšuje. Do zpravodajství se dostávají sociální sítě nebo občanští žurnalisté. Klade se větší důraz na zábavnou složku informace. Uživatelé Facebooku či Twitteru sami tvoří další mediální obsahy sdílením příspěvků. Navíc vznikem online žurnalistiky a nepřetržitého zpravodajství roste poptávka po rychlých a snadno zpracovatelných informacích. Nová média podle Natalie Fenton (2010, s. 151-168) tlačí na servis tiskových oddělení

organizací a institucí. Požadují snadno „překlopitelné“ informace, které vyžadují minimum zásahů ze strany novináře. Část otázek v rozhovorech s armádními respondenty budu tedy směřovat na nová média. Jestli Armáda nová média či sociální sítě využívá, zda jim přizpůsobuje obsahy, formáty či frekvenci zpráv. Jestli nová média vnímá jako zdroj informací nebo komunikační kanál.

## **7. Jaké jsou klíčové komunikační cíle Armády?**

Armáda České republiky je podle zákona bezpečnostně obrannou složkou. Takzvaná Bílá kniha o obraně navíc definuje obsah strategické komunikace armády. Podrobněji problematiku rozebírám v teoretické části. Zároveň Armáda musí budovat vztahy s veřejností. Podle Stejskalové, Horákové a Škapové je plánování komunikace pro firmu klíčové, aby se o ní psalo nezkresleně a získávala si důvěru (2008, s. 147). Důležitost komunikace institucí podrobně rozebírám v předchozí kapitole. Výzkum se bude zabývat i mapováním komunikačních cílů Armády a jejich provázaností a navazováním na obecné a strategické cíle Armády jako takové. Budu se snažit zjistit, jestli případným přebíráním mediální logiky neohrožuje nebo nenarušuje plnění svých základních povinností, jako je obrana země a obyvatelstva. Zároveň se chci okrajově dotknout i PR Armády, jaké akce pro veřejnost pořádá a proč.



**Tabulka č. 3: Témata a otázky pro rozhovor s respondenty**

<b>Komunikační oddělení</b>	<p>Jaká je struktura Odboru/Oddělení komunikace?</p> <p>Kolik má Odbor/Oddělení zaměstnanců?</p> <p>Jaký je vztah Odboru komunikace na Ministerstvu s Oddělením komunikace s veřejností AČR?</p> <p>Co všechno má Odbor/Oddělení na starost?</p> <p>Jaká je denní agenda?</p>
<b>Nástroje, Formáty, Rutiny</b>	<p>Jakým způsobem docílíte, aby média informovala o věcech, o kterých vy chcete?</p> <p>Využíváte ke komunikaci nebo tvorbě mediálních kampaní třetí strany, soukromé subjekty?</p> <p>Pořádáte pravidelné tiskové konference?</p> <p>Kdo tvoří tiskové zprávy, jakým způsobem je tvoříte, komu je distribuujete, kdy?</p>
<b>Obsah</b>	<p>Která témata přednostně komunikujete médiím?</p> <p>Která témata jsou podle vás pro novináře atraktivní?</p> <p>Jaké jsou současné mediální kampaně, na koho cílí a které kanály využíváte?</p>
<b>Nová média, sociální sítě</b>	<p>Jak jsou sociální média účinná – splňují očekávání?</p> <p>Jak dál plánujete využívat sociální média?</p> <p>Využíváte i jiné prostředky komunikace než jsou masová média?</p>
<b>Strategie a cíle</b>	<p>Jak děláte monitoring médií, tvoříte si statistiky?</p> <p>Existuje komunikační koncepce MO, AČR?</p> <p>Změnila se komunikační strategie po přijetí Bílé knihy o obraně?</p> <p>Máte scénáře pro krizovou komunikaci, v čem se liší od běžné agendy?</p>
<b>Vztah s novináři</b>	<p>Pořádáte nějaké akce pro novináře?</p> <p>Je nějaké speciální mediální školení pro pracovníky MO, AČR?</p> <p>Jak komunikujete s novináři – vazby s novináři, preferovaná média/novináři, rychlost odezvy na dotazy novinářů?</p> <p>Kdo může z MO a AČR komunikovat s médii?</p>

Zdroj: vlastní zpracování dat

Před začátkem rozhovoru jsem respondenty seznámila s obsahem práce a tématickými okruhy. Byli obeznámeni s tím, že celý rozhovor je nahráván. Upozornila jsem je, že zároveň pracuji jako novinářka, ale že tento rozhovor bude použit pouze pro akademické účely. Navíc mi všichni respondenti, až na výjimku, podepsali souhlas s využitím výzkumného rozhovoru. Jeho znění je přiloženo v příloze diplomové práce.

Nikdo z respondentů neměl problém s nahráváním rozhovoru. V některých případech bylo problematické zajistit si samostatnou místnost pro vedení rozhovoru. Mnohdy jsem zaznamenala větší ochotu k rozhovoru při zjištění respondenta, že se jedná pouze o akademickou práci a že jsem studentka. Přestože byly jednotlivé rozhovory vedeny podobně, ne vždy se mi podařilo navázat vhodný vztah s respondentem. V jednom případě byl dotazovaný dokonce velmi nepříjemný a fakt, že jsem studentkou, kvalitu rozhovoru negativně ovlivnil. I tento respondent mi však poskytl informace, které byly pro téma práce užitečné.

Samotný rozhovor jsem začínala neformálními dotazy pro navození uvolněnější atmosféry. Postupně jsem přešla k úvodním a následně k hlavním otázkám. Rozhovory trvaly různě dlouho, od 10 minut po dvě hodiny. Délka ovšem nebyla určující pro informační nasycenost rozhovorů. Kratší interview bylo mnohdy klíčovější než delší rozhovor. Dotazy směřovaly od jednodušších jako je denní agenda kanceláře nebo témata, která komunikují, až k náročnějším, jako jsou komunikační strategie a sledování mediální logiky. Kromě otázek, které jsou uvedeny výše, jsem pokládala doplňující dotazy. Často sami respondenti otevřeli téma, které v původní osnově rozhovoru chybělo, zde se potvrdila správnost vybrané kvalitativní metody. Při dotazníkovém šetření nebo pevně strukturovaném rozhovoru by hrozilo úplně opomenutí některých témat.

Kvalitu rozhovoru ovlivňovala délka pracovního poměru v AČR nebo na MO. Setkala jsem se s respondentem, který byl ve vedoucí pozici velmi krátce, jeho odpovědi tedy byly obecnější. Setkávala jsme se i s kolísající kvalitou rozhovoru během jednoho sezení, kdy faktické neznalosti respondenta zahanbily a bylo obtížné opět navázat informačně zajímavý rozhovor. Většina respondentů ale na své pozici pracuje řadu let. Lze také říct, že vojáci z povolání byli ve svých odpovědích rezervovanější. Odpovídali pouze na dotazy a témata většinou dál nerozvíjeli.

## **2.4. Vyhodnocení rozhovorů**

Hodiny nahraných materiálů bylo třeba důkladně poslechnout. Celková stopáž byla pět hodin a asi 20 minut. Nemusela jsem doslovně přepisovat kompletní rozhovory, protože ne všechny části byly informačně zajímavé. Během poslechu jsem zaznamenávala všechny pasáže, ze kterých jsem následně vybrala ty relevantní a doslovně je přepsala pro další analýzu. Následný text bylo třeba přepsat do spisovné češtiny, v některých případech jsem ale například stylistiku neměnila.

V důkladném čtení přepsaných rozhovorů jsem barevně odlišovala jednotlivé okruhy otázek a vyznačovala nosné a důležité informace. Získaná data bylo třeba zanalyzovat. Zvolila jsem otevřené a axiální kódování. Trampota (2010, s. 264) toto kódování doporučuje v rámci takzvané zakotvené teorie, která je vhodná pro odhalování procesů, které se dějí prostřednictvím médií a daný jev ještě není podrobně zpracovaný. Rozhovory se týkaly tématu, které v českém prostředí není vůbec zachyceno. Podobné rozhovory s danými respondenty ještě nikdo podle mých zjištění nevedl. Kvůli tomu je zakotvená teorie vhodnou metodou pro vyhodnocení výsledků výzkumu. K otevřenému kódování dochází při prvním kontaktu s daty. Výzkumník vytváří kategorie. Z přepsaných rozhovorů jsem vybrala podstatné jevy, jedná se hlavně o třídění dat a hledání hlavních charakteristik. Kódem jsou často celé odstavce nebo pasáže, ne pouze slova. Druhý stupeň je axiální kódování, kdy propojím kategorie a určím mezi nimi vazby (Sedláková, 2014, s. 412-420).

### 3. VÝSLEDKY VÝKUMU A DISKUSE

V analytické části práce se zaměřím na zpracování výsledků výzkumu a zodpovím na výzkumné otázky, které jsem stanovila v předchozí kapitole. Na závěr se v diskusi pokusím nastínit možné chyby nebo nedostatky, ke kterým mohlo dojít během výzkumu. Také navrhu další směry, kterými by se mohl následný výzkum vydat a na která témata by bylo vhodné se zaměřit.

Při rozhovoru jsem se pevně nedržela stanovené osnovy. Otázky jsem pokládala různě, podle dané situace, abych násilně nepřecházela z jednoho tématu do druhého. Tato metoda se mi osvědčila, protože respondenti byli většinou uvolnění. Dotazy jsem nečetla z papíru, ale v hlavě jsem měla témata, kterými se chci zabývat, rozhovor tak nepřerušovalo hledání přesných formulací otázek z osnovy. V následném srovnání osnovy s nahrávkou rozhovoru jsem si ověřila, že jsem se respondenta na danou problematiku vždy zeptala, přestože v různém pořadí a někdy i v pozměněné formulaci. Obsahově však správně. Odpovědi respondentů jsem rozřadila do několika kategorií – obecné fungování oddělení komunikace, formáty sdělení, obsahy sdělení, redakční rutiny, zdroje, nová média a strategie komunikace. Kategorie odpovídají tématům výzkumných otázek a podle toho jsou řazeny i následující podkapitoly.

Kromě těchto sedmi kategorií rozhovory vytvořily ještě jednu důležitou linku. Týká se vlastní tvorby Armády. Místy se o tom zmíním i v následujících podkapitolách, ale hlouběji se tomuto tématu v diplomové práci věnovat nebudu. Tvorba vlastních mediálních obsahů na webu nebo v armádním časopise se tolik nedotýká problematiky mediální logiky. Je to součástí PR Armády, ale bez vztahu k novinářům, kterému se tato práce věnuje.

#### ***3.1. Masová média jako hlavní kanál komunikace Armády s veřejností***

Armáda České republiky prošla velkou změnou, když se v roce 2005 profesionalizovala, skončila povinná vojenská služba. Profesionalizací se armáda logicky personálně zeštíhlila v mnoha ohledech. Důležitost komunikace si ale uvědomovala, jak potvrdil Respondent C: „*Armáda se zmenšila a zefektivnila, naopak média kolem se rozrostla do daleko větší šíře a objemu...potřebují obsah pořád něčím*

*plnit. Novináři hledají témata, šťourají se v ledasčem, každý chce přijít s nějakým originálním tématem, pohledem na věc. V tomto nemůže platit přímá úměra, že když se zmenší armáda, tak se musí zmenšit i tiskové oddělení, protože poptávka médií po informacích je taková, že musí i na naší straně být struktury, které jsou schopny informace poskytovat.“ S profesionalizací souvisí i oddálení se AČR běžným lidem. Naráží na to Respondent G: „V okamžiku, kdy je armáda profesionální, je zapouzdřená od společnosti, tak je komunikace čím dál víc důležitější. Myslím, že si to management uvědomuje.“ Úroveň komunikace Armády směrem k novinářům i k veřejnosti je podle Respondenta A velmi ovlivněno právě managementem, který řídí jak Ministerstvo obrany, tak Generální štáb. Dokazuje to na konkrétním příkladu: „Je to hodně spojené s přístupem k novinářům ze strany vedení Ministerstva, protože v dobách Martina Bartáka v podstatě až na jednu nebo dvě výjimky nebyl novinář, který by o nás psal pozitivně. Novináři ho neměli rádi a cokoli udělal, se otočilo proti němu... Za Alexandra Vondry se to začalo čistit, jak sám říkal, sekal chapadla chobotnice. Jednu dobu to bylo pro něj hodně pozitivní. Pak ho dohnala kauza Promopro, vůči novinářům se zavřel. Pan ministr Píček byl obecně oblíbený, pan Stropnický taky relativně. Velmi podobný názor na důležitost řízení armády má i Respondent G: „Vždy všechno záleží na lidech. V některých etapách to bylo lepší, protože to hodně ovlivňuje management. Nejenom civilní řízení Ministerstva obrany, ale i řízení armády, GŠ a podobně.“*

Armáda má pro potřeby komunikace zřízené tiskové orgány. Ministerstvo obrany má Odbor komunikace a Generální štáb Oddělení komunikace s veřejností. Komunikují ale i samotné armádní jednotky. Respondent H to potvrzuje: „Odpovědnost za komunikaci s veřejností leží na velitelích. Ti za to odpovídají sami nebo k tomu mají vytvořené tiskové orgány.“ Přesto se respondenti shodli na tom, že oddělení jsou personálně poddimenzovaná, například Respondent E: „Dřív jsme měli práci oborově rozdělenou, teď už je nás málo.“ Často tedy lidé z jednoho oddělení komunikace pomáhají jinému. Respondent A popsal fungování části Tiskového oddělení Ministerstva obrany: „Součástí Tiskového oddělení je vydávání vlastního časopisu *Areport*, je to měsíčník, který jde dovnitř do Armády a je na webu. V redakci jsou tři lidé, ale je tam určitá synergie, protože plníme stránky *army.cz*. Takže ti lidé dělají dle potřeby do časopisu nebo se snažíme o aktuální zpravodajství.“

Přesto je na komunikaci vyčleněno poměrně dost prostředků, 45 milionů korun. Respondent A ale vysvětlil, že v tomto obnosu peněz nejsou jen výdaje samotných oddělení komunikace: *„Odbor komunikace spravuje finance na všechny akce na veřejnosti, které dělá resort obrany. Z našeho balíčku se ty akce dělají. Takže známé akce typu: Den pozemního vojska Bahna, Dny NATO, to všechno jde z našich peněz....To je abychom věděli, kolik armádu a Ministerstvo takové věci stojí.“* Přestože součástí práce Oddělení komunikace je i tvorba vlastních časopisů nebo jiných publikací, nemůže tyto věci veřejně prodávat, dále vysvětluje Respondent A: *„Je velký problém to, co tady vyrobíme, prodávat. Nikde není napsáno, že Ministerstvo může svou produkci peněžit a prodávat ven.“*

### **3.2. Armáda a formáty sdělení**

Technický pokrok i vývoj novinářiny ovlivňuje pracovní postupy komunikačních oddělení jak Ministerstva obrany tak armády. Vysvětluje Respondent G: *„Není překvapení, že i resort obrany musí nutně používat nástroje komunikace nebo formy komunikace, na které jsou média a novináři zvyklí. Jak se mění charakter médií, tak se mění charakter naší práce, třeba fax už nikdo nepoužívá.“*

Armáda není typickou komerční institucí. Je velmi svázaná zákony a pravidly. Podle toho přistupuje i ke komunikaci. Potvrzuje Respondent H: *„My máme formulář na sdělení. Máme ustálenou formu, je na to metodika tiskové služby, která je vydaná a obsahuje vzory, kterých se můžeme držet.“* Na druhou stranu Ministerstvo obrany a jeho komunikační oddělení je v přístupu ke komunikaci pružnější, Respondent A řekl toto: *„Snažíme se držet obecných pravidel, zaujmout na začátek, pak dát něco, pak něco na konec, aby nebyla zpráva příliš dlouhá. Snažíme se, aby byla v odstavcích, něco tučně. Aby na první pohled vypadala tak, že si ji aspoň někdo přečte.“*

Pracovníci komunikace řeší dotazy novinářů, na které nemusí být snadné odpovědět. Respondent E popisuje, jak postupuje: *„Pokud dotazy zacházejí do podrobností, finanční otázky a další, máme svoje konzultanty na jednotlivých odborných pracovištích. Tam dotazy odešleme, požádáme je, aby nám k tomu připravili nějaké podklady, my to pak zpracujeme a odešleme novináři. To klade velký důraz na formu sdělení, které pak Tiskové oddělení novináři poskytne, jak říká Respondent E: „Většina odborníků píše svým odborným jazykem, hodně si trvají na odborných termínech*

*a zákonech nebo jsou hodně ponořeni v oboru, že jim nepříjde, že by obyčejný člověk nemusel porozumět všem souvislostem. Naše práce je to zpřístupnit obyčejnému čtenáři nebo posluchači. Podklady se snažíme zestručnit a přiblížit z odborného jazyka do normální češtiny.*“ Respondent C ale upozorňuje, že není vždy pro Tiskové oddělení snadné potřebné odborné informace získat: *„Záleží, jak nám vyjdou kolegové (pozn. na odborných pracovištích) vstříc, protože pro ně je to práce navíc připravit nám podklady.*“ Navíc není podle Respondenta H vždy možné všechny informace zestručnit a zjednodušit: *„Stále hovoříme česky, já sám jsem přišel do armády z civilu, takže si myslím, že tím ještě tolik deformovaný nejsem, ale člověk tou terminologií v uvozovkách načuchne a používá ji. Některé věci ani jinak opsat nedokážete.* Respondent B vysvětluje postavení oddělení komunikace na Generálním štábu a na Ministerstvu obrany: *„My jsme uprostřed toho odborného a laického pohledu. Snažíme se to předělat do podoby, kterou člověk zvenčí pochopí, ale tak, aby to bylo v intenci, jakou to má mít.* Respondent B doplňuje, že tak předcházejí zkreslení: *Když dáte odborný odstavec novináři, ten to přepíše po svém a mnohdy zkreslí, výrazně zkreslí. Tak to prostě upravíme my a aspoň máme pod kontrolou, jaká bude ta výsledná podoba.*“ Respondent E navíc vysvětlil, proč ke zkreslení ze strany novinářů dochází: *„Novinář nemá šanci vidět do všech věcí, což my bychom měli. V tuto chvíli by to mohl vyložit jinak, než to ve skutečnosti je. Posunout, byť nezáměrně, význam. Novinář nemůže obsáhnout všechno, s čím my tu roky pracujeme. Tady (pozn. v Oddělení komunikace) má člověk větší kontext, může ve zprávě zdůraznit, co je podstatné. Na rozdíl od novinářů, kteří jsou zavaleni nejrůznějšími tématy.“*

### **3.3. Armáda a redakční rutiny novinářů**

Aby mohlo Ministerstvo obrany i armáda komunikovat a snadněji se dostávat do médií, je pro ně důležité novinářům poskytnou ty správné informace a především ve správný čas. Respondent G na to má jasný názor: *„Musíme se snažit vyhovět standardům a požadavkům, která média mají. Protože ztracená komunikace je mnohdy horší než špatná komunikace. Příležitost ke komunikaci je pro nás důležitá a cenná. Zanedbat nebo propásnout příležitost ke komunikaci a neúčastnit se toho procesu jenom proto, že mám pracovní dobu nebo že ověřování informací a příprava zabírá dobu, je špatné.*“ Konkrétně svou pracovní dobu přibližuje Respondent B: *„Ráno v 7 už člověk kontroluje, co se kde píše. Oficiálně končím v 16:15, ale nepamatuji si, kdy jsem tak skončil, protože v 18 hodin je v Rozhlase (pozn. Český rozhlas Radiožurnál) hlavní relace*

*a všechno se nahání před šestou, takže není čas se sbalit a odejít v 16:15. Ráno je zase primetime v rádiích a v televizi na 24 (pozn. ČT 24), večer opět v televizi a rádiu a k tomu noviny. To by tu člověk měl být od 7 do 7, což je 12ti hodinová pracovní doba.“*

Kontinuální zpravodajské vysílání klade kromě samotných novinářů vysoké nároky i na jejich zdroje, v tomto případě na pracovníky tiskových oddělení Armády. Potvrzuje to Respondent G: *„Samozřejmě, že se zrychluje komunikace včetně tlaku na odpovědi. V době online zpravodajství, v okamžiku, kdy o to novinářům jde, což se stává často, tak ten tlak tady samozřejmě je.“* Ne zcela však souhlasí Respondent H: *„Požadavek na rychlost médií je, myslím si, neustále stejný. Pokud hovoříme o elektronických médiích, tak nejsou svázány uzávěrkou, to znamená až tak na odpověď nespěchají, spíš je tlak z těch médií stylu televizí, rozhlasu nebo samozřejmě tlak na rychlé informace v okamžiku, kdy mluvíme o zpravodajských serverech typu novinky.cz, idnes.cz, aktuálně.cz v okamžiku, kdy se stane něco neočekávaného, nestandardního.“* Respondent E přibližuje, jak rychle je Tiskové oddělení schopno reagovat na novinářské dotazy: *„Průměrně jsou 3 až 4 dotazy novinářů za den a 4 až 5 dotazů od toho konkrétního novináře. Postup je, že buď jsou to dotazy, na které jsme schopni odpovědět hned. Snažíme se tu odpověď poslat co nejdříve, aby s ní novinář mohl pracovat. Takovou obvyklou dobou jsou ale dva dny. Delší reakční dobu způsobují náročnější požadavky novinářů na informace. Pracovníci tiskových oddělení v těchto případech musí kontaktovat odborná pracoviště. Potvrzuje to Respondent A: „Průměrnou reakční dobu máme 1 až 2 dny. Samozřejmě když otázek přijde 9 a my na 7 z nich neznáme odpověď, tak si je musíme vyžádat.“*

Kromě tlaku na odpovědi rostou s kontinuálním zpravodajstvím požadavky médií na okamžité a nejlépe živé vyjádření. Respondent A popisuje změnu v chování médií a jak na to muselo Ministerstvo obrany reagovat: *„Třeba 24, televize, pro nás znamená, že volá editor dopoledního, pak odpoledního vysílání. Mnohem častěji po nás někdo chce aktuální informaci na telefon nebo ještě lépe na obraz. Dřív jsme věděli, že přes den je čas něco natočit a večer se to odvysílá ve zprávách, maximálně někoho pozvou do Dobrého rána. Dnes zavolají v 11, že v 11:40 chtějí živě na telefon ministra nebo náměstka.“* Požadavky na rychlá a živá vyjádření Tiskové oddělení Ministerstva řeší i nestandardním způsobem. Konkrétní příklady uvedl Respondent B: *„Naučil jsem lidi*



*z Rozhlasu, že když něco chtějí, tak pošlou otázky, já to nahraji na iphone a pošlu jim to v čistém zvuku v mailu. Takže to vypadá, že za mnou přijeli, jak nad tím strávili času. Zároveň pro mě je to taky výhodné, protože já jim řeknu to co chci a vyeliminuji doplňující otázky, které by udělaly ve výsledku průšvih.“* Ministerstvo obrany tak v určitém ohledu přejímá rutiny novinářů a dokonce je pomocí moderních technologií obrací ve svůj prospěch. Respondent B uvedl kromě příkladu s Rozhlasem i nestandardní přístup pro televizi: *„Když byl ministr v Bruselu, tak po něm Česká televize chtěla vyjádření. Řešili, jak to udělat. Tak jsem jim nabídl, že to nahraji na iphone. Naaranžovali jsme kytku a vlajku. Ministr se tam postavil, natočili jsme to a poslali do České televize. Oni byli spokojeni a odehráli to normálně v reportáži ve zprávách. Dali tam jako zdroj Ministerstvo obrany a bylo vyřešeno. Ono (pozn. iphone) to točí v HD, takže využít se to elegantně dá.“*

Na redakční rutiny pracovníci tiskových oddělení přistupují i například zveřejňováním pravidelných informací, které novinářům pomohou lépe naplánovat jednotlivá témata, která by chtěli zpracovávat. Respondent F popisuje svou denní ranní pracovní rutinu: *„Ráno se snažím dávat avíza. Když vím, že se něco bude konat a očekáváme nějakou zprávu, vím, že se musí publikovat. Když je to ministr, tak to nepočká.“* Respondent H ale upozorňuje, že standardních a pravidelných informací tisková oddělení moc nevydávají: *„Jedinou standardní pravidelnou záležitostí kolem tiskových zpráv je Přehled očekávaných událostí rezortu Ministerstva obrany, který je zpracováván tak, aby se vydával vždy v pátek v odpoledních hodinách. Přináší informace na celý následující týden a následující víkend, tedy od pondělí do neděle dalšího týdne. Je rozesílán centrálně za celý rezort Ministerstva obrany, Odborem komunikace. Do toho my (pozn. Oddělení komunikace s veřejností na Generálním štábu) samozřejmě přispíváme. Jinak jsou ty zprávy vydávány podle toho, co potřebujeme sdělit.“* Armáda si nicméně uvědomuje nutnost mít na akcích novináře. Nespolehá proto pouze na jednu pozvánku v podobě Přehledu očekávaných událostí jednou týdně. Pravidelnost samozřejmě omezí riziko, že by tato zpráva zapadla mezi ostatní emaily, které do redakcí chodí. Přesto novináře na danou akci upozorňuje několika kanály, říká Respondent H: *„Pochopitelně před takovými akcemi, na které zveme novináře, vydáváme jednak zprávu v rámci Přehledu očekávaných událostí, jednak ji avizujeme samostatně dva dny předem a pak je to víceméně o kontaktu už telefonickém, osobním s těmi médii, které se neozvou, abychom je znovu na akci pozvali.“*

Důležitou součástí přejímání redakčních rutin je i plánování jednotlivých akcí na konkrétní hodiny. Ministerstvo obrany podřizuje některé akce večerním uzavírkám v novinových redakcích a hlavním zpravodajským relacím v televizích a rádiích. Respondent A to potvrzuje: „*Snažíme se, aby nejpozdější čas tiskové konference u nás byl v 15 hodin, ideálně dopoledne.*“ Respondent C upřesnil, že plánování tiskových konferencí je ovlivněno množstvím faktorů, které mohou vycházení vstříc časovým preferencím médií omezit: „*Když něco organizujeme, tak vždy ty časové okolnosti zohledňujeme, jednak nabídnout ideální čas médiím, ale taky těm VIP osobnostem. Hledá se ideální průsečík, abychom něco nesvolávali třeba brzo ráno, když život novinářů má trochu jiný cyklus... abychom to nedělali v časech, kdy v redakcích vrcholí práce, pokud to situace dovolí.*“ Respondent A uvedl i konkrétní příklad, který museli na resortu obrany řešit: „*Když tady byla německá ministryně obrany, tak jsme chtěli dělat tiskovou konferenci, když byla tady a jednala s našim ministrem, což bylo odpoledne asi v půl páté, ale nakonec se to udělalo až tak, že tisková konference byla až po jednání na Úřadu vlády, kde byl i pan premiér, byla až o půl sedmé večer. Moc dobře vnímám, že čím pozdější tisková konference, tím hůř.*“

Novinářské rutiny se týkají i jednotlivých obsahových prvků zprávy. Pracovníci tiskových oddělení proto dbají na to, aby, pokud na akci novináře zvou, byla pro ně informačně přínosná. Často tak rozhodování o vhodnosti akce pro dané novináře spadá pod samotné Ministerstvo obrany. Potvrzuje to Respondent E: „*Vždycky musí člověk přemýšlet, jestli tam bude něco na obrázky a nebo nebude. Na konference nemá smysl zvat někoho s fotoaparátem nebo kamerou, protože tam toho moc nepoberou. Naopak když ministr jede navštívit jednotku, která má výcvik, tak určitě vezmete kameru, aby bylo na co koukat.*“ Podobně musí oddělení komunikace přemýšlet, i když zve novináře na výjezdy na mise, které pořádá Armáda. O výjezdy mají novináři zájem a poptávka převyšuje nabídku. Tiskové oddělení proto musí podle Respondenta E zvažovat i vhodnost lokací pro dané médium: „*Snažíme se, aby se na výjezdech na mise vystřídalí (pozn. novináři) a záleží, jestli tam bude něco k vidění. To si dohodneme debatou. Vysvětlíme, jaký tam bude program a oni si vyhodnotí, jestli to pro ně má význam.*“

### **3.4. Armáda a obsahy sdělení**

Určitá témata dostávají v médiích více prostoru než jiná. Často to jsou negativní, konfliktní nebo šokující zprávy. Projevuje se v tomto ohledu vulgarizace a komercializace. Média dávají přednost určitým armádním tématům, ale například, co se týká atraktivnosti jednotlivých jednotek, snaží se pracovníci tiskových oddělení rozložit zájem novinářů mezi všechny útvary. Úspěšnost je však sporná. Podle Respondenta H se ale Armáda snaží určitá témata do médií protlačit: *„Přednostně jsou to témata, která veřejnost zajímají. Aktuální dění v armádě, v současné době je velký zájem veřejnosti o nábor, aktivní zálohu, zahraniční operace, vojenskou techniku. Zájem novinářů nebo široké veřejnosti je zaměřen na 4. brigádu, 7. mechanizovanou brigádu, chemiky, vojenské zdravotnictví...Koncepce výstavby armády ČR, modernizační projekty, zahraniční operace, doplňování personálu, to jsou základní témata, která budí pozornost.“* Respondent E doplňuje ještě další témata: *„U novinářů i u lidí jsou oblíbené speciální jednotky, které mají nejakčasnější výcvik.“*

Jednotlivá tisková oddělení témata sama vytvářejí nebo reagují na aktuální dění. Respondent E vysvětlil, jak se o tématech na Ministerstvu obrany rozhoduje: *„Témata vzniknou z vnitřní porady nebo z požadavků některého z náměstků.“* Tiskové oddělení vychází médiím vstříc co se týká takzvaného „zlidštění“ tématu. Respondent E přibližuje svou praxi při tvorbě obsahů pro média: *„Snažíme se hledat lidské příběhy. Vždycky pro vás bude zajímavější rozhovor s někým přímo a bude v tom nějaký příběh, který bude mít lidské rozměry. Záleží na člověku, který o tom přemýšlí. Může být někdo z mých kolegů technokratičtějšího zaměření, je přesvědčený, že fakta promlouvají. Já dávám přednost těm příběhům.“*

Ovšem představy médií a pracovníků tiskových oddělení se mohou někdy značně lišit. Je to dáno ponořením se oddělení komunikace do svých témat a ignorováním důležitých zpráv z jiných oborů. Stane se proto, že média informaci Tiskového oddělení nepřevzou, a to ani v případě, že pracovníci Oddělení kontaktují přímo určitého novináře, který se Armádě takzvaně věnuje, říká Respondent E: *„Někdy to je pro nás novinka, my to tak vidíme. Oni to v tom nevidí.“* Respondent E pak vysvětlil, čím to může být: *„Ten novinář je schopen na to nahlédnout z civilního hlediska lépe než my.“* U některých zpráv však není pochyb, že ji média přeberou okamžitě a naopak budou ještě vyvíjet velký tlak na Tiskové oddělení, aby jim poskytlo maximum možných

informací. Mezi tato témata patří například úmrtí českých vojáků na misích. Respondent B přiblížil, co se dělo po smrti pěti českých vojáků v Afghánistánu v červenci roku 2014: *Mělo to takový klasický postup. Tu informaci měli první na Generální štábu, tam s ní čekali, až informují všechny rodiny, aby se to nedozvěděly z médií. My (pozn. Tiskové oddělení Ministerstva obrany) už jsme věděli, že se něco takového stalo, ale žádné podrobnosti nebyly. Pak už to dokonce vyšlo v nějakých zahraničních serverech a agenturách. A opravdu do té doby, než řekli, že informovali všechny rodiny, tak jsme novinářům říkali, že nemůžeme, že čekáme.*“ Podle Respondenta B měla tato zpráva všechny potřebné novinářské atributy: *„To byla přesně ta zpráva, co splňuje všechna kritéria pro ideální zprávu. Negativní, je to šok, co se nečeká, týká se České republiky, největší úmrtí českých vojáků od druhé světové války.“*

### **3.5. Armáda a zdroje**

Aby mohla Armáda snadněji dodávat své obsahy a témata do médií, musí si vytvářet dobré vztahy s novináři. V dnešní době už redakce upouštějí od specializace jednotlivých novinářů, kteří se často musejí věnovat několika tématům současně, což komplikuje komplexní vhled do problematiky, navíc si novinář není schopen obstarat dostatek svých zdrojů. Armáda si to uvědomuje a sama se snaží s novináři navazovat užší vztahy. Respondent H popisuje novináře, kteří se věnují Armádě, takto: *„Problematika armády je dost komplexní, věnuje se jí poměrně menší, zato stabilní skupina novinářů, kteří se na Armádu specializují, takže jí potom už víc rozumí. Pochopitelně nejsou to jen oni, je to i široká novinářská obec, která se na nás s dotazy obrací.“* S tím souhlasí i Respondent E, podle kterého armádní témata mají stále své vlastní novináře: *„Skoro v každém médiu je někdo, kdo takzvaně dělá obranu. Ve všech denících, v ČTK, Českém rozhlasu.“* Naopak Respondent C situaci vnímá skeptičtěji a upozorňuje, že: *„V Rozhlasu dřív byl člověk na Armádu, věděli jsme, komu zavolat. Dnes ne. Mladá Fronta Dnes, největší deník, a taky nemají nikoho.“* Připouští ale, že pracovníci Tiskového oddělení na Ministerstvu obrany znají okruh novinářů, které kontaktovat: *„Máme spřátelené novináře, kolem 10 nejvěrnějších, a pak nějaký širší okruh do 15 až 20...Známe se, často se s nimi vidáme na různých akcích.“*

Pracovníci tiskového oddělení si dobře uvědomují, že dobré vztahy s médii jsou klíčové, vysvětluje Respondent A: *„Je důležité, jestli novinář k tomu článku sedá, že popíše, jak ten problém je, nebo že zas tam mají průšvih, musím o tom napsat.“*

Pro udržování úzkých vazeb s novináři pomáhají nejrůznější speciální akce, které pro ně Ministerstvo i Generální štáb připravuje. Z těchto akcí si novináři neodnášejí konkrétní zprávy, ale například zdroje nebo zákulisní, „off record“, informace. Respondent A přibližuje vztah Ministerstva s novináři: *„Žádnému novináři za nic neplatíme, pokud je uplácíme, tak tím, třeba jako dnes. Na Generálním štábu byla Novoroční snídane...snažíme se udržovat komunitu novinářů, kteří se zajímají o resort obrany, udržovat s nimi vztahy, zvát je na naše akce, nabízet jim cesty do zahraničních misí.“* Nepravděpodobnou snídani s novináři Ministerstva obrany zmínil a přiblížil její obsah i Respondent B: *„Děláme snídani s novináři, čas od času. To pořádá ministr plus náměstci podle témat. Většinou i někdo z Generálního štábu. Když se třeba řešil průjezd amerického konvoje, ministr nezná všechny technické detaily, aby všechno dopodrobna řekl.“* Mezi další akce, které Ministerstvo obrany pořádá, patří prosincové posezení s novináři, Respondent E to popisuje takto: *„Děláme jednou ročně, na konci roku, posezení s novináři včetně pana ministra. Je to fajn, je to uvolněné. Povykládají si třeba o komunikaci. Jestli mají pocit, jestli jim toho dáváme málo nebo moc, jakou formou.“* Podle Respondenta B k tomu ale novináři přistupují různě: *„Před Vánocemi děláme i pivo s novináři, které je vyložené jen o povídání si o fotbale. Je to neformální akce. Někteří to ale nechápou.“*

Kromě těchto klasických akcí, které pro média připravuje nespočet institucí a firem, může Armáda nabídnout i speciální kurz přežití. Všichni respondenti se shodli, že tato akce je mezi novináři velmi oblíbená a poptávka převyšuje nabídku. Přestože je před absolvováním třeba projít lékařskou prohlídkou, která část uchazečů vyřadí. Respondent D vysvětlil, co na kurzu novináře čeká a proč jej Armáda pořádá: *„Ve Vyškově organizujeme kurz přežití. Novináři, kteří o Armádě píšou, by si měli uvědomit nebo aspoň trochu představit, co voják dělá...je to akční část, kdy jsou ti lidé hlavně vyčerpaní, plní úkoly ve dne i v noci, jsou dezorientovaní v neznámém terénu. Aby se ten novinář trochu vžil do role vojáka, který musí plnit úkoly...Pooopraví si představu o tom, co voják musí všechno zvládnout.“*

Tyto akce jsou pouze zástupnou formou budování vzájemných vztahů mezi Armádou a médiem. Respondent A doplnil, jak vztahy budovat nejlépe: *„Není nic lepšího, jak si novináře naklonit, když je jednou za čas téma, které my chceme prodat, když ho někomu z nich dáte exkluzivně, o den dříve.“* Respondent A ale připouští, že nemají,

až na výjimku, médium, které by jejich téma vzalo vždy: „*Nemám zaručené médium, které vím, že to napíše tak, jak já chci. Ano, jedno je, Parlamentní listy, ale to přebírá minimálně od nás články z webu, tiskové zprávy, to tam dává všechno. Přebírají naše tiskové zprávy v plném znění.*“ Přesto možnost exkluzivity velmi ovlivní jednak samotné přebrání armádního tématu médiu a navíc i konečné vyznění, vysvětluje Respondent E: „*Když se chystá vícero nákupů, je to víc peněz, je to zajímavější. Pozveme si vybraného novináře na rozhovor, dát mu tu exkluzivitu na rozhovor s náměstkem, který to má na starosti, aby mu to objasnil. Vybíráme je (pozn. novináře) tak, aby se vystřídali. Když je to ekonomického rázu, jsou asi nejlepší Hospodářské noviny. Mladá Fronta Dnes, jako jeden z nejčtenějších deníků, zase naopak s největším záběrem. Spíše podle typu informace.*“

Kromě exkluzivity je podle Respondenta A důležité poskytnout i dost relevantních informací. To je mnohdy jediná možnost, jak eliminovat riziko negativních zpráv a jejich vyznění alespoň okrajově ovlivnit: „*Když víme, že je něco problémového a píše to novinář, kterého známe, tak se mu snažíme dodat takové informace, aby to v ideálním případě napsal pro nás přijatelným způsobem, nebo aby tam zazněly naše argumenty, aby nebyla zpráva o nás bez nás.*“

Velké množství informací média tradičně získávají z tiskových konferencí nebo tiskových zpráv. Ty dávají Armádě možnost nastolit téma a poskytnout novinářům jednak potřebné informace a jednak i přímé vyjádření ať už ministra nebo náměstků. Potvrzuje to Respondent E: „*Snažíme se sami informovat média formou tiskových sdělení. To se hodně používá u novinek v té dané oblasti.*“ Respondent C přiblížil, kolik tiskových zpráv resort obrany vydává: „*Za loňský rok jsme vydali necelou stovku tiskových zpráv, nejsou v tom zprávy GŠ. Ten počet se bude pohybovat někde kolem 100 až 130.*“ Pravidelnost tiskových konferencí pomáhá instituci nebo firmě o sobě dávat novinářům vědět, informovat je o novinkách a dalších plánech. Je ale důležité mít pro pořádání konference dostatek nových informací, aby se novináři vyplatilo ji navštívit. Podle Respondenta E si to Ministerstvo uvědomuje: „*Bylo by už kvůli udržení kontinuity informovanosti o rezortu skvělé, kdyby se podařilo udělat jednou měsíčně tiskovou konferenci. Ta snaha by asi i byla, ale vychází to z reality, jestli máte něco, co uživí tiskovou konferenci a bude to mít ten efekt, že se uspořádá, že se svolají média, ministr si udělá čas nebo některý z náměstků.*“ Respondent A vidí velký problém v časových

možnostech ministra obrany: „*Nemáme to nastavené tak, že bychom si řekli, že každé první úterý v měsíci uděláme tiskovou konferenci. Zatím to máme ad hoc, v průměru je to jednou měsíčně, ale sladění programu ministra, který je tahoun na tiskové konferenci, je problém.*“ Přesto jsou tiskové konference důležité při snaze informovat média, respektive veřejnost o důležitých otázkách. Tiskové oddělení Ministerstva je svolává i v případě, že se začnou množit novinářské dotazy na jedno téma, potvrdil to Respondent A: „*Snažíme se to udělat tak, že uspořádáme tiskovou konferenci, kde se to řekne nahlas všem, aby to nebylo zkreslené.*“ Někdy ale pouze tisková konference k potlačení zkreslení nestačí. Ministerstvo obrany proto využije i další kanály komunikace s novináři, aby jim poskytlo dostatek zdrojů a informací a danou problematiku uvedlo na pravou míru. Respondent E uvedl konkrétní příklad: „*Docházelo ke zkreslení, jak si lidé vyložili informaci, kdo vlastně je povinen k odvodu, a za jakých situací. Takže jsme dovysvětlovali, doplňovali. Snažili jsme se dělat formy, které budou bližší než jedna tisková konference nebo vydání jedné tiskové zprávy. Třeba jsme pozvali novináře na rozhovor s lidmi, kteří tvořili legislativu.*“

Tisková oddělení Ministerstva obrany i Generálního štábu se také snaží poskytovat jiné zdroje informací než pouze tiskové konference a tiskové zprávy. Jedním z takových je podle Respondenta F web Armády [army.cz](http://army.cz): „*2/3 článků (pozn. na webu army.cz) nebyly vydány jako tiskové zprávy, mohly si je vydat samotné útvary, to nevíme... Není to tak, že by bylo na webu jenom to, co vyšlo jako tisková zpráva. Jsou tam i vlastní autorské články.*“ Novináři z webu mohou čerpat například informace o válečných veteránech, potvrzuje Respondent F: „*Medailonky veteránů, co zemřeli, novináři přebírají, ale neumím rozklíčovat, jestli to vzali z webu nebo z ČTK.*“

Armáda začala také využívat sociální sítě. Které jsou pro novináře důležité, vysvětlil Respondent F: „*Twitter od nás odebírají hlavně novináři. Tam dávám ráno třeba, že je POKOS (pozn. Příprava občanů k obraně státu) na plzeňské škole. Nevím, jestli to média reflektují, ale často tu zprávu citují, že se něco bude konat.*“ Pracovníci tiskových oddělení si jsou vědomi, že sociální síť Twitter využívají novináři. Aby podpořili jejich zájem o takzvané „followování“, tedy sledování armádního účtu, zveřejňují na něm kromě klasické denní agendy i exklusivní informace. Konkrétní příklad uvedl Respondent A: „*Většinou to jsou smutné informace. Typický příklad je prosinec, umřel jeden z nejvýznamnějších válečných veteránů, pan generál Bér. Tak*

*jsme to naprosto cíleně nedávali tiskovou zprávou, resp. dali až se zpožděním, ale dali jsme to na Twitter, my (pozn. Ministerstvo obrany) a pan ministr, a bylo to všude citované jako Twitter MO nebo ministra.“ V tomto konkrétním případě bylo důležité, že se událost stala 31. prosince, kdy jsou redakce personálně, vlivem svátků a Silvestra, poddimenzované. Twitter si Ministerstvo obrany vyhodnotilo jako nejvhodnější kanál, jak informaci předat co největšímu počtu novinářů. Spolehlo se, že novináři během svého volna Twitter kontrolují, pracovní emaily méně. Účinnost komunikace s novináři skrze Twitter Respondent A popisuje následovně: „Relativně hodně se daří ministroví, že si tam dá tweet a Hospodářské noviny a jiní ho převezmou.“ Založení Twitrového účtu ministra obrany považuje Respondent A za důležité: „Na našem panu ministru jde hodně vidět ten vývoj, když nastoupil (pozn. jako nový ministr obrany v roce 2014) neměl ani Twitter ani Facebook. Pobavili jsme se s ním o tom, doporučili jsme mu to a jeho to celkem chytlo, takže si tam dává příspěvky. Myslím si, že pochopil, že velmi často se dostane do médií přes Twitter.“ Podrobněji se přístupem Generálního štábu a Ministerstva obrany k novým médiím a sociálním sítím budu zabývat v podkapitole 3.6.*

Nabízet médiím relevantní a dostatečné informace je pro Armádu důležité. Uvědomuje si i nutnost nabízet dostatek zdrojů v podobě takzvaných „mluvících hlav“. Jsou to školení vysoce postavení činitelé na resortu obrany či na Generálním štábu. Respondent A snahu Armády podpořit počet relevantních zdrojů pro média vysvětluje takto: „Udělalí jsme jednou za rok školení. Zaplatili jsme mediální tréninky pro hlavní představitele Ministerstva a Generálního štábu, bylo to pro 15 hlavních představitelů. Externě s Karlem Voříškem....kvůli ceně a je to známá tvář. Snažili jsme se to dělat tady sami, ale není to úplně ono. My se chováme jinak. Školit náměstka nebo generála, kterému jsme podřízeni, není lehké. Nemá z nás takový respekt, jako má z člověka, kterého zná z obrazovky.“ Respondent A uvedl, jak školení konkrétně vypadalo a jak se vyplatilo: „Každý prošel čtyřhodinovým školením, všichni si to strašně chválili, všichni říkali, že jim to moc pomohlo. Pořád vím, že ze sedmi náměstků minimálně 3 nebo 4, byť to absolvovali, po tom neprahnou nebo na ten živý telefonát nepůjdou.“ Respondent A si také uvědomuje důležitost osobnosti ministra ve vztahu k médiím: „Máme ministra obrany, který je nakloněný médiím, asi díky svému backgroundu v minulosti (pozn. bývalý herec, ministr kultury, ředitel Divadla na Vinohradech, diplomat), že se toho nebojí a rád mluví do médií a rád tam chodí a je operativně



*na telefonu, že s tím nemá problém. Ne vždy to ale jde, má hodně nabitý program.“* Respondent A dále popsal další možné takzvané „mluvící hlavy“ pro novináře: *„Máme další funkcionáře, náměstky a generály, kteří jsou ti odborníci, ti tomu rozumí. Jsou tu typy, kteří s tím nemají problém, promluví, dají rozhovor. Jsou tady typy, kteří slyší novinář a řeknou ne, já to nedám, já se toho bojím.“*

Kromě vysokých funkcionářů s médii samozřejmě komunikují i někteří pracovníci tiskových oddělení Ministerstva obrany nebo Generálního štábu. Respondent H uvedl, jaká kritéria by měl jejich zaměstnanec mimo jiné splňovat: *„Naším záměrem je, aby člověk, než vstoupí do tiskové práce, aby měl aspoň krátkou zkušenost u armády, aby věděl aspoň trochu, o čem to je.“* Navíc mají s médii povoleno mluvit i velitelé útvarů nebo vojáci, takzvaní Tiskoví informační důstojníci (TID). Podle Respondenta H musí projít školením: *„Co se týká vzdělání Tiskových informačních důstojníků, to je v gesci Ministerstva obrany, Odboru komunikace. My tady (pozn. na Generálním štábu) máme kurzy národní, které organizuje Odbor komunikace s veřejností. Využíváme i jinou cestu, komerční školení, která jsou organizována mimo rezort s příslušnými odborníky. Z velké míry se využívají i alianční kapacity, ať už je to NATO škola v Oberammergau nebo národní kurzy zahraničních armád, mezi sebou si sdílíme zkušenosti.“* Respondent I ještě naznačil, čeho se alianční školení pro TID může týkat: *„Můžou zahrnovat i sociální sítě. Netuším, ten kurz budu teprve absolvovat.“*

Takzvaní TID jsou důležitou složkou při komunikaci s jednotkami na zahraničních misích. Dříve byl na komunikaci vyčleněn jeden člověk, dnes už to podle Respondenta H neplatí: *„V zahraničí máme v současné době pověřené tiskové informační důstojníky, protože ty jednotky jsou menšího rozsahu.“* Respondent H pak vysvětlil, jak Oddělení komunikace s veřejností na Generálním štábu musí TID na misi připravit a jak komunikace mezi médii a vojáky na zahraničních misích funguje: *„Tím naším úkolem je připravit TID před výjezdem, spolu s Odborem komunikace. Jednak jim pomáhat při kontaktu s novináři, kontaktním místem je naše pracoviště, my to předáváme do operace a pak zase zprostředkováváme výstupy, domlouváme telefonické rozhovory, a taky přes nás prochází články, které jdou do redakcí nebo je rozesíláme regionálním médiím v České republice.“*

### **3.6. Armáda a nová média**

Nová média mění práci novinářů. Vyžadují rychlejší plnění obsahu, neustálé aktualizace a nepřetržité online zpravodajství. Zároveň se do popředí dostává zkratkovité popisování reality, upozaduje se analytické myšlení a kontext. Klesá počet znaků a roste množství obrázků a videí.

Na tento technologický a kvalitativní posun žurnalistiky reaguje i Armáda. Respondent H s tím souhlasí: *„Současnost vede k rozšíření počtu novinářů z nových moderních elektronických médií, kteří takovými klasickými novináři nejsou. Jsou to lidé, kteří přispívají na velké množství informačních webů a stránek. Ten počet výstupů extrémně narůstá. Ta elektronická část na internetu začíná v obsahu výrazně převyšovat klasická média.“* Dále vysvětluje, jak se nové realitě přizpůsobuje práce Oddělení komunikace s veřejností: *„Výstupy pro elektronická média jsou trošku jiná. Pro ně píšete vyložené články. Do toho klasického výstupu tiskové zprávy se toto (pozn. rozvoj nových médií) až tak nepromítne, protože drtivá většina médií, pokud nehovoříme například o Parlamentních listech, které přebírají třeba texty z army.cz, které jsou psané do stylu elektronických médií, tak si tiskovou zprávu vezmou a upraví si ji...pouze citují základy sdělení.“*

Kromě nových médií je fenoménem doby rozvoj sociálních sítí. Komunikace přes Facebook, Twitter, Instagram nebo Youtube se stává součástí života. Novináři sociální sítě využívají jako zdroje informací, což si uvědomují i pracovníci tiskových oddělení Ministerstva obrany a Generálního štábu. Respondent F v tom ale vidí značné riziko: *„Sociální sítě jsou na nás nezávislé, nemůžeme ovlivnit, jak se to tam bude publikovat. Na Facebooku došlo ke změnám, naštěstí k lepšímu. Já jakožto autor můžu více pracovat s tím příspěvkem. Což ze začátku nebylo.“* Respondent F zároveň přidává konkrétní příklad kvalitativní změny fungování Facebooku: *„Třeba při sdílení článku to přebralo náhled, který si vybralo náhodně, když jsem chtěl, aby tam byla fotka ministra, tak tam prostě nebyla. Dneska už je možné i editovat obrázky, nahrávání videí je jednodušší. V tomhle ohledu se to posouvá dál a nám to dává větší možnosti využití.“* Důraz na obrazovou složku zprávy Respondent F aplikuje na sdělení na sociálních sítích následovně: *„Já se snažím nedávat texty na sociální sítě bez obrázků, ale když je to video, tak je to i 10x větší sledovanost i když to video samo o sobě nemá velkou vypovídací hodnotu.“*

Armáda má své účty na Facebooku, Twitteru, Youtube a Flickru. Každou sociální síť využívá k jinému účelu. Respondent B vysvětluje funkci Twitteru a Facebooku pro Armádu: „*Twitter je intelektuálnější sociální síť než Facebook. To vidíte i v těch komentářích. Na Twitteru to všichni berou, že tam jsou hodně novináři, komentátoři a berou to jako zdroj informací. Facebook je vyloženě zábava. Když to (pozn. informaci) člověk chce dát aktuálně hned, tak to dá na Twitter, Facebook stačí až večer, hlavně aby to bylo o fotkách. To je to, co vždycky vytvoří čtenost a sledovanost příspěvku. Facebook je o emocích pro lidi. Odlehčenější.*“ Respondent I přiznal, že přesný důvod vzniku armádního Facebooku nezná, jelikož u jeho zrodu nebyl: „*Všechny Facebookové stránky (pozn. Facebook AČR, Aktivní zálohy, Vojenské újezdy) jsme převzali (Kancelář komunikace s veřejností na Generálním štábu) k 1.10. 2014, to znamená, že všechny existovaly už předtím, ale protože jsme nebyli správci, tak o té historii nevím. Předpokládám, že Facebook vznikl proto, abychom šli s dobou. Byl to ten praktický důvod... Prošla jsem školením od své předchůdkyně, která ty stránky spravovala.*“

Armáda si zároveň chce pravidelně plnit obsah sociálních sítí, jak potvrzuje Respondent I: „*Jak se k tomu dostaneme, tak to (pozn. Facebook) začínáme plnit od sedmé hodiny ráno. Já za to cítím určitý druh zodpovědnosti, chodím tam a přispívám, sdílím linky i o víkendu nebo v pátek večer, neříkám, že je to pravidlem, ale snažíme se průřezově. Potřeba pravidelné komunikace na sociálních sítích se podle respondenta A odráží i na Twitteru: „Když tam nemáme co dát, tak tam dáme články z našeho webu, abychom na ně upozornili.“* K čemu využívá Facebook Generální štáb vysvětluje Respondent I: „*Průřezově se snažíme ve čtenářích vybudovat úctu k tradicím, jsou tam vzpomínky na veterány, kteří mají životní jubilea nebo úmrtí a veškeré pozvánky na akce. Facebook poskytuje průřezově informace o dění v AČR, které se objevují v médiích, určitě není kopií webu army.cz. Facebook se snaží obzor rozšířit a dát ten širší pohled. Exklusivita Facebooku (pozn. Facebooku AČR) je daná tím širším pohledem z různých zdrojů.*“

Armáda navíc disponuje vlastními reportéry, redaktory, kameramany a fotografy. I ti pomáhají tvořit obsahy, především ty obrazové, na sociálních sítích. Potvrzuje to Respondent B: „*Jedu já nebo redaktor s foťákem, když je nějaká zajímavá akce...Nafotí fotky a pošle sem (pozn. do tiskového oddělení Odboru komunikace Ministerstva obrany). Kolega dá na Twitter nebo Facebook, že ministr navštívil vojáky.*

*Když už dávám něco já přímo z mobilu, tak to dávám na Twitter, je to taková zpravodajská sociální síť.“ Rychlost Twittru a jeho využívání novináři potvrzují i Respondent A: „Twitter Úřadu vlády asi funguje lépe, ale kdybychom chtěli něco hodně rychle vypustit, tak už víme, že ta možnost tady je, že to spousta novinářů sleduje.“ Velmi sledovaný je účet ministra obrany Martina Stropnického, který si to podle Respondenta A už uvědomuje a podle toho jedná: „Když je nějaká akce, jede na návštěvu do kasáren, dnes pan ministr chce, že jakmile se náš fotograf vrátí, posíláme mu fotky, a ten se to hned snaží dát na sociální síť.“ Respondent I ale považuje Twitter za nevhodný nástroj pro vysoce postavené vojenské činitele: „Twitter je podle mě záležitostí politické veřejnosti, o Twittru (pozn. o založení Twittrového účtu armádního generála Josefa Bečváře) neuvažujeme (pozn. Oddělení komunikace s veřejností na Generálním štábu).“*

Naopak Flickr pro komunikaci s novináři nefunguje, říká Respondent F: *„Máme na Flickeru i fotogalerii. Je to něco navíc. Dáváme tam toho méně než v minulosti. Z kapacitních důvodů i z hlediska autorství. Je otázka, jestli tohle ještě je zpravodajství, pravidla pro zveřejňování jsou jiná, když je to ale taková galerie, tak se můžou ozývat vojáci nebo lidé zachycení na snímcích, že tam nechťejí být. Navíc se zvažuje vlastní fotobanka nebo galerie.“* Posledním kanálem, který Armáda využívá, je Youtube, s tím plánuje podle Respondenta A pracovat intenzivněji: *„Chceme víc natáčet na Youtube kanál a dávat to na Facebook.“* Navíc, jak sám říká, finanční rozpočet na to Armáda má: *„Máme milion a půl korun na filmovou tvorbu, za to se v minulosti dělaly třeba tři půlhodinové dokumenty...poslední v roce 2012. Já bych to chtěl udělat, protože dnes jsou sociálně sítě nebo Youtube kanál důležité, a půl hodiny si tam nikdo moc nepustí, tak bychom chtěli jít formou krátkých atraktivních klipů a videí zaměřených na různé činnosti armády.“*

Problémem Armády je nedostatek personálu pro obstarávání sociálních sítí. Respondent I vysvětluje, kdo za obsah Facebooku AČR zodpovídá: *„Facebook Armády, Aktivních záloh a Vojenských újezdů je pouze díl naší denní práce, my tu nemáme vyčleněnou osobu. Myslím si, že Facebook si zaslouží opravdu třeba 24 hodin denně službu. Střídáme se u toho.“* Respondent I pak dodává, v čem je současná situace nedostačující: *„Kdyby tu byla osoba, která se tomu věnuje plně v rámci své pracovní náplně, tak ten přehled (pozn. o čtenosti příspěvků) je přesnější. U nás je to díl mezi vším, takže*

*mě překvapuje, kolik lidí je na sociálních sítí v pracovní době, ty příspěvky se objevují hodně přes den a hodně i ve večerních hodinách.“*

Fakt, že Twitter Armády a ministra novináři sledují, respondenti potvrdili, Respondent I je ale zdrženlivější v případě Facebooku AČR: *„Nemám informace, že by z Facebooku novináři čerpali, ale vím, že novináři sledují stránky army.cz, tudíž předpokládám, že sledují i Facebook.“* Nižší aktivitu novinářů potvrzuje i Respondent F: *„Tím, že spravuji sociální sítě, tak můžou být nějaké interakce s někým z médií, nějaký dotaz nějaká poznámka k obsahu. Je to výjimka.“*

### **3.7. Armáda a komunikační strategie, cíle a PR**

Komunikace Armády s veřejností a médií není její hlavní náplní práce. Slouží jako podpůrný prostředek k primárnímu cíli, což je obrana země a jejich občanů. Komunikace pomáhá zlepšit obraz armády, jak v očích veřejnosti, tak u politiků, kteří rozhodují například o rozpočtu na obranu nebo zahraničních misích. Dobrý mediální obraz znamená pro Armádu snadnější prosazování svých zájmů. Respondent I vysvětluje, co je hlavním cílem komunikace armády: *„Primární cíl je pozitivní prezentace Armády České republiky a představení práce vojenských profesionálů ze všech úhlů.“* Respondent A je konkrétnější: *„Cíle jsou udržet vysoké mínění veřejnosti o armádě, dneska jsme skoro na 70%, což je dlouhodobě, držíme se velmi dobře. A prodat srozumitelnou formou to, co považujeme za důležité. Což jsou letos dva úkoly. Potřebujeme nabírat lidi, jak profesionály, tak do aktivních záloh, tak vyzdvihnout, co armáda nabízí, v čem je atraktivní.... Od 1.7. nám vstoupí v platnost nové branné zákony, hodně propírané. Na ně se už teď chystáme a chceme co nejsrozumitelnější a lidskou formou lidem říct, co se po 1.7. změní. A potom se snažit komunikovat minimálně objektivně věci, jako jsou nákupy pro armádu.“*

Komunikační strategie jako takové určuje Ministerstvo obrany, Generální štáb je mu podřízený. Potvrzuje to Respondent H: *„Komunikační strategie je v gesci Ministerstva obrany, my z ní vycházíme a aplikujeme do podmínek armády. Tato témata akcentujeme, na ně se zaměřujeme a z nich přinášíme nejvíce výstupů.“* S tím souhlasí i Respondent A, dodává ale, že současná komunikační strategie už je zastaralá: *„Koncepti komunikace děláme my (pozn. Ministerstvo obrany). Naposledy se dělala v roce 2011. Poslední oficiální strategie Ministerstva obrany byla v roce 2011,*

*od té doby se takový projekt nevypracovával, spíš se každý rok stanovily komunikační priority. Ty ministerské obsahovaly i ty armádní. Letos chceme zpracovat komunikační strategii, ne až tolik podrobnou. Za tímto účelem jsme si od všech složek vyžádali požadavky.*“ Respondent A dále dodal, jak by měla nová strategie vypadat: *„Mojí ambicí je, aby výchozí stav byl popsán stručněji, formy a cíle není třeba popisovat zdlouhavě. Je třeba vytyčit linku, co bychom chtěli komunikovat a jakou formou. Pak se dá udělat nějaká dílčí strategie.*“ Strategickým dokumentem, ze kterého musí komunikační strategie také vycházet, je Bílá kniha o obraně z roku 2011. Komunikaci se sice věnuje jen okrajově, ale přesto ji zmiňuje. Respondent H ale přiznal, že tento strategický dokument je závazný spíše pro Ministerstvo obrany než pro Generální štáb: *„Bílá kniha je záležitostí Ministerstva obrany. Přímo do denní tiskařiny vliv neměla. Tady je především ta operativa.*“ Na druhou stranu pracovníci Ministerstva obrany přiznávají, že bez Armády by většina akcí, které chystají pro veřejnost i novináře, ztratila smysl. Vojáci jsou hlavním předmětem zájmu, vysvětluje Respondent A: *„My tu armádu potřebujeme víc než ona nás, protože když chceme něco zajímavého, tak potřebujeme vojáky. My bychom akce typu POKOS (pozn. Příprava občanů k obraně státu) bez armády dělat nemohli...armáda dřív říkala, že jich je málo, potřebuje cvičit a plnit úkoly. Až za generála Petra Pavla (pozn. svou funkci zastával od roku 2012 do 2015) se to trochu rozjelo.*“

Komunikační strategie musí reagovat i na změnu geopolitického prostředí, jak konkrétně doplňuje Respondent H: *„Já se domnívám, že roste (pozn. počet mediálních výstupů) i v souvislosti se změnou bezpečnostního prostředí.*“ Změnu přístupu Armády ke komunikaci zmiňuje i Respondent G: *„Armáda se veřejnosti maximálně otevírá.*“ Kromě geopolitického a mediálního prostředí se mění i samotná Armáda, což komunikaci usnadňuje: *„I Ministerstvo se zlepšilo, nákupy jsou transparentnější, snad i levnější. Pokud řešíme průšvihy, tak jsou to průšvihy z minula.*“ Přesto své opodstatněné místo v komunikační strategii mají i takzvané krizové scénáře. Jak ale upozorňuje Respondent B, nelze je zobecňovat a jsou spíše formální součástí komunikace: *„Scénáře na krizovou komunikaci tu jsou, jsou dokonce v rozkazu ministra obrany popsané, ale stejně, když něco přijde, tak to řešíte ad hoc. Každá negativní událost je jiná, nedá se na to dát jednotný must, jak to řešit.*“ Krizovou komunikaci velmi ovlivňuje management, který Armádu řídí. Od něj se vše odvíjí, vysvětlil Respondent A: *„Byly tady kdysi ministři, že jsme museli do poslední chvíle říkat,*

*že všechno je dobře, jenom ti zlí novináři a ta zlá veřejnost tomu nerozumí. Ted' už můžeme naštěstí říkat, ano, nebylo to ideální, ale můžeme se pokusit obhájit náš postup.*“ Doplnuje, že se komunikace Armády postupně mění a snaží se jednat transparentněji: *„Občas i přiznáme chybu, například pokutu zaplatíme a přijmeme opatření, aby se to příště už neopakovalo.“*

Tempo dnešní doby se navíc natolik zrychlilo, že i informace se stávají starými velmi rychle. Toho si je Armáda vědoma a nesnaží se tomu příliš bránit. Jak reaguje na negativní zprávy v médiích, přiblížil Respondent A: *„Dnešní doba je tak hektická a tak rychlá, že i to negativní spláchne velmi rychle čas a když si připravíme argumentaci, jak to příště komunikovat, tak to stačí.“* Respondent B k tomu dodává, že žádná komunikace je někdy nejlepším řešením: *„V dnešní době nemá smysl reagovat na články, příspěvky, když vydáte reakci, tak to stejně nikdo nepřevezme.“* Je třeba ale zvážit, pro které případy tato strategie platí. Respondent B to vysvětlil následovně: *„Když vidíte, že to (pozn. negativní zprávu některého z médií o Armádě) nikdo nepřevzal, nikdo se po tom nepídí, tak vydáním reakce na to jenom upozorníte. Vzbudíte rozruch a ostatní (pozn. ostatní média) se toho chytanou. Spíš jsou tendence nic nevydávat. Něco si připravíme pro případ, že by se někdo zeptal.“*

Na svém mediálním obraze Ministerstvo obrany a Generální štáb pracuje kontinuálně. Pokouší se hledat i nové formáty sebe prezentace, aby podpořilo pozitivní vnímání Armády. Respondent A naznačil další plány Odboru komunikace: *„Uvažujeme ted' o tom, že když chceme najmout lidi do aktivní zálohy, že bychom to postavili na nějaké známé tváři, která by to propagovala.“* Více chtějí využít i veřejnoprávní Českou televizi. V současnosti je ve výrobě několik projektů. Jeden z nich přiblížil Respondent D: *„Ted' je na programu dokument s ČT 1, kdy se bude natáčet vstup ze základní přípravy vojáků ve Vyškově.“*

### **3.8. Vyhodnocení výzkumu**

V předchozích kapitolách výzkumné části jsem analyzovala rozhovory s devíti respondenty, jak z Odboru komunikace na Ministerstvu obrany, tak s Oddělením komunikace s veřejností na Generálním štábu. V následující části výsledky výzkumu propojím se čtyřmi Strömbäckovými fázemi mediatizace a pokusím se určit, ve které fázi se nachází Armáda, a co to pro ni znamená.

V teoretické části práce jsem podrobně rozebírala, jak Strömbäck popisuje první fázi mediatizace. Instrukce se v ní nachází, pokud jsou média hlavním kanálem komunikace mezi ní a veřejností. Platí to ovšem za předpokladu, že jsou média masová. Veřejnost je čte, sleduje a poslouchá. V českém prostředí masová média fungují, tato podmínka je tedy splněna.

Armáda se částečně snaží komunikovat svépomocí přes armádní časopis nebo web. Jelikož ale nemůže své obsahy prodávat veřejnosti, zůstávají média hlavním kanálem, který využívá. K tomuto účelu jsou zřízená tisková oddělení, jak na Generálním štábu, tak na Ministerstvu obrany, personálně jsou však poddimenzovaná. V současné době roste rozpočet pro obranu, nabírají se noví profesionální vojáci i aktivní zálohy. Navýšení rozpočtu či personálu se však Oddělení ani Odboru komunikace nebude týkat. Pracovníci tiskových oddělení tak nemohou svou působnost příliš rozvíjet, protože jim to časové možnosti neumožňují. Respondenti mi několikrát představovali plány, které by chtěli v rámci resortu aplikovat, ale kvůli nedostatku personálu nemohou nebo ne v takové míře, v jaké by chtěli. Navýšení zdrojů pro tisková oddělení podle mě naráží na nepochopení v ostatních složkách Armády, protože komunikaci s veřejností a médií nepovažují za tak důležitou, aby se na ni vyčleňovaly větší prostředky.

Ve druhé fázi mediatizace Strömbäck popisuje, jak roste nezávislost médií na politických, v tomto případě armádních aktérech. Média podle něj sledují vlastní logiku, určují si formáty i normy. Novináři jsou profesionálové. Dochází ke komercializaci médií a nemediální aktéři se soustředí na dovednosti v oblasti PR. Média a instituce jsou provázané.

Armáda se snaží udržovat a posilovat vztahy s novináři. Poskytuje jim exklusivní informace a snaží se reagovat proaktivně ve vztahu k médiím. Sama nabízí zajímavá témata a dbá na rychlost odezvy na novinářské dotazy. Je však svázaná interními postupy. Dvoudenní reakční doba na otázky novinářů je podle mě již hraniční. Samozřejmě je třeba zohlednit náročnost otázky. Pokud musí Tiskové oddělení žádat o informace odborná pracoviště, je pochopitelné, že to zabere čas. V tomto případě si ale myslím, že tato pracoviště příliš nezohledňují práci novinářů a vnímají požadavky Tiskového oddělení jako přítěž ke své práci. Vnímám to jako částečný rozkol mezi



pracovníky komunikace a dalšími zaměstnanci, jak Ministerstva obrany, tak Armády České republiky. Tiskové oddělení pochopitelně chápe potřeby médií intenzivněji.

Podle Paula Manninga (2001) se politikové v této fázi mediatizace více věnují public relations. Pokud to vztáhnou na Armádu, dá se s tím souhlasit. Ministerstvo obrany se snaží posilovat pozitivní obraz Armády natáčením nejrůznějších filmů a pořadů, navíc zvyšuje svou aktivitu na sociálních sítích. Ministr obrany si založil Twittrův účet a je na něm aktivní. Příspěvky na sociálních sítích se navíc Armáda snaží zatraktivnit fotografiemi a videi. V rámci Odboru komunikace na Ministerstvu obrany je celé PR oddělení. Pořádá akce pro veřejnost typu Bahna nebo Dny NATO. Soustředí se ale i na pravidelnější programy jako je POKOS.

Strömbäck třetí fázi mediatizace definuje jako adaptaci nemediálních aktérů na logiku médií. Instrukce přebírají formáty médií, jejich rytmus i obsahy. Aktéři se nemohou spolehnout, že jim média vyhoví. Z výsledků rozhovorů s jednotlivými respondenty považují tuto fázi mediatizace za klíčovou, a v případě Armády nejviditelnější.

Silněji vnímám adaptaci na mediální logiku ze strany Odboru komunikace Ministerstva obrany než Oddělení komunikace s veřejností Generálního štábu. Pracovníci Tiskového oddělení se snaží obsahy svých sdělení určených médiím upravovat tak, aby pro ně byla maximálně přijatelná. Do témat vkládají lidské příběhy, snaží se je zlidštit a konkretizovat. Navíc užívají jazyk, který je pro média i veřejnost bližší. Tiskové oddělení mi několikrát zdůraznilo, že složité formulace a fráze, které obdrží z odborných pracovišť, přepracovávají.

Uvědomují si, jaký rytmus má novinářská práce. Tomu přizpůsobují i své pracovní postupy. Tiskové konference se snaží pořádat v době, která je pro média nejschůdnější. Avízo na nadcházející události rozesílá pravidelně v pátek, aby si redakce mohly rozvrhnout další týden. Ministerstvo obrany se snaží maximálně vycházet médiím vstříc i co se týká přímých vyjádření vysokých představitelů obrany jako je ministr nebo náměstci. Dokonce jim poskytlo odborné školení, aby pro ně bylo snazší s médii komunikovat a vyjadřovat se. Adaptace na mediální logiku v případě Tiskového oddělení Ministerstva dospěla tak daleko, že již místy dělají práci za novináře. Například při nahrávání vyjádření na mobilní telefon a zasílání čisté zvukové stopy

novinářům v Rozhlase, pro které je kvalitní zvuk klíčový. V tomto případě hraje velkou roli fakt, že jeden z respondentů má osobní zkušenosti z tohoto prostředí a ví naprosto přesně, s jakými problémy se jako novinář potýkal. Adaptace na mediální logiku není jednoznačná, protože nahráním čistého zvuku přímo Tiskovým oddělením si Ministerstvo samo jasně určuje, na co odpoví. Zamezí novinářům položit doplňující otázky, které by mohly postavit resort do horšího světla. Ministerstvo tak sice supluje práci novináře, který nemusí pro vyjádření jezdit osobně, ale je to pro něj výhodné, protože výsledná podoba vyjádření je zcela v jeho gesci. Mediální logika se v tomto případě prolne s logikou armádní, respektive logikou Ministerstva obrany. Navíc se Armáda snaží komunikovat tak, aby působila důvěryhodně. Je ochotná přiznat chyby a snaží se je vysvětlit.

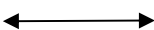
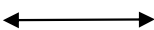
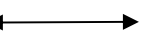
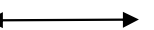
Tiskoví pracovníci Ministerstva obrany sami říkají, že média nepřebírají všechny jejich podněty nebo tiskové zprávy. Potvrzuje se tak Strömbäckovo tvrzení, že v této fázi mediatizace jsou média nezávislá a mají konečné slovo. Strömbäck přiznává, že jednotlivé fáze se prolínají a v praxi nelze jednoznačně určit hranice mezi nimi. Přesto pro čtvrtou fázi mediatizace považuje za určující, že mediální logika ovlivňuje politiky do takové míry, že se stala součástí procesu vládnutí. Po rozhovorech s respondenty si nemyslím, že by k tomu došlo i v případě Generálního štábu nebo Ministerstva obrany. Generální štáb je podle mě více imunní vůči mediální logice. Vojáci fungují v jasněji definovaném světě a mediální postupy nebo rutiny jej neovlivňují tolik jako Ministerstvo obrany. Do jisté míry je to určeno strukturou řídicího managementu. Ministr obrany je politická funkce. Je pro něj daleko důležitější pozitivní mediální obraz než pro náčelníka generálního štábu. Navíc pokud bude mít mediální podporu, respektive podporu veřejnosti, bude pro něj snazší prosadit své návrhy v Poslanecké sněmovně. Lépe se mu budou obhajovat rozhodnutí.

Generální štáb je uzavřenější institucí než Ministerstvo obrany. Podle respondentů z GŠ média příliš nemění postup jejich práce. Mediální logika ovlivňuje jen některé dílčí pracovní procesy. Týká se to například PR akcí, kdy se Armáda prezentuje na veřejnosti. Vojáci se tak nevěnují výcviku, ale objíždějí základní školy a ukazují školákům, co obnáší jejich práce. Značné vojenské kapacity vyžadují i velké akce typu Dny NATO nebo Bahna, které jsou navíc i velmi nákladné. Na druhou stranu tyto akce pomáhají Armádě obhájit si svou pozici v očích veřejnosti. Více se jí otevírá

a vysvětluje, proč je její existence důležitá, přestože v České republice není žádná válka.

Mediální a armádní logika se prolínají, mezi novináři a Armádou panuje vzájemná spolupráce a potřeba. Z analýzy rozhovorů mi nevyplývalo, že by mediální logika ovlivňovala logiku Armády do té míry, že by Armáda měnila své primární cíle, tedy obranu země a jejího obyvatelstva. Média Armáda považuje za důležité, vnímá potřebu o sobě informovat a nebrání se kontaktu s novináři. Nelze ale říct, že by se vojáci řídili mediální logikou. Nechť ze strany řídicího managementu vyčlenit více personálu a prostředků pro oddělení komunikace Ministerstva a Generálního štábu potvrzuje, že se Armáda ve čtvrté fázi mediatizace nenachází. Pokud se znovu vrátím k Tabulce č. 1 z teoretické části a vztáhnou ji konkrétně na Armádu, bude se, podle mého vyhodnocení výzkumu, nacházet ve třetí fázi mediatizace definované Strömbäckem.

**Tabulka č. 4: Čtyři fáze mediatizace Armády**

<b>Nejdůležitějším zdrojem informací: zážitek nebo interpersonální komunikace</b>		<b>Nejdůležitějším zdrojem informací: média</b>
Neplatí. Při existenci masových médií ne, navíc profesionalizací Armády se velmi zúžil okruh lidí, kteří s ní mají přímý zážitek.		Platí. O Armádě se veřejnost nyní dozvídá nejvíc informací skrze média
<b>Média jsou z velké části závislá na armádních institucích</b>		<b>Média jsou z velké části nezávislá na armádních institucích</b>
Neplatí. Nijak se jim nezodpovídají. Částečně od Armády potřebují informace a zdroje.		Platí. Samy si určují své obsahy témata, kterými se budou zabývat. Armádu využívají kvůli zdrojům.
<b>Mediální obsah je z velké části veden armádní logikou</b>		<b>Mediální obsah je z velké části veden mediální logikou</b>
Neplatí. Média o Armádě informují svým jazykem, využívají své formáty a obsahy.		Platí. Mají své postupy, normy a hodnoty.
<b>Armádní aktéři jsou z velké části vedeni armádní logikou</b>		<b>Armádní aktéři jsou z velké části vedeni mediální logikou</b>

<p>Platí. Armáda využívá mediální logiku ke svému prospěchu. Jejím sledováním se snaží dostat více svých obsahů do médií. Komunikace je pouze dílčím cílem Armády. Její hlavní cíl, obranu země, mediální logika neovlivňuje.</p>		<p>Neplatí. Hlavní cíle se stále řídí armádní logikou. Mediální logika výrazně nezasahuje do způsobu řízení Armády.</p>
---	--	---

Zdroj: vlastní zpracování dat

Analýzou polostrukturovaných rozhovorů devíti respondentů jsem zjistila, že se Armáda nachází ve třetí fázi mediatizace. Znamená to, že využívá mediální logiku pro to, aby měla lepší přístup do médií. Uvědomuje si důležitost komunikace i PR. Média se snaží využít ve svůj prospěch, ty ale mají svou logiku a nezávislost. Nemůže se proto spolehnout, že budou přebírat všechny armádní obsahy. Skrze média se Armáda snaží vylepšovat svůj obraz v očích veřejnosti, což jí pomáhá s obhajobou některých rozhodnutí, jako jsou nákupy vojenské techniky, nábor nových profesionálních vojáků a aktivních záloh nebo její působení v zahraničních misích. Pozitivním mediální obrazem zároveň snadněji obhájuje svou existenci. Stále si však uvědomuje svou hlavní roli, tedy obranu země a obyvatelstva. Do této oblasti podle mě mediální logika nezasahuje. Navíc jsou struktury armády natolik rigidní, že si nemyslím, že by byla mediální logikou v budoucnu ohrožená. Ministerstvo obrany je k přebírání a implementaci mediální logiky dle mých zjištění náchylnější, protože komunikaci s novináři a budování vztahů považuje za důležitou složku své práce.

### **3.9. Diskuse**

Polostrukturované rozhovory jsou kvalitativní výzkumnou metodou, která v sobě nese jistá rizika a omezení. Není nijak kvantifikovatelná. Analýzou nezjistím žádné přesné číslo nebo hodnotu. Sběr i vyhodnocení materiálu je velmi subjektivní. Nemohu také s jistotou říci, jestli mi respondenti nelhali nebo záměrně nezatajovali informace. Mohli se také například snažit ukázat se v lepším světle a fakta přibarvovat.

Rezervy vidím i ve vedení rozhovorů. Při zpětném poslechu jsem místy narazila na odpovědi, které by bylo dobré rozvést nebo se doptat na podrobnosti, což jsem tváří tvář danému respondentovi neudělala, protože jsem dobře nevyhodnotila důležitost informace, kterou mi právě poskytl. Svou roli v tom hraje i má nezkušenost s vedením rozhovorů. Nebylo také možné udělat polostrukturované rozhovory se všemi

pracovníky tiskových oddělení. Odbor komunikace Ministerstva obrany byl velmi ochotný a nápomocný, přestože zaměstnanci byli vytíženi. Obtížnější bylo získat respondenty z Generálního štábu, kde je pouze pět pracovníků. I jejich časové možnosti jsou omezené, nemohli jsme se proto domluvit na více než na dvou rozhovorech. V tomto případě si myslím, že ještě jeden nebo dva respondenti z Generálního štábu by byli pro výzkum cenní. Bylo by zajímavé vyzpovídat i některé Tiskové informační důstojníky přímo v jednotkách. Předpokládám, že ti budují vztahy s novináři na regionální úrovni, což by mohlo vést k větší provázanosti. Výzkum by bylo pro příště přínosné doplnit etnografickým pozorováním tiskových oddělení přímo při práci. Rozhovory by pak byly lépe zacílené a měla bych hned na začátku dotazování ucelenější představu o jejich práci a mohla se rovnou zaměřit na konkrétní situace.

Pro další výzkum bych doporučila se detailněji zaměřit na PR aktivity resortu obrany. Poskytlo by to ucelenější vhled do práce Armády ve smyslu komunikace. V tomto případě by bylo přínosné vyzpovídat i některé řadové vojáky, kteří se PR akcí účastní. Dalším důležitým aspektem práce zaměstnanců tiskových oddělení Armády je tvorba vlastního obsahu. Jak vzniká armádní časopis Areport, jaká témata do něj zařazují, jaké pracovní postupy a rutiny má armádní redakce. Přínosné by bylo zanalyzovat i obsah armádního webu, který kromě organizačních informací obsahuje i zpravodajské články. Respondenti často uváděli, že materiály z odborných pracovišť přepracovávají a na web dávají již ve formě, která je pro čtenáře přijatelná. Analýzou publikovaných obsahů by se mohlo ověřit, jestli představa pracovníků tiskových oddělení odpovídá realitě a jestli články opravdu splňují parametry současné žurnalistiky – jsou čtivé, zaměřují se na lidské příběhy, krátké, psané jednoduchým jazykem a doplněné fotografiemi.

Při vedení rozhovorů jsem velmi často měla z respondentů pocit, že novináře vnímají pozitivně a váží si jejich práce, snaží se jim vycházet maximálně vstříc. V navazujícím výzkumu bych proto doporučila zaměřit se na pohled z druhé strany. Bylo by přínosné provést polostrukturované rozhovory i s novináři, kteří o Armádě píšou. Zjistit, jestli jim Ministerstvo obrany a Generální štáb poskytuje dostatek informací, jak jsou rychlí s odezvou, jaké zdroje jim nabízejí a jak vypadá zpracování například jejich tiskových zpráv. Porovnání obou výzkumů by nabídlo zajímavý pohled na to, jak tisková oddělení Ministerstva a Generálního štábu naplňují své představy o komunikaci a jestli jejich strategie fungují.

## ZÁVĚR

Když Altheide a Snow v roce 1991 napsali, že všechny sociální instituce jsou zároveň mediálními institucemi, s největší pravděpodobností to ještě pro Českou, respektive Československou republiku neplatilo. Po pádu komunismu se novináři teprve učili pracovat ve svobodném světě. Státní instituce si zvykaly na to, že média jim začínají dávat zpětnou vazbu jejich fungování. Po čtvrt století se situace proměnila natolik, že teze Altheida a Snowa platí i pro české prostředí.

V diplomové práci jsem si kladla za cíl zjistit, nakolik se z Ministerstva obrany a Armády České republiky staly mediální instituce. Jestli se veřejnosti uzavírají nebo komunikují s médii a spolupracují spolu nebo dokonce přebírají jejich logiku a začínají být poplatné mediálním principům. Vše jsem teoreticky ukotvila čtyřmi fázemi mediatizace Jespera Strömbäcka, který definuje, jaký je vztah a závislost médií a nemediálních aktérů.

Abych byla schopná správně zařadit Armádu a určit, ve které fázi se nachází, musela jsem zjistit, jaké má vztahy s novináři, jaké si definuje komunikační cíle, jak pracuje s formáty a obsahy sdělení nebo jak její práci ovlivňují rutiny mediálních redakcí. Všechna data jsem sbírala polostrukturovanými rozhovory s pracovníky komunikačních oddělení jak Ministerstva obrany, tak Generálního štábu. Z jejich výpovědí vyplynulo, že komunikace je pro Armádu důležitá. Uvědomuje si, že aby mohla prosazovat své zájmy v oblasti obrany, musí veřejnosti vysvětlit, proč je to důležité. Média se pro ni stala klíčovým kanálem komunikace. Naopak média nejsou na Armádě zcela závislá a plně si prosazují svou mediální logiku. Příkladem je omezení počtu novinářů, kteří jsou vyčleněni přímo na armádní agendu. Tato specializace částečně ustupuje.

Armáda se naučila reagovat na požadavky médií a novinářům vychází vstříc. Své sdělení jim poskytuje v podobě, která je pro ně přijatelná a snadno pochopitelná. Snaží se jim poskytovat dostatek informací a v takových časech, aby je byli schopní zpracovat do uzávěrky novin či hlavních zpravodajských relací. Navíc se Armáda snaží školit vysoce postavené činitele, aby mohla médiím poskytnout více relevantních zdrojů. Chápe mediální logiku jako způsob, jak se médiím přiblížit a jak své obsahy

masově šířit. Musí proto reagovat na zvyšující se tlak médií na rychlost a množství informací a své postupy práce tiskových oddělení tomu přizpůsobit.

Nedílnou součástí Odboru komunikace Ministerstva obrany je i PR oddělení, které se snaží zlepšovat obraz Armády v očích veřejnosti přímo, a to pořádáním nejrůznějších osvětových i zábavných akcí. Veřejnost si může zblízka prohlédnout práci vojáků nebo jejich techniku. Podle Centra pro výzkum veřejného mínění je důvěra v AČR tradičně největší ze všech měřených společenských institucí. V roce 2014 dosahovala 70%, v loňském roce klesla na 62%, stále však byla nejvyšší. Měnící se bezpečnostně politické prostředí navíc pozitivní mínění o armádě podporuje a klesá počet hlasů volajících po jejím omezení či rušení (CVVM, 2015).

Při výzkumu jsem narazila na několik problémů. Především se týkaly vzorku respondentů. Nebylo jednoduché promluvit si takovým množstvím respondentů, se kterým jsem chtěla. Byl to důsledek personálně poddimenzovaných oddělení komunikace Armády, kdy jsou pracovníci zavalení prací. Ochota ze strany jejich vedoucích ovšem byla velká. Povedlo se mi proto vyzpovídat celkem devět respondentů, sedm z Ministerstva obrany a dva z Generálního štábu. Bylo také problematické přesně definovat zkoumané období. Respondenti nebyli schopni porovnávat období před a po schválení Bílé knihy o obraně v roce 2011. Více se soustředili na současnost a změny práce během jejich kariéry. Zvolená kvalitativní metoda je navíc velmi subjektivní a stejná data by mohl jiný výzkumník vyhodnotit mírně odlišně.

Při analýze rozhovorů s respondenty jsem kromě dat potřebných pro tuto práci zaznamenala i druhou rovinu, kterou by bylo dobré více prozkoumat. Armáda si tvoří své vlastní obsahy, spravuje svůj web, který je částečně i zpravodajský, má své reportéry a píše svůj časopis. Na tento aspekt práce komunikačních oddělení by bylo vhodné se v dalších výzkumech zaměřit. Přínosné by bylo i prozkoumat vztah Armády a médií z pohledu novinářů a následně posoudit, zda se očekávání a strategie Armády shodují či ne. Konkrétně Ministerstvo obrany by podle toho pak mohlo lépe zacílit své komunikační strategie.

Přes relativně kladný vztah k médiím Armáda nerezignovala na svou armádní logiku. Ta je pro ni primární a rezort obrany, stejně jako Generální štáb si uvědomují hlavní funkci ozbrojených složek, tedy obranu státu a jeho obyvatelstva. Pokud se tedy vrátím opět do teoretické roviny, nachází se Armáda ve třetí fázi mediatizace, jak ji definoval Jesper Strömbäck. Mediální logika se s tou armádní prolíná, navzájem se potřebují. Neznamená to ale, že by se Armáda zcela adaptovala na logiku médií.



## **SUMMARY**

In this thesis, I aimed to find out whether the Ministry of Defence and the Army of the Czech Republic became media institutions. If they are closed to the public or communicate with the media, cooperate with media, or even take their logic and become to follow media principles. Everything I theoretically anchored in four phases of mediatisation of Jesper Strömbäck that defines what is the relationship and dependence of media and non-media actor.

To be able to correctly classify the Army and determine at what phase it is, I had to find out what relationships it has with journalists, what communication goals it defines, how it works with the format and content of communication or how is its work affected by the routines of media editors. All the data I collected by semi-structured interviews with staff from the communication departments from the Ministry of Defense and the General Staff. From their statements it concluded that the communication is important for the Army.

The Army realizes that in order to promote its interests in the field of defense, it must explain to the public why it is important. The media become a key channel of communication. The Army has learned to respond to the demands of the media and satisfies the journalists. It provides the communication for them in a form that is acceptable to them and easy to understand. It tries to provide enough information and at such times, so that they can handle the closing of newspapers and main news programs. In addition, the Army is trying to train high-ranking officials to allow the media to provide more relevant sources. It understands the media logic as a way to get closer to media and to spread the contents. It must therefore respond to the increasing pressure from the side of the media to the speed and amount of information and the working methods of the communications departments have to adapt.

An integral part of the Communications Department of the Ministry of Defence is the PR Department, which seeks to improve the image of the Army in the eyes of the public directly, by organizing a variety of educational and entertaining events. The public can closely inspect the work of soldiers or their technology. According to the Center for

Public Opinion Research (CVVM) is trust in the Army traditionally the biggest among all measured social institutions. In 2014 it reached 70%, last year it dropped to 62%, but it is still the highest. Changing security policy environment supports positive views about the Army and a number of voices calling for the restriction or interference is decreasing (CVVM, 2015).

In research I ran into several problems. Primarily they related to a sample of respondents, it was not easy to talk to so many of the respondents I wanted. This was a result of personnel undersized Communications Department of the Army, where workers are overworked. Willingness on the part of executives, however, was great. I succeeded to interview nine respondents, seven of the Ministry of Defence and two from the General Staff. It was also difficult to precisely define the studied period. Respondents were not able to compare the period before and after the approval of the White Paper on Defence in 2011. They focused more on the present and changes in work during their career. The selected qualitative method is also very subjective and the same data could be evaluated slightly differently by another researcher.

When analyzing interviews with respondents I noted another point in addition to data necessary for the purposes of this work, which would be good to explore more. The army makes its own contents, manages its website, which is partly news service, has its reporters and writes its magazine. It would be appropriate to focus on this aspect of the work of a communications department in another research. It seems also appropriate to examine the relationship between the army and the media from the perspective of journalists and then judge whether expectations and strategies coincide or not. Specifically, the Army would then be able to better target its communication strategy.

The Army has not resigned to its military logic. This is primary and the defense sector, as well as the General Staff are aware of the main functions of the armed forces, namely the defense of the country and its population. When I return back to the theoretical level, the Army is in the third phase of mediatisation, as defined by Jesper Strömbäck. Media logic is intertwined with the Army, they need each other. It does not mean that the Army has fully adapted to the media logic.

## ZDROJE

### Literatura:

ALTHEIDE, David L a Robert P SNOW. Media logic. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1979, 256 p. ISBN 0803912978.

ALTHEIDE, David L a Robert P SNOW. Media worlds in the postjournalism era. New York: Aldine de Gruyter, c1991. ISBN 0202303772.

ALTHEIDE, David L. An ecology of communication: cultural formats of control. New York: Aldine de Gruyter, 1995, xiii, 244 p. ISBN 0202305333-.

ALTHEIDE, David L. Media Logic and Political Communication. Political Communication [online]. 2004, 21(3): 293-296 [cit. 2015-12-31]. DOI: 10.1080/10584600490481307. ISSN 1058-4609. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10584600490481307>

ALTHEIDE, David L. Media Logic, Social Control, and Fear. Communication Theory [online]. 2013, 23(3), 223-238 [cit. 2016-02-10]. DOI: 10.1111/comt.12017. ISSN 10503293. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/comt.12017>

ASP, Kent, Peter ESAIASSON. The modernization of Swedish campaigns: Individualization, professionalization, and medialization. In: SWANSON, David L a Paolo MANCINI. Politics, media, and modern democracy: an international study of innovations in electoral campaigning and their consequences. Westport, Conn.: Praeger, 1996. ISBN 0275951839.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.

BELL, Allan. The language of news media. Oxford: Blackwell, 1991. Language in society, 16. ISBN 0-631-16435-9.

COOK, Timothy E. *Governing with the news: the news media as a political institution*. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, 2005, xi, 313 p. *Studies in communication, media, and public opinion*. ISBN 0-226-11501-1.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

EPSTEIN, Edward Jay. *News from nowhere: television and the news*. New York: Vintage Books, 1973. ISBN 0394719980.

FENTON, Natalie (ed.). *New media, old news: journalism & democracy in the digital age*. 1st pub. Los Angeles: Sage, 2010, xi, 220 s. ISBN 978-1-84787-574-7.

HALL, Stuart, C CRITCHER, Tony JEFFERSON, John CLARKE a Brian ROBERTS. *Policing the cisis*. New York: Macmillian, 1978.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HJARVARD, Stig. *From Bricks to Bytes: The Mediatization of a Global Toy Industry*. In. EDITED BY BONDEBJERG, Ib a Peter GOLDING. *European culture and the media*. Portland, Or.: Intellect, 2004. *Cultural studies (Bristol, England)*. ISBN 1841501115.

HJARVARD, Stig. *The mediatization of society. A Tudory of the media as agents of social and cultural change*. 2008. In. EDITED BY ULLA CARLSSON. *17th Nordic Conference on Media and Communication Research: Helsinki, 16-19 August 2007*. Göteborg: NORDICOM, 2008. ISBN 9789189471672.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Média a společnost: [stručný úvod do studia médií a mediální komunikace]*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-287-4.

KROTZ, Friedrich. Mediatization: A concept with witch to traso media and societa change. In. LUNDBY, Knut. Mediatization: concept, changes, consequences. New York: Peter Lang, 2009, xix, 316 p. ISBN 1433105632.

LUNDBY, Knut. Mediatization: concept, changes, consequences. New York: Peter Lang, 2009, xix, 316 p. ISBN 1433105632.

MANNING, Paul. News and news sources: a critical introduction. London: Sage, 2001. ISBN 9780761957973.

MARCINKOWSKI, Frank. Die Medialisierbarkeit politischer Institutionen. In. RÖSSLER, Patrick a Friedrich KROTZ. Mythen der Mediengesellschaft: The media society and its myths. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, 2005, 433 p. ISBN 3896694812.

MAZZOLENI, Gianpietro, Winfried SCHULZ. "Mediatization" of Politics: A Challenge for Democracy? Politoval Communication. 1999, 16(3): 247-261. DOI: 10.1080/105846099198613

MEYEN, Michael, Markus THIEROFF a Steffi STRENGER. Mass Media Logic and The Mediatization of Politics. Journalism Studies [online]. 2014, 15(3): 271-288 [cit. 2015-12-31]. DOI: 10.1080/1461670X.2014.889459. ISSN 1461-670x. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1461670X.2014.889459>

SAXER, Ulrich. Mediengesellschaft: auf dem Wegzu einem Konzept. In. IMHOF, Kurt. Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2004, 419 p. Reihe Mediensymposium Luzern, Bd. 8. ISBN 3531143727.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SEMETKO, Holli A. The Formation of campaign agendas: a comparative analysis of party and media roles in recent American and British elections. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates, 1991. Communication (Hillsdale, N.J.). ISBN 0805806563.

SHOEMAKER, Pamela J a Stephen D REESE. Mediating the message: theories of influences on mass media content. 2nd ed. White Plains, N.Y.: Longman, c1996. ISBN 0801312515.

SHOEMAKER, Pamela J a Tim P VOS. Gatekeeping theory. New York: Routledge, 2009. ISBN 0203931653.

SCHUDSON, Michael. What time means in a news story. New York: Gannett Center for Media Studies, Columbia University, 1986, 12 s.

SCHULZ, Winfried. Analýza obsahu mediálních sdělení. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004, 149 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze, 2. ISBN 80-246-0827-8.

SCHULZ, Winifried. Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept. European Journal of Communication [online]. 2004(b), 19(1), 87-101 [cit. 2016-04-04]. DOI: 10.1177/0267323104040696. ISSN 02673231. Dostupné z: <http://ejc.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0267323104040696>

SCHROTT, Andrea. Dimension: catch-all label or technical term. In. LUNDBY, Knut. Mediatization: concept, changes, consequences. New York: Peter Lang, 2009, xix, 316 p. ISBN 1433105632.

SIGAL, L.V. Reporters and Officials. Lexington, Mass: D C Heath & Co, 1973.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

STRÖMBÄCK, J. Four Phases of Mediatization: An Analysis of the Mediatization of Politics. The International Journal of Press/Politics[online]. 2008, 13(3), 228-246 [cit.

2016-04-04]. DOI: 10.1177/1940161208319097. ISSN 1940-1612. Dostupné z: <http://hij.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1940161208319097>

STRÖMBÄCK, J. a P. VAN AELST. Why political parties adapt to the media: Exploring the fourth dimension of mediatization. *International Communication Gazette* [online]. 2013, 75(4): 341-358 [cit. 2015-12-31]. DOI: 10.1177/1748048513482266. ISSN 1748-0485. Dostupné z: <http://gaz.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1748048513482266>

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

THORBJØRNSRUD, Kjersti. Mediatization of Public Bureaucracies: Administrative versus Political Loyalty. *Scandinavian Political Studies*[online]. 2015, 38(2), 179-197 [cit. 2016-02-10]. DOI: 10.1111/1467-9477.12041. ISSN 00806757. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-9477.1204>

TOMANDL, Jan. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3.

TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-096-8.

TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. *Metody výzkumu médií.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4.

TUCHMAN, Gaye. *Making news: a study in the construction of reality.* New York: Free Press, c1978. ISBN 0029329302.

VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace.* Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.

WHITE, David M. The “Gate Keeper“. In. BERKOWITZ, Daniel A. Social meanings of news: a text-reader. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1997. ISBN 0761900764.

**Právní normy a jiné dokumenty:**

CVVM. Důvěra některým institucím veřejného života v říjnu 2015. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015, 6 s. Dostupné z:

[http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7447/f3/po151119.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7447/f3/po151119.pdf)

MO. Bílá kniha o obraně. 2011, 167 s. Dostupné z:

[http://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bila\\_kniha\\_o\\_obrane.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bila_kniha_o_obrane.pdf)

Ústavní zákon 300/2000 Sb. o bezpečnosti České republiky. Dostupné z:

<http://www.psp.cz/docs/laws/1998/110.html>

Zákon 219/1999 Sb. o ozbrojených silách České republiky. Dostupné z:

[http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/219m.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/219m.pdf)



### ***Seznam obrázků:***

Obrázek č. 1: Mediální rutiny jako konstrukt tří zdrojů .....	11
Obrázek č. 2: Postavení Media relations v rámci marketingové komunikace.....	16
Obrázek č. 3: Struktura a zařazení Odboru komunikace MO.....	19
Obrázek č. 4: Struktura a zařazení Oddělení komunikace v veřejnosti GŠ.....	19

### ***Seznam tabulek:***

Tabulka č. 1: Čtyři fáze mediatizace politiky .....	10
Tabulka č. 2: Seznam a profily respondentů.....	25
Tabulka č. 3: Témata a otázky pro rozhovor s respondenty .....	30
Tabulka č. 4: Čtyři fáze mediatizace Armády .....	56

### ***Seznam zkratek:***

AČR – Armáda České republiky
ČTK – Česká tisková kancelář
GŠ – Generální štáb
MO – Ministerstvo obrany
POKOS – Příprava občanů k obraně státu
TID – Tiskový informační důstojník

## ***Přílohy:***

### **Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru**

V rámci diplomové práce s názvem „Armáda České republiky na mediálním bitevním poli“, která je realizována Janou Klementovou na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze, jste byl/a požádán/a o spolupráci.

Cílem práce je zjistit, jestli AČR podléhá mediální logice a pokud ano, tak nakolik. Souhlasím s tím, že moje účast na rozhovoru je zcela dobrovolná a kdykoli během rozhovoru mohu odmítnout odpovědět na otázky či rozhovor ukončit. Pro potřeby analýzy se bude rozhovor nahrávat. Nahrávání může být na mou žádost kdykoliv přerušeno. Celý rozhovor nebo jen jeho části, budou přepsány do textové podoby. Pro účely analýzy v rámci uvedené diplomové práce a pro účely navazující výzkumné činnosti smí být tento rozhovor zpracován v anonymizované podobě bez souvislosti s mým jménem a kontaktem na moji osobu. v případě, že úryvky z tohoto rozhovoru budou součástí publikací nebo veřejných prezentací výsledků výzkumu smí být uvedeny v anonymizované podobě bez souvislosti s mým jménem a kontaktem na moji osobu.

Jméno tazatele: Jana Klementová

Podpis:.....

Jméno respondenta:.....

Podpis:.....

V.....dne.....