UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2024 **Bc. Martin Kostelecký**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Strategická komunikace českých stakeholderů s cílem přijetí tzv. manželství pro všechny

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Martin Kostelecký

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Konrádová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

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

V Praze dne 31. 7. 2024 **Martin Kostelecký**

Bibliografický záznam

KOSTELECKÝ, Martin. Strategická komunikace českých stakeholderů s cílem přijetí tzv. manželství pro všechny. Praha 2024. 141 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Mgr. Marcela Konrádová, Ph.D.

Rozsah práce: 214 598 znaků

Abstrakt

Tato práce se zabývá strategickou komunikací spojenou s prosazováním manželství pro gaye a lesby (tzv. manželství pro všechny). V teoretické části popisuje formy a nástroje strategické komunikace a zaměřuje se na aktuální situaci LGBT+ komunity v Česku, a to z pohledu veřejnosti a politiky. V analytické části práce pomocí metody stakeholder mappingu analyzuje stakeholdery, kteří v Česku do procesu prosazování manželství pro všechny vstupují a usilují o jeho zavedení. Dále s využitím polostrukturovaných rozhovorů popisuje využití strategické komunikace hnutí Jsme fér, které usiluje o zavedení manželství pro všechny. Práce se zaměřuje i na firmy a korporace, které v roce 2023 podepsaly výzvu českého byznysu za zavedení manželství pro všechny. Pomocí rozhovorů zkoumá motivace, obavy a kroky učiněné těmito firmami ve věci podpory manželství pro všechny. Závěrem práce hodnotí úspěšnost strategické komunikace hnutí Jsme fér.

Abstract

This thesis focuses on the strategic communication associated with the promotion of marriage for gays and lesbians (marriage for all). In the theoretical part, it describes the forms and tools of strategic communication and focuses on the current situation of the LGBT+ community in the Czech Republic from the perspective of the public and politics. In the analytical part of the thesis, it analyses, using the method of stakeholder mapping, the stakeholders who enter the process of promoting marriage for all in the Czech Republic and strive for its adoption. Then, using semi-structured interviews, it describes the use of strategic communication by the Jsme fér movement, which seeks to introduce marriage for all. The paper also focuses on the companies and corporations that have signed the Czech business call for the introduction of marriage for all in 2023. Using interviews and questionnaires, it explores the motivations, concerns and actions taken by these companies to promote marriage for all. Finally, the paper assesses the success of the strategic communication of the Jsme fér movement.

Klíčová slova

manželství pro všechny, LGBT+, strategická komunikace, teorie stakeholderů, Jsme fér

Keywords

Equal marriage, LGBT+, strategic communication, stakeholder theory, Jsme fér

Title

Strategic Communication of Czech stakeholders to adopt the so-called „marriage for all“

Poděkování

Rád bych poděkoval Mgr. Marcele Konrádové, Ph.D. za vedení této práce a také za čas a energii, kterou jí věnovala. Děkuji všem respondentům a také všem, kteří mi pomohli respondenty zajistit. Děkuji svým blízkým za trpělivost a podporu.

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Teoretická část ... 5
2.1 Strategická komunikace jako termín ... 5
2.2 Výzkum strategické komunikace v českém prostředí ... 6
2.3 Funkce strategické komunikace v komunikaci sociálních témat, změn a aktivismu ... 7
2.4 Schéma plánu strategické komunikace ... 8
2.4.1 Public affairs a advocacy ... 10
2.4.2 Práce s narativy ... 11
2.4.3 Celebrity PR a marketing ... 12
2.4.4 Emoce ve strategické komunikaci ... 12
2.5 Management změny v kontextu strategické komunikace ... 13
2.6 Stakeholderská teorie ... 16
3 Situace LGBT+ komunity v Česku ... 18
3.1 LGBT+ hnutí v ČR ... 20
3.2 Dosavadní průběh návrhu o manželství pro všechny ... 22
3.3 Politické projevy k tématu manželství pro všechny ... 24
3.4 Narativy používané při komunikaci LGBT+ témat v politickém prostoru ... 25
4 Aktivismus firem a korporací ... 27
4.1 Fenomén tzv. „kulturních válek" v ČR a Evropě ... 27
4.2 Korporace a jejich funkce pro společnost ... 28
4.3 Pinkwashing a CSR ... 29
4.3.1 Trend ESG ... 30
4.4 Brand activism ... 32
5 Metodologie ... 37
5.1 Výzkumné otázky ... 37
5.2 Operacionalizace stakeholderské teorie ... 40
5.3 Operacionalizace strategické komunikace, brand aktivismu a metoda hloubkových rozhovorů ... 43
5.4 Operacionalizace managementu změny a hodnocení úspěšnosti strategické komunikace ... 48
6 Analytická část ... 50
6.1 Stakeholder mapping ... 50
6.1.1 Analýza internetového prostředí ... 50
6.2 Vyhodnocení stakeholder mappingu ... 64
6.3 Polostrukturované rozhovory ... 67
6.3.1 Analýza komunikace hnutí Jsme fér ... 68
6.3.2 Využití strategické komunikace v komunikaci manželství pro všechny prostřednictvím firem a korporací 80
6.4 Využití LGBT+ témat v politické komunikace ... 87
6.5 Zhodnocení strategické komunikace a úspěšnosti vytváření společenské změny ... 90
6.5.1 Vytvoření pocitu naléhavosti ... 90
6.5.2 Zformování koalice ... 95

6.5.3 Vytvoření vize změny ... 96
6.5.4 Komunikace vize ... 98
6.5.5 Malá vítězství ... 100
6.5.6 Stavění na změně a zakotvení změn ... 101
7 Diskuse a limity ... 103
8 Závěr ... 106
9 Summary ... 109
10 Použitá literatura a zdroje ... 112
11 Seznam grafů, tabulek, odkazů a schémat ... 134
12 Seznam příloh ... 135
13 Přílohy ... 136

1 ÚVOD

Práva osob s jinou než většinovou (tedy heterosexuální) orientací se v českém společenském prostoru diskutují již od přelomu tisíciletí (např. Dvořáková, 2005). Téma rezonuje médii i politickou scénou, a ke zintenzivnění výskytu tématu dochází zejména po roce 2017, kdy se diskutuje, zda zavést manželství pro všechny, tedy i pro neheterosexuální páry. To by nahradilo zákon o registrovaném partnerství z roku 2006. V pozadí tohoto návrhu stojí mimo jiné i neziskové aktivistické hnutí Jsme fér, které od roku 2017 sdružuje dalších 6 neziskových organizací s queer tématikou (Jsme fér, nedatováno). Tato hnutí působí jako advokáti LGBT+ komunity, nastolují témata spojená s touto komunitou a vyvíjejí i tlak na politické strany.

Téma práv homosexuálů ale nerezonuje jen v neziskovém prostředí. V září 2023 byla zveřejněna výzva 66 českých firem, která zahrnovala jak největší korporace (například Vodafone, který byl iniciátorem celé výzvy, Microsoft nebo Škoda auto), tak i střední a malé společnosti. Adresátem výzvy byl přímo předseda vlády Petr Fiala (ODS, SPOLU). Firmy v tomto podnětu zdůrazňovaly zejména ekonomické benefity, které zavedení tzv. manželství pro všechny mohlo Česku přinést (Rambousková, 2023).

Výše popsaná výzva se dá popsat jako bezprecedentní snaha korporací a firem veřejně dát najevo jejich stanovisko ke kulturnímu problému a otevřeně ovlivnit rozhodnutí vlády a potažmo zákonodárců v Poslanecké sněmovně, a to právě na rozšíření pojmu manželství i o svazky osob stejného pohlaví. Signatáři výzvy přináší do diskuse o manželství pro všechny i zcela nový ekonomický pohled, kdy vyčíslují možné rozpočtové přínosy, které by manželství pro všechny přineslo. Zároveň se jedná i o bezprecedentní příklady aktivismu značek, tedy situace, kdy značky vyvíjejí snahu nastolit politické, společenské nebo environmentální změny.

Zároveň se korporace pohybují v prostředí, ve kterém se běžnou normou stává koncept tzv. ESG (environmental, social and governance) reportingu, který souvisí s investičním profilem společnosti a její atraktivnosti pro investory. Firmy tak přijímají odpovědnost za změny v životním prostředí, sociální a vládní oblasti, dbají na udržitelnost, ale také

například právě na lidská práva a práva menšin nebo na transparentní způsob vedení společnosti (Crews, 2023).

V tomto kontextu má tato práce za cíl zjistit, kdo jsou stakeholdeři, kteří usilují o zavedení manželství pro všechny v Česku a jaké nástroje strategické komunikace tito stakeholdeři používají, aby dosáhli svého cíle, tedy zavedení rovných sňatků. Proto práce nabídne přehled stakeholderů zjištěných metodou tzv. mapování stakeholderů (stakeholder mapping). Na základě této analýzy bude zjištěno, kteří stakeholdeři, s jakým vlivem a zájmem vstupují do komunikace tématu a usilují o prosazení manželství pro všechny.

Pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zástupci aktivistických organizací, firem a korporací bude zjištěno, jaká strategie a komunikační nástroje jsou používány v prosazování jejich agend a nastolování témat v politickém prostředí a také jak přistupují ke sdílení tématu s širokou veřejností. Dále u těchto subjektů bude analyzováno, jaké jsou motivátory ke vzniku podporujících iniciativ v daných společnostech, odkud ve strukturách společností motivátory přicházejí a zda skutečně jde jen o ekonomické důvody, nebo mezi důvody k aktivismu firem mohou být zařazeny i další faktory.

Tato práce se v některých aspektech odchyluje od schválených tezí. Autor práce v tezích uvádí, že proběhnou rozhovory se zástupci aktivistických hnutí. To ovšem nebylo možné 100% splnit, a to kvůli skutečnosti, že strategickou komunikací manželství pro všechny se v Česku zabývá pouze organizace Jsme fér, která sdružuje zbývající česká hnutí zabývající se touto tématikou. Rozhovory se zástupci jiných hnutí, jako například Mezipatra či Queer geography, by tak nepřinesly k tématu žádné nové informace, a to vzhledem k tomu, že tyto a další hnutí vždy řeší svou vlastní specifickou agendu, která se manželství pro všechny netýká.

I za těchto okolností nicméně byla vyvinuta snaha hovořit se zástupci hnutí Prague Pride. Toto hnutí na svém webu o manželství pro všechny také hovoří (i když i ono pro více informací odkazuje na Jsme fér). Ředitelka Prague Pride byla přes zprostředkovatelku pozvána k rozhovoru, který z časových důvodů odmítla. Na nabídnutou alternativu, tedy písemné zaslání otázek, později již bohužel nereagovala.

Teze také původně hovořily o strukturovaných hloubkových rozhovorech, nicméně vzhledem k šíři tématu a mnoha aspektů, které respondenti zmiňovali při rozhovorech zcela spontánně, došlo ke změně a využity byly rozhovory polostrukturované. Závěrem je třeba také zmínit, že došlo k menším změnám u výzkumné otázky 1 a 2, které spočívaly v jejich rozdělení na další výzkumné podotázky, aby lépe odpovídala teoretickým konceptům.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Strategická komunikace jako termín

Strategická komunikaci je považována za obor, který se začal vyvíjet teprve v posledních třiceti letech. Hallahan et al. v publikaci z roku 2007 popisují, že termín strategická komunikace si postupně začal budovat povědomí a rozšiřovat se v korporacích a univerzitách po celém světě koncem devadesátých let 20. století. Postupně se pak rozvíjel v tzv. nultých letech. V této době zejména ve Spojených státech vznikly první kampaně, které strategickou komunikaci využívaly pro komunikaci společenských a neziskových témat. Pozorovat tak můžeme kampaně zaměřené na boj proti HIV a AIDS, na kontrolu drog nebo využití strategické komunikace na podporu ekologického aktivismu (Hallahan et al., 2007, s. 8).

Proč jsou tyto kampaně považovány za strategicky komunikované? Hallahan et al. (2007, s. 2) nabízejí odpověď, která zdůrazňuje, že strategické kampaně a komunikace jsou typické tím, že nejsou nahodilé, ale dobře naplánované a záměrné. K této myšlence se přiklání i Kotler a Armstrong (2004, s. 81) když dodávají, že při strategickém plánování je třeba se zabývat příležitostmi, které poskytuje měnící se prostředí, a je třeba, aby byly jasně určeny cíle, poslání a nosné aktivity.

Strategie ovšem nikdy nesmí být jednoduchá a příliš úzce zaměřená – naopak vždy musí být vnímána jako vícevrstevný koncept, který umožňuje široké zkoumání. Proto také Hallahan et al. zdůrazňují, že se strategickou komunikací se pojí i dalších šest disciplín, které ji doplňují a které mají pomoci organizacím dojít k jejich komunikačnímu cíli. Mezi tyto disciplíny se řadí marketing, management, public relations, technická a politická komunikace a sociální/informační kampaně.

Novější definice strategické komunikace od Zerfass et al. (2020) přikládá strategické komunikaci větší význam než o více než 11 let starší přístup Hallahana a kolegů. Zerfass a kolektiv (s. 489) tvrdí, že strategická komunikace je jakákoliv komunikace, která je nezbytná pro přežití a dlouhodobý úspěch organizace (přičemž organizacemi myslí definice vše od korporací přes státní správu až po neziskové společnosti). Strategická komunikace je jakýmsi prostředkem, který je využitelný k otevírání a vedení konverzací a rozhovorů, které jsou vedeny a otevírány s cílem dosáhnout vytyčeného cíle organizace.

O strategické komunikaci a jejím plánování píše i Mahoney (2023, s. 22). Ten strategickou komunikaci také definuje s přihlédnutím k ostatním disciplínám, na které je napojena (korporátní komunikace, vztahy s komunitou, investory a dalšími stakeholdery, marketingová komunikaci, public affairs a další). Dále definici rozšiřuje i o praktické použití, kdy zdůrazňuje, že pro využití je nejprve vždy potřeba najít „issue" – tedy předmět debaty, důležité téma, které se organizace týká – a následně strategická komunikace slouží k nastavení komplexního plánu, jak na „issue" reagovat pomocí zmíněných disciplín.

2.2 Výzkum strategické komunikace v českém prostředí

Strategická komunikace v českém prostředí, zejména v případě státních institucí, byla dlouhou dobu přehlížena a jak uvádí například studie Prague Security Studies Institutu (Syrovátka, Dušková a Pinkas), která byla zveřejněna v prosinci 2019, strategická komunikace v ČR v té době podle autorů nefungovala (tamtéž, s. 11). Podle autorů českým institucím k zavedení efektivní strategické komunikace chyběla zejména politická vůle ke změně, ale i změna vnímání důležitosti komunikace – komunikace totiž nebyla vnímána jako zásadní, ale spíše jako doplňkový aspekt fungování státních institucí (tamtéž).

Ambici zlepšovat strategickou komunikaci v českém prostředí, a především se podílet na výzkumech s ní spojenou má zejména Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, na jejímž Institutu komunikačních studií a žurnalistiky byl v akademickém roce 2020/2021 otevřen i magisterský studijní obor Strategická komunikace. Na stejném institutu vzniklo v roce 2023 i Centrum pro strategickou komunikaci, jehož vedoucí je doc. PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D. (IKSŽ, nedatováno). Ta se spolu s ostatními členy katedry Marketingové komunikace a PR podílela i a rozsáhlém výzkumu komunikace Ministerstva školství,

mládeže a tělovýchovy (MŠMT) k různým skupinám stakeholderů, který proběhl v roce 2021. Výzkum upozorňuje na nedostatky komunikace mezi stakeholdery, které jsou aplikovatelné nejen pro komunikaci mezi MŠMT, ale i pro další státní instituce. Zmiňuje zejména potřebu implementace dialogu, strategické řízení komunikace, změnu tónu komunikace a edukaci o nástrojích strategické komunikace uvnitř ministerstva (Hejlová et al., 2021, s. 181). Na tento výzkum navazuje grant TAČR zaměřující se na kognitivní zkreslení a chyby v práci s informacemi a strategie jejich předcházení, oblast vzdělávání, který právě probíhá, opět pod vedením doc. Hejlové.

2.3 Funkce strategické komunikace v komunikaci sociálních témat, změn a aktivismu

Jak je zmíněno výše, strategická komunikace byla od svého počátku spojena i s komunikací v neziskovém sektoru a byla využívána u kampaní, které měly mimo jiné za cíl šířit osvětu v různých oblastech. V posledních letech je však u řady firem patrná snaha angažovat se i ve společenských tématech, která mohou být kontroverzní, a často i lobbovat za zájmy některých skupin. Upozorňuje na to například Hill (2020, s. 319), která vysvětluje, že zatímco dříve firmám záleželo na tom, aby byly nestranné, nevyvolávaly kontroverze a nezapojovaly se do sporných (i politických) témat, dnes je situace jiná. V minulosti bylo zapojení se do kontroverzních témat pro firmy jistým reputačním rizikem a z hlediska komunikace bylo považováno za chybu. Jak popisuje Jelen et al. (2024, s. 129), dříve firmy využívaly public relations k útočení na zájmové skupiny a aktivisty, které vystupovaly proti zájmům firmy nebo průmyslu. Dnes ovšem firmy považují aktivistický obsah za součást své korporátní komunikace. Tato změna přišla mimo jiné s rozšířením dostupnosti dat, které o svých zákaznících mají.

Toto můžeme vidět i v českém prostředí – kromě například výzvy politikům ve věci manželství pro všechny (tedy tématu této práce), byl nový přístup ke kontroverzní situaci patrný například v únoru 2024 u firmy Rohlík.cz. Ta po demonstraci zemědělců v Praze v témže měsíci vyřadila ze sortimentu jednoho ze svých dodavatelů, který byl zároveň organizátorem demonstrace (Žaloudek, 2024). Můžeme se domnívat, že právě detailní znalost svých zákazníků a zároveň osob, které jejich zákazníky nejsou, dokázala management firmy nasměrovat k přesvědčení, že medializovaná kontroverzní akce firmě spíše připíše kladné body u svých zákazníků, než aby došlo k většinovému naštvání.

Výše zmíněná Hill (2020) nicméně ve své studii varuje i před negativními aspekty aktivistické strategické komunikace. Zejména upozorňuje na neprůhlednost marketingových postupů, které firmy využívají k politické angažovanosti a vůbec výběru témat, kterým se budou věnovat. Upozorňuje také, že pokud se do procesu politika-volič vloží ještě třetí subjekt, v tomto případě soukromá společnost, mohou odvést pozornost právě od komunikace mezi voliči a politiky a zároveň nepřináší vhodná a škálovatelná řešení nastolených problémů. Popisuje také rozdíl mezi intervencí firem pocházejících daného státu nebo pocházejících ze zahraničí – ty, které nejsou na trhu domácí, mohou vyvíjet mnohem větší tlak, a to například zrušením investic v dané zemi.

Ciszek (2017) ve své studii zkoumající strategickou komunikaci LGBT+ aktivistů považuje aktivismus za jednu z forem strategické komunikace. Následně upřesňuje, že aktivismus je ve strategické komunikace rozdělen na mikro-, mezo- a makro úroveň, kdy mikro úroveň pracuje s vnitřními motivacemi aktivistů a jejich důvody, proč se do komunikace zapojit. Mezo úroveň se soustředí na zajištění zdrojů, kapacit a pravidel aktivistické organizace a makro úroveň se zabývá podmínkami, kontextem (i historickým) a prostředím, ve kterém k aktivistickým snahám dochází. Ciszek na základě tohoho popisuje aktivismus jako vztahový proces a zdůrazňuje, že aktivistická komunikace vždy musí zapadat do specifičností daného území a zároveň má aktivismus potenciál, stejně jako public relations, otevírat a zpochybňovat diskurzy a docílit sociální změny.

2.4 Schéma plánu strategické komunikace

Pro úspěšné sestavení a odbavení strategické komunikační kampaně je potřeba postupovat strukturovaně a plánovaně. Jak zmiňují LaBelle a Waldeck (2020, s. 120), organizace, včetně neziskových, běžně vyvíjí úsilí v podobě komunikačních kampaní, které mají za cíl vyvolat změnu a její akceptaci u definované cílové skupiny. Každá taková kampaň by nicméně měla podle autorek respektovat 9 kroků. Tyto promyšlené kroky se vztahují jak na organizace a kampaně neziskové, tak na ty, které existují za účelem generování zisku.

Příprava výzkumu	1. Zjistěte rozsah problému. 2. Analyzujte potenciální/preferovaná řešení 3. Analyzujte rizika

	4. Rozhodněte, zda potřebujete jen primární, nebo i sekundární data 5. Vyhodnoťte data podle přesnosti – expertízy zdrojů – stáří zdrojů – objektivity
Identifikace dlouhodobých cílů	1. Nastavte cíle – výsledky, které jsou dlouhodobě žádané organizací 2. Nastavte úkoly (objectives) - kroky, které musí být splněny na cestě k dlouhodobým cílům, 3. Nastavte úkoly tak, aby byly SMART
Analýza schopnosti plnit cíle	1. Připravte SWOT analýzu 2. Ohodnoťte své silné stránky – unikátnosti, nejlepší kvality 3. Ohodnoťte své slabé stránky 4. Ohodnoťte své příležitosti – s kým se lze propojit? Kdo jsou stakeholdeři, kteří podporují váš cíl? 5. Ohodnoťte své slabé stránky – kdo vám stojí v cestě? Jaké bariéry pociťujete?
Identifikace cílového publika	1. Proveďte segmentaci publika – demograficky, věkově, lokalizačně, kulturně, behaviorálně
Příprava zpráv (obsahů sdělení)	1. Zvolte témata, která jsou shodná se stanovenými cíli, a zároveň slouží jako tvář organizace před příjemci 2. Dbejte na důvěryhodnost a zdroje sdělení 3. Komunikuje objektivně, transparentně, přiměřeně 4. Zvolte si vhodné apely – emocionální/humorné
Zvolení komunikačních kanálů	1. Proveďte analýzu a výběr vhodných médií, které jsou v souladu s: a. image organizace a její identitou, b. cílem kampaně, c. cílovou skupinou, d. rozpočtem
Příprava vztahů s komunitou a stakeholdery	1. Proveďte analýzu, s kým lze navázat partnerství a spojenectví 2. Oslovte partnery a započněte spolupráci
Vývoj plánů na implementaci a zhodnocení	1. Připravte scénáře na možnost krize nebo problémů během exekuce plánu 2. Připravte výzkum na zhodnocení dopadu kampaně

Tabulka č. 1: Kroky pro úspěšné zpracování plánu strategické komunikace (LaBelle a Waldeck, 2020, s. 119–347, zjednodušeno, vlastní zpracování).

Zerfass a Huck (2007, s. 108) popisují, že strategická komunikace v organizacích pomáhá tvořit důvěru a reputaci, utvářet význam organizace a také řídit vztahy s interními a externími stakeholdery, a to s cílem podpořit růst organizace a zabezpečit její svobodu

fungování. Falkheimer (2023, s. 109) dále dodává, že k tvorbě strategické komunikace v organizaci přispívá velká skupina zaměstnanců – od marketérů, až přes HR a další manažery na různých hierarchických úrovních. Strategická komunikace se podle něj odvíjí od práce a kontaktů těchto stran se stakeholdery. Na druhou stranu Falkheimer dodává, že účast různých zaměstnanců organizace na strategické komunikaci neznamená, že by všichni měli být ve vedoucích komunikačních pozicích v organizaci. Zdůrazňuje, že každá organizace by měla spolupracovat s týmem expertů na komunikaci. Ti by podle Falkheimera (s. 114) měli být schopni nastavit firemní organizační strukturu, naformulovat komunikační cíle i nastavit zásady případné krizové komunikace.

Mahoney (2023, s. 52) zdůrazňuje, že vedoucí a lídři zodpovědní za strategickou komunikaci by v organizacích měli mít významné postavení a sehrávat důležité role. V ideálním případě by měli být podřízeni přímo řediteli (CEO) organizace, protože ve většině případů s ním potřebují být v kontaktu na denní bázi. V týmu by poté měli mít poradce, kteří se specializují na další konkrétní podoblasti. Mahoney (2023, s. 231) zmiňuje, že se jedná například o experty na vztahy s médii (media relations), nákupčí reklamního prostoru, nebo například komunikaci na sociálních sítích.

Jelen et al. (2024, s. 129) ve své studii zmiňují nástroje, které je doporučeno využít v neziskové, aktivistické komunikaci. Mezi tyto nástroje patří public affairs, komunikační kampaně včetně těch v on-line prostředí, práce s narativy, celebrity PR, práce s emocemi a angažování komunity.

2.4.1 Public affairs a advocacy

Public affairs je jedním z nástrojů, které spadají pod strategickou komunikaci. Cílem public affairs je ovlivnění veřejné sféry tak, aby to bylo výhodné pro organizaci, přičemž nemusí vždy jít o finanční výhodu, nýbrž se může jednat i o symbolickou nebo koncepční změnu (Hejlová, 2015, s. 180). V procesu přípravy public affairs strategie se odborníci na public affairs nejprve zaměřují na problémy, trendy a politiky, které mohou mít na korporaci vliv. Následně tyto trendy, které organizaci ovlivňují, formulují do politického postoje a plánují a realizují kampaň s cílem ovlivnit vládu či případné další účastníky (Lerbinger, 2005, s. 20). Public affairs (PA) je zastřešující pojem, který pod sebe zahrnuje další, specializovanější metody (zejména lobbing, advocacy, government relations)

(Hejlová, 2015, s. 182). Často dochází ke zrovnoprávnění termínů public affairs a lobbing, přičemž však platí, že lobbing je jen jedním z nástrojů public affairs, byť tím nejdůležitějším (tamtéž, s. 180).

Termín advocacy je díky negativnímu vnímaní slova lobbing často používáno například u neziskových organizací, nicméně jeho význam je podobný jako u lobbingu – snaha o prosazení vlastního tématu a reprezentování stanoviska dané organizace (tamtéž, s. 182).

Šedivý a Medlíková (2012, s. 299) popisují, že neziskový sektor je zájmovou skupinou, která podobu legislativy v praxi pravidelně ovlivňuje. V ideálním případě jsou zástupci nezisku přímo členy parlamentních skupin a výborů, pokud se tak ovšem nestane, dokážou na zákonodárce vyvíjet nátlak. Šedivý a Medlíková (2012, s. 316) pro úspěšné provedení advocacy směrem k zákonodárcům doporučují kontaktovat je formou osobní schůzky, e-mailem nebo dopisem. Jako efektivní popisují rovněž metody vytvoření petice, zvaním na akce nebo i nátlakovými akcemi, například demonstracemi. U těch nicméně hrozí, že namísto zlepšení komunikace mezi stranami se komunikace zhorší, nebo úplně zablokuje (tamtéž, s. 317).

2.4.2 Práce s narativy

Pokud jsou ve strategické komunikaci využívány emocionální apely, jsou zpravidla vyprávěny formou narativů. LaBelle a Waldeck (2020, s. 210) je popisují jako příběhy, které pomáhají publiku propojit se se sdělením. Jakmile se publikum dokáže propojit, získává motivaci jednat určitým způsobem. To popisuje i Walter Fisher, autor konceptu narativního paradigmatu. Ten popisuje, že příběhy by měly vést i k akci a změně chování, aby měla komunikace skutečný dopad (1985, s. 364). Kaplan a Orlikowski (2014, s. 23) upozorňují, že využití narativů je pro tvorbu úspěšné kampaně nezbytné. Aby byly narativy úspěšné, měly by podle nich být věrohodné, koherentní a přijatelné pro většinu stakeholderů v organizaci (tamtéž, s. 27). V kontextu strategického plánu podle LaBelle a Waldeck (2020, s. 125), který je představen v kapitole 2.4, spadá využití narativů do kroku *Příprava zpráv (obsahů sdělení).* Právě v tomto kroku je třeba zvolit vhodná témata a vhodné apely, například právě emocionální. Jako příklad lze uvést kampaň, která v roce 2023 proběhla na serveru Donio.cz. V této kampani rodiče nemocného dítěte Martina vybírali částku 100 000 000 Kč, aby mohlo k léčbě dojít. Autoři kampaně, tedy rodiče

chlapce, v textu ke sbírce využili vyprávění příběhu, ve kterém detailně popsali osud jejich rodiny, přesný průběh nemoci chlapce a důvod, proč sbírku realizují. Autorům se podařilo cílovou částku vybrat, a tedy naplnit to, co popisuje výše Fisher – příběh vedl k akci a kampaň tak měla skutečný dopad (Zatloukal, 2024).

2.4.3 Celebrity PR a marketing

Využití známých osobností ve strategické komunikaci, a to i neziskových kampaní, je dnes běžné (Hejlová, 2015, s. 167). Celebrity dokáží zvýšit mediální atraktivitu tématu a dosah události (tamtéž). Jak ale zmiňuje Sikorski et al. (2019, s. 424), podpora ze strany celebrit neměla v jejich dotazníkovém výzkumu, který se týkal preferencí kandidátů po podpoře známých osobností, žádný průkazný vliv na chování voličů. Některé voliče dokonce účast celebrity ve volební kampani odrazovala.

Huddart (2005) popisuje tři cíle, ke kterým mohou být v aktivismu využity celebrity: vytvoření povědomí, fundraising a advocacy. Alleyne (2005, s. 175) zmiňuje, že celebrity mají sílu proniknout do médií a vytvářet zprávy na základě prohlášení, které udělají. Amos et al. (2008, s. 223) ale také zmiňují riziko spojené s komunikací s celebritami, a to například skandály, které mohou přes noc osobnosti zdiskreditovat, a tím i celou komunikaci s nimi.

Kromě celebrit nicméně mohou být v komunikaci využiti i influenceři. Německý výzkum zveřejněný v roce 2023 autorek Peter a Muth (s. 172), který se týkal influencerů, kteří působí na sociálních sítích, oproti výzkumu Sikorskeho et al. ale říká, že digitální influenceři jsou schopni ovlivňovat názory mladých lidí. Mladé osoby totiž tyto influencery vnímají jako důvěryhodné nositele zpráv, kteří jsou schopni jim předávat informace vedle tradičních médií. Výzkum popisuje, že i pokud respondenti influencery nesledovali pravidelně, stejně mohou být přesvědčeni obsahem influencerské komunikace.

2.4.4 Emoce ve strategické komunikaci

Jak uvádí Vysekalová (2014, s.11), emoce ovlivňují naše chování a prožívání a hrají klíčovou roli v nastavování komunikačních strategií. Nakonečný (2000, s. 7) dodává, že emoce určují, co se nám líbí a nelíbí, k čemu máme averzi a co nás přitahuje, a motivují chování člověka. Vysekalová (2014, s. 79) dále přibližuje využití emocí v reklamě a

komunikaci – emoce vtahují zákazníka do příběhů, vyžadují menší pozornost než logické argumenty, tedy jsou jednodušší k přijetí a pochopení. Komunikace spojená s emocemi zpravidla nabízí vyšší zapamatovatelnost, lepší ponoření do děje a podněty spojené s emocemi jsou zpravidla zajímavější než logické argumenty.[1] Mezi nevýhodami Vysekalová naopak uvádí riziko poškození značky při nesprávně zvolené míře emocí, zánik klíčové zprávy na základě přehlcenosti emocemi nebo až příliš negativní emoce, kterým se příjemce podvědomě brání.

Účinným nástrojem strategické komunikace vycházejícím z teorie emocí je příběh. Jak zmiňuje Dobiáš (2010, citováno dle Vysekalová, 2014, s. 112), emoce se dají nejlépe vyjádřit fotografií, videem nebo příběhem. Podobný pohled nabízí i Young (2018, s. 114). Popisuje, že v digitálním věku, kdy je nutné přilákat uživatele, se stala tvorba a vyprávění příběhů ústředním tématem. Příběhy podle Younga umožňují vyjádřit to, co by jinak nebylo možné říci, přináší pohodu a jejich příjemci se po jejich konzumaci cítí dobře. Young (2018, s. 115) také uvádí citaci svého kolegy Khaie, který příběhy popisuje jako způsob, jak s člověkem pohnout, protože člověk rozumí světu pomocí příběhů. Popis využití storytellingu a narativů v komunikaci je v této práci uveden v části 2.4.2.

2.5 Management změny v kontextu strategické komunikace

Jak uvádí Labelle a Waldeck (2020, s. 30), strategická komunikace je nezbytná a jakýmsi katalyzátorem k provedení změn. Těch lze dosáhnout prostřednictvím kampaní, které ke změně cílí (tamtéž, s. 35). Při plánování změny je možné postupovat podle osmikrokového modelu aplikace změny, který v roce 1995[2] popsal John Kotter. Tento model je možno uplatnit na jakoukoliv situaci, ve které je nutno změnu uplatit – ať už se jedná o změnu v organizaci, nebo ve veřejném mínění. Pro aktivistickou komunikaci, která má za cíl změnu vnímání politiků a veřejnosti je tak tento model vhodným nástrojem strategické komunikace, který je možno využít.

Kotterův (2007) model obsahuje následující kroky:

[1] Marková (2013, citováno dle Vysekalová, 2014, s. 104) mezi pět nejčastěji využívaných emocí v reklamě řadí lásku, strach, vinu, pýchu a nenasytnost.

[2] Model byl následně několikrát rozšířen a aktualizován, proto tato práce cituje Kotterův model popsaný v roce 2007.

1. Vytvoření pocitu naléhavosti

Kotter při prvním kroku zdůrazňuje nutnost dostatečné motivace, která podněcuje snahu. Je tedy nutné přesvědčit a poskytnout dostatek argumentů k přesvědčení zainteresovaných stran k nutnosti změny (tamtéž, s. 23).

2. Zformování koalice

Kotter zdůrazňuje, že pro realizaci transformace a změn je vždy nutné dosáhnout určitého minimálního počtu zapojených pracovníků a stakeholderů. Pro úspěšnou transformaci je vždy třeba, aby se sešly klíčové osoby a vytvořily společný závazek k dosažení změny. Tuto myšlenku dále prohlubuje Richesin (2011, s. 11), která zmiňuje, že je potřeba najít i dostatečně silnou skupinu lídrů, která bude cíl dále prosazovat. Podle Kottera pak nehledě na velikost a typ organizace je vhodné mít uvnitř koalice alespoň 3–5 vlivných lídrů (Kotter, 2007, s. 24).

3. Vytvoření vize změny

Dalším krokem je vytvoření vize změny. Kotter tvrdí, že ve všech společnostech, kde došlo k úspěšným implementacím změn, musela nejdříve utvořená koalice definovat obraz budoucnosti, který je snadno komunikovatelný a dokáže oslovit všechny klíčové stakeholdery. Kotter dále upozorňuje, že bez definované vize se může úsilí vedoucí k transformaci rozplynout. Richesin (2011, s. 12) k vizi dodává, že tři její klíčové účely jsou motivování lidí k vytvoření akce, lepší koordinace vykonávaných akcí a konečně ilustrováním obecného směru změny.

4. Komunikace vize

Jak zmiňuje Laig et al. (2021, s. 40), v této části Kotterova modelu se již vstupuje do etapy, která pracuje s komunikací. Kotter zmiňuje tři nejčastější problémy, ke kterým u komunikace vize dochází:

- vize je komunikována málo a prostřednictvím málo kanálů,
- komunikace není vysvětlena tak, aby byla pochopena, a to i z důvodu malého prostoru pro vysvětlení,
- komunikace je prováděna intenzivněji, ale někteří klíčoví stakeholdeři se stále chovají v rozporu s vizí.

Kotter (2007, s. 25) dále zmiňuje, že nejvhodnější postup při komunikaci vize je používat veškeré komunikační kanály, které jsou k dispozici. Dále také znovu zmiňuje důležitost vhodného lídra / mluvčího, který vizi prezentuje navenek, případně i dovnitř organizace. Richesin (2011, s. 12) obohacuje Kottera ještě o zdůraznění nutnosti informace k vizi často opakovat, vysvětlovat.

5. Zhmotnění vize a odstranění překážek

V pátém kroku je důležité vizi začít uvádět do praxe a motivovat ostatní, aby se podle ní chovali. Je třeba odstranit všechny bariéry, aby ti, kteří se chtějí podle vize chovat, se tak začít chovat mohli (Kotter, 2016, s. 55). V tomto kroku je také důležité identifikovat ty stakeholdery, kteří změně brání, pochopit důvody jejich resistence a přimět je ke změně. (Kotter, 2007, s. 26.)

6. Tvoření krátkodobých menších vítězství

Kotter zmiňuje, že celá snaha ke změně je dlouhodobá. V některých případech může trvat více než 24 měsíců, než se ukáží první výsledky. Proto je důležité získávat krátkodobá, menší vítězství, která slouží jako milníky na cestě k dosažení změny. Bez takových vítězství totiž klesá chuť na změně dále pracovat (Kotter, 2007, s. 27).

7. Stavění na změně

V 7. bodě Kotter varuje před příliš brzkým prohlášením vítězství. Pokud opravdu ke změně dojde, je důležité předejít tomu, aby radost z pokroku nebyla přehlušena odpůrci, kteří stále hledají příležitosti k zastavení změny. Ideální podle Kottera je využít vítězství k dalšímu rozvoji důvěryhodnosti, a k řešení dalších, ještě větších problémů (Kotter, 2007, s. 27). Z hlediska komunikace je možné k řešenému tématu postupně navazovat další části, o kterých se má diskutovat, aby případně došlo ke změně i u nich. (Kotter, 2016, s. 60).

8. Zakotvení změn

Poslední krok se týká zakotvení změn ve společnosti. Je potřeba, aby se změna implementovala do společenských norem a byla již běžně přijímána. Pro úspěšné zakotvení je třeba nadále demonstrovat, jak nová skutečnost pomohla společnosti a lidem (Kotter, 2007, s. 28).

Tento model, který se v českém akademickém prostředí vyskytuje spíše ojediněle, je v zahraniční běžně využíván k popisu procesu změn, a to včetně komunikačních. Využití modelu lze najít například u studie Richesina z roku 2011, která se také zabývala změnou v neziskové agentuře, a dále například u studií zabývajících se školstvím (Todd, 2022), digitální transformací (Trawick et al., 2023) a v mnoha dalších.

2.6 Stakeholderská teorie

Tato práce se zabývá strategickou komunikací stakeholderů. Aby mohl být účel práce naplněn, je nejprve nutné rozebrat náplň termínu stakeholder a s ním spojenou stakeholderskou teorii. Teorie stakeholderů patří do skupiny společenských a systémových teorií a pracuje s předpokladem, že podnikové prostředí je tvořeno různými skupinami, které často mají různé, mnohdy i konfliktní, názory na to, jak by se podnik měl chovat a jaké názory by měl zastávat. Tyto skupiny jsou pak označovány za stakeholdery (Kašparová, s. 19, 2012). Bonnafous-Boucher a Rendtorff (s. 1, 2016) poté pojem „stakeholder" definují šířeji jako „toho, kdo je v něčem angažován". Zároveň zmiňují, že slovo „stakeholder" je v angličtině neologismem, který vychází ze slova „stockholder" (tedy držitel akcií). Termín stakeholder vznikl proto, aby vymezil, že to jsou nejen držitelé

akcií, kterým by se společnosti měly zodpovídat, ale spektrum takových osob a institucí je širší (Freeman a Reed, 1983).

Freemanova definice stakeholdera, která je považována za nejpoužívanější (Kašparová, s. 19, 2012) poté stakeholdery definuje jako skupinu či jednotlivce, kteří mohou ovlivňovat nebo být ovlivňování rozhodnutími a aktivitami, které podnik vyvíjí pro dosažení svých cílů (Freeman, 2004, str. 229). Bonnafous-Boucher a Rendtorff (s. 2, 2016) dále upozorňují, že pojem stakeholder je spojen nejen se soukromým sektorem a světem obchodu a korporací, ale také se vztahem businessu a veřejného života, a to proto, že prostředí, ve kterém společnosti působí, je tvořeno nejen právními a ekonomickými zájmy vně společnosti, ale také venkovním světem. Ten s sebou nese sociální, politické, kulturní a ekologické oblasti, které by neměly být opomenuty. Cornellisen (2011) zdůrazňuje, že pro budoucnost organizací je zásadně důležité, jak nejdůležitější stakeholdeři, tedy zaměstnanci, zákazníci a podílníci firmu vnímají.

Millere a Lewise (1991) ve své studii marketingového přístupu k teorii stakeholderů popisují dělení na interní a externí stakeholdery. Interní stakeholdeři jsou zaměstnanci, externí stakeholdeři mohou být dále rozděleni podle jejich vztahu k organizaci, a to na ekonomické (zákazníci, dodavatelé, konkurenti...), sociální / politické (zákonodárci, regulátoři, veřejné autority) a technologické (provozovatelé technologií) (Elving a Postma, s. 126, 2017).

Teorie stakeholderů se zabývá i CSR reportováním společností. Na reportování nahlíží „jako na část budování a udržování dialogu mezi podnikem a jeho stakeholdery." (Kašparová, s. 20, 2012). Informace jsou reportovány za účelem buď zajištění přízně stakeholderů, nebo za účelem odvrácení odporu k některým podnikovým aktivitám. Toto reportování ovšem nemůže probíhat genericky, a společnosti nejprve musí identifikovat různé stakeholderské skupiny, srovnat jejich důležitost a přizpůsobit reporty k jejich potřebám. CSR reportování tak neslouží jen k účelu informování, ale spíše je prováděno se strategickým záměrem s cílem získat či udržet si podporu určitých skupin a budovat dobré jméno společnosti (Kašparová, s. 21, 2012).

Kromě výše zmíněného dělení stakeholderů na interní a externí je pro teorii stakeholderů zásadní stakeholdery kategorizovat a prioritizovat. K tomu je využíváno několik modelů od různých autorů, přičemž asi nejpoužívanější teorií je teorie identifikace a významnosti stakeholderů od Mitchella, Agla a Wood z roku 1997. Tato teorie tvrdí, že teorie stakeholderů musí zohledňovat moc, naléhavost a legitimitu – přičemž nejvíce zainteresované jsou ty strany, které splňují všechny tři atributy. Ti jsou definováni jako tzv. definitivní stakeholdeři. Další dělení stakeholderů poté probíhá podle kategorií, kam jednotliví stakeholdeři spadaji – ti mohou spadat jen do jedné kategorie, nebo do průsečíku dvou kategorií. Na základě tohoto rozdělení jsou poté kategorizováni na náročné stakeholdery (pokud spadají do kategorie Naléhavosti), Spící (pokud spadají do kategorie Moc) či Diskreční (tedy s volným rozhodováním, pokud spadají do kategorie Legitimita) (Mitchella, Agla a Wood, s. 874, 1997).

3 SITUACE LGBT+ KOMUNITY V ČESKU

Zkratka LGBT (jedná se o iniciálovou zkratku slov lesbian, gay, bisexual a transgender), někdy též uváděna jako LGBT+ či LGBTQIA[3], označuje osoby s jinou než většinovou (heterosexuální) sexuální orientací. Pro popis takových osob lze používat i zkratku queer. Homosexualita není v Česku, respektive Československu trestná od roku 1961, nicméně i tak běžně žili homosexuálové během komunistické éry v utajení (Malý, 2021). Od roku 2006 mohou muži a ženy vstupovat do registrovaného partnerství. Mezi lety 2006 a 2019 do něj vstoupilo asi 3 700 párů (Ocknecht, 2020). Registrované partnerství ovšem na rozdíl od manželství je možné uzavřít jen na matrice před matrikářem, beze svědků, bez společného dědictví a jedná se v podstatě o administrativní úkon (Šedová, 2023).

Jak zmiňuji v části 2.3, Ciszek (2017) považuje za podmínku funkční strategické (aktivistické) komunikace přizpůsobení se místnímu prostředí a podmínkám. Pro celkové pochopení situace s LGBT+ právy v Česku je tak nyní nutné zhodnotit sociologické výzkumy k tématu manželství pro všechny a obecným přístupem Čechů k této menšině. V České republice, podle průzkumů provedených za poslední tři roky, nadpoloviční většina lidí (58 % podle výzkumu z června 2023) podporuje manželství pro všechny, a tato podpora byla v roce 2023 nejvyšší za celou historii průzkumu (CVVM, 2023). Jiný

[3] V takovém případě se jedná o rozšíření označení i o další osoby – například ty, co se zastřešují jako intersex, nebo jako asexuální.

výzkum z roku 2020 provedený také CVVM zase zkoumal, koho by Češi nechtěli za sousedy – a v tomto případě uvedlo lidi stejného pohlaví žijící společně 24 % lidí. Obecně se tedy dá říct, že okolo 40 % lidí v Česku se staví více či méně silně proti homosexuálům.

Graf č. 1: Podpora manželství pro všechny v ČR (Jsme fér, 2024b, vlastní zpracování).

Jak mladí příslušníci LGBT+ komunity vnímají svou pozici ve společnosti zkoumala ve své diplomové práci Lukschová (2022). V jejím výzkumu se všichni respondenti shodli na faktu, že akceptace LGBT+ menšiny se v Česku zvyšuje, a to zejména díky vyšší míře medializace a vývoji doby. Zároveň ale zdůrazňuje, že v Česku je stále zakořeněná tzv. heteronormativita, tedy zakotvení názoru, že heterosexualita je ta normální sexuální orientace. Silná identifikace právě s heteronormativitou pak vede k nižší míře respektu a tolerance směrem k LGBT+ komunitě od lidí s většinovou orientací. Z výzkumu dále také vyplývá, že manželství není mezi queer lidmi vnímáno jako nástroj k zavedení rodiny, ale jako stvrzení lásky mezi dvěma osobami, a pro většinu dotazovaných je nepřijatelné dělení na dvě kategorie, tedy registrované partnerství pro gaye a lesby a manželství pro heterosexuální páry.

Situaci LGBTQ+ lidí hodnotila i výzkumná zpráva projektu Být LGBTQ+ 2022 (Pitoňák a Macháčková). Tato studie se respondentů rovněž tázala na postavení LGBTQ+ lidí v české společnosti, nicméně zkratku pomyslně rozdělila na část LGB – tedy lesby, gaye a bisexuály, a TQ+, tedy trans a další nebinární osoby.

Respondenti ze skupiny LGB ohodnotili postavení této skupiny osob v Česku celkovou známkou 5,4 (na škále 0–9, kde 0 je zcela nevyhovující a 9 zcela vyhovující). Oproti stejnému výzkumu v roce 2018, kdy ovšem odpovědi poskytovala celá skupina LGBTQ+, jde o zlepšení o 0,5 bodu. U druhé části respondentů je toto hodnocení výrazně nižší, a to pouze 2,95 bodů.

Ve studii předsudků poté výzkum popisuje, že mezi nejčastější předsudečné názory patří, že gayové a lesby si mohou dělat, co chtějí, nicméně nedávat svou orientaci veřejně na odiv. Druhým nejčastějším předsudkem je, že se gayové a lesby snaží za každou cenu zviditelnit, třetím tvrzení, že homosexualita je pouze módní záležitost (Pitoňák, Macháčková, 2022, s. 77). Studie se také zabývá důvody poklesu předsudečnosti – 57 % respondentů totiž uvádí, že míra předsudků a nesnášenlivosti se v Česku snížila. Mezi důvody podle dotázaných patří větší zapojení LGBTQ+ lidí do veřejného života, podpora ze strany lídrů / známých osobností a také generační obměna (tamtéž, s. 82).

3.1 LGBT+ hnutí v ČR

V Česku působí několik hnutí, které se zabývají podporou queer lidí, přičemž mezi společensky nejvýraznější patří Jsme fér a Prague Pride. První jmenovaná dlouhodobě usiluje o zavedení rovných sňatků, druhá jmenovaná zase každoročně pořádá stejnojmenný festival. Jsme fér vzniklo v roce 2017 jako koalice neziskových organizací Prague Pride, Amnesty, Logos Česká republika, Mezipatra, PROUD a Queer Geography, a to s cílem zastřešit komunikace a advocacy k tématu manželství pro všechny do jedné specifické organizace (Jsme fér, nedatováno). Ostatní jmenované organizace se také angažují v různých queer tématech, žádná z nich ovšem přímo neřeší právě rovné sňatky.

Podle Fialy (2018), který se tématu aktivismu v LGBT+ komunitě zabýval ve své diplomové práci, hnutí Jsme fér využívá dvě formy strategické komunikace – profesionální lobbing a vedle toho tzv. grassroots model, který pracuje s komunikací pomocí tvoření dobrovolníků a vytváření komunity. Aktivisté uvnitř této organizace podle Fialy pracovali na přesném popisu svých požadavků a jejich následném předání na příslušné osoby odpovědné za rozhodnutí (tzv. decision-makery), což byli v tomto případě politici. Tento popis potvrzuje i kontroverzní kampaň před hlasováním o manželství pro všechny v roce

2024, kdy zmiňované hnutí připravilo billboardovou kampaň, která jmenovitě oslovovala poslance v jejich domácích regionech s apelem „tisíce dětí a rodin čekají – dejte jim manželství pro všechny páry" (Kopecký, 2024). Podle hnutí Jsme fér navíc tato kampaň byla celá financována pomocí sbírky, bez využití veřejných zdrojů – na kampani tak můžeme demonstrovat Fialou (2018) popsaný jak veřejný lobbing pomocí cílené billboardové kampaně, tak i grassroots model, tedy využití vytvořené komunity, v tomto případě na financování kampaně. Tento veřejný apel po spuštění zaznamenal kontroverzní reakce, a to jak mezi adresovanými poslanci, tak i mezi veřejností, a iniciativa nakonec po několika dnech část kampaně stáhla (ČTK, 2024a).

Organizace Prague Pride, která je druhým hlavním spolkem zasazujícím se o podporu LGBT+ osob v České republice, usiluje o vytvoření „bezpečného a respektujícího prostředí, ve kterém mohou být LGBTQ+ lidé sami sebou." (Prague Pride, nedatováno). Každoroční festival Pride v Praze přitahuje tisíce účastníků z celé země i ze zahraničí a slouží jako platforma pro osvětu, diskusi a podporu LGBT+ komunity. Od svého založení v roce 2011 si Prague Pride získalo pozornost veřejnosti a medií svými aktivitami, které zahrnují průvody, koncerty, workshopy a další akce zaměřené na osvětu a boj proti diskriminaci na základě sexuální orientace a genderové identity. Organizace Prague Pride také spoluzaložila výše zmíněnou iniciativu Jsme fér, a také platformu Pride Business Forum.

Platforma Pride Business Forum pomáhá společnostem zavést rovná práva pro LGBTQ+ osoby na pracovištích. Svou strukturu dělí na tři pilíře:

1. Inspiration and knowledge sharing (inspirace a sdílení vědomostí),
2. Learning (vzdělávání se)
3. Empowerment (udělení moci)

Zakládajícími členy této platformy byla česká pobočka společnosti IBM, Hilton Prague a mezi prémiové, tedy nejvýznamnější partnery patří Vodafone, Moneta Money Bank, pivovar Asahi a desítky dalších organizací (Pride Business Forum).

3.2 Dosavadní průběh návrhu o manželství pro všechny

Poté, co v roce 2017 vznikla iniciativa Jsme fér, byl první návrh zákonu o manželství pro všechny, který srovnával práva LGBT+ lidí na sňatek s právy heterosexuálů, včetně názvu manželství, předložen v červnu 2018. Překladatelkou návrhu byla poslankyně z hnutí ANO Radka Maxová, a návrh podepsalo dalších 45 poslanců ze šesti poslaneckých klubů (ČTK, 2018). Válová (2018) popisuje, že návrh zákona byl vypracován přímo skrze Jsme fér, konkrétně jejich právničkou Adélou Horákovou, a předseda hnutí ANO Andrej Babiš byl dopisem informován, že hnutí spolupracuje s poslankyní Maxovou, která byla zvolena předkladatelkou.

O zákonu se začalo jednat v listopadu 2018, nicméně se téměř rok legislativní proces neposouval. Proto Jsme fér předalo v červnu 2019 tehdejšímu předsedovi Poslanecké sněmovny Radku Vondráčkovi výzvu, aby sněmovna začala konat a pokračovala v rozpravách (Jsme fér, 2019). Ani tato výzva efekt nepřinesla, a do konce volebního období (tedy do října 2021) se o manželství pro všechny ve sněmovně nehlasovalo (Pálová, 2021a).

Znovu se téma manželství pro všechny vrátilo do Poslanecké sněmovny až v roce 2023, konkrétně v květnu, kdy poslankyně ANO Jana Pastuchová a poslanec Starostů Jan Berki navrhli předřazení novely. V listopadu 2023 pak zákon o manželství začaly projednávat sněmovní výbory (Kopecký, 2023). Ve druhém sněmovním čtení bylo k zákonu o manželství připojeno několik pozměňovacích návrhů. Ve sněmovně a mezi politiky se začal šířit narativ, který říkal, že pro některé poslance je problematický název manželství, a preferovali by označení partnerství. Předsedkyně TOP 09 Markéta Pekarová Adamová v únoru 2024 připustila, že jde o ústupek, který je její strana, stejně jako Starostové, ochotna připustit (ČTK, 2024b).

Předkladatel	**Obsah**	**Označení pro sňatek**	**Poznámka**
Josef Bernard (STAN)	Stejná práva včetně adopce i přiosvojení	Manželství	
Josef Cogan (STAN), Ondřej Kolář (TOP 09), Taťána Malá	Stejná práva včetně adopce i přiosvojení	Partnerství	Předloženo z obavy, že pro rovné manželství budou chybět hlasy

(ANO), Jakub Michálek (Piráti), Helena Válková (ANO)			
Jiří Navrátil (KDU-ČSL), Helena Válková (ANO)	Stejná práva bez adopcí, pouze přiosvojení	Partnerství	
Karel Haas (ODS), Pavel Bělobrádek (KDU-ČSL), Zuzana Ožanová (ANO)	Práva bez adopcí, bez přiosvojení	Partnerství	
Václav Král (ODS), Aleš Juchelka (ANO)	Pouze přejmenování registrovaného partnerství na partnerství	Partnerství	

Tabulka č. 2: Přehled návrhů ve Sněmovně (Rambousková, 2024, zjednodušeno, vlastní zpracování).

V únoru 2024 se návrh o manželství pro všechny projednával ve třetím čtením, a to jak ve svém původním návrhu, tak v pozměněných formách. Sněmovna schválila jeden z upravených návrhů, který nahrazuje termín manželství pojmem partnerství a nepřipouští adopce stejnopohlavních párů (tedy návrh Jiřího Navrátila a Heleny Válkové). Tento návrh byl následně v Senátu bez projednání poslán k podpisu prezidentu Petru Pavlovi, který jej v dubnu 2024 podepsal a zákon tak od 1. 1. 2025 vejde v platnost (Šindlerová, 2024). Ústavní novela o zakotvení manželství jako sňatku pouze mezi mužem a ženou nebyla po hlasování o manželství pro všechny již projednávána, ani již nebyla nadále předmětem veřejných diskusí.

Politické strany na českém politickém spektru mají k tématu manželství pro všechny odlišné postoje. Jak vyplývá z obsahové analýzy, kterou ve své bakalářské práci použil Tomáš Novotný (2022), v České republice používají negativní narativy směrem k manželství pro všechny a potažmo homosexuálům zejména strany, které se dají označit za spíše pravicové – SPD, KDU-ČSL a Trikolóra. Oproti tomu pozitivně byla hodnocena Pirátská strana a spíše pozitivně ANO, TOP 09 a ČSSD.

Výsledky této obsahové analýzy se dají potvrdit samotnou debatou o Manželství pro všechny v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky z července 2023, kdy právě

od představitelů KDU-ČSL zaznívaly expresivní, emocionálně zabarvené názory na LGBT+ komunitu (popsala např. Stuchlíková, 2023). Sociální sítě hnutí SPD zase pravidelně obsahují posty vymezující se proti manželství pro všechny (například video z Instagramu zveřejněné 7. července 2023) (Okamura, 2023). Je ovšem nutno zdůraznit, že jak SPD, tak i KDU-ČSL pravidelně ve své komunikaci zdůrazňují, že pouze vystupují proti manželství pro všechny, nikoliv proti registrovanému partnerství, a zásadně také zdůrazňují, že v žádném případě nevystupují proti homosexuálům samotným. Například Tomio Okamura (předseda SPD) na Instagramu většinu postů týkající se tématiky LGBT+ opakovaně končí informací, že jeho hnutí podporuje registrované partnerství a práva homosexuálů, pro které je největším nebezpečím Islám, který je třeba zastavit. (Okamura, 2023). Debata tak zpravidla neklesá k obecné nenávisti proti příslušníkům komunity, ale pouze k odporu k tématům, která jsou s ní spojena. Zároveň existuje v komunikaci SPD jakási tendence rozlišovat mezi gayi a lesbami a „ideologií LGBT“, ta je například v jedné z aktualit na webu strany označována jako ideologie, která ničí rodinu a lidskou identitu, a je srovnána s ideologií komunismu, která podle SPD ničí pouze ekonomiku (tamtéž).

3.3 Politické projevy k tématu manželství pro všechny

Téma manželství pro všechny před sněmovními volbami v roce 2021 nebylo jedním z klíčových témat. Při pohledu na předvolební programy stran nebo uskupení, které v těchto volbách kandidovaly, je patrné, že o tomto tématu hovoří pouze koalice Piráti + Starostové. Ti ve svém programu přímo uvádí, že mají za cíl umožnit osobám stejného pohlaví rovnoprávné sňatky (Piráti a Starostové, nedatováno). Žádné další přímé zmínky o manželství pro všechny v programech neexistují, jediná strana SPD ve svém programu zmiňuje podporu zakotvení manželství jako svazku mezi mužem a ženou, a to v Ústavě ČR (SPD, 2021). České klíčové politické strany tak před sněmovními volbami téma podpory homosexuálů nebo zavedení manželství pro všechny většinově nevyužily, a téma se tak v politické předvolební komunikaci dá považovat za nevýznamné.

Jan Gothard nabízí ve své bakalářské práci z roku 2022 zajímavé srovnání politické komunikace tohoto tématu v sousedních zemích, a to mezi lety 2011 a 2021. Jeho práce si všímá, že téma sexuálních menšin je typické pro strany, které se dají popsat jako levicové, přičemž se stát od státu liší intenzita komunikace tématu – autor si v Polsku všímá uchopení tématu na úrovni antidiskriminačních zákonů a jejich prosazení, zatímco v

Německu a Rakousku strany usilují o významnější cíle, jako například otevření institutu manželství. Gothard (2022) zároveň poukazuje na křesťanské strany, které se buď k tématu nevyjadřují, nebo upozorňují v programech na změny, které proběhly za jejich předchozí vlády (například CDU v Německu). U stran, které podporují konzervativní hodnoty, tedy například česká SPD nebo německá AfD (Alternative fuer Deutschland, česky Alternativa pro Německo), jsou zase patrné podobné narativy (konkrétně zmiňování dětí a jejich ochrany před sexuálními sklony hlučných menšin (AfD) nebo ochrana dětí před ideologií LGBT+ (SPD).

Před prezidentskými volbami v Česku v roce 2023 nicméně téma sňatků i pro homosexuály rezonovalo podstatně více. Všichni kandidáti byli nuceni v debatách se k tématu vyjadřovat, kandidáti Petr Pavel a Danuše Nerudová aktivně ve svých programech podporovali zavedení manželství pro všechny a kandidát Andrej Babiš, který postoupil do 2. kola volby, se vyjadřoval spíše pozitivně. Lze tak spekulovat, zda otevřená komunikace ze strany prezidentských kandidátů a následně zvoleného prezidenta Pavla neurychlila projednávání manželství pro všechny v Poslanecké sněmovně, ke kterému došlo v roce 2024. Jak totiž popisuje McCombs (2005), prezidenti často mají schopnost nastolovat zpravodajskou agendu. Výzkum Coe et al. z roku 2017 o prezidentské komunikaci zase upozorňuje, že novináři a zpravodajská média hrají klíčovou roli při přesouvání pozornosti prezidentů ke skupinám, kterým by se jinak nemuselo dostat dostatek pozornosti. To v kontextu českých prezidentských voleb může znamenat, že časté dotazování se novinářů na postoj kandidátů k manželství pro všechny mohlo způsobit zvýšení důležitosti tématu a jeho větší akcentaci

3.4 Narativy používané při komunikaci LGBT+ témat v politickém prostoru

Jak je popsáno v kapitole 3, vnímaná předsudečnost se podle 57 % respondentů v Česku snížila a podle 22 % zůstala stejná. Zbývající část dotázaných, která situaci vyhodnocuje jako zhoršující se, jako hlavní příčinu této situace uvádí diskurz a negativní postoje některých politických stran. Jak je uvedeno v části 3.2., Tomio Okamura, předseda strany SPD, sice na Instagramu rozlišuje mezi „ideologií LGBT" a „homosexuály", nicméně na půdě Poslanecké sněmovny neváhá přistupovat k narativům, které míří nejen proti „ideologii", ale přímo proti celé menšině. 29. dubna 2021 konkrétně uvedl, že děti by

raději měly zůstat v dětském domově, než být adoptovány homosexuálním párem, a on by v takovém případě raději skočil z okna (Kopecký, 2021).

I další představitelé strany SPD se na účet homosexuální menšiny vyjadřovali negativně – místopředseda SPD Radim Fiala v srpnu 2019 ve svém tweetu uvedl, že SPD odmítá propagaci „ideologie homosexualismu" a vyvěšení duhové vlajky (Fiala, 2019). Poslanec SPD Jaroslav Foldyna pak v červnu 2021 na adresu LGBT+ komunity uvedl, že „co písmenko, to jiná deviace". Stalo se tak v pořadu Partie na TV Prima (Wasserbauerová, 2021).

Negativní a urážlivé projevy zaznívají i od poslanců KDU-ČSL. Pavel Bělobrádek, v únoru 2019 předseda strany, na sociální síti Facebook pod výzvou, aby páry zaslaly své fotky s protějškem, uvedl, že se jedná výzvu jen pro manželské páry, nikoliv pro nesezdané, lidi žijící v tlupách ani stejnopohlavní páry (Pitoňák, Macháčková, 2022, s. 84). Poslanec téže strany Šimon Heller zase při sněmovní debatě přirovnal tradičnost manželství mezi mužem a ženou ke zvířatům, když zmínil, že „hovězí je hovězí, kuřecí je kuřecí, všechno má svoje názvy. Pro mě manželství vždycky zůstane svazkem mezi mužem a ženou" (Jadrná, 2023).

Výsměšné nebo nenávistné projevy směrem ke komunitě homosexuálů tedy, jak potvrzuje i Novotný ve své bakalářské práci z roku 2022, tak skutečně nejčastěji zaznívají ze stran KDU-ČSL a SPD.

Jak popisuji v kapitole 2.4.2, která se zabývá narativy ve strategické komunikaci, opakované využívání nenávistných narativů mezi poslanci směrem k LGBT+ komunitě může vést k propojení publika se sdělením. Podle LaBelle a Waldeck (2020, s. 210), kteří tento jev popisují, tak může takové jednání poslanců vést v konečném důsledku ke zhoršení vnímání LGBT+ komunity ve společnosti. Ve stejné kapitole ale Kaplan a Orlikowski (2014, s. 23) tvrdí, že pro to, aby byly narativy úspěšné, musí být také důvěryhodné. Při pohledu na důvěryhodnost politiků, kterou zkoumá CVVM, je výše zmíněný předseda SPD Okamura hodnocen veřejností jako třetí nejdůvěryhodnější politik, zmíněný Radim Fiala je poté na 9. místě (CVVM, 2024). Autor této práce se tak domnívá, že narativy, které tvoří tito politici, již mohou být pro část společnosti dostatečně důvěryhodné, a tím pádem i funkční.

4 AKTIVISMUS FIREM A KORPORACÍ

4.1 Fenomén tzv. „kulturních válek" v ČR a Evropě

Korporace, firmy a hnutí, které se přidaly buď k výzvě za zavedení manželství pro všechny adresované premiéru Fialovi (ODS, SPOLU), nebo pracují s tématem práv LGBT+ komunity a zavedení rovných sňatků, musí kromě výzev, které s sebou nese brand aktivismus a které jsou již popsány níže (kap. 4.4), čelit také dalším fenoménům. I když je společenská nálada směrem ke queer lidem podle sociologických výzkumů spíše pozitivní (jak je popsáno v grafu č. 1 v kapitole 3 této práce), často bývá popisován fenomén kulturních válek ve společnosti.

Jak ve svém textu popisuje Hesová (2022), termín kulturní války pochází ze Spojených států, kde popisoval rozdělení společnosti na sekulární a tradičnější část. Spory, kterých se tyto kulturní střety týkaly, se často věnovaly právě i uznání homosexuality jako legitimního životního stylu. Podle Hesové kulturní války dorazily do Evropy až s téměř dvacetiletým zpožděním kolem roku 2000, přičemž první příklady souvisely s rozvojem technologií a pokrokem, tedy například možností eutanázie nebo umělého oplodnění. Proti těmto technologiím protestovaly zejména křesťanskodemokratické strany a katolická církev. Kolem roku 2010 se spory rozšířily o téma práv žen a také menšin. Hesová zmiňuje také protesty proti manželství stejnopohlavních párů ve Francii, které se odehrály po schválení této možnosti, nebo demonstrace proti rovnému manželství v zemích východní a jižní Evropy.

Situaci ve Velké Británii popisuje Cammaerts (2022), který zmiňuje kulturní válku proti tzv. „woke" ideologii, vedenou zejména politiky a podnikateli a která podle něj nabývá na síle i kvůli relativním úspěchům antirasistických, antisexistických a pro-LGBT+ bojů v posledních dekádách. Tím, že se relativně nedávno dařilo tyto ideologie odbourávat, se mohla část aktivistů domnívat, že tyto oblasti (tedy rasismu, seximus, homofobie) jsou již vyřešeny, ovšem zdaleka to tak není, a „anti-woke" motivy jsou využívány krajní pravicí mimo jiné k boji proti queer komunitě, přičemž vyslovení se proti motivům „anti-woke" její příznivci zpravidla považují za snahu omezit svobodu slova.

Korporace, firmy a jejich marketingové strategie mohou do kulturních válek zasahovat. Peattie (2024) upozorňuje, že byť je pro mnohé značky vpád do kulturní války výzvou, která jí může zajistit odezvu u mladšího publika, představuje takovýto střet pro manažery značek také obrovská rizika, jako možnost stát se terčem fake news nebo trestních oznámení od určitých skupin.

4.2 Korporace a jejich funkce pro společnost

Pojem korporace je v českém občanském zákoníku vymezen jako právnická osoba, která sdružuje společenství osob, jejichž cílem je vlastní podnikání nebo investování a která je zastupována statutárními orgány (ČESKO, 2012). V hovorové češtině se často také potkáváme s termínem „korporát", který označuje zpravidla velkou společnost o více než 250 zaměstnancích, kteří se ne vždy všichni vzájemně znají, kterou řídí několik členů nejvyššího managementu, jejichž rozhodnutí mají dopad na širokou strukturu "pod nimi". Funkce korporací pro společnost sahá daleko za rámec pouhého podnikání a zahrnuje široké spektrum aktivit, které ovlivňují životy lidí, komunit a celých ekosystémů. Jednou z hlavních funkcí korporací je vytváření pracovních míst a přispívání k ekonomické prosperitě. Tím, že zaměstnávají lidi a poskytují jim příležitosti k rozvoji kariéry a osobního růstu, korporace pomáhají vytvářet stabilní základ pro ekonomický rozvoj a sociální stabilitu (Kay et al., 1999).

Pro tuto práci jsou korporace jednou ze sledovaných kategorií (stakeholderů) ve vztahu k aktivistické strategické komunikaci. Výzvu k přijetí manželství pro všechny totiž podepsaly či iniciovaly společnosti, které patří do kategorie korporací, a to spolu se společnostmi, které můžeme považovat za malé a střední firmy. Je tedy patrné, že i některé zásadní české korporace se neobávají angažovat se ve veřejných témat.

Kromě aktivismu jsou nicméně korporace nuceny se v posledních letech vyrovnávat s konceptem CSR (z anglického *Corporate social responsibility*, tedy Společenská odpovědnost firem / korporací). Tento koncept byl definován T. M. Jonesem (1980) jako souhrn povinností, které jsou nad rámec zákonných povinností a které má společnost vůči různým skupinám. Jak popisuje Velte (2022), od finanční krize mezi lety 2008–2009 vznikl trend, kdy korporace jakožto objekty veřejného zájmu dbají o to, aby ve třech sledovaných kategorií působily co nejlépe a přispívaly tak ke své lepší společenské image.

Jedná se o ekonomické, sociální a environmentální cíle. Podle Schalteggera et al. (2019) ovšem brand image není jediný benefit, které plnění CSR cílů může firmám přinést – zmiňovány jsou i výkonnostní finanční aspekty a možné zvýšení hodnoty firem. Koncept CSR dále vychází ze stakeholder managementu, tedy vztahu s lidmi, kteří jsou s korporací propojeni a jsou zainteresováni v jejím podnikání, a to jak finančně, tak i například jako zákazníci. Teorie CSR v širším smyslu říká, že podniky by neměly komunikovat a vytvářet hodnoty pouze pro své akcionáře, ale také pro ostatní stakeholdery, a to proto, že žádná společnost nemůže fungovat naprosto izolovaně od životního prostředí a svých stakeholderů (Freeman et al., 2010).

Trend CSR se u korporací i menších firem potkává i s výše popsaným trendem brand aktivismu. Nabízí se tedy otázka, jestli mohou CSR postupy a aktivistická komunikace značek existovat společně, nebo by se společnosti vždy měly rozhodnout pro jedno nebo druhé. Odpověď nabízí německá studie od Herzberga a Rudeloff (2022). Ta upozorňuje, že brand activism je často vnímán jako evoluce CSR a popisuje několik rozdílů mezi CSR a brand aktivismem. Podle Wettsteina a Baura (2016) má CSR vazbu na dlouhodobou strategii podniku, zatím brand activism s ní spojený není a zabývá se tématy, které s podnikovými cíly nemají nic společného. Podle Manfredi-Sánchez (2019) zase aktivismus značek vzniká spontánně v reakci na aktuální události.

Studie od Herzberga a Rudeloff (2022) dále potvrzuje, že pozitivní vliv na hodnotu značky měl jak aktivismus značky, tak i CSR aktivity. Autoři doporučují využívat brand aktivismus jako nástroj pro posílení důvěry ve značku a zmiňují, že CSR může mít ve střednědobém horizontu menší vliv na hodnotu značky a její pozitivní vnímání, a to z důvodu čím dál vyššího povědomí o neetických praktikách jako green – nebo pinkwashing.

4.3 Pinkwashing a CSR

Firmy, které vyvíjejí CSR aktivity, nicméně ne ve všech případech jednají s dobrými úmysly. V některých případech mohou společnosti využívat témata a komunity k tomu, aby dosáhly vyššího zisku, a nikoliv proto, aby skutečně pomáhaly. Mezi tyto fenomény patří například green-washing (zneužívání ekologie a ekologických témat), purple-washing (zneužívání témat feminismu a genderové rovnosti) a pink-washing, v některých případech

nazývaný též rainbow-washing (Vredenburg et al., 2020). Ten je definován jako využití LGBT+ komunity jako nástroje k dosažení vyššího profitu (Descouens et al., 2021). Polská studie provedena Juliou Grabania (2023) definuje jako projevy pink-washingu v marketingových kampaních následující oblasti:

- prodej výrobků s duhovým motivem bez následného převodu zisků na LGBTQ+ organizace, nebo převod pouze na zahraniční organizace,
- využívání duhových log, typicky na sociálních sítích, ale bez toho, aby tuto změnu společnost provedla na všech trzích, kde působí,
- zobrazování LGBTQ+ osob v kampaních stereotypním způsobem,
- využívání LGBTQ+ tématiky k překrytí jiných, nelegálních aktivit společnosti.

Studie si těchto motivů všímá u kampaní světových značek jako například Disney (změna loga na duhové, ale zároveň cenzura pasáží v dílech obsahujících homosexuální motivy v některých zemích), nebo BMW, které také změnilo logo na duhové, ovšem nikoliv v zemích jako Spojené arabské emiráty, Rusko nebo Polsko. Studie Grabanie dále popisuje, že respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, nepovažují jednorázové příspěvky na sociálních sítích, například k podpoře měsíce hrdosti (tzv. Pride month) za dostatečnou podporu. Pokud by firmy měly být vnímány za skutečného spojence, musely by podle respondentů plánovat své strategie směrem k neheteronormativním osobám dlouhodobě, bez nahodilé komunikace jen při některých příležitostech.

4.3.1 Trend ESG

Vedle CSR aktivit, které jsou popsány výše, v posledních letech společnosti pracují také s pojmem ESG. V této zkratce písmeno E představuje environmentální význam, písmeno S sociální význam a písmeno G slovo „governance", které se dá do češtiny přeložit jako řízení / vedení. Park et. al (2023) definují ESG jako vykonávání činností souvisejících s životnám prostředím, sociálními záležitostmi a správou a řízením jako povinnosti pro sociální blahobyt a udržitelné a dlouhodobé bohatství zainteresovaných stran. Narozdíl od CSR, které se týká zejména podnikových aktivit zaměřených na společenskou odpovědnost, je ESG zaměřené více na aktivity spojené s výkonností podniku a zainteresovaných stran. To znamená, že aktivity, které podnik vyvíjí, by měly být ohleduplné k životnímu prostředí, společnosti a s ohleduplným způsobem vedení, nicméně tyto aktivity by měly vést k lepšímu celkovému prospěchu podniku.

Jak popisují Tsang et al. (2023), v posledních 20 letech se zvyšuje poptávka po nefinančních informacích o firmách. V roce 2020 zveřejnilo zprávu o svých CSR aktivitách 80 % středních a velkých firem na světě. Podle Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU z roku 2022 navíc od roku 2024 budou všechny společnosti, jejichž cenné papíry se obchodují na burze, stejně jako společnosti, které splňují alespoň 2 ze 3 podmínek (více než 250 zaměstnanců, obrat nad 50 milionů EUR nebo hodnota aktiv nad 25 milionů EUR) povinny zveřejňovat zprávu o udržitelnosti, která vychází právě z témat ESG (EU, 2022).

V ESG reportech se v sociální oblasti zpravidla vyskytují i zmínky o podpoře komunit, včetně LGBT+ komunity. Pears (2024) ve svém výzkumu o ESG reportech zmiňuje, že jsou 4 typy společností – otevření podporovatelé, tišší podporovatelé, nepodporovatelé a společnosti, které podporují jen „na oko", aby prokázaly svůj dobrý záměr, který ovšem není upřímný (označeni jsou jako tzv. virtue signallers). Studie dokazuje, že firmy, které ve svých ESG reportech buď nepodporovaly LGBT+ komunitu, nebo ji podporovaly jen mlčky, dosahují horších výsledků, a to podle autora proto, že společnosti, které podporují komunitu otevřeně, vykazují lepší výsledky v oblastech přilákání zaměstnanců, jejich udržení a morálky.

Podobné výsledky potvrzují i Fatmy et al. (2021), kteří se rovněž zaměřovali na srovnání firem, které otevřeně podporují LGBTQ+ komunitu v pracovním prostředí. Studie dokládá, že firmy, které vstřícně přistupovaly ke queer lidem, mají vyšší ziskovost a vyšší úspěšnost na burze. Její závěry nicméně také upozorňují na skutečnost, že jsou patrné rozdíly v regionálnosti – u firem sídlících v liberálních amerických státech je úspěšnost podporujících firem vyšší, zatímco u firem, které sídlí v konzervativních státech, je pozitivní vliv menší, nebo vůbec neexistuje.

4.4 Brand activism

Brand activism, česky aktivismus značek nebo brand aktivismus, je označení pro strategický management značek, které se rozhodnou spojit se se společenským tématem a cílem, aby posílily i svůj vztah se zákazníky (Pimentel et al., 2024). Toto společenské téma a cíl přitom nejsou zpravidla napřímo spojeny s obchodní aktivitou firmy (Herzberg a Rudeloff, 2022). Key a kolektiv si ve své studii zaměřené na dopad brand aktivismu na značky všímají, že ve Spojených státech byl kolem roku 2020 jistým motivátorem pro zapojení se do aktivistické komunikace fakt, že vládě důvěrovalo jen kolem 20 % obyvatel, což bylo historické minimum. Značky se tak pokusily využít slabého leadershipu vlády a v některých tématech suplovat její roli. Pokud se podíváme na kontext společenské firmy iniciované českými firmami, kterou se tato práce zabývá, je tak legitimní si klást otázku, zda i v českém prostředí přispělo ke vzniku výzvy to, že společnosti viděly příležitost vycházející z výzkumů veřejného mínění (v tomto případě nadpoloviční podporu manželství pro všechny ve společnosti), a stejně jako v českém prostředí, i ve Spojených státech je otázkou, zda by firmy k brand aktivismu přistupovaly podobně, i pokud by spokojenost s vládou byla vysoká.[4]

Pro značky je účast na brand aktivismu vždy potenciálním rizikem. Key et al. upozorňují, že nesprávná exekuce brand aktivismu kampaně může způsobit nejen odliv zákazníků, kteří se negativně vymezují proti značkou řešené kauze, ale i zákazníků, kteří s tématem, které značka otevírá, souzní. Pimentel et al. (2024) zase upozorňují, že pro správné provedení kampaně musí být zváženo mnoho faktorů, a to velikost značky, její produktové kategorie, ale i země původu. Je také nutné mít detailní znalost o svých zákaznících. Pokud ovšem značky dokáží kampaň odřídit kvalitně, jsou schopny si zajistit odlišení od konkurenčních značek a vyrůst před svými konkurenty v očích spotřebitelů. Dále brand aktivismus dokáže potlačit finanční perspektivu brandu (to znamená, že zákazník značku začne vnímat jinak, než jen „továrnu na peníze"), a také zajistí vyšší autenticitu značky (Pimental et al., 2024).

U brand aktivismu byl zkoumán také dopad na samotné společenské téma, které značka řešila. Dastidar et al. (2023) zkoumali během pandemie Covidu-19 dopady televizních

[4] I v Česku totiž důvěra ve vládu Petra Fialy byla v únoru 2024 pouze 17 % (Senková, 2024).

reklam vyzývajících k tzv. social-distancingu, tedy bezpečnostnímu odstupu a nestýkání se s jinými lidmi z důvodu přenosu nemoci. Jednalo se o reklamy dvou typů – typ 1 byly spoty, které byly objednány přímo vládou Spojených států. Typ 2 byly reklamy, kde k social-distancingu vyzývaly soukromé společnosti. Podle dat, která byla sesbírána z GPS mobilních telefonů, bylo potvrzeno, že pokud bylo sdělení předáno lidem prostřednictvím soukromých firem, počet lidí, kteří se skutečně nestýkali a dodržovali opatření, byl vyšší. Oproti tomu reklamy objednané přímo vládou USA neměla na chování lidí vliv, nebo lidé dokonce reagovali záměrně proti vládním doporučením.

Eilert et al. (2020) potvrzují, že témata komunikována značkami skutečně mohou mít dopad a vést ke změně vnímání tématu a zmiňují, že existují tři způsoby, jak značky mohou přispět k prosazování sociálních cílů:

1. zvyšování povědomí
2. ovlivňování postojů
3. překlenutí rozdílu mezi záměrem a chováním (tzv. intention-behaviour gap, tedy situace, kdy se člověk chová jinak, než byl jeho původní záměr).

U zvyšování povědomí mají značky využít svoji kreativitu a dosah při otevírání sociálních problémů, a využít své schopnosti dosáhnout i do segmentů společnosti, které jsou pro vládní komunikátory obtížně dosažitelné. Jakmile je vytvořeno povědomí, mají značky ovlivňovat postoje, a to buď usnadněním žádoucího chování nebo normativním tlakem, který lze vytvořit normalizací problémů (například zobrazováním plus-size modelek v reklamách). K odstranění intention-behaviour gap pak může vést usnadňování, například pokud značky uvedou nový produkt, který je v souladu s tématem (například veganské potraviny nebo výrobky šetrného zemědělství).

Cammerota et al. (2023) připravila ve své studii komplexní koncepční rámec brand aktivismu, který zahrnuje jak faktory, které stojí v roli předchůdců rozhodnutí o angažmá v brand aktivismu, tak ovlivňující faktory, které poté přináší důsledky angažmá společnosti v brand aktivismu.

Mezi rozhodující faktory řadí Cammerota (2023) mimo jiné například politickou ideologii spotřebitelů, která se promítá do nutnosti provést dostatečný výzkum postojů svých

zákazníků předtím, než se do brand aktivismu pustí. Dále zmiňuje, že rozhodovacím faktorem může být i politický postoj CEO společnosti, tlaky zaměstnanců, nebo třeba schopnost značky působit jako morální autorita – tedy zaujmout stanovisko v momentě, kdy ve společnosti vznikne situace, kterou lze hodnotit jako morálně špatnou.

Mezi faktory, které se řadí k následkům angažmá v brand aktivismu, pak uvádí:

- **Dopad na pověst značky**

Jak popisuje Dauvergne a Lebaron (2014, s. 154), pokud se společnost angažuje v aktivistických tématech, nebo naváže partnerství přímo s aktivisty, může získat důvěru spotřebitelů, lépe se etablovat na nových trzích, obohatit svou marketingovou komunikaci a tím v konečném důsledku zvýšit hodnotu značky a vylepšit její pověst. Společnosti si ale, jak popisuje Vredenburg et al. (2020) musejí dávat pozor, aby nedošlo k přílišnému zjednodušení tématu, nebo aby si firma nevybírala pouze taková témata, která jsou „bezpečná“ a nekonfliktní.

- **Dopad na autenticitu značky**

Aby brand aktivismus značek měl skutečný dopad na autenticitu značky, je podle Cammeroty (2023) nutné, aby spotřebitelé získali dojem, že to, co firma veřejně hlásá, je v souladu s tím, co také dělá. Výzkum Ahmada et al. (2024) tento pohled rozšiřuje o skutečnost, že pokud firma není schopná spotřebitelům dostatečně doložit, že to, co manifestuje, také skutečně interně provozuje (tzn. pokud například značka hovoří o právech LGBT+ a zároveň dostatečně průkazně spotřebitelům neukáže, jak o práva LGBT+ usiluje ona), může se setkat s termínem woke-washing, tedy stavem, kdy spotřebitelé její aktivismu považují za falešný.

- **Posílení vztahu značka-zaměstnanec**

Ač by se mohlo zdát, že pokud se firma angažuje ve společenských tématech, dojde k pozitivnímu ovlivnění zaměstnanců a bude posílen vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, studie Vanessy Burbano (2021) popisuje, že pokud se firma angažuje v tématu způsobem, se kterým zaměstnanec nesouzní (tedy například při podpoře záležitosti, kterou zaměstnanec nepodporuje), dochází v zaměstnání k demotivujícímu

účinku. Pokud ale naopak firma jedná v souladu s názorem, který zastává zaměstnanec, nedochází podle Burbano k žádnému významnému motivačnímu účinku.

- **Posílení vztahu značka-zákazník**

Jak popisují Stokburger-Sauer et al. (2012), čím více se identifikuje spotřebitel se značkou, tím více je pravděpodobné, že bude ke značce loajální. Brand aktivismus může podpořit loajalitu a věrnost spotřebitelů ke značce, pokud je aktivistická kampaň připravena tak, aby byla důvěryhodná a upřímná (Wannow et al., 2024, s. 184).

- **Posílení vlivu CEO**

Jak popisují Hambrick a Wowak (2021), generální ředitelé společností se čím dál častěji angažují ve společenských debatách, a to s cílem posílit svou pozici v mediálním prostoru a zvýšit svůj vliv. Podobně jako u vztahu značka-zaměstnanec, pokud zaměstnanci společnosti nesouhlasí s postojem CEO, pociťují snížený pocit identifikace se svým zaměstnavatelem. Pokud ale podle výzkumu Hambricka a Wowaka zaměstnanci souzní s postojem CEO, zvýší se jejich pocit hrdosti a posílí se vztah k firmě. Tento výsledek je tedy v rozporu s výše popsaným výzkumem Burbano (2021), který tvrdí, že i při shodě postoje zaměstnavatele a zaměstnance nedojde k výraznějšímu motivačnímu nárůstu u zaměstnance.

- **Získání mediální pozornosti**

Jak popisují Hambrick a Wowak (2021), angažmá značek v aktivismu může přitáhnout pozornost médií. Tato pozornost může být ovšem jak pozitivní, tak i negativní. Pokud spotřebitelé nesouhlasí s angažmá značky ve společenském tématu, může se to projevit i negativními reakcemi na sociálních sítích. Fredrikson (2021) ve své studii provedené ve Finsku upozorňuje, že média zpravidla rámují aktivismus značek jako součást CSR komunikace. Dále zmiňuje, že čtenáři, kteří přišli do kontaktu se zprávami o brand aktivismu, na ně ale zpravidla reagovali negativně, skepticky, a považovali je za marketingový trik.

- **Získání „šuškandy“ (tzv. word-of-mouth) o značce**

Chu et al. (2023) popisují fenomén, kdy při využití brand aktivismu dokáží značky pozitivně využít tzv. word-of-mouth, tedy přirozeně se šířícího povědomí o značce, které

obsahuje zmínky právě o aktivismu značky. Toto šíření, které je dnes šířeno nejen ústně (jak napovídá název tohoto fenomenu), ale i elektronicky (tzv. eWOM, electronic word-of-mouth) může podle Chu et al. přispívat k posilování image značky, k budování loajality a posilování nákupních záměrů.

5 METODOLOGIE

Standardně jsou v českém prostředí témata týkající se gay komunity operacionalizována s využitím kvantitativních metod, nejčastěji dotazníkových výzkumů (například Pitoňák a Macháčková, 2022 nebo Podrazilová, 2021), případně s využitím mediálního monitoringu a vyhodnocování tonality zpráv v něm (např. Pavlovský, 2018). Tyto studie se však soustředí vždy pouze na jeden typ aktérů (LGBT+ zaměstnanci, politici, média) a nepokrývají celou škálu stakeholderů, kteří do LGBT+ tématiky zasahují. Tato práce považuje identifikaci klíčových stakeholderů za základní stavební kámen dalších výzkumů spojených s danou komunitou. Cílem práce je tedy identifikovat stakeholdery, kteří usilují o zavedení manželství pro všechny v Česku. U klíčových stakeholderů je navazujícím cílem analyzovat, jak využívají strategickou komunikaci k prosazení manželství pro všechny, a konečně jak úspěšní v této snaze klíčoví stakeholdeři jsou.

5.1 Výzkumné otázky

První výzkumná otázka (VO 1) se zabývá identifikací stakeholderů a zní: *Kdo jsou stakeholdeři, kteří usilují o zavedení manželství pro všechny v Česku?*

Tato výzkumná otázka identifikuje, kdo jsou stakeholdeři, jaký je jejich přístup k prosazení manželství pro všechny a jak silný je jejich vliv. Pro zodpovězení VO 1 bude použita metoda stakeholder mappingu, a to konkrétně s využitím matice Edena a Ackermanna (s. 122, 1998). Tato matice umožní rozdělit stakeholdery podle míry jejich zájmu a vlivu do čtyř kategorií – Hráči, Subjekty, Udavači kontextu a Dav.

Výzkumná otázka 2 (VO 2) se zabývá využíváním strategické komunikace u stakeholderů, kteří spadají do kategorie Hráči, konkrétně jde o stakeholdera Aktivistická hnutí. Tato otázka bude zodpovězena na základě operacionalizace plánu strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck (2020), viz kap. 2.4.

VO 2: Jak využívají kroky strategické komunikace podle modelu LaBelle a Waldeck aktivistická hnutí s cílem prosadit manželství pro všechny?

Cíle strategické komunikace jsou, jak popisuje LaBelle a Waldeck (2020, s. 125), nedílnou součástí strategického plánu komunikace, přičemž v kontextu této práce je objasnění cílů a zobrazení rozdílů mezi cíli komunikace k veřejnosti a politikům zásadním prvkem. Labelle a Waldeck v jejich vymezení kroků, které je třeba podniknout pro úspěšné zrealizování strategické komunikace, zmiňují zejména nutnost připravit výzkum před zahájením komunikace, dále identifikovat publikum a připravit mu správné zprávy (komunikační messages) a také správně jednat se stakeholdery, se kterými lze v průběhu strategické kampaně navazovat partnerství (Labelle a Waldeck, 2020 s. 125).

Na základě výše zmíněných kroků LaBelle a Waldeck je VO 2 rozdělena do šesti podotázek:

VVO 2.1: Kdo bylo cílové publikum a jakými výzkumy bylo identifikováno?
VVO 2.2: Jaké byly kanály komunikace směrem k veřejnosti?
VVO 2.3: Jaké byly kanály komunikace směrem k politikům?
VVO 2.4: Jaké obsahy zpráv a témata byly zvoleny pro komunikaci směrem k veřejnosti?
VVO 2.5: Se kterými stakeholdery bylo nutné jednat v průběhu kampaně za manželství pro všechny?
VVO 2.6: Jakým způsobem je komunikace financována a vedena?

Třetí výzkumná otázka (VO 3) se týká také využití strategické komunikace s cílem prosadit manželství pro všechny, v tomto případě ale jde o komunikaci stakeholdera Firmy a korporace. Tento stakeholder, stejně jako Aktivistická hnutí, patří dle matice stakeholder mappingu do matice Hráči. V tomto případě je výzkumná otázka položena obdobně, ovšem dochází ke změnám u operacionalizace, z toho důvodu je položena samostatně, a nikoliv ve spojení s aktivistickými hnutími.

U VO 3 byl k operacionalizaci využit jak teoretický základ strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck popsaný u VO 2, tak i koncepční rámec pro brand aktivismus popsaný Cammarotou et al. (2023). LaBelle a Waldeck v rámci jejich kroků pro plán strategické komunikace zmiňují nutnost identifikace cílů a také nutnost analýzy a výzkumu před započetím komunikace. Konkrétně zmiňují nutnost nastavit si cíle a úkoly, a také

analyzovat rizika. Cammarota et al. zase identifikují několik oblastí, které firmy mohou využitím brand aktivismu dosáhnout.
Tyto oblasti jsou následující:

- dopad na pověst značky,
- dopad na autenticitu značky,
- posílení vztahu značka-zaměstnanec,
- posílení vztahu značka-zákazník,
- posílení vlivu CEO,
- získání mediální pozornosti,
- word-of-mouth o značce.

Ambicí je tedy zjistit, které z těchto oblastí firmy, které se angažují v brand aktivismu, využívají jako motivátory pro své značky.

VO 3: Jak využívají kroky strategické komunikace podle modelu LaBelle a Waldeck a podle koncepčního rámce pro brand aktivismus firmy a korporace s cílem prosadit manželství pro všechny?

Na základě kroků LaBelle a Waldeck (2020) tak první dvě podotázky VO 3 zní:
VVO 3.1: Jaká je motivace a cíle firem spojené s angažováním se v právech LGBT+ menšiny?
VVO 3.2: Jaké obavy a rizika plynoucí z angažmá v brand aktivismu, který je spojený s LGBT+ komunitou, firmy vnímají?

LaBelle a Waldeck (2020) také jako poslední krok hovoří o nutnosti zhodnotit úspěšnost provedené komunikace, proto další podotázka zní následovně:

VVO 3.3: Jak byl naplněn cíl výzvy firem za manželství pro všechny?

Závěrečné podotázky vychází z operacionalizace koncepčního rámce brand aktivismu podle Cammaroty et al. (2023).

VVO 3.4: Jaké motivátory k posílení značky skrze brand aktivismus firmy / korporace využívají?
VVO 3.5: Uchylují se firmy k využívání některých z neetických metod, jako pink- nebo rainbow-washing?

Čtvrtá výzkumná otázka rozvíjí VO 1 do politické roviny a hlouběji zkoumá, kteří političtí aktéři vstupují do diskuse o manželství pro všechny. Tato výzkumná otázka tak navazuje na provedený stakeholder mapping a zabývá se stakeholderem Politické strany. Hlubší poznání vnáší prostřednictvím odpovědí respondentů z polostrukturovaných rozhovorů.

VO 4: Kdo z politické scény strategicky komunikuje témata týkající se LGBT+ a manželství pro všechny a s jakými cíli?

Pátá a poslední výzkumná otázka (VO 5) poté zhodnotí úspěšnost strategické komunikace sledovaných stakeholderů ve věci zavedení tzv. manželství pro všechny. Úspěšnost strategické komunikace bude zhodnocena na základě operacionalizace Kotterova modelu změny (viz kap. 2.5.).

VO 5: Jak úspěšná je strategická komunikace sledovaných stakeholderů pro přijetí tzv. manželství pro všechny podle Kotterova modelu managementu změny?

5.2 Operacionalizace stakeholderské teorie

V této práci bude pro účely stakeholder mappingu operacionalizovaná stakeholderská teorie, která je blíže popsaná v kapitole 2.6. Pro účely této práce jsem se rozhodl, navzdory tradičnímu a širokému výše popsanému modelu od Mitchella et al., zvolit jiný model dělení stakeholderů, a to z důvodu lepšího popsání a zmapování situace stakeholderů souvisejících s manželstvím pro všechny. Jedná se o model autorů Edena a Ackermanna (s. 122, 1998), který se nazývá Power-Interest Grid (Matice poměřující vliv a zájem). Tato matice je od svého vzniku aplikována na řadu studií a jedná se o běžnou metodu stakeholderské analýzy (Tennakoon et. al, 2021, s. 3049). Stakeholdery klasifikuje do čtyř skupin, které se dají přeložit jako Subjekty, Hráči, Dav a Udavači kontextu. Tennakoon et. al dále zmiňují, že výhodou této metody je možnost odhalení i okrajových zainteresovaných stran, které mohou být u jiných analýz přehlíženy.

Subjekty jsou skupina, u kterých je pozorován velký zájem, ale malý vliv. Rozhodovací procesy dokážou ovlivňovat pouze pasivně (Guðlaugsson et. al, 2020, s. 176). Je důležité brát v potaz, že pokud mohou být subjekty ovlivněny výsledkem nebo zjištěními, je důležité podporovat a posilovat jejich schopnost a chuť zapojit se (Bryson, 2011, s. 5).

Hráči jsou skupina**,** u které pozorujeme velký zájem a zároveň velký vliv. Oni jsou ti, kdo tvoří rozhodnutí, nebo mají nejvyšší vliv na proces rozhodování (Guðlaugsson et. al, 2020, s. 176). Jsou klíčovými stakeholdery a jsou plně zainteresovaní v daném tématu (Bryson, 2011, s. 5).

Udavači kontextu jsou skupinou, která má vliv, ale pouze malý přímý zájem. Je důležité snažit se zvyšovat jejich míru zájmu, zejména pokud existuje riziko, že budou negativně ovlivňovat přístup ostatních (Bryson, 2011, s. 5).

Dav je skupina, která je charakterizovaná nízkým zájmem a zároveň nízkým vlivem. Přesto je u této skupiny důležité, aby byla informována o výsledcích a hodnocení, protože pokud tato komunikace selže, existuje nebezpečí vzniku kontroverzí a dav se může z lhostejné skupiny proměnit ve skupinu s vysokým zájmem, ovšem v nikoliv pozitivním slova smyslu (Bryson, 2011, s. 5).

Do matice Edena a Ackermanna, která poměřuje stakeholdery na vlivu a zájmu, budou zanášeni jednotliví aktéři, kteří ve veřejném prostoru vstupují do diskuse o LGBT+ komunitě a/nebo manželství pro všechny. Tito aktéři budou vyhledání metodou desk research pomocí nástrojů na mediální monitoring (Newton Media Search), dále internetových vyhledávačů a konečně i sociálních sítí Facebook a Instagram. Sledované období bude začínat jmenováním vlády Petra Fialy, ke kterému došlo 17. prosince 2021, a potrvá až do hlasování o zavedení svazků nestejnopohlavních osob ve sněmovně ve 3. čtení, ke kterému došlo 28. 2. 2024.
Pro vyhledávání v internetových zdrojích bude použit vyhledávač google.com, ve kterém budou hledána následující klíčová slova a spojení:

- Manželství pro všechny,
- Manželství pro všechny podpora,

- Jsme fér podpora,
- Jsme fér petice,
- Manželství pro homosexuály,
- LGBT+ komunita
- Manželství pro všechny aktivisté.

Pro vyhledávání na sociálních sítích budou využity profily aktivistického hnutí Jsme fér na Facebooku, Instagramu a X (dříve Twitteru), kde jsou zpravidla komunikovány novinky o prosazování manželství pro všechny, a to včetně partnerství a spoluprací, které Jsme fér navázalo. Tyto partnerství a spolupráce mohou v některých případech zachycovat potenciální stakeholdery. Pro získání dat ze sociálních sítí bude využito jak standardní ruční prohlížení postů ve sledovaném období, tak i Knihovna reklam META, ve které jsou viditelné i placené reklamní kampaně. Pro vyhledávání na X bude použita funkce zpětného vyhledávání, ve které lze najít všechny příspěvky, které byly ve sledovaném období zveřejněny. Pro vyhledávání na síti Instagram bude použit i hashtag #manzelstviprovsechny a #jsmefer.

Pro posouzení, do které z kategorií matice aktéři patří, je třeba odpovědět na otázky, které definuje Turner (2009, s. 89):

a. Angažujete se stakeholder v tématu manželství pro všechny?
b. Může stakeholder ovlivnit výsledek, tedy zavedení manželství pro všechny?
c. Bude stakeholder ovlivněn výsledkem, tedy zavedení manželství pro všechny?
d. Je stakeholder dostatečně informován o aspektech manželství pro všechny, nebo je neznalý věci?

Při hodnocení vlivu stakeholderů je podle Turnera (2009, s. 89) potřeba položit si následující otázky:

a. Jak známý je stakeholder ve veřejném prostoru?
b. Jak velká je jeho pozice ve veřejném prostoru (z hlediska velikosti stakeholdera, významnosti, možnosti proniknout do médií)?

c. Jak velkou moc jim tato pozice nad vnímáním tématu manželství pro všechny poskytuje?

d. Dokáží díky síle své pozice ovlivňovat a měnit přístupy jiných stran / stakeholderů?

Na základě této analýzy bude zjištěno rozdělení aktérů ve veřejném prostoru. Je potřeba vzít do úvahy, že cíl této práce se týká identifikace stakeholderů, kteří podporují a mají za cíl zavedení manželství pro všechny v Česku. Na základě stakeholder analýzy bude zodpovězena výzkumná otázka 1, která zní: Kdo *jsou stakeholdeři, kteří usilují o zavedení tzv. manželství pro všechny v Česku?*

Na tuto část naváží polostrukturované rozhovory, které se zaměří na stakeholdery, kteří patří do skupiny s vysokým vlivem a zájmem, tedy hráči.

5.3 Operacionalizace strategické komunikace, brand aktivismu a metoda hloubkových rozhovorů

Strategická komunikace stakeholderů, která bude v této práci provedena, bude operacionalizována pomocí kroků strategické komunikace, které navrhli LaBelle a Waldeck (2020, s. 120). Tyto kroky jsou popsány v kapitole 2.4. Dále dojde k operacionalizaci teorie brand aktivismu, a to podle rámce Cammaroty et al. Ten je popsán v kapitole 4.4. K využití dvou operacionalizací dojde kvůli nutnosti připravit dva návody k rozhovorům pro dva typy respondentů (každá skupina respondentů je totiž z jiné stakeholderské skupiny). Na základě operacionalizace a přípravy návodu k polostrukturovaným rozhovorům bude zodpovězena VO 2, tedy *Jak využívají kroky strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck a podle koncepčního rámce pro brand aktivismus podle firmy a korporace s cílem prosadit manželství pro všechny?*

Polostrukturované hloubkové rozhovory jsou považovány za významnou kvalitativní metodu, která umožňuje tazatelům sbírat data přímo od účastníků výzkumu a získat jejich názory, zkušenosti, hodnoty a další důležité informace vztahující se k výzkumu. Rozhovory jsou polostrukturované, tedy před rozhovorem je připraven seznam otázek na respondenta, ten nicméně může být volně rozšířen v průběhu rozhovoru, a to otázkami, které vyplývají z průběhu rozhovoru – to znamená, že respondentovi odpovědi mohou být využity jako další otázky (Sedláková, 2015, s. 210). Pravidlem pro hloubkové rozhovory

je, že čím více respondent hovoří o tématu, tím větší je šance, že odhalí přístupy, motivy, emoce a vzorce chování, proto je důležité při rozhovorech umět naslouchat (Hair, Harrison, 2021).

Respondenti polostrukturovaných rozhovorů byli vybráni na základě analýzy stakeholderů provedené v této práci. Jak uvádím výše, zvoleni budou zástupci takových stakeholderů, jejichž vliv je vysoký, jsou podporující vzhledem k zavedení manželství pro všechny a jsou dostatečně informování o aspektech problematiky (více viz níže).

Respondenti na začátku rozhovorů, které byly nahrávány, byli informováni o pořízení záznamu, se kterým pro pokračování rozhovoru souhlasili. Také byli informováni o účelu rozhovoru a jeho archivaci a požádání o vyslovení souhlasu, který byl nahrán.

Operacionalizace strategické komunikace byla zhotovena na základě modelu tvorby strategického komunikačního plánu. Pro účely této práce bude využit postup pro tvorbu strategické komunikace v organizacích od LaBelle a Waldeck (2020, s. 125), který je popsán v kapitole 2.4. Na základě kroků nutných pro přípravu komunikační kampaně tak byl připraven návod k rozhovoru, který obsahoval tematické okruhy a z nich vycházející otázky, které pomohly popsat využití strategické komunikace klíčových stakeholderů ze stran firem a aktivistických hnutí. Pro firmy a aktivistická hnutí nicméně byla sada otázek připravena zvlášť, a to z důvodu odlišnosti komunikace firem, které využívají i principů brand aktivismu, zatímco aktivistické organizace tyto principy zohledňovat nemusí.

Tématické okruhy rozhovorů – aktivistická hnutí
Jaká je cílová skupina vaší komunikace?
Jakým způsobem oslovujete vaši cílovou skupinu? Jakými kanály? Jak cílovou skupinu segmentujete?
Jak jste si připravovali oslovování různých stakeholderů? Jak jste je vytipovávali a posuzovali jejich vhodnost?
Jaká témata komunikujete, s jakými narativy pracujete?
Jak komunikujete se stakeholdery – politiky? Liší se komunikace od těch, kteří vás podporují, a od těch, kteří vystupují proti vám?

Jak se připravujete na komunikaci s politiky?
Jaká rizika vidí firmy při připojování se do vašich aktivit?
Jaký je rozpočet vaší komunikace a velikost týmu?
Jak při přípravě pracujete s výzkumy? Jakým jiným způsobem si provádíte analýzy?

Tabulka č. 3: Tématické okruhy rozhovorů s aktivistickými hnutími (vlastní tvorba autora).

Brand aktivismus, který souvisí s angažmá zúčastněných firem ve výzvě směrem k premiérovi Petru Fialovi, bude operacionalizován na základě koncepčního rámce pro brand aktivismus vytvořeného Cammarotou et al. (2023, s. 1682). Cammerota et al. ve studii komplexně pokryla fenomén aktivismu značek a uvádí, že právě i vzniklý koncepční rámec, který zdůrazňuje důsledky aktivismu značek, je jistým vodítkem pro výzkumníky, jak dále přistupovat k budoucím výzkumům.

Tento rámec zachycuje kroky, které předcházejí brand aktivismu, a také faktory, které jsou naopak jeho následky. Podrobně jsou tyto faktory popsány v kapitole 4.4. Pro operacionalizaci byly v této práci zvoleny pouze faktory, které se týkají následků brand aktivismu. V rámci operacionalizace tak bude ověřeno, jestli některý z těchto faktorů byl brán do úvahy i společnostmi, které se v Česku angažují v tématu manželství pro všechny, a tím pádem se podílejí na brand aktivismu. Na základě výše zmíněného rámce pak byl připraven následující návod k rozhovoru.

Tématické okruhy rozhovorů – firmy
Proč jste se rozhodli do výzvy zapojit? Co od ní očekáváte z hlediska vaší značky a byznysových cílů?
Kdo byli klíčoví stakeholdeři, kteří u vás výzvu podpořili?
Přecházela rozhodnutí o zapojení analýza rizik? Byla obava, že by se komunikace mohla otočit proti vám?
Existovala u vás obava, že budete vnímáni jako značka využívající tzv. pinkwashing, tedy neupřímné využívání gay komunity v komunikaci? Případně se vám to přímo stalo?

Jaké cíle si v souvislosti s komunikováním tohoto tématu kladete směrem k veřejnosti?
Jaké cíle si v souvislosti s komunikováním tohoto tématu kladete směrem k politikům (pokud jsou další kromě hlavního cíle, tj. přijetí manželství pro všechny).
Při zvažování, zda se připojit nebo nepřipojit, brali jste do úvahy fakt, že podpora pro manželství pro všechny je v ČR nadpoloviční? Rozhodli byste se jinak, pokud by to tak nebylo?
Při rozhodování o připojení se do výzvy, brali jste do úvahy i dopad na váš brand?
Je pro vás motivátorem pro zapojení se do výzvy i ESG reportování nebo angažovanost v CSR aktivitách? Byly tyto faktory klíčovým důvodem, proč se k výzvě přidat?
Komunikovali jste skutečnost, že jste výzvu podpořili, směrem k vašim zaměstnancům nebo klientům / zákazníkům? Pokud ano, v jakých kanálech?
Vzhledem k zapojení do výzvy, chystáte se i nadále zaujímat stanovisko k problematice LGBTI+, manželství pro všechny atp.? Je pro vás představitelné např. i zahrnovat příslušníky menšiny např. do reklamních vizuálů?

Tabulka č. 4: Tématické okruhy rozhovorů s firmami (vlastní tvorba autora).

Rozhovory do této práce probíhaly formou osobního setkání nebo elektronickou formou přes platformu Google Meet. K rozhovorům byli pozváni zástupci neziskových organizací a firem, které se zapojily do výzvy premiéru Fialovi. Autor práce začal s kontaktováním respondentů v dubnu 2024, bohužel se setkával s velice nízkou zpětnou vazbou od adresovaných potenciálních respondentů, a to i v případech, kdy pokusy o spojení s nimi probíhaly přes prostředníky, známé a přátele autora práce. Ze strany firem a korporací bylo osloveno na 30 zástupců podniků, a to personalizovaným e-mailem, reagoval ovšem pouze zlomek oslovených. V případě aktivistických hnutí, zejména Jsme fér, které je k tématu manželství pro všechny jediné relevantní, se rozhovor po několika autorových pokusech zprostředkovat povedlo, nicméně původní záměr hovořit s více zástupci aktivistických skupin nemohl být naplněn. Postup při získávání respondentů tak koresponduje se zjištěním Kennetha Goldsteina z University of Wisconsin, který ve svém článku (2002, s. 669) popisuje, že samotné získání rozhovoru je často náročnější než následný výzkum.

Aby autor v případě vyjádření firem a korporací zajistil vyšší objektivitu odpovědí a neprezentoval pouze pohled firem, který může být zabarvený, rozhodl se k výzkumu přizvat i pracovnici reklamní agentury, která se dlouhodobě zabývá spoluprací s velkými zadavateli, se kterými řeší i témata týkající se diverzity. V tomto případě je třeba zmínit, že se jedná o respondentku, která nepatří mezi stakeholdery (na rozdíl od jiných respondentů). I když reklamní agentury mohou přispívat k prosazení manželství pro všechny, vždy se jedná jen o zprostředkovatele pro jiného stakeholdera – Firmy a korporace. Respondentka nicméně byla i tak k výzkumu přizvána, a to z důvodu uvedených výše v tomto odstavci.

Dále mezi respondenty přidal i aktivistu, který funguje nezávisle, mimo popisovaná česká LGBT+ neziskové organizace, který má také zkušenosti z firmy, která se k Fialově výzvě přidala, nicméně v ní dále nepůsobí. Ten patří ke sledovaným stakeholderům, a to do skupiny Hráči.

Pro kompletnost byla mezi stakeholdery pozvána i politička z Pirátské strany, aby se jak dopad výzvy firem a korporací, tak i komunikace aktivistických sdružení dala zhodnotit i ze stránky zákonodárců. K vyjádření byla pozvána i předkladatelka zákona o manželství pro všechny z hnutí ANO Jana Pastuchová, na žádost o rozhovor bohužel ani po urgencích nereagovala.

V případě firem a korporací někteří oslovení respondenti souhlasili alespoň s písemným zodpovězením otázek, v takovém případě jejich odpovědi byly přidány k výzkumu. Na základě odpovědí těchto respondentů byly zodpovězeny VO 2 a VO 3.

Výzkumu se zúčastnili následující respondenti:

Jméno	**Působiště**	**Pozice**	**Způsob kontaktu**
Kateřina Pavlíková	Čedok a.s.	Tisková mluvčí	Písemný
Klára Kocmanová	Pirátská strana	Poslankyně	Osobní
David Lhota	WPP	Country Director	On-line
Tereza Košťálková	VML	Strategic Planner	On-line
Filip Milde	Jsme fér	Vedoucí komunikace	On-line
Kryštof Stupka	Aktivista (ex		Osobní

	Deloitte)		
Jana Vychroňová	Vodafone	Diversity Manager	Písemný

Tabulka č. 5: Seznam respondentů (vlastní zpracování autora).

5.4 Operacionalizace managementu změny a hodnocení úspěšnosti strategické komunikace

Při vyhodnocování úspěšnosti strategické komunikace sledovaných stakeholderů pro přijetí manželství pro všechny bude využita teorie vycházející z managementu změn. Management změn je, jak zmiňuje studie Bashira et al. (2022, s. 245) účelné a strategické využití komunikační funkce k dosažení změny příjemců sdělení. Podle Bashira et al. je management změny jednou z disciplín strategické komunikace. Jak dále rozvíjejí Laig et al. (2021, s. 40), management změn se skládá ze tří etap – leadershipu, komunikace a řízení emocí. Popsané propojení strategické komunikace a modelů managementu změny odůvodňuje použití modelů managementu změny v této práci.

Stakeholdeři, kteří v Česku prosazují manželství pro všechny, se snaží dosáhnout ve společnosti změny – přechodu z registrovaného partnerství na plnohodnotné manželství pro neheterosexuální páry. Tato část práce tedy bude hodnotit, jak dobře byl tento pokus o změnu proveden, a bude odpovídat na výzkumnou *otázku Jak úspěšná je strategická komunikace sledovaných stakeholderů pro přijetí tzv. manželství pro všechny dle modelu Johna P. Kottera?*

Zhodnocení změny bude operacionalizováno pomocí osmikrokového modelu změny, který v roce 1995 navrhl John P. Kotter. Zhodnocení bude probíhat pouze u stakeholdera Aktivistické organizace. Tento stakeholder je reprezentován hnutím Jsme fér. To v Česku slouží jako sdružení (koalice) jiných aktivistických organizací pro dosažení manželství pro všechny (jak je popsáno v kapitole 3.1 této práce). Dá se tak předpokládat, že Jsme fér je jediným stakeholderem, který strategicky komunikuje téma manželství pro všechny jak směrem k veřejnosti, tak i k politikům, potažmo dalším stakeholderům, a je tudíž zastřešovatelem komplexní strategické komunikace k tomuto tématu. Sledovat a vyhodnocovat úspěšnost jeho strategické komunikace je tak pro tuto práci nejhodnotnější, jelikož se od ní odvíjí komunikace další stakeholderů.

S pomocí Kotterova modelu bude postupně na mediálních výstupech a on-line analýze a také poznatcích z provedených rozhovorů ověřeno, zda postup stakeholdera odpovídá těmto krokům a jakým způsobem stakeholder tyto kroky naplnil, popřípadě zda je nenaplnil. Pomocí tohoto teoretického konceptu tak budou identifikovány silné, popřípadě slabé stránky strategické komunikace k prosazení manželství pro všechny.

Autor této práce se domnívá, že je vhodný k použití v této práci, a to především z důvodu jeho vhodného kombinování komunikace a procesu tvorby a managementu změny, který, jak je popsáno o několik odstavců výše, také spadá do strategické komunikace.

6 ANALYTICKÁ ČÁST

6.1 Stakeholder mapping

Následující část bude věnována identifikaci stakeholderů a jejich rozdělení do matice autorů Edena a Ackermanna (1998, s. 122). Jedná se o rozdělení do skupin „Subjekty“, „Hráči“, „Udavači kontextu“ a „Dav“. Pro správné přiřazení do skupin budou využity otázky definované Turnerem (2009, s. 89). Pro posouzení zájmu to jsou následující otázky:

- Angažujete se stakeholder v tématu manželství pro všechny?
- Může stakeholder ovlivnit výsledek, tedy zavedení manželství pro všechny?
- Bude stakeholder ovlivněn výsledkem, tedy zavedení manželství pro všechny?
- Je stakeholder dostatečně informován o aspektech manželství pro všechny, nebo je neznalý věci?

Pro kategorii vlivu se poté jedná o tyto otázky:

- Jak známý je stakeholder ve veřejném prostoru?
- Jak velká je jeho pozice ve veřejném prostoru (z hlediska velikosti stakeholdera, významnosti, možnosti proniknout do médií)?
- Jak velkou moc jim tato pozice nad vnímáním tématu manželství pro všechny poskytuje?
- Dokáží díky síle své pozice ovlivňovat a měnit přístupy jiných stran / stakeholderů?

6.1.1 Analýza internetového prostředí

Následující analýza se soustředí na aktéry, kteří vstupují do mediálního online prostoru s podněty a vstupy, které se týkají manželství pro všechny a jeho přijetí. Tito aktéři mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Je nutno připomenout, že tato práce se týká manželství pro všechny ve shodném slova smyslu jako heterosexuální manželství, tedy netýká se alternativních verzí, které pracují s jiným pojmenováním (např. partnerství na místo manželství). Tyto alternativní verze jsou popsány v Tabulce č. 2 v kapitole 3.2. Subjekty, které usilovaly o zavedení některé z alternativních variant, nejsou považovány za subjekty usilující o zavedení manželství pro všechny, tudíž nejsou předmětem této analýzy.

Přirozenou skupinou, která je s tématem manželství pro všechny spjata, je sama LGBT+ komunita. Manželství pro všechny se v této skupině týká gayů, leseb i trans osob a tato skupina, resp. stakeholder je v zásadě důvodem, proč celá diskuse o stejnopohlavním manželství existuje. Podle průzkumu z roku 2019, který provedla kancelář ombudsmanky Anny Šabatové, by pro 96 % LGBT+ osob znamenala zákonná úprava sňatků výrazné zlepšení kvality života (Ombudsman, 2019). Stát zároveň nedisponuje daty, která by zachycovala počet neheterosexuálních osob v populaci. Jak píše Pálová (2021b), během posledního sčítání obyvatel v roce 2021 stát v dotaznících nezjišťoval počty lidí s jinou než heterosexuální orientací, ani například počty trans osob, a to z důvodu, že pořadatel sčítání, Český statistický úřad, neobdržel žádosti od ministerstev o přidání těchto otázek. Počet členů LGBT+ komunity, potažmo neheterosexuálních osob, tak v české populaci může být jen odhadnut. Podle výzkumu časopisu The Lancet z roku 2016 je průměrně v populaci národů 5–10 % gayů a leseb (Lancet, 2016). Stát zároveň díky absenci dat ani nemůže uvádět informace například o tom, v kterých oblastech země nejčastěji gayové a lesby žijí, což v kontextu strategické komunikace komplikuje cílení případných kampaní.

Stakeholder LGBT+ komunita spadá do kategorie vysokého zájmu. Podle výzkumu Být LGBTQ+ 2022 (Pitoňák a Macháčková, s. 83) si 98 % LGBT+ lidí přeje manželství pro všechny páry. Převážná většina LGBT+ komunity je tedy angažovaná v tématu manželství pro všechny. Zároveň při přijetí manželství pro všechny to bude právě LGBT+ komunita, která ze změny bude benefitovat a výrazně se jí změna dotkne.

Hnutí Jsme fér zároveň na svém webu opakovaně vybízelo LGBT+ komunitu, aby sdílela s hnutím své životní příběhy a apelovala na poslance ze svých regionů, aby podpořili manželství pro všechny (Matějková, 2021). Stakeholder tedy disponuje i možnostmi, jak ovlivňovat výsledek a dosáhnout manželství pro všechny. Z toho důvodu je zájem hodnocen jako vysoký.

Vliv LGBT+ komunity je pak hodnocen jako malý. Jak je uvedeno výše, v průměrné populaci existuje 5–10 % osob, které nemají heterosexuální organizaci. Pokud bychom brali v úvahu jednotlivce, tak je vliv takovýchto osob zpravidla malý. Proto musí dojít k jejich spojení, nicméně samotná LGBT+ komunita, která je spíše komunitou vyřčenou, ale nikoliv zorganizovanou, nedisponuje dostatečným vlivem, možností proniknout do médií atp., nýbrž vyžaduje mluvčí a zástupce. Těmi jsou v tomto případě již zmíněné aktivistické

organizace. Celkově tak LGBT+ komunita, vzhledem k vysokému zájmu, ale nízkému vlivu, spadá podle matice Edena a Ackermanna do kategorie Subjekty.

Aktivistické organizace přímo bojují za práva komunity. Mezi takové patří v Česku zejména Jsme Fér, dále Prague Pride a Pride Business Forum. Je ovšem nutno zmínit, že jak uvádí web Jsme fér, tyto organizace fungují v úzkém propojení, například ředitel Jsme fér Czeslaw Walek je zároveň předsedou spolku Pride Business Forum a zároveň vede jednu část programového schématu festivalu Prague Pride (Jsme fér, nedatováno). V prosazování manželství pro všechny se angažuje Jsme fér, které vzniklo jako projekt šesti českých neziskových organizací, a které agendu spojenou s manželstvím pro všechny sjednotilo pod jednu zastřešující organizaci (Prague Pride, nedatováno). Pokud se tedy zmiňují stakeholdeři jako aktivistické organizace, má tento text na mysli Jsme fér, které je plně spojeno s agendou manželství pro všechny. Opomenout nicméně nelze ani zmíněné Pride Business Forum, které se soustředí mimo jiné na propojení businessu a práv homosexuálů, včetně manželství pro všechny (Pride Business Forum, 2024).

Aktivistické organizace disponují vysokým vlivem i vysokým zájmem. Zájem je jako vysoký možné hodnotit z důvodu, že organizace zastupují LGBT+ komunitu, která je sama stakeholderem s vysokým zájmem. Aktivistické spolky navíc dosáhly spojením do jednoho zastřešujícího orgánu (Jsme fér) větší síly a účinně předešly tříštění pozornosti, které by mohlo nastat, pokud by téma komunikovaly jednotlivě, a nikoliv v koalici. Hnutí zároveň vybralo několik svých zástupců, kteří za něj v médiích pravidelně hovoří – ve sledovaném období to byl 168krát předseda hnutí Czeslaw Walek, 140krát právnička hnutí Adéla Horáková a 74krát právnička hnutí Lucia Zachariášová.

Jsme fér vede kampaň jak směrem k veřejnosti, tak i k politickým aktérům. Využívá metody prosazování veřejných zájmů (advocacy), zajišťuje měření veřejného mínění a zastřešuje i další veřejné výzvy. Pravidelně se objevuje v médiích, její zástupci, jak je zmíněno výše, se v nich objevují pravidelně. Z toho důvodu je vliv této organizace hodnocen jako vysoký. Je ovšem potřeba brát do úvahy, že kvůli výše popsanému sjednocení organizací pod Jsme fér, lze jako stakeholdera „aktivistické organizace" považovat právě a pouze Jsme fér, nikoliv další hnutí, které jsou součástí koalice. Protože

aktivistická organizace Jsme fér disponuje vysokým zájmem a zároveň vysokým vlivem, spadá do kategorie Hráči.

Kromě aktivistických organizací jsou ve veřejném prostoru patrné i osoby, které lze považovat za nezávislé aktivisty. Tyto osoby nejsou členy žádné organizace, která hájí práva LGBT+ komunity, ale v médiích vystupují za sebe. Mezi takové osoby patří například Jiří Hromada, který se v právech homosexuálů angažuje již minimálně 18 let (jak je patrné například z článku Aktuálně.cz z června 2006). Ve sledovaném období nicméně, kromě jednoho rozhovoru pro gay magazín (Prokop, 2022), nebyl nijak výrazně mediálně aktivní. Výrazně větší pozornosti se dostávalo Kryštofu Stupkovi, mladému aktivistovi, který své názory uveřejňoval zejména na sociální síti Twitter (nyní X). Na této síti jej sledovalo v červenci 2023 přes 6 000 sledujících, na Instagramu poté ve stejné době přes 8 000 sledujících.

Ve sledovaném období Stupka získal mediální prostor k prezentaci svých postojů například v časopisu Cosmopolitan (Váša, 2022), Vogue CS (Vogue, 2022) nebo na on-line platformě CzechCrunch (Stupka, 2022). Celkem ve sledovaném období bylo v médiích Stupkovo jméno zmíněno 241krát.

Stakeholdera Nezávislí aktivisté, který je reprezentován zejména Kryštofem Stupkou, tak lze považovat za stakeholdera s vysokým zájmem, jelikož se jedná o stakeholdera, který se v tématu dlouhodobě angažuje, přijetím manželství pro všechny bude sám pozitivně ovlivněn, a navíc ze své silné pozice na Twitteru, Instagramu a v médiích může dosáhnout změny. To souvisí i s vlivem, které lze rovněž hodnotit jako vysoký, z důvodu jeho dobrého přístupu do veřejného prostoru a médií, která mu i zajišťují relativně vysokou známost ve společnosti.

Dalším stakeholderem jsou Soukromé společnosti a korporace. V tomto případě je ale na místě upřesnit, že se jedná o společnosti a korporace, které mají o téma manželství pro všechny zájem a není možné mezi zainteresované strany počítat všechny korporace a firmy v Česku. Společnosti, které jsou spojeny s Pride Business Forum, případně jsou signatáři výzvy premiéru Fialovi ze září 2023, jsou považovány za stakeholdery, kteří odpovídají

kategorii Hráči. Mezi takové společnosti patří například Vodafone, Čedok, WPP či Škoda Auto (úplný seznam firem je znázorněn níže a nachází se mezi přílohami této práce).

Accenture, ACP Traductera, Actum Digital,ADP, Allen & Overy, Amazon, Arin Services, Alice Technologies, Asahi Europe & International, Bird & Bird, BioVendor Group, Byznys pro společnost, Centrum nové naděje, Citibank Europe plc, Czech Promotion POP!, Česká podnikatelská pojišťovna, Čedok a.s.,Clearstream Services, Clifford Chance, Coca-Cola ČR, s.r.o.,COM.SE Consulting, ČSOB, Danone, Deloitte, DEK, Deutsche Börse, Economia, Emblem Hotel, Emplifi, expats.cz, Flixbus,GEP, Hays, Hilton Hotel, HP Inc, IBM, IKEA,Johnson & Johnson, Influencer.cz, John Reed,Komerční Banka, Kontent.ai, Liftago, Loreal, Mastercard, Mews, Microsoft, Mondelez, Moneta Money Bank,Monsterlab, MSD, Never Enough, Nielsen IQ, NN,Novartis Česká republika, Plzeňský prazdroj, Primeros, Productboard, Pure Storage, Publicis group, Rambula.cz, Randstad, RWS, SEMwell, SAP, SentinelOne,Staropramen, ŠKODA AUTO, TOPTRANS EU, T-Mobile Czech Republic, Vodafone Czech Republic,Verdian, s.r.o.Wingbot.ai, WPP, Ženy s.r.o., Život 90

Obrázek č. 1: Seznam firem podepsaných pod výzvou Petru Fialovi (zdroj Vodafone, 2023, vlastní zpracování autora).

Firmy a korporace, kteří apelují na zavedení manželství pro všechny, spadají do kategorie hráči z důvodu vysokého zájmu i vlivu. Zájem je demonstrován již jen veřejným angažmá v tomto tématu (tedy předání výzvy premiérovi, která byla hojně medializována, podle Newton Media Search šlo o 110 mediálních zmínek). Zároveň přijetí manželství pro všechny a narovnání podmínek pro LGBT+ zaměstnance může přinést Česku ročně až o 37,6 miliard korun více, a firmám přinést například vyšší produktivitu jejich zaměstnanců (Open for Business, 2020). Díky vzniku koalice 66, později až 100 firem, také český byznys mohl ukázat demonstrovat svou sjednocenost, a to včetně největších českých zaměstnavatelů, jako je Vodafone nebo Škoda auto. Podle Turnerových otázek na rozdělení zájmu stakeholderů tak tento stakeholder jasně odpovídá vysokému zájmu.

V případě firem a korporací můžeme lze mluvit i o vysokém vlivu – byznysové prostředí dokáže vyvinout nátlak a dokáže se stýkat a působit na politiky. Vhodnou argumentací, která je postavena na observaci jejich vnitřního fungování a politik tak dokážou účinně argumentovat směrem k politické reprezentaci přínosy manželství pro všechny, a tím ovlivňovat a měnit postoje dalších stakeholderů. Zároveň koalice firem dokáže snáze proniknout do médií, ve kterých může téma otevírat. A konečně, firmy účastněné ve výzvě jsou často tradiční firmy, které jsou v Česku známé po desetiletí (například již zmíněná Škoda auto), tím splňují i podmínku vysoké známosti. Podle Turnera lze tedy i vliv

soukromých firem a korporací hodnotit jako vysoký, a jak už bylo zmíněno, jedná se zde také o kategorii Hráči.

Dalším přirozeným stakeholderem, na kterého je celá iniciativa směřována, a tudíž je nezbytné jej zahrnout, jsou politici. V tomto případě ale musí dojít k dalšímu rozdělení této skupiny do podskupin.

První podskupinou jsou politické strany, které se tématu dlouhodobě věnují a podporují ho. Manželství pro všechny prosazovali politici z Pirátské strany (Piráti, 2023), stejně jako Starostové a nezávislí (STAN; Brýdl, 2023). Pozitivně se k manželství pro všechny s plnými právy, a to včetně těch rodičovských, a názvem obsahujícím slovo manželství, hlásili také někteří poslanci TOP 09, Občanské demokratické strany (ODS) a hnutí ANO. U těchto stran ovšem nelze mluvit o jednoznačné podpoře, protože poslanci, případně jiní členové strany, se ve svých postojích lišili (například u TOP 09 neexistovala jednoznačná shoda na slově „manželství"; Echo24, 2022). Politické strany jsou stakeholderem s vysokým vlivem – mohou navrhovat zákony, což jim uděluje velkou moc nad tématem manželství pro všechny. Mají možnost téma otevírat v médiích a zvolit si jej jako téma svých kampaní. U Pirátské strany a STAN se dá i zájem vyhodnotit jako velký. Strany se v tématu dlouhodobě angažují, mají možnost ovlivnit výsledek a zároveň jim pozitivní výsledek, tedy schválení manželství pro všechny, může přinést politické body u jejich voličů. Z toho důvodu angažované politické strany patří do skupiny Hráči.

Podrobnější rozbor angažovanosti politických stran a jejich využívání LGBT+ témat je proveden ve výzkumné otázce 4.

Další důležitou subkategorií stakeholderů v politice je přímo premiér republiky, přičemž ve sledovaném období se jedná o Petra Fialu (ODS, SPOLU). Svou pozici ve vztahu k manželství pro všechny deklaroval premiér už v první půlce roku 2023, kdy prohlásil, že při hlasování bude hlasovat proti manželství pro všechny, nicméně všichni poslanci jeho strany mají volné hlasování (Kaiser, 2023). V září 2023 se skrze svého mluvčího vyjádřil, že se nebrání debatě, jak zlepšit a posunout legislativu tak, aby lidé žijící v jednopohlavním partnerství měli více práv (Rambousková, 2023). Jednoznačnou podporu rovným sňatkům

se stejnými právy ovšem Fiala nevyjádřil nikdy. Z toho důvodu jej nelze zahrnout mezi podporující stakeholdery.

Dalším významným aktérem je Prezident republiky. Do sledovaného období spadají dva prezidenti, Miloš Zeman (prezidentem od března 2013 do března 2023) a Petr Pavel (prezidentem od března 2023, mandát vyprší v březnu 2028). Přístup Miloše Zemana k manželství pro všechny byl negativní (např. Kopecký, 2022), v tématu se dlouhodobě neangažoval, a proto nemůže být zmíněn jako stakeholder usilující o manželství pro všechny. Oproti tomu Petr Pavel aktivně podpořil manželství pro všechny již během své kampaně, kdy ve svém programu aktivně uváděl podporu stejnopohlavním svazkům, a to včetně adopcí (Berki, 2023).

Petr Pavel nicméně, i přes podporu stejnopohlavních sňatků, může ovlivnit zavedení manželství pro všechny jen částečně, a to mimo jiné proto, že jako prezident nemůže předkládat zákony (ČESKO, 1992). Z toho důvodu je jeho zájem hodnocen jako střední.

Vliv Petra Pavla může být nicméně hodnocen jako vysoký. Téma manželství pro všechny otevřeně komunikoval a podporoval během prezidentské kampaně, a to nejen ve svém programu, ale i v mnoha rozhovorech (Strakatý, 2023). Navíc, jak je uvedeno v kapitole 3.3., McCombs (2005) popisuje, že prezidenti mají schopnost nastolovat zpravodajskou agendu. Vzhledem ke své vysoké známosti a vysoké možnosti proniknout do médií, stejně jako moci diskutovat téma s poslanci a vládou, spadá do kategorie Hráči, a to kvůli vysokému zájmu a střednímu vlivu. [5]

S prezidentem souvisí i kategorie prezidentských kandidátů ve volbách 2023. Kandidáti, kteří se podle výsledků voleb umístili na dvou příčkách za vítězem voleb, tedy Danuše Nerudová a Andrej Babiš, v kampani odpovídali na téma manželství pro všechny. Andrej Babiš opakovaně zmiňoval, že je pro stejná práva (Babiš, 2023). Danuše Nerudová specificky zmiňovala, že prosazuje stejná práva včetně adopcí (Nerudová, 2022). Prezidentští kandidáti měli v měsících před volbami mimořádný přístup do médií a vysokou známost ve veřejném prostoru. Vzhledem k tomu, že kromě Andreje Babiše

[5] Je také třeba vzít v potaz, že ve druhém kole prezidentských voleb v roce 2023 pro něj hlasovalo 3 359 151 hlasů, mimo jiné pro toto téma tak získal významný mandát k další diskuzi a řešení, a i možnému působení na další politické aktéry (Berki, 2023).

ovšem nedisponovali větší mocí před jejich zvolením téma prosadit, nebo ovlivňovat jiné stakeholdery, lze jejich vliv hodnotit jako střední. To platí i u zájmu – kandidáti se sice k tématu manželství pro všechny hlásili, nicméně neměli za sebou období, kdy by se v něm dlouhodobě angažovali.

Další podkategorií u politických stakeholderů jsou zbývající nejvyšší ústavní činitelé. Předseda Senátu Parlamentu ČR Miloš Vystrčil z ODS v červnu 2023 v České televizi řekl, že je potřeba schválit zákon, aby všichni lidé žijící v Česku měli stejná práva a stejné povinnosti, a to včetně manželství (Vystrčil, 2023). Předsedkyně Poslanecké sněmovny Markéta Pekarová Adamová z TOP 09 otevřeně podpořila manželství pro všechny například na konferenci v Senátu v červnu 2023 (Šamanová, 2023). Pro kompletní výčet nejvyšších ústavních činitelů je ještě třeba zmínit předsedu Ústavního soudu Josefa Baxu, který ovšem manželství pro všechny nikdy nepodporoval, naopak se vyjádřil proti (Zlámalová, 2023).

Ústavní činitelé mohou mít z podstaty svých vysokých funkcí vliv na jiné struktury a osoby ve státě. Zároveň se zpravidla jedná o osoby známé ve veřejném prostoru, s možností proniknout do médií a přístupem k ostatním politikům, u kterých se mohou pokoušet o ovlivnění jejich postoje k manželství pro všechny. Zájem nejvyšších ústavních činitelů, konkrétně Vystrčila a Pekarové Adamové, lze označit jako střední, a to z důvodu spíše menší angažovanosti v tématu manželství pro všechny a stejně tak skutečnosti, že jako stakeholdeři budou spíše méně ovlivněni výsledkem. Z politického hlediska jsou totiž jak Vystrčil (ODS) tak Pekarová Adamová (TOP 09) členy koalice Spolu, pro kterou je manželství pro všechny spíše nevýznamným tématem. Nejvyšší ústavní činitelé tedy patří do skupiny Hráči, kvůli jejich vysokému vlivu, nicméně jejich zájem je pouze střední.

V politickém prostředí je třeba zmínit ještě stakeholdera, který je s ním také spojený, a to mládežnické organizace politických stran. Konkrétně jde o následující subjekty: Mladé Pirátstvo, TOP tým, Mladé ANO, Mladí sociální demokraté, Mladí zelení a Mladí Starostové. Tyto mládežnické organizace vyzvaly v únoru 2022 poslance, aby projednali zákon o manželství pro všechny. Tento apel byl odůvodněn touhou patřit na západ, a to i fakticky, nikoliv pouze na předvolebních heslech (Milde, 2023b).

Jednalo se o první apel mládežnických organizací směrem k tématu manželství pro všechny. Dá se tedy říci, že se stakeholder v tématu angažuje, nicméně je spíše nepravděpodobné, že by stakeholder mohl ovlivnit výsledek, nebo být sám výsledkem nějak výrazně ovlivněn. Zájem je tedy hodnocen jako střední. U vlivu je třeba vzít v potaz, že mládežnické organizace nejsou příliš známé ve veřejném prostoru, a tudíž nedisponují silnou pozicí mediální nebo vlivovou, a je otázkou, zda dokáží ze své pozice ovlivňovat jiné stakeholdery, zejména jejich domovské politické strany. Zde stojí za zmínku zejména Mladé ANO, které se, na rozdíl od domovské strany ANO, k podpoře manželství pro všechny jasně přidalo. V případě mládežnických organizací se jedná o stakeholdera, který je díky nízkému vlivu a střednímu zájmu zařazen do kategorie Dav.

Výrazným stakeholderem ve vztahu k manželství pro všechny je i veřejnost.[6] Hnutí Jsme fér, které pravidelně poskytuje a objednává výsledky průzkumů veřejného mínění, popisuje, že v roce 2020 dosáhla podpora manželství pro všechny v Česku 67 % (Jsme fér, 2020a). Od té doby podle různých průzkumů[7] byla vždy nad 57 %, v říjnu 2023 podle výzkumu GlobSec Trends šlo až o 72 % (výzkum CVVM ze stejného roku ukazoval 58 %) (Jsme fér, 2023). Veřejnost se také do podpory mohla zapojit podpisem petice na stránkách Jsme fér, které se v roce 2018 podařilo nasbírat přes 70 000 podpisů (Kopecký, 2018). Petice na stránkách Jsme fér pokračuje a celkem již obnáší 170 000 podpisů (Jsme fér, 2024a).

Veřejnost deklaruje svou podporu a sílu zejména průzkumy veřejného mínění, ve kterých vychází podpora manželství pro všechny. U tohoto stakeholdera je nicméně důležité brát do úvahy i občanské iniciativy. Jedná se zejména o více než 80 000 osob, které podepsaly petici za manželství pro všechny. Dále lze zmínit například výzvu 83 zástupců taneční scény z listopadu 2023. Zájem podporující veřejnosti se dá klasifikovat jako malý. Důvodem je, že i přes vyjádření podpory například v průzkumu veřejného mínění, se zpravidla nejedná o vyšší angažmá v tématu manželství pro všechny. Zároveň na většinu veřejnosti nemá zavedení výsledek, tedy zavedení manželství pro všechny, přímý vliv. Také nelze jasně říct, zda je veřejnost plně informována o aspektech manželství pro všechny. Na základě těch poznatků tak nelze zájem hodnotit jinak než malý. Vliv lze

[6] Veřejností je v tomto kontextu myšlena veřejnost, která není součástí LGBT+ komunity, nicméně proti ní nevystupuje, naopak deklaruje podporu zavedení manželství pro všechny.
[7] Výzkumy jsou zobrazeny v kapitole 3, graf č. 1.

ovšem ohodnotit jako střední – pokud veřejnost dlouhodobě v průzkumech veřejného mínění deklaruje nadpoloviční podporu manželství pro všechny, lze tušit, že tento výsledek bude brán do úvahy politickými stranami a ovlivňovat jejich rozhodování. Zároveň má veřejnosti možnost ovlivňovat, byť nepřímo, vnímání tématu manželství pro všechny, a to právě také výzkumy veřejného mínění. Na druhou stranu, veřejnost sama o sobě nemá možnost proniknout do médií. Celkově tedy tento stakeholder spadá do kategorie Subjekty.

Dalším, poněkud překvapivým stakeholderem, je Velvyslanectví Velké Británie a Severního Irska v Praze a velvyslanec Matt Field. Ten v květnu 2023 zveřejnil na portálu idnes.cz komentář, který prezentuje důležitost a výhody rovných sňatků (Field, 2023). V článku se dále odvolává na přijetí zákonu o manželství pro všechny ve Spojeném království a zmiňuje výhody, které tento zákon přinesl. Jedná se o poměrně bezprecedentní diplomatické vyjádření, které žádná jiná zahraniční mise jiného státu v Česku nezopakovala. Už v roce 2021 podpořil tehdejší projednávání manželství pro všechny Fieldův předchůdce Nick Archer, ovšem pouze podobou tweetu, nikoliv širší komunikací (Archer, 2021). Česko ovšem není jedinou zemí, kde se velvyslanec Spojeného království angažuje v lidských právech a v tématu manželství pro všechny. V březnu 2024 podobné snahy vyvíjel například i britský velvyslanec v Thajsku, a stejně jako Field, i on popisoval výhody, které Spojenému království zrovnoprávněné sňatky přinesly (Bunnag, 2024). Jedná se tak zřejmě o součást globální strategie.

Zájem tohoto stakeholdera klasifikován jako nízký, a to z důvodu pouze jednorázového angažmá velvyslance. Vliv je hodnocen jako střední, vzhledem k relativně vysokému mediálnímu zájmu o osobu velvyslance Fielda (460 mediálních výstupu ve sledovaném období) a také více než 80 000 sledujících, kterými v součtu disponuje na Facebooku a Instagramu.

Mezi další stakeholdery se zařazují i veřejně známé osoby a celebrity. Hnutí Jsme fér na svém webu uvádí seznam osobností, které podporují manželství pro všechny. Tento seznam obsahuje například herečku Aňu Geislerovou nebo herce Hynka Čermáka (Jsme fér). Téma se objevilo i u známých osobností a tzv. influencerů, například na sociální síti Instagram.

V tomto případě se jedná o stakeholdera s malým zájmem a středním vlivem. Osobnosti uvedené na webu Jsme fér zde komunikují prostřednictvím videa, ovšem na dalších platformách již nenabízejí širší komunikaci k tématu manželství pro všechny. Zároveň mezi influencery a celebritami neprobíhala ve sledovaném období žádná konkrétní kampaň, která by podporovala manželství pro všechny. Vliv tohoto stakeholdera je možné hodnotit jako střední, protože známé osobnosti mají ve veřejném poměru zpravidla pozici, která jim umožňuje se veřejně vyjadřovat, zveřejňovat své názory na svých sociálních sítích (které jsou často přebírány klasickými médii). Známé osobnosti také mají možnost ovlivňovat jiné osoby a stakeholdery. Jedná se tedy o kategorii Udavači kontextu.

Veřejně manželství pro všechny podpořila i česká kina a divadla. V říjnu 2023 se 31 českých kin a 25 (později 41) českých divadel, například Divadlo Husa na provázku, Činohra Národního divadla, Janáčkova opera v Brně či pražská kina Aero či Edison připojily k výzvě, aby bylo manželství pro všechny schváleno v zákonodárném procesu. Tato výzva byla rovně směřována přímo premiéru Fialovi (Milde, 2023a).

V tomto případě jde o stakeholdera, který představuje malý zájem a velmi nízký vliv. Zájem je v tomto případě jednorázový, divadla dále již téma nekomunikovala. Stakeholder pravděpodobně není schopen výrazně ovlivňovat výsledek, a zároveň na stakeholdera výsledek nebude mít vysoký dopad. Nízký vliv je odůvodněn relativně nízkou známostí některých divadel ve veřejném prostoru a nízkou schopností ovlivňovat jiné stakeholdery. Tento stakeholder tak spadá do kategorie Dav.

O zavedení manželství pro všechny usilují i někteří věřící. Duo Pastoral Brothers, které je populární na sociálních sítích (disponují více než 24 tisíci sledujících na síti X a 13 tisíci sledujících na Instagramu) v několika rozhovorech (např. Šlechta, 2022) apelovali na přijetí manželství pro všechny. Farářka Církve československé husitské Martina Viktorie Kopecká, která je rovněž veřejně známá mimo jiné kvůli své aktivitě na Instagramu nebo v televizní taneční soutěži Stardance, zase ve své autorské knize provedla coming out a v několika rozhovorech také podpořila zavedení manželství pro všechny[8] (např.

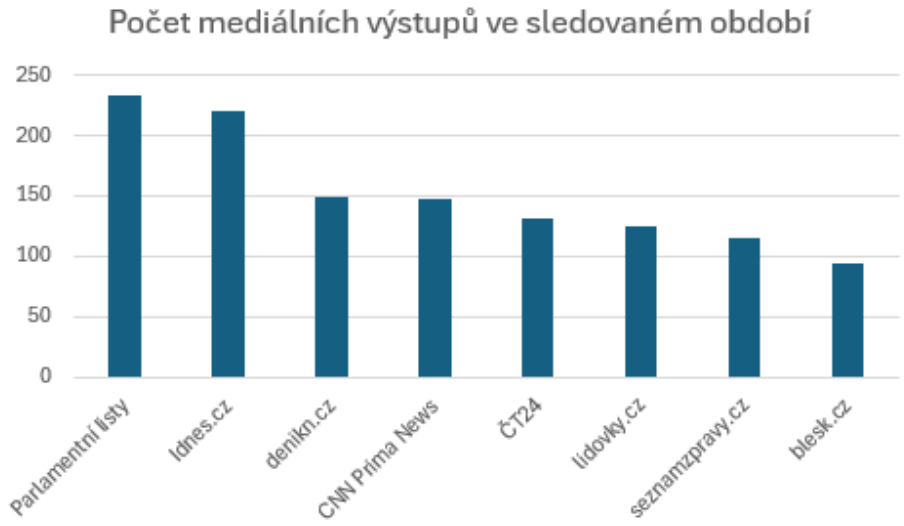
[8] Ze strany farářky Viktorie Kopecké ani z dua Pastoral Brothers se na Internetu nicméně nejednalo o pravidelnou, organizovanou komunikaci na sociálních sítích. Z toho důvodu nejsou zmíněni u stakeholdera Celebrity a známé osobnosti.

Hloušková, 2023). Kromě těchto příkladů v Česku působí i společenství Logos, které sdružuje LGBT+ věřící, a které shromáždilo více než 170 podpisů katolíků a katoliček.

Věřící jsou stakeholder, který má na věci spíše malý zájem (jedná se jen o úzký výsek věřících lidí, tudíž se nedá mluvit o plošné angažovanosti a dostatečné informovanosti o manželství pro všechny mezi celou komunitou), nicméně vliv se dá popsat jako střední, a to z důvodu vysoké mediální známosti osob, které mezi věřícími téma manželství pro všechny otevírají, a také možné detabuizaci tématu v církvi. Celkově se ale jedná o stakeholdera z kategorie Dav.

O tématu manželství pro všechny informovalo i mnoho médií a novinářů. Ve sledovaném období vyšlo o manželství pro všechny podle Newton Media Search přes 4 820 článků, z čehož téměř 70 % bylo v on-line prostředí. Nejvíce zmínek, 234, bylo zaznamenáno v médiu Parlamentní listy. Toto médium je obecně považováno za problematické, a to z pohledu ověřování zdrojů a uvádění nepravdivých zpráv (popisují to například Kundra, 2017 nebo Bouška, 2017). Od roku 2023 jsou Parlamentní listy navíc vlastněny podnikateli Slavomírem Pavlíčkem a Markem Španělem, přičemž druhý jmenovaný patří mezi podporovatele Aliance pro rodinu, tedy lobbistické organizace otevřeně vystupující proti Jsme fér (Pokorná, 2024). Z toho důvodu se nedá očekávat, že by tento server psal o manželství pro všechny v pozitivní nebo neutrální tonalitě.

Na druhou stranu, jedním z cílů hnutí Jsme fér je udržovat téma manželství pro všechny ve veřejném prostoru, a z toho důvodu může být jakákoliv diskuse o tématu brána pozitivně. Další servery, které manželství pro všechny ve větší míře řeší, jsou zobrazeny na grafu níže:



Graf č. 2: Počet mediálních výstupů v období 17. 12. 2021 – 28. 2. 2024 (zdroj Newton Media Search, vlastní zpracování autora dle kap. 5.2).

Mezi novináře, kteří se tématem zabývají nejvíce, patří podle informací z nástroje Newton Media Search Josef Kopecký z idnes.cz (79 článků), Zuzana Hronová z denik.cz (75 článků), Klára Fořtová z idnes.cz (40 článků) nebo Prokop Vodrážka z Deníku N (33 článků).

Vedle novinářů lze označit jako stakeholdera i média. Ty v Česku mohou prezentovat LGBT+ obsah, a také tak často dělají, a to běžně formou, která queer lidi zobrazuje v jejich běžném životě. Jako příklad může posloužit TV Nova a pořad Výměna manželek. Ten již několikrát uvedl gay páry, které v pořady popisovaly snahu mít dítě a rodinu, včetně manželství (Dvořáková, 2024). Producentka pořadu Jana Rezková také připustila, že pořad má za cíl zobrazovat příslušníky queer komunity v běžných lidských situacích tak, aby je přiblížila mainstreamovému televiznímu divákovi (Nováková, 2024).

U novinářů a médií se jedná o stakeholdera s malým zájmem, ale vysokým vlivem. Novináři nemohou být považováni za absolutně podporující a angažující se v tématu, nicméně, jak je v této práci popsáno později u VVO 2.5, jejich práce je pro prosazení manželství pro všechny zásadní. Je ovšem potřeba držet v patrnosti, že téma manželství pro všechny je také snadno vyčerpatelné, tudíž zájem je klasifikován pouze jako malý, vliv se dá hodnotit jako střední, jelikož novináři dokáží téma rozšiřovat do veřejného prostoru, pokud je jim nabízeno a pokud o něj mají zájem. V případě, že novináři a média o zájem

mají, tak jak zmiňuje výzkum Coe et al., popsaný v kapitole 3.2 této práce, novináři dokáží zaměřit pozornost veřejnosti ke skupinám, které jinak mohou trpět nedostatkem pozornosti. Čím více se tedy novináři o manželství pro všechny zajímají, tím víc je důležitost tématu ve veřejném prostoru zvětšována.

Média zobrazující gay komunitu zase mohou v některých případech těžit ze svých vysokých dosahů a sledovanosti, například v případě televizního vysílání. Pokud je tedy o gay komunitě a potažmo manželství pro všechny referováno pozitivně, je vliv médií velký. Stejně jako u novinářů ovšem zájem zůstává spíše malý, neboť se při zobrazování queer osob v televizi a dalších médií stále jedná spíše o ojedinělé případy. Novináři a média tak spadají do segmentu Udavači kontextu.

O manželství pro všechny usilovalo i více než 1 600 pedagogických pracovníků, kteří podepsali petici, ve které zdůrazňovali pozitivní vliv rovných sňatků na mladé lidi. Jednalo se o signatáře z řad pedagogů všech typů škol, včetně uměleckých a vysokých (Machová, 2024).

Do prosazování manželství pro všechny ale zasáhlo i univerzitní prostředí, a to prostřednictvím své vlastní výzvy. Konkrétně se jednalo o 19 akademických senátů, jejichž zástupci se připojili k dopisu prezidentovi, premiérovi, předsedovi senátu a předsedkyni Sněmovny (Vondráková, 2023). Tento dopis vyzýval k přijetí manželství pro všechny a zároveň také k odmítnutí ústavní novely, která by zakotvovala manželství jako sňatek pouze muže a ženy.

Stakeholdera „školství“ lze popsat jako stakeholdera s nízkým zájmem, a to kvůli pouze jednorázovému angažování. Podporu navíc v petici explicitně vyjádřila jen malá část všech pedagogických pracovníků. Navíc, u pedagogických pracovníků ani vysokoškolského prostředí se nedá očekávat, že by stakeholder byl výrazně ovlivněn výsledkem, nebo výrazněji mohl ovlivnit výsledek. V případě vlivu se také jedná jen o nízký vliv, a to zejména z toho důvodu, že stakeholder nedokáže výrazněji ovlivňovat pozice jiných stran a stakeholderů a zároveň nedisponuje silnou pozicí ve veřejném prostoru. Jde tak o segment Dav.

Rovné sňatky patří i do agendy vládního Výboru pro práva LGBTI+ lidí. Ten sdružuje jak zástupce státní správy, tak i zástupce akademické sféry a nevládních neziskových organizací. Jeho předsedkyní je Lucia Zachariášová ze Jsme fér. Tento výbor má jednání zhruba jedenkrát ročně a na svých jednáních řeší nejrůznější témata, která se týkající práv a svobod queer komunity, ale také trans osob (Vláda, 2024).

Tento výbor disponuje vysokým zájmem, nicméně spíše malým vlivem. Má sice přímý přístup k vládě, nicméně otázka manželství pro všechny na výboru byla opakovaně řešena již v letech 2018 a 2021 a schválení zákona neurychlila, ani neprosadila v plné míře (Vláda, 2018 a Vláda, 2021). Zároveň výbor nemá přístup do médií, není pravděpodobné, že by dokázal výrazněji ovlivňovat jiné stakeholdery. Zájem je oproti tomu hodnocen jako vysoký, protože cílem (i názvem) výboru je angažmá v právech LGBT+ osob, a zároveň výsledek, tedy zavedení manželství pro všechny, je jedním z cílů a doporučení, které výbor veřejně udává a prezentuje (Vláda, 2018). Tento stakeholder tedy zapadá do kategorie Subjekty.

6.2 Vyhodnocení stakeholder mappingu

Analýza on-line prostoru identifikovala 17 stakeholderů. Ti budou nyní zařazeni do matice Edena a Ackermanna.

Stakeholder	**Zájem**	**Vliv**	**Segment**
LGBT+ komunita	Vysoký	Malý	Subjekty
Aktivistické organizace	Vysoký	Vysoký	Hráči
Nezávislí aktivisté	Vysoký	Vysoký	Hráči
Firmy a korporace	Vysoký	Vysoký	Hráči
Politické strany	Střední	Vysoký	Hráči
Prezident republiky	Střední	Vysoký	Hráči
Prezidenští kandidáti	Střední	Střední	Subjekty
Nejvyšší ústavní činitelé	Střední	Vysoký	Hráči

Mládežnické organizace	Střední	Malý	Dav
Veřejnost	Malý	Střední	Subjekty
Diplomaté	Střední	Malý	Subjekty
Celebrity a známé osobnosti	Malý	Střední	Udavači kontextu
Kina a divadla	Střední	Malý	Dav
Věřící	Malý	Střední	Dav
Novináři a média	Malý	Vysoký	Udavači kontextu
Školství	Malý	Malý	Dav
Výbor pro práva LGBTI+	Vysoký	Malý	Subjekty

Tabulka č. 6: Vliv a zájem stakeholderů (vlastní zpracování autora).

Výsledky rozboru v této matici budou zároveň odpovědí na první výzkumnou otázku: *Kdo jsou stakeholdeři, kteří usilují o zavedení manželství pro všechny v Česku?*

Stakeholdeři, kteří usilují o zavedení manželství pro všechny v Česku, jsou:

- LGBT+ komunita,
- Aktivistické organizace,
- Nezávislí aktivisté,
- Firmy a korporace,
- Politické strany,
- Prezident republiky,
- Prezidenští kandidáti,
- Nejvyšší ústavní činitelé,
- Mládežnické organizace,
- Veřejnost,
- Diplomaté,
- Celebrity a známé osobnosti,
- Kina a divadla,
- Věřící,
- Novináři a média,
- Školství,
- Výbor pro práva LGBTI+,

přičemž tito stakeholdeři byli rozděleni do čtyř kategorií podle Edena a Ackermanna (viz Tabulka č. 6)

Výsledky stakeholder mappingu mohou být v několika případech hodnoceny jako překvapivé. Nečekaná je kategorie Subjekty u Výboru pro práva LGBTI+. Tento výbor řešil manželství pro všechny na svém zasedání 30. ledna 2018, kdy přijal usnesení ke zrovnoprávnění svazků osob stejného a opačného pohlaví v českém právním řádu, ve kterém doporučuje vládě ČR, aby byla připravena novela spočívající v uzákonění stejnopohlavních párů (Vláda, 2018). Znovu se tématu dotkl v roce 2021 při přípravě strategie rovnosti a odstraňování bariér důstojného života LGBTI+ lidí, kdy ve strategii opět apeloval na zavedení rovných manželství (Vláda, 2021). I přesto, že výbor sdružuje i zástupce téměř všech ministerstev (jak je patrné z Vláda, 2024), zdá se, že jeho vliv byl pouze velmi malý, a navíc téma manželství pro všechny řešil během svých zasedání pouze dvakrát za posledních 7 let. Výbor sám o sobě navíc zasedá pouze jednou ročně (což je patrné ze zápisů jednání, které uveřejňuje na internetu). Autor práce by očekával, že vládní Výbor bude disponovat větším vlivem a zařadí se do kategorie Hráči.

Překvapivá je i kategorie, ve které je umístěn stakeholder Celebrity a známé osobnosti. Ten je umístěn v kategorii Udavači kontextu, tedy mezi stakeholdery, jejichž zájem je nízký. Rovněž je překvapivé to, že ve stakeholder mappingu vůbec není evidována samostatná kategorie influencerů. V zahraničí je běžné, že kampaně za rovné manželství jsou systematicky podpořeny celebritami a/nebo právě influencery. Jak popisuji výše, v českém prostředí vidíme jen jednorázovou podporu formou videí, případně jednorázové zmínky na sociálních sítích, ale nejedná se o systematickou řízenou podporu.

Pro srovnání lze zmínit kampaň z USA, která byla realizována v roce 2015 před hlasováním amerického Nejvyššího soudu o rovných sňatcích v celých Spojených státech. Tato kampaň, kterou zorganizovalo sdružení Human Rights Campaign, kromě příspěvků od queer párů využila i influencery a Youtubery, konkrétně Raymonda Brauna a Austina Rhodese (Shorty Awards, 2015). Tím si zajistila přes 97,5 milionů zobrazení na sociálních sítích. Zároveň se ke kampani přidal například zpěvák Justin Timberlake (tamtéž). Takto řízená kampaň nebyla v Česku využita.

Na tento poznatek ze stakeholder mappingu, tedy absenci využití známých osobností a influencerů v kampani Jsme fér, poté bylo navázáno i v polostrukturovaném rozhovoru se zástupcem Jsme fér.

Za povšimnutí stojí také zařazení stakeholderů, kteří souvisí s funkcí prezidenta. Jak samotný stakeholder Prezident republiky, který je v kategorii Hráči, tak i stakeholder Prezidenští kandidáti, který je v kategorii subjekty, jsou jevem, který je možné pozorovat poprvé v historii. Pokud bychom totiž angažmá v této oblasti srovnali s prezidentskými volbami v roce 2018, tak tehdejší prezident Miloš Zeman (jak je už popsáno v kapitole 6.1.1.) se v tématu manželství pro všechny neangažoval a nepodporoval ho. Jeho protikandidát Jiří Drahoš tvrdil, že registrované partnerství je dostačující (Guryčová, 2017). Jediný kandidát, který před prezidentskými volbami v roce 2018 manželství pro všechny podpořil, tak byl Marek Hilšer (tamtéž). Je tedy patrné, že téma manželství pro všechny se, zřejmě i díky aktivitám Jsme fér, mezi prezidentskými volbami 2018 a 2023 výrazně posunulo, což koresponduje i s podporou manželství pro všechny mezi veřejností (jak ukazuje Graf č. 1 v této práci).

6.3 Polostrukturované rozhovory

V následující části textu budou vyhodnoceny polostrukturované rozhovory. Nejdříve bude vyhodnocen rozhovor týkající se aktivistických organizací. Ty jsou podle provedeného stakeholder mappingu stakeholderem, který spadá do kategorie Hráči. To je kategorie, která sdružuje stakeholdery s vysokým vlivem i zájmem, tudíž patří mezi ty klíčové. Jak popisuji na jiných místech práce (například v kapitole 1, tedy úvodu této práce), Jsme fér je sdružením, které vzniklo jako koalice jiných neziskových organizací zabývajících se LGBT+ komunitou a tématikou. Misí Jsme fér je tak působit jako ambasador tématu manželství pro všechny a prosazovat to. Z toho důvodu bude v této části řešena komunikace jen tohoto hnutí.

Vyhodnocením polostrukturovaných rozhovorů bude zodpovězena výzkumná otázka 2 a zároveň její podotázky (na ty bude odpovězeno postupně v textu):

VO 2: Jak využívají kroky strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck aktivistická hnutí s cílem prosadit manželství pro všechny?

Výzkumné podotázky:

VVO 2.1: Kdo bylo cílové publikum a jakými výzkumy bylo identifikováno?
VVO 2.2: Jaké byly kanály komunikace směrem k veřejnosti?
VVO 2.3: Jaké byly kanály komunikace směrem k politikům?
VVO 2.4: Jaké obsahy zpráv a témata byly zvoleny pro komunikaci směrem k veřejnosti?
VVO 2.5: Se kterými stakeholdery bylo nutné jednat v průběhu kampaně za manželství pro všechny?
VVO 2.6: Jakým způsobem je komunikace financována a vedena?

6.3.1 Analýza komunikace hnutí Jsme fér

Následující část se zabývá analýzou komunikace hnutí Jsme fér. Odpovědi na otázky, které vychází z operacionalizovaného teoretického modelu strategické komunikace od LaBelle a Waldeck, zodpověděl Filip Milde, vedoucí komunikace Jsme fér. Rozhovor byl uskutečněn on-line prostřednictvím Microsoft Teams dne 12. 6. 2024 a trval 60 minut. V případech, kdy je to možné a rozšiřuje to otázku o jiné pohledy, odpovídají i další respondenti, zejména Kryštof Stupka, který popisuje svůj úhel pohledu na aktivistickou komunikaci, případě poslankyně Klára Kocmanová, která popisuje politický úhel pohledu. S Kryštofem Stupkou se autor práce sešel osobně dne 13. 6. 2024, rozhovor trval 60 minut. S Klárou Kocmanovou se autor rovněž sešel osobně, a to 20. 5. 2024. Setkání trvalo 35 minut. Jak v případě Stupky, tak v případě Kocmanové i Mildeho byl ze setkání pořízen záznam.

VVO 2.1 – Kdo bylo cílové publikum a jakými výzkumy bylo identifikováno?

Cílení komunikace hnutí Jsme fér se dá rozdělit do dvou rovin – na politické aktéry a na veřejnosti. V této části bude nejprve popsána komunikace směrem k veřejnosti. Aby hnutí Jsme fér dokázalo efektivně veřejnost oslovit, orientuje se pomocí dat, a to jak z veřejných průzkumů podpory manželství pro všechny, tak z vlastních interních výzkumů.

Jak zmiňuje vedoucí komunikace Jsme fér Filip Milde, hnutí využívá již několik let MML-TGI výzkum společnosti Median. Milde k průzkumu uvádí následující: „*je to největší průzkum spotřebitelského chování a názorů ve společnosti. Můžete si zaplatit otázku, kterou tam Median přidá k dalším otázkám od jiných subjektů. My jsme si zaplatili tři otázky. Je to největší vzorek, je to asi 16 000 lidí, takže my ho považujeme za velmi hodnotný. Zároveň z průzkumu získáváme informace o mediální konzumaci.*"

Na základě tohoto výzkumu získává hnutí pravidelné informace o rozdělení postojů k přijetí manželství pro všechny. Tyto osoby poté hnutí dělí na tři skupiny. Jedná se o:

- osoby, které jsou již přesvědčeny a podporují manželství pro všechny. Jedná se o celek, se kterým již není nutné intenzivně pracovat, protože jsou již na straně Jsme fér,
- osoby, které jsou absolutně proti a jsou nepřesvědčitelné. Podle Mildeho se nevyplatí této skupině věnovat energii a cílit na ně, protože šance přesvědčit jejich postoj je velmi malá,
- osoby, které Jsme fér označuje jako „movable middle", tedy osoby, které stojí uprostřed mezi podporou a odmítnutím a je možné s nimi pracovat a strategicky na ně komunikovat tak, aby změnily názor a začaly podporovat manželství pro všechny.

Díky výzkumu Median MML-TGI nicméně Jsme fér identifikuje i bližší informace o konzumaci médií respondenty v dotazníku, protože výzkum i sleduje, která média různí konzumenti konzumují: „*...zároveň z toho průzkumu oni zkoumají i mediální konzumaci, takže já jsem přesně věděl, že lidé, kteří odpovídali v tom průzkumu „ano", „spíše ano", „spíše ne", „rozhodně ne", „nevím", tak my přesně víme, jaká média tyto skupiny konzumují. A já jsem přesně věděl, že ty lidé sledují Novu, čtou Blesk, čtou Chvilku pro tebe, a na základě toho já přesně vím, že je nutné se soustředit na pět médií, pět novinářů a snažím se jim ty příběhy různě nabízet.*"

Na tyto osoby je ve strategickém mixu Jsme fér cíleno s využitím vhodných kanálů komunikace (jak bude následně popsáno ve VVO 2.2).

Komunikace směrem k politickým aktérům je nezbytnou součástí strategického komunikačního mixu Jsme fér. Jak říká Filip Milde, vedoucí komunikace Jsme fér, vedení celospolečenské debaty je hlavním cílem celého sdružení, a do této komunikace patří i nutnost komunikovat s politiky. Hnutí chce mluvit nejen pouze s politiky, kteří se s iniciativou názorově shodují a podporují ji, ale i s těmi, kteří manželství pro všechny nepodporují. Hnutí disponuje tabulkou, ve které jsou zaznamenány u každého poslanec Poslanecké Sněmovny jeho historické výroky a hlasování. Filip Milde zmiňuje její účel pro správné cílení na politiky*: „obecně nemá samozřejmě smysl mluvit s lidmi, kteří jsou programově proti…Známe názory politiků, které zjišťujeme pomocí různých anket předvolebních průzkumů, který se dělají, nebo z médií. My máme tabulku, tam máme všechny sepsané a víme přesně, kdo je pro, jak hlasoval a tak dál, a když někdo něco řekne v médiích a je to nějaký zásadní výrok, všechno se zapisujeme do té tabulky a díky tomu přesně víme, jak si kdo stojí."*

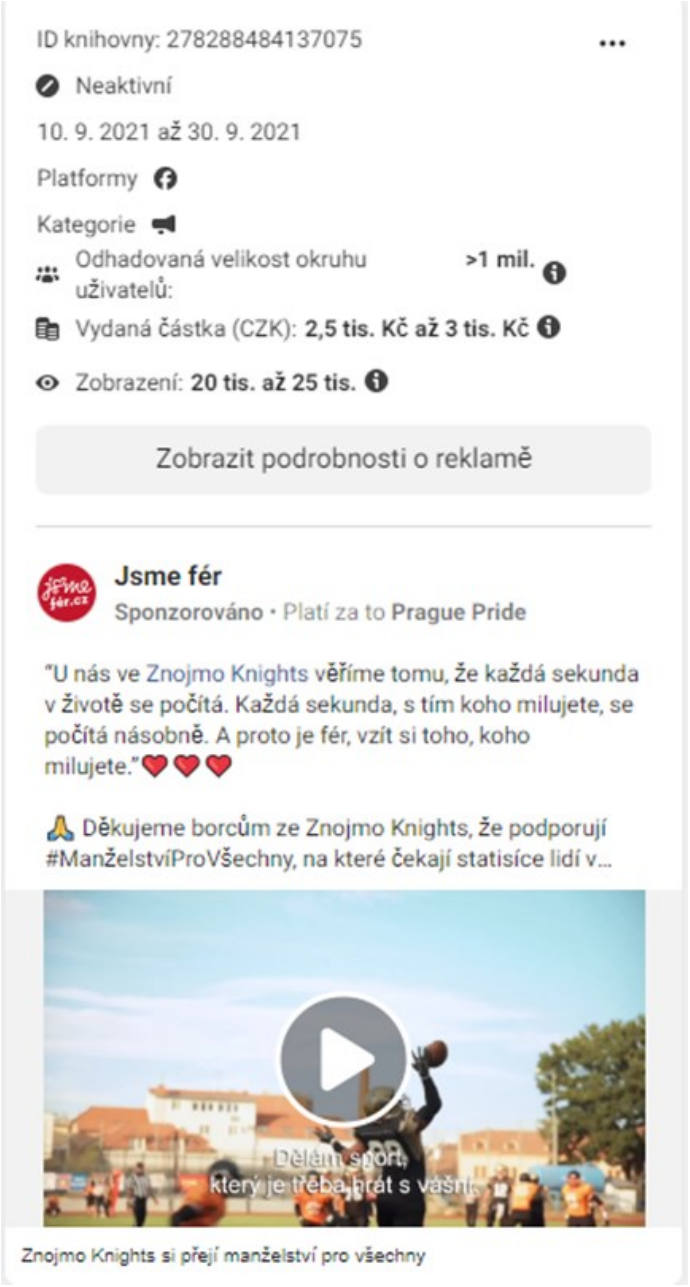
VVO 2.2: Jaké byly kanály komunikace směrem k veřejnosti?

I v případě této otázky dojde k rozdělení na komunikaci směrem k veřejnosti a politikům. U komunikace směrem k veřejnosti hnutí Jsme fér využívá komunikační kanály tak, aby co nejlépe oslovilo vhodnou cílovou skupinu.

Jako příklad Milde uvádí skupinu mužů ve věku 35–50 let, kteří odpovídají profilu skupiny „movable middle". Aby téma manželství pro všechny získalo pozornost u této cílové skupiny, zorganizovalo Jsme fér například natočení videa, kde pražští hasiči vyjadřovali podporu právě manželství pro všechny. V roce 2021 zase vzniklo video, které bylo natočeno hráči amerického fotbalu ze Znojma, kde členové týmu také vyjadřovali podporu manželství pro všechny (Jsme fér, 2021). Tato videa nezaznamenala na základě autorova průzkumu v Newton Media Search žádné mediální pokrytí, v případě komunikace s hráči amerického fotbalu toto téma Jsme fér využilo v rámci své on-line kampaně na sociálních sítích společnosti Meta, tedy Facebooku a Instagramu.

Na základě údajů z Knihovny reklam společnosti Meta, která shromažďuje veškeré kampaně, které byly na těchto sítích historicky zveřejněny, využilo Jsme fér tématu a podpůrného videa, a to na platformě Facebook. Tento reklamní post dosáhl 20–25 tisíc zobrazení s investicí 2,5–3 tisíce korun a zacílen byl na okruh, který byl větší než jeden

milion uživatelů. V tomto kontextu se tedy jedná o relativně malý zásah, přiměřený nízké výši investice.



Obrázek č. 2: Náhled komunikace Jsme fér (Knihovna reklam Meta, nedatováno).

Nedílnou součástí strategické komunikace Jsme fér je public relations. Jak zmiňuje Milde, s médii by neziskové organizace měly usilovat o skvělé vztahy a je třeba s nimi efektivně pracovat. Dobré vztahy s médii totiž organizaci zajistí jednodušší průnik do veřejného prostoru právě přes média. Efektivní využívání médií zase podle Mildeho spočívá ve vybírání těch, které konzumují osoby, které mohou být přesvědčeny (viz VVO 2.1 o

cílení). Pro správný výběr médií je ve Jsme fér používán již zmíněný výzkum MML-TGI, na základě jehož dat jsou volena vhodná média, která správně osloví cílovou skupinu.

Jak je již zmíněno v předchozí části textu, Jsme fér využívá pravidelně sociální sítě, konkrétně Facebook a Instagram, jak k organickým příspěvkům (tedy příspěvkům bez placené podpory), tak i k tzv. dark postům, tedy statusům, které jsou placené a běžným návštěvníkům nejsou viditelné, protože jsou specificky zacílené. Jak popisuje Milde, v rámci grantu od společnosti Meta, který Jsme fér obdrželo, hnutí dlouhodobě nastavuje kampaně směrem k veřejnosti, a to jak k výše zmiňovaným lidem ze skupiny „movable middle", tak i ke svým sledujícím a jejich přátelům. Účelem tohoto cílení kampaně je fundraising, tedy snaha vybírat peníze na provoz organizace.

Jsme fér využívá placené posty spíše nárazově a nepravidelně. Do července 2024 investovalo v menších tisících korun do postů, které před projednáváním zákonu o manželství pro všechny ve 3. čtení motivovalo osoby na Facebooku a Instagramu, aby oslovily své poslance a vyzvaly je k podpoře tohoto zákona (zdrojem v tomto případě je Knihovna reklam společnosti Meta, kde je možné zobrazit veškeré placené posty i historicky, a to i s rozpětím investovaných prostředků).

VVO 2.3: Jaké byly kanály komunikace směrem k politikům?

Jsme fér je organizací, která využívá public affairs, respektive advocacy, k prosazení svých cílů. Jsme fér disponuje advocacy týmem, který se účastní osobních setkání s politiky a jejich asistenty, potkává se s politickými týmy, včetně kanceláře prezidenta republiky nebo kanceláře senátu. Je nutno zmínit, že část činností advocacy považuje vedení Jsme fér za interní informaci, včetně detailů, kdo a jak konkrétně jim v advocacy činnostech pomáhá.

Poslankyně Klára Kocmanová z Pirátské strany popisuje, že před hlasováním o manželství pro všechny se členové její strany s týmem Jsme fér aktivně scházeli a koordinovali se. *„Jak tohle byl druh zákona, u kterého neplatila koaliční dohoda a všichni měli volné hlasování, tak jsme potřebovali přesně zjišťovat počty poslanců, kolik jich máme, kolik je vlastně těch, co budou hlasovat proti a tak. Takže jsme se v tom docela průběžně koordinovali. Jednou za čas jsme se sešli a řekli jsme si zhruba, jak na tom jsme, jak to vypadá."*

Aktivity Jsme fér ve Sněmovně popisuje podobně i aktivista Kryštof Stupka: „Jsme fér dělají jak veřejnou kampaň, tak zároveň advocacy kampaň, v rámci které mají schůzky s poslanci, doporučují lidem, s kým se mají sejít, organizují schůzky pro různé osobnosti a zároveň mají obrovskou tabulku s tím, jak se různí poslanci vyjádřili léta dozadu a jak hlasovali v minulých hlasováních.

Díky přesnému mapovaní politiků (jak je popsáno v VVO 2.3) a zjišťování jejich postojů může Jsme fér efektivněji komunikovat s poslanci, kteří dokáží dále rozvíjet jejich činnost, například působením na jiné, nerozhodnuté poslance. Zároveň hnutí pomáhá podporujícím poslancům s tématy, která mohou dále rozšiřovat – Milde zmiňuje například data o podpoře manželství pro všechny, příběhy duhových rodin a další formáty. Poslankyně Klára Kocmanová potvrzuje, že skutečně k předávání takovýchto témat prostřednictvím e-mailu dochází, nicméně ze strany Jsme fér se nikdy nejedná o přímé výzvy ke komunikaci těchto celků: „*...nikdy to nebylo ve smyslu takhle to komunikujte, ale spíše ve smyslu mohlo by vás zajímat, protože podporujete manželství pro všechny. Nikdy to nebylo, že by nám vyloženě něco podsouvali. Někdy to bylo i třeba tak, že já jsem si všimla, že dali sami oni něco na Twitter a přišlo mi to zajímavé, takže jsem to použila ve své komunikaci. Slouží to nicméně spíše jako inspirace než jako nastolení tématu*."

Vedle přímé komunikace směrem k politikům a jejich okolí dochází i ke komunikaci nepřímé. Milde v tomto případě zmiňuje důležitost databáze kontaktů jak na politiky, tak na osoby v jejich okolí, které poté pravidelně oslovují pomocí e-mailu. V tomto případě Jsme fér oslovuje plošně celou Poslaneckou sněmovnu, včetně politiků, kteří vystupují proti jejich aktivitám a manželství pro všechny.

Hnutí také musí bojovat s dezinformacemi, které jsou v některých případech ve Sněmovně šířeny jinými organizacemi a jsou součástí jejich lobbingového procesu. Jak Milde zmiňuje, nejčastěji se jedná o hnutí Aliance pro rodinu. Jako příklad zmiňuje situaci s brožurou vytvořenou tímto hnutím, která popisovala 10 důvodů proti manželství pro všechny: *„my jsme těch 10 argumentů vyvrátili, připravili jsme tištěnou verzi brožury a nechali jsme to všem poslancům vložit do schránek ve Sněmovně. Poslali jsme to všem elektronicky. Požádali jsme je o schůzku, kde jsme jim vše vysvětlili a děláme na ně samozřejmě i kampaně na sociálních sítích."* Milde nicméně popisuje i využívání sofistikovanějších dezinformací a narativů, například o obchodu s dětmi, který začne, při

schválení manželství pro všechny. I v takovém případě hnutí postupuje tak, že uvádí informace na pravou míru, a následně napřímo kontaktuje politiky s informacemi, které dezinformaci vyvrací a jsou podložené, například výzkumnými agenturami.

Jsme fér v rámci svého public affairs využívá i sociálních sítí, konkrétně Facebooku a Instagramu, a využívá na nich geografického cílení na konkrétní oblast. Tento postup je prováděn s účelem zasažení poslanců v jejich působišti (tedy v Praze 1, kde sídlí Poslanecká sněmovna) během týdnů, kdy jsou uskutečňovány sněmovní zasedání. *„Platíme si cílení, kampaň, kterou geo cílíme a snažíme se, abychom za ni jednak zaplatili co nejmíň a zasáhli jsme ty politiky, které potřebujeme, a to zrovna když je poslanecký týden."*

Jak Milde popisuje, cílené oslovování poslanců je viditelné na veřejných sociálních sítích i veřejnosti, což podle něj není problematické a pomáhá udržovat téma stále aktivně při životě. Jsme fér některé poslance oslovuje i jmenovitě, a to v situacích, kdy potřebují na konkrétní osobu vlivově zapůsobit, nebo v případech, kdy se jedná o obranu proti nepřesným či nepravdivým tvrzením. Milde popisuje zkušenost s takovýmto postupem na případě komunikace směrem k poslanci Patriku Nacherovi (ANO), který několikrát veřejně hovořil o novele, která by měla být přijata a která se vymezovala proti názvu „manželství" (Demagog.cz, 2021). Jsme fér v tomto případě aktivovalo on-line bannerovou kampaň, kde byla nakreslená podobizna právě Patrika Nachera s textem „Novela poslance Nachera práva gayům a lesbám nenarovná". Podle Mildeho byla tato komunikace úspěšná, a Patrik Nacher přestal tento svůj návrh prosazovat.

Obrázek č. 3: Banner zmiňující poslance Nachera (Demagog.cz, 2021).

Jsme fér v době mezi 2. a 3. čtením zákonu o manželství pro všechny v Poslanecké sněmovně také realizovalo billboardovou kampaň „Děti čekají“, jejíž apel spočíval ve vytvoření tlaku na zákonodárce a rychlé přijetí zákona. Kampaň v textech cíleně oslovovala konkrétní poslance, kteří se k tématu manželství pro všechny vyjádřili neurčitě. „*Kampaň byla cílená, byla vymyšlená skvěle v tom, že měla je probudit a aktivizovat, což se vlastně stalo*.“ Kampaň byla ovšem předčasně stažena, vzhledem k negativním reakcím poslanců, které vyvolala. Zhodnocení této kampaně je v této práci provedeno v kapitole 6.5.4.

Obrázek č. 4: Billboard zachycující kampaň „Děti čekají“ (Rambousková, 2023).

VVO 2.4 Jaké obsahy zpráv a témata byly zvoleny pro komunikaci směrem k veřejnosti?

Jak Milde, tak Kocmanová uvádějí, že hlavním komunikačním obsahem směrem k veřejnosti jsou příběhy queer lidí a tzv. duhových rodin, tedy rodin, kde jsou rodiče dětí stejného pohlaví. Kocmanová dále zmiňuje, že pro komunikaci Pirátské strany bylo zásadní si uvědomit, že prezentace čísel nikdy nebude působit tak efektivně, jako přímé ukázky konkrétních osob. Strana se tak spolu s komunikačním týmem a tiskovou mluvčí rozhodla ve své komunikaci se soustředit na reálné osoby, páry a rodiny a ukazovat veřejnosti, že za návrhy stojí opravdové osoby.

Milde ve VVO 2.1 zmiňuje, že důležitým médiem pro Jsme fér je na základě výzkumu deník Blesk, a tudíž tyto komunikační témata jsou směřována mimo jiné do něj.

V archivu deníku Blesk je možné za několik posledních let skutečně nalézt několik článků, které zobrazují textovou formou nebo formou videa příběhy duhových rodin. Konkrétně v tomto médiu se nicméně jedná jen o jednotky článků a zmínek. To může souviset s jistou vyprázdněností tématu, kterou vnímají někteří novináři, jak zmiňuje Kocmanová: „*myslím*

si, že všechno tohle dohromady a celý ten tlak té veřejnosti i všech těch průzkumů a vlastně i médií, které jako o tom psala nejdřív docela často, a pak už mi i sami říkali, to je prostě pořád dokola. Už to vlastně ani čtenáře nezajímá. Mě už o tom vlastně ani jako nemůžeme moc psát, protože se vlastně v tom jako nestalo nic nového. To se mi stalo třeba před rokem, jako by že mi paní novinářka řekla, já bych o tom hrozně ráda psala, ale vlastně už nemůžu, protože to nikdo nečte." Milde oproti tomu zmiňuje, že téma se daří už několik let udržovat mezi hlavními společensko-politickými tématy v Česku. K tomu nicméně dodává dva další aspekty, které, dle názoru autora této práce, mohou pomáhat bojovat právě s určitou novinářskou „únavou" v tématu, kterou zmiňuje Kocmanová.

První aspektem je práce s exkluzivními zprávami. Tento aspekt popisuje Milde na základě informace o skutečnosti, že dcera prezidenta Miloše Zemana Kateřina se rozhodla podpořit manželství pro všechny. „*Jako nechci říct podsouvat, ale vlastně jim (novinářům) nabízím různé exkluzivní věci. Jako třeba, když jsme se dozvěděli, že manželství pro všechny chce podpořit Kateřina Zemanová, prezidentova dcera. Vlastně se na nás obrátili pár, který se s ní kamarádil, a já jsem věděl, že to je story, kterou potřebujeme dostat co nejvíc někam, takže se to řešilo s Bleskem a tak dál."*

Zpráva o podpoře Kateřiny Zemanové se v roce 2019 skutečně objevila v deníku Blesk, bulvárním portálu Extra.cz, dále v rozhovoru na idnes.cz a na rádiu Frekvence 1. Za zmínku také stojí další vývoj, kdy deník Blesk, tentokrát v roce 2023, informoval o vstupu novináře Luboše Procházky do registrovaného partnerství. Na události byl přítomný i již bývalý prezident Miloš Zeman, který se vyslovil pro zrovnoprávnění sňatků homosexuálů s výjimkou používání slova manželství (Turek, 2023).

Druhým aspektem, který Milde zmiňuje, je situace, kdy dojde k výrazné medializaci tématu související s manželstvím pro všechny bez zásahů Jsme fér. Takovou událost hnutí pojmenovává jako rainbow-swan event. „*Když je Výměna manželek a je tam (herec Daniel, pozn. aut.) Krejčík a (politik a novinář Matěj, pozn. aut.) Stropnický. To jsou věci, ve kterých nemáme prsty. To byla práce televize Nova, ale to je typ události, která změní už statisícům lidí názor, protože vidí gay pár, jak se chová v takových těch běžných situacích. Ještě potom se stalo to, co tomu nasadilo úplně korunu, kdy holčička z dětského domova napsala Krejčíkovi zprávu na Instagramu, že to viděla a že chce, aby jí klidně adoptovali oni jako dva tatínci."*

Milde v souvislosti s tímto typem zpráv zmiňuje, že v průzkumu MML-TGI, který pro Jsme fér dlouhodobě monitoruje veřejné mínění, je vidět vývoj podpory směrem nahoru. Na druhou stranu je diskutabilní, zda je tato informace skutečně validní, protože tento průzkum byl proveden nejprve v roce 2021 po odvysílání pořadu, kdy byla naměřena 62% podpora veřejnosti ve vztahu k manželství pro všechny. O rok později se ve stejném výzkumu jednalo o 59 %. Dřívější průzkumy z let 2019 a 2020, které byly provedeny jinými společnostmi, také zpravidla oscilovaly mezi 60–65 %, prokázat vliv „rainbow-swan events" na veřejné mínění tedy není zcela možné.

I v případě komunikace na sociálních sítí je patrné využívání narativity a příběhů, které Milde zmiňuje. V roce 2024 bylo finančně podpořeno také video, které obsahuje reportáž o dvou pěstounských otcích, kteří čekají na uznání od státu, a dále také video s apelem od důchodkyně Jarušky z Brna, která vyzývá zákonodárce k hlasování a schválení manželství pro všechny.

VVO 2.5 Se kterými stakeholdery bylo nutné jednat v průběhu kampaně za manželství pro všechny?

Z odpovědí na předchozí vedlejší výzkumné otázky vyplývá, že pro Jsme fér bylo zásadní soustředit se na komunikaci s politiky a dále s váhající veřejností. Milde dále zmiňuje důležitost práce s novináři a vytvářením vztahů s nimi, nutnost sledovat je na sociálních sítích, reagovat na jejich výstupy, být s nimi v kontaktu, „lajkovat" jim posty, účastnit se akcí, na kterých jsou přítomni a navázat s nimi co nejlepší vztah. *„Je to opravdu jako extrémně mravenčí práce, ale důležité je vytipovat si konkrétní lidi, sledovat o čem píšou, jak na to reagují a vytvářet s nimi vazby. A to si myslím, že nám obrovsky pomohlo, protože se nám stalo, třeba že jsme měli tiskovku a ten den jsme byli ve všech televizních zprávách ve všech televizích, to je 5 milionů lidí. Není to o tom, že bych někam napsal tiskovou zprávu a čekal bych, co bude. To je dlouhodobý vztah a komunikace s konkrétními lidmi. Je důležité vtáhnout je do toho. Pak se to projevuje i v té celospolečenské podpoře."*

Podobnou praxi s novináři zmiňuje i Kryštof Stupka, a to konkrétně na příkladu návštěvy ugandské političky Lucy Akellové, která v Ugandě podpořila zákon, kterých kriminalizuje homosexuální styk. Ta byla do Prahy pozvána na Summit meziparlamentní aliance pro Čínu. Stupka popisuje, že aby dostal téma do médií, připravil své stanovisko, které poté

rozeslal několika novinářům, se kterými má vytvořené vztahy. Informaci poté zveřejnily servery Refresher, CNN Prima News, Seznam zprávy a další.

VVO 2.6 Jakým způsobem je komunikace financována a vedena?

Pro úspěšné fungovaní strategické komunikace v organizaci je nutné i disponovat dostatečným rozpočtem, který je na tuto disciplínu vyčleněn. Jsme fér je dlouhodobě podporováno několika organizacemi (ILGA Europe, Divadlo Ungelt, Tides Foundation), ovšem, jak zmiňuje Milde, primárním zdrojem financování jsou drobní dárci. Milde nicméně nedokázal specifikovat, jak velká část budgetu organizace je vyčleněna na komunikaci: „*nedá se to říct, protože když je projednávání, tak je to samozřejmě úplně jiná situace a utrácí se více. Je to podle potřeb a záleží na fázi projednávání.*" Co se týče velikosti komunikačního týmu Jsme fér, Milde popisuje, že veškerá tíha zodpovědnosti za komunikaci leží pouze na něm, a jiní členové komunikačního týmu v organizaci nejsou.

Jednotlivé výzkumné podotázky byly zodpovězeny v předchozím textu, nyní bude zodpovězena výzkumná otázka 2, která zní: *Jak využívají kroky strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck aktivistická hnutí s cílem prosadit manželství pro všechny?*

Aktivistické hnutí Jsme fér využívá kroky strategické komunikace nejprve k identifikaci svých publik. To je rozděleno na politické aktéry a veřejnost. Veřejnost je poté ještě dále rozdělena na již podporující členy, za každých okolností nepodporující a na skupinu, která se dle Jsme fér dá přesvědčit. Právě tato skupina je pro Jsme fér zásadní a je interně nazývána „movable middle".

Jsme fér pro informace o rozdělení veřejnosti používá výzkumy veřejného mínění, například i MML-TGI, který ji pomáhá identifikovat mimo jiné i konzumaci médií lidí, kteří jsou z výzkumu identifikováni jako „movable-middle".

Jsme fér využívá směrem k veřejnosti vždy takové komunikační kanály, které jsou vhodné pro cílové publikum a které zjistí na základě výzkumů. Směrem k politikům pak hnutí používá přímou komunikaci, například pomocí e-mailů, a také public affairs.

Komunikační témata směrem k politikům i veřejnosti jsou podobná, jedná se zpravidla o

příběhy zobrazující duhové rodiny. Dochází k využívání emotivních narativů.

Pro Jsme fér je důležité nejen shromažďovat stakeholdery, kteří iniciativu podporují, ale také mít dobré vztahy s novináři, kterým jsou nabízeny příběhy, stanoviska a postoje hnutí. Financování Jsme fér je řešeno prostřednictvím fundraisingu a několika organizací, kteří fungují jako donátoři.

Využití kroků strategické komunikace hnutím Jsme fér je znázorněno i na následující ilustraci:

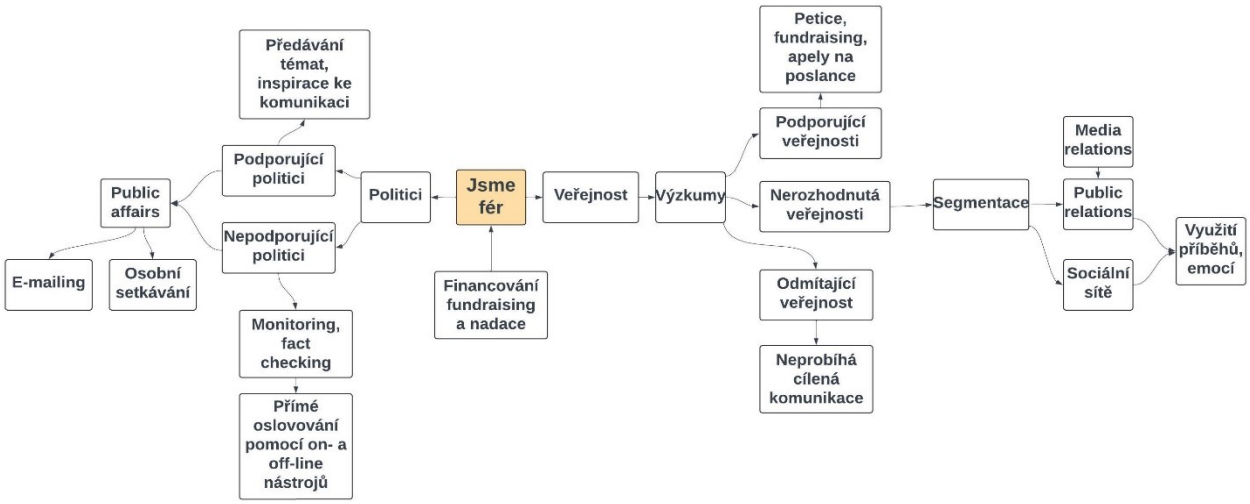


Schéma č. 1: Zachycení kroků strategické komunikace hnutí Jsme fér (zdroj autor, vlastní tvorba autora).

6.3.2 Využití strategické komunikace v komunikaci manželství pro všechny prostřednictvím firem a korporací

Jedním z cílů této práce je i zmapovat postoj firem, které se zapojují do komunikace manželství pro všechny v roli stakeholderů bojujících za ekonomické zájmy země, které jsou s manželstvím pro všechny spojené. Konkrétně jde o výzkumnou otázku *Jak využívají kroky strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck a podle koncepčního rámce pro brand aktivismus firmy a korporace s cílem prosadit manželství pro všechny?*

Vzhledem k tomu, že u této výzkumné otázky dochází ke kombinaci dvou teoretických konceptů, bude pro lepší zodpovězení tato otázka rozdělena do výzkumných podotázek,

přičemž odpovědí na výzkumnou otázku bude syntéza odpovědí na vedlejší výzkumné podotázky.

Pro účely této práce byly osloveny asi dvě desítky firem, které se zapojily do výzvy premiéru Fialovi, nebo jsou součástí Pride Business Forum. Bohužel odezva ze strany těchto firem byla velice nízká, a to i v případě, že se jednalo o oslovení, které bylo zprostředkováno přes kontakty autora této práce. Velká část firem se k tématu vyjadřovat buď odmítla, nebo nijak nereagovala na výzvu ani po autorově urgenci. Někteří zástupci poté odmítli rozhovor, ale poskytli odpovědi aspoň v písemné formě.

Autor tedy shromáždil informace k této části práce následující formou:

- písemný rozhovor se zástupkyní firmy Čedok, odpovědi obdrženy 11. 6. 2024,
- písemný rozhovor se zástupkyní firmy Vodafone, odpovědi obdrženy 24. 7. 2024,
- polostrukturovaný rozhovor se zástupcem firmy WPP, 11. 6. 2024,
- polostrukturovaný rozhovor se zaměstnankyní WPP, která v reklamní agentuře pracuje s klienty, kteří se výzvy zúčastnili a poskytuje vhled do přemýšlení klientů o tématu diverzity a zapojení se do této výzvy, 11. 6. 2024,
- polostrukturovaný rozhovor s aktivistou, který byl zároveň zaměstnancem společnosti Deloitte, která se výzvy zúčastnila, a který organizuje workshopy pro společnosti, které chtějí zlepšit úroveň diverzity na pracovišti, 13. 6. 2024,
- pohled ze strany iniciátora, tj. Jsme fér, polostrukturovaný rozhovor 12. 6. 2024,
- pohled poslankyně z Pirátské strany, polostrukturovaný rozhovor 20. 5. 2024.

Díky této kombinaci osobností lze lépe a objektivněji nahlížet na okolnosti, proč se firmy do výzvy zapojují a jak přistupují ke komunikaci LGBT+ témat, než pokud by respondenty byli pouze zástupci zúčastněných firem, u kterých existuje riziko neobjektivních a zabarvených odpovědí.

Výzkumná otázka 2 byla operacionalizována podle kroků strategické komunikace, které sestavili LaBelle a Waldeck a podle koncepčního rámce pro brand aktivismu podle Cammaroty et al (2023).

VVO 3.1: Jaká je motivace a cíle firem spojené s angažováním se v právech LGBT+ menšiny?

Nejprve bude zanalyzováno, jaká je motivace firem angažovat se v tématu práv menšin. David Lhota, country director WPP, Jana Vychroňová z Vodafonu i Kateřina Pavlíková, mluvčí společnosti ČEDOK popisují, že motivací k angažovanosti jsou hodnoty, které v jejich firmách zastávají. Pavlíková uvádí, že považovali za důležité se vyjádřit a přidat se k řadě dalších firem, a vyslat tak vzkaz směrem k veřejnosti a politikům. Sílu spojení firem popisuje i Lhota: „*v Pride Business Forum jsou společnosti jako Vodafone, IBM nebo Microsoft a když se tady to všechno sečtete, tak to jsou vysoké desítky tisíc lidí, kteří mají taky nějaké hodnoty a nějaký způsob fungování a myslím si, že přes takovou masu lidí jsme schopni ovlivnit třeba i smýšlení politiků a těch zákonodárců a vlastně na ně vyvinout nějakou formu tlaku. Od určitého množství hlasů, si myslím, je potřeba to vyslyšet, nebo minimálně o tom diskutovat."*

Aktivista Kryštof Stupka jako další motivaci firem zmiňuje přímo iniciativu zaměstnanců, kteří si prostřednictvím iniciativ mohou zlepšit pracovní prostředí ve firmě.

Pavlíková z Čedoku stejně jako Lhota z WPP pak uvádí, že popud k přidání se k výzvě přišel z nejvyšších pater managementu. To popisuje i Jana Vychroňová z Vodafonu, která uvádí, že připojení k výzvě inicioval tehdejší CEO Petr Dvořák. Angažmá vysoce postavených osob ve firmách je patrné i ze seznamu firem, které se k výzvě přidaly a kde je vždy uveden signatář. V drtivé většině případů se jedná o osoby na pozici CEO, vedoucích komunikace nebo jednatelů.

Košťálková, Lhota i Pavlíková se dále shodují na tom, že faktor skutečnosti, že podpora pro manželství pro všechny je v ČR nadpoloviční a obecně veřejností přijímaná, nehrál při rozhodování o zapojení se do výzvy žádnou roli. K tomu Košťálková dodává: *„myslím si, že to silný argument pro ty firmy nebyl, protože spousta z nich si myslím, že ani tady to podhoubí jako nevnímá tak, jak to prezentuje ten výzkum, že naopak vnímají, že navzdory procentům z výzkumů ta podpora není tak silná."*

Pavlíková pak, jako jediná, explicitně uvádí, že cílem bylo vyslat i vzkaz politikům, aby ve věci začali jednat.

VVO 3.2: Jaké obavy a rizika plynoucí z angažmá v brand aktivismu, který je spojený s LGBT+ komunitou, firmy vnímají?

Nejčastější obavy, se kterými se při práci s klienty a diskuzi o LGBT+ tématech setkává, popisuje Tereza Košťálková z VML: *„bojí se ztráty byznysu. Vždy, když zvednete téma, které ve společnosti rezonuje, tak rezonuje buď pozitivním, nebo negativním způsobem, tak to vidíme každý den na sociálních sítích. Firmy se tohoto obávají, zejména když jde o ty největší značky typu operátoři, banky a podobně, které mezi svými zákazníky mají nutně i odpůrce. Bojí se, že ve chvíli, kdy si přivlastní teritorium inkluzivity, ať už vůči rase, sexuální orientaci a podobně, tak o tyhle zákazníky přijdou. My se jim naší edukací, workshopy snažíme tento, z mnoha úhlu pohledu iracionální, strach vyvrátit."*

Aktivista Kryštof Stupka přidává do možné seznamy obav to, že se některé společnosti mohou obávat reakce některých svých vlastních zaměstnanců: *„žijeme ve společnosti, která je bohužel v některých případech homofobní, a homofobní zaměstnance mohou mít i ty firmy, což my tady v pražské bublině vůbec nevnímáme."* Pavlíková z Čedoku popisuje, že firma byla připravena na možné negativní komentáře na sociálních sítích, kam informaci o připojení se k výzvě také umístila. Zmiňuje nicméně, že se setkali ve většině pouze s pozitivní zpětnou vazbou a negativních reakcí byly jen jednotky.

Jana Vychroňová z Vodafonu popisuje, že obavy o značku ve Vodafonu necítí, protože jsou na vlny nesouhlasu až nenávisti zvyklí dlouhodobě, vzhledem k jejich dlouhodobé podpoře LGBT+ témat a festivalu Prague Pride.

VVO 3.3: Jak byl naplněn cíl výzvy firem za manželství pro všechny?

Výzva firem byla prostřednictvím Jsme fér a přidružené organizace Pride Business Forum předána premiéru Fialovi vzbudila u premiéra podle aktivisty Kryštofa Stupky jen velmi slabou reakci: *„pan premiér Fiala, když dostal dopis firem, tak se na reprezentanty z Vodafonu usmál a řekl jim, že velmi děkuje za podnět a že to je věc těch politiků a že mají volné hlasování*." Poslankyně Klára Kocmanová z Pirátské strany je při hodnocení dopadu výzvy firem a její účinnosti pozitivnější*: „výzvy různých firem a třeba i další od divadel a dalších subjektů, tak ty pomohly zatlačit na ně. Nemyslím si, že by tyto výzvy přímo oblomily srdce některých poslanců, ale spíš to přidalo na urgenci, že by něco mělo stát a tím pádem i jsme se dostali k hlasování. Myslím si, že každá jedna aktivita tomu pomohla.*

Myslím si, že to bylo všechno tohle dohromady a celý ten tlak té veřejnosti i všech těch průzkumů a vlastně i médií, které jako o tom psali."

Zcela odlišný pohled má na výzvu firem Filip Milde ze Jsme fér, který mluví o výrazném úspěchu a popisuje, že po výzvě firem se začaly ozývat další organizace, které měly zájem podpořit manželství pro všechny*: „ta celospolečenská výzva byla ta byznysová, která cílila na premiéra a skvěle to zafungovalo. Veskrze to fungovalo tak, že to byl vzor pro ty všechny ostatní, kteří chtěli iniciovat nějakou výzvu. Já jsem najednou každý týden řešil nabídky od různých organizací. To byla lavina věcí."*

Milde také popisuje, že organizací bylo v určité době už tolik, že pro média téma dalších výzev a iniciativ přestalo být atraktivní a někteří organizátoři byli zklamaní, že se v médiích neobjevili. V tomto případě se dá polemizovat s informacemi uvedenými výše v tomto textu, kde firmy jako svoji hlavní motivaci popisují soulad se svými hodnotami – na základě této informace od Mildeho se lze domnívat, že i PR hraje významnou roli, byť nepřiznanou.

Účinnost dopadu přímo na premiéra a politiky Milde popisuje, stejně jako Kocmanová, z pohledu vzrůstajícího tlaku. Popisuje taky práci s novináři*: „každý další tlak, který vznikne, každá další výzva, třeba od učitelů, studentů, dává prostor novinářům se na to ptát, například na tiskové konferenci. Moje role byla inspirovat novináře, aby se na to ptali."*

Jana Vychroňová z Vodafonu k cílům výzvy dodává, že pro jejich značku bylo nejdůležitější dát jasně najevo, za čím si stojí. To, že se k výzvě připojil i největší zaměstnavatel v Česku, ŠKODA AUTO, považuje za úspěch.

VVO 3.4: Jaké motivátory k posílení značky skrze brand aktivismus firmy / korporace využívají?

Tereza Košťálková z agentury VML popisuje následující motivátory značek: „*ve chvíli, kdy chtějí působit jako značka, která má nějaké hodnoty, tak by ty hodnoty měli propisovat do každé oblasti byznysu, který dělají. Pokud působíte jako inkluzivní značka, je to něco, po čem mladá generace dost prahne. Takže akvizice mladých zákazníků, komunikace dovnitř do té společnosti vůči zaměstnancům, to znamená employer branding, anebo také*

to, že dokážete přitáhnout nějaké nové talenty zvenčí. Máme na to takový zajímavý výzkum, že i lidi, který nejsou součástí LGBT+, tak přirozeně vyhledávají queer obsah, takže zase je to nějaké nějaká další příležitost, jak s nimi navázat další interakci, jak s nimi prohloubit ten vztah, jak si usadit tu pozici vaší značky v jejich hlavách jako top of mind."

Kateřina Pavlíková z Čedoku uvádí, že společnost při rozhodování o připojení se k výzvě brala do úvahy zejména své hodnoty a nešlo se o marketingový krok. Zmiňuje nicméně posílení vztahu se svými zaměstnanci*: „...lze jednoznačně zmínit posílení vztahu značka-zaměstnanec, protože jsme tím vyslali podporu i našim kolegyním a kolegům, kterých se tato legislativa týká. Vzhledem síle značky jsme po podpoře iniciativy získali i mediální pozornost, zdali to mělo dopad na zvýšení autenticity nebo pověsti značky jsme neměřili, nebyl to marketingový krok."*

Jana Vychroňová z Vodafonu zdůrazňuje, že se v případě Vodafonu nejedná o kalkul, ale o přesvědčení, tudíž nad motivátory k posílení značky skrze brand aktivismus vůbec nepřemýšlí. Pro Vodafone se jedná o naplňování jejich poslání, kterým je propojování všech bez rozdílu. Zároveň vylučuje, že by faktory hrál CSR nebo ESG reporting.

VVO 3.5: Uchylují se firmy k využívání některých z neetických metod, jako pink- nebo rainbow-washing?

Kryštof Stupka vylučuje, že by komunikace firem a značek směrem k manželství pro všechny nutně spadala pod tzv. pink-washing. S tím souhlasí i Filip Milde ze Jsme fér, který k tématu dodává, že 90 % firem se angažuje čistě z altruistických důvodů: „*oni to opravdu chápou jako velké a nevyřešené téma, chtějí, aby všichni zaměstnanci byli v pohodě, aby si lidi byli rovní, takže oni tu rovnoprávnost skutečně vnímají silné společenské téma."*

Milde ze Jsme fér zmiňuje i další faktory, které mohou firmy motivovat k angažovanosti: *„samozřejmě hledají způsob, jak si přitáhnout mladou generaci zákazníků, mít silné téma pro komunikaci, ale skutečně je to jenom minimální, protože nepamatuji si, že by to nějaká ta společnost vyloženě jako využila a udělala by z toho kampaň na sebe. Sdílí to, upozorňují na to, ale nepamatuji si, že by to někdo vysloveně vyždímal jen ve svůj prospěch."*

Stupka k tématu pink-washingu dále dodává, že i pokud by firmy k této formě manipulace směřovaly, může to být pro české prostředí a LGBT+ komunitu i tak dobře: *„i kdyby něco byl pink-washing, tak si myslím, že ve společnosti, jako je Česká republika, na tom vlastně tolik nezáleží. Samozřejmě, využití queer témat má nějaké meze. Firmy by vždy měly platit queer lidem, které využívají pro kampaň. Nikdy by to nemělo být ve smyslu: jsi queer? Tak tady budeš zastřešovat vše, co s tím souvisí. Měla by to být kompenzovaná část práce a firmy by se to neměly snažit vyždímat ve svůj prospěch, ale vždy za tím vidět nějaký účel. Já si myslím, že že je dobře, že firmy využívají svůj potenciál k tomu, aby se něco změnilo."*

Kateřina Pavlíková popisuje, že obavu z obvinění z pink-washingu nepociťovali, protože ke společenským tématům s přesahem do politiky se firma vyjadřuje jen výjimečně. Jana Vychroňová z Vodafonu zase uvádí, že Vodafone se tématu LGBT+ práv věnuje již od roku 2015, a je v tématu silně konzistentní, proto se možného nařčení z těchto praktik neobával.

Při zhodnocení vedlejších výzkumných podotázek je patrné, že pro společnosti, které se do výzvy zapojily, bylo největší (a často jedinou) motivací naplňovat hodnoty jejich značky a ukazovat tak veřejnosti, že se zajímají o dění mimo byznys. Pavlíková z Čedoku jako jediná uvádí jako jednu z motivací soustředit se na změnu postoje politiků, ostatní značky zmiňují zejména snahu demonstrovat své hodnoty.

Žádná z firem neměla obavu ani nebyla obviněna z pink- nebo rainbow-washingu a zároveň se značky nepřiznávají k tomu, že by účast na LGBT+ aktivismu, potažmo na výzvě premiéru Fialovi, považovaly za nástroj, jak ovlivňovat své ekonomické výsledky nebo brandové matriky. Pouze Pavlíková popisuje, že výzva jim pomáhá vylepšovat vztah se zaměstnanci, nicméně podle ní se jedná až o sekundární efekt, nikoliv o důvod, proč by se firma v tématu angažovala.[9]

Výskyty slov v polostrukturovaných rozhovorech i písemných odpovědích zachycuje word-cloud níže.

[9] Pavlíková v odpovědi nicméně také zmiňuje, že v jejich firmě, potažmo odvětví (cestovní ruch) se přirozeně vyskytuje mnoho členů LGBT+ komunity, a komunikovat směrem k nim je tedy nasnadě.

Schéma č. 2: Wordcloud zachycující klíčová slova (zdroj autor, vlastní tvorba autora).

6.4 Využití LGBT+ témat v politické komunikace

Následující část se zaměří na využívání tématiky LGBT+ politickými stranami a zodpoví na VO 4: *Kdo z politické scény strategicky komunikuje témata týkající se LGBTQ+ a manželství pro všechny a s jakými cíli?*

Respondenty v této části jsou Klára Kocmanová, poslankyně z Pirátské strany, a Kryštof Stupka, LGBT+ aktivista. Tito respondenti byli dotazováni již u předchozích výzkumných otázek a rozhovory s nimi proběhly při stejné příležitosti. Tato část práce rozvíjí VO 1, ve které byli Politické strany zhodnoceny jako stakeholder ze skupiny Hráči, tedy té, která sdružuje stakeholdery s vysokým nebo středním zájmem a vlivem. Vzhledem k umístění do této skupiny budou informace k tomuto stakeholderovi rozšířeny i o výstupy z polostrukturovaných rozhovorů.

Kocmanová i Stupka se shodují, že Pirátská strana je subjektem, který v Poslanecké sněmovně i v dalších patrech politiky pracuje s tématem LGBT+ a konkrétně sňatků pro všechny nejvíce, vynakládá největší úsilí a udržuje největší názorovou jednotu napříč patry politiky směrem k tomuto tématu. Jako druhý silný subjekt oba dotazovaní zmiňují Starosty a nezávislé (STAN). Kocmanová v tomto případě mluví o „velké většině poslaneckého klubu STAN", Stupka upozorňuje, že k výraznému posunu vnímání tohoto tématu u Starostů došlo až od voleb do Sněmovny v roce 2021, kdy za Starosty bylo zvoleno mnoho liberálních poslankyň, které si toto téma vzaly za své – konkrétně zmiňuje poslankyni Michaelu Šebelovou, nebo Kláru Kocmanovou z Pirátské strany. Stupkova slova o částečné změně stranického postoje Starostů potvrzuje například článek Machové z ledna 2021, který popisuje, že například poslanec Petr Gazdík podepsal ústavní změnu, která měla definovat manželství jen jako sňatek muže a ženy (Machová, 2021). Stupka v případě nynějšího přístupu Starostů popisuje vliv jejich předsedy Víta Rakušana, který ve straně manželství pro všechny nastavil jako jednu z priorit a strana tak téma komunikuje jednoznačně. To je patrné například na tiskové zprávě z června 2023, ve které se Starostové popisují jako „tahouni v prosazování manželství pro všechny," (Brýdl, 2023). V této zprávě Starostové dokonce zmiňují citace, které padly na půdě Sněmovny během diskusí o zákonu o manželství pro všechny, a to včetně citací poslanců koaličních partnerů z KDU-ČSL nebo ODS.

Kocmanová zmiňuje, že podle jejího názoru témata rovných podmínek, práv a příležitostí by nemusela mít politickou příslušnost, nicméně dodává, že pro každou stranu je důležité prodávat své úspěchy a přisuzovat si zásluhy. V případě manželství pro všechny nicméně bylo zvláště důležité, umět upozadit zájmy své vlastní strany a spolupracovat: „*nebylo úplně jednoduché vyvážit tu stranickou komunikaci s tím, že jsme všichni potřebovali v tomhle táhnout za jeden provaz a spolupracovat. Takže jsme nemohli úplně naplno říkat, že Piráti jsou ta jediná strana, které se v tomto tématu dá věřit, protože jsme ho prosazovali vždycky. A zároveň ty ostatní strany a jednotlivci se báli to téma podpořit, protože ho měli ze začátku za hodně pirátské. Takže tohle je jedna z věcí, se kterou jsme se potýkali. A já jsem vlastně dneska ráda za ty jednotlivce z jiných stran, kteří to téma vzali za své a nehleděli na to, jestli je pirátské, nebo ne."*

Kocmanová v tomto případě naráží na jednotlivé poslance z jiných vládních i nevládních stran, kteří se do podpory manželství pro všechny zapojili. Například jde o poslankyni Janu Pastuchovou z hnutí ANO, která byla i jednou z předkladatelek uzákonění manželství pro všechny. Roli hnutí ANO nicméně Kocmanová spíše popisuje jako volatilní, klub se podle ní spíše rozhoduje na základě domluvy v poslaneckém klubu, a to podle toho, co je pro klub aktuálně výhodnější nebo jaké jsou aktuální stavy průzkumů veřejného mínění. Podobně procesy v hnutí ANO popisuje i aktivista Kryštof Stupka, který zároveň zmiňuje vliv poslankyně Aleny Schillerové: „*ANO, které je spíše nepodporující, jak jsme viděli u toho posledního hlasování, tak u něj záleží zrovna na tom, jak se Schillerová domluví s Babišem, protože Babiš je podle mě docela pro. i v minulosti se k tomu vyjádřil pozitivně. Schillerová je prostě proti queer lidem. Je to myslím kvůli tomu, že je prostě katolička a má katolické voliče, nebo si to nějak vyhodnotila v nějakém průzkumu.*"

Stupka si nicméně všímá toho, že hnutí ANO na jaře 2023 začalo prosazovat hlasování o zákonu o manželství pro všechny s taktickými účely: „*oni prostě chtěli rozhádat koalici. Proto tehdy bylo první čtení rychle, zničehonic*." Novinář Jakub Zelenka z E15 v článku z května 2023 popisuje skutečnosti, které Stupkovu tezi podporují, kdy zmiňuje, že poslankyně ANO Jana Pastuchová zařadila na program Sněmovny jednání o manželství pro všechny, čímž ANO převzalo iniciativu a pokusilo se odstínit pozornost od jiných témat, jako například o odvolání Daniela Köppla z Rady pro rozhlasové a televizní vysílání. Zároveň si podle něj ANO bylo vědomo toho, že téma dokáže štěpit koalici.

Role další vládní strany, TOP 09, je podle Kocmanové i Stupky také spíše pozitivní a téma komunikuje většina jejího klubu. Stupka nicméně zmiňuje, že již dříve zmíněné nové poslankyně ze Starostů a další politici z jiných stran již převzali dřívější roli předsedkyně TOP 09 Markéty Pekarové Adamové, která dříve platila za silný hlas tématu v politice. Stupka k roli TOP 09 dále dodává, že se jedná o vlažnější přístup, ve srovnání s Piráty a STAN.

Role dalších vládních a nevládních stran, tedy ODS, KDU-ČSL a SPD, pak zůstávají neutrální, nebo záporné. V případě ODS Stupka zmiňuje vlivného dlouholetého poslance ODS Marka Bendu, který má dle jeho slov velkou sílu a je napojený na Alianci pro rodinu,

tedy neziskovou organizaci, která se angažuje mimo jiné v protestech proti zavedení rovných sňatků.

Nyní bude zodpovězena VO 4: *Kdo z politické scény strategicky komunikuje témata týkající se LGBTQ+ a manželství pro všechny a s jakými cíli?* Stejně jako na základě online analýzy u metody stakeholder mapping, i na základě rozhovorů se potvrzuje, že témata LGBT+ komunikuje zejména Pirátská strana a Starostové a nezávislí. Zároveň je ale patrné, že některé strany tématu využívají pro ovlivnění jiných témat – jak popisuje Stupka, hnutí ANO se pokusilo vládní koalici rozhádat zařazením na program Sněmovny, a to náhle a nečekaně, a to s ambicí zastínit jiné téma.

Cílem komunikace Pirátů a STAN při komunikování LGBT+ témat je pak zákon prosadit, ale zároveň, jak popsala Kocmanová, je pro strany atraktivní mít téma, které si přisvojí a které si volič se stranou spojí.

6.5 Zhodnocení strategické komunikace a úspěšnosti vytváření společenské změny

V následující části práce bude zhodnocena úspěšnost strategické komunikace pro přijetí manželství pro všechny, a sice strategické komunikace hnutí Jsme fér. Tato část bude operacionalizována podle kroků Kotterovy matice změny (popsána v kapitole 2.5), přičemž zjištění v této části budou také zhodnoceny s poznatky z teoretické části této práce. Text se bude soustředit zejména na kvalitu a úspěšnost strategické komunikace hnutí Jsme fér, které zastřešuje veškerou snahu k zavedení manželství pro všechny.

6.5.1 Vytvoření pocitu naléhavosti

Kotter pro úspěšné provedení změny zmiňuje, že je potřeba demonstrovat dostatečnou motivaci, a ta následně podněcuje snahu. V následujícím textu tak bude zhodnoceno, zda a jak hnutí Jsme fér dokázalo vyvinout pocit naléhavosti směrem ke stakeholderům.

Jsme fér od začátku svého působení v roce 2017 velmi dobře pracuje s emocemi a psychologií v reklamě, a to využíváním motivů lásky a sepisováním příběhů duhových rodin a dalších queer postav. Jak je uvedeno v teoretické části této práce, vyprávění

příběhů je pro příjemce sdělení určitým zjednodušením a díky příběhům se přijímané zkušenosti lépe zapamatují a zpracují.

Jsme fér tohoto postupu využívá, a při vytváření pocitu naléhavosti je velmi dobře pracováno právě s příběhy a emocemi, zejména emocí lásky. Hnutí s vysokou frekvencí vydává příběhy lidí, kteří zažívají různé problémy způsobené tím, že nemají heterosexuální orientaci. S těmito příběhy hnutí pracuje nejen na svém webu, ale, jak je zmíněno i v této práci, při mediální prezentaci a novinářům jsou často tyto příběhy nabízeny k dalšímu zpracování. Využívání příběhů lze primárně spojit s komunikací směrem k veřejnosti a až sekundárně k politické reprezentaci.

Obrázek č. 5: Příklad využití emocí a tématu lásky v deníku Blesk (Brožová, 2023).

Významné elementy, které vedou k vytvoření pocitu naléhavosti a které se dají identifikovat v komunikaci Jsme fér dále postupně přibývaly během let, kdy hnutí existovalo. V letech 2022–2024 hnutí k vytvoření pocitu naléhavosti využívalo primárně následující tři narativy:

- prezentaci výzkumů veřejného mínění,
- využívání narativu „Česko patří na západ, nikoliv na východ".
- zdůrazňování ekonomických přínosů při zavedení manželství pro všechny.

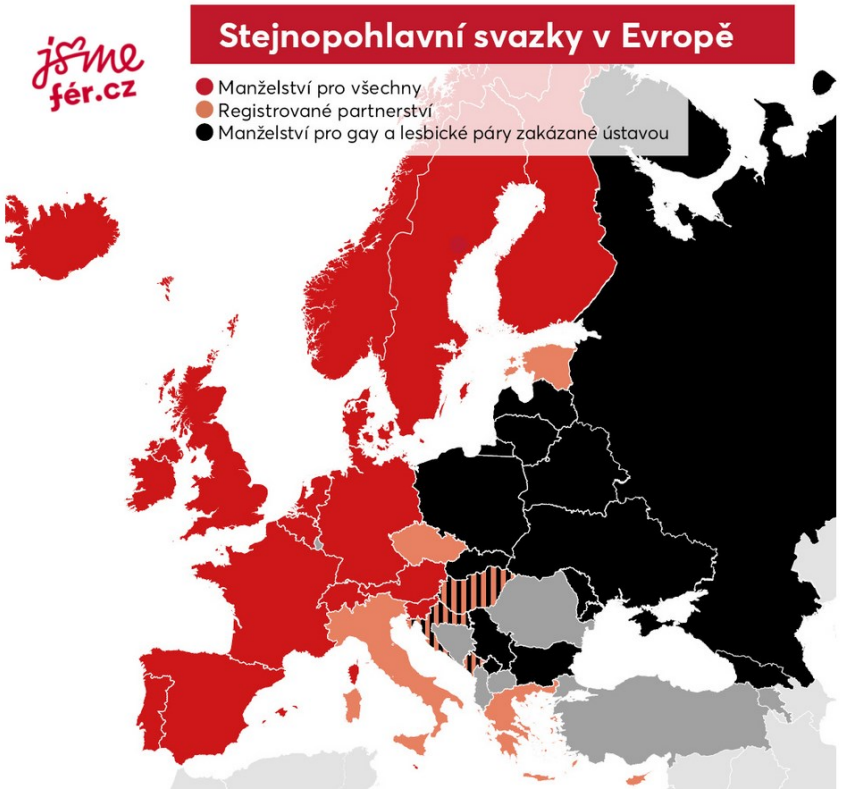
Prezentování výzkumů veřejného mínění je komunikace určená jak k veřejnosti, tak zejména k politické reprezentaci. Jak popisuje Filip Milde ze Jsme fér: „*politici sice tvrdí,*

že výzkumy nesledují, ale samozřejmě to sledují. A když vidí, že vyšel pátý průzkum, kde podpora pro manželství je přes 60 %, tak si to začnou vyhodnocovat jako aha, tady už asi jako je potřeba se k tomu nějak postavit."

Jak popisuje například studie provedená Rothschieldem a Malhotrou (2012), lidé, kteří mají přístup k výzkumům, mají často tendenci přidávat se ke straně, která má zrovna vyšší podporu. Zároveň lidé často hledají „moudrost v davu", tedy předpokládají, že stanovisko, které má vysokou podporu, obecně platí za to správné. Lang a Lang (1984, s. 141) navíc dodává, že efektem průzkumů veřejného mínění může být i skutečnost, že pokud zastánci menšinového názoru vidí v průzkumech, že jejich názor je v menšině, mají tendenci o svém postoji nemluvit, neotevírat ho a tím pádem menšinový postoj ve společenské diskuzi může zaniknout.

Podle výše uvedených kritérií tak taktika využívání průzkumů veřejného mínění, kterou Jsme fér zvolilo, může být hodnocena jako velmi efektivní v procesu změny a strategické komunikaci. Pomocí průzkumů veřejného mínění se tak Jsme fér daří dobře vyvolávat pocit naléhavosti změny. Kotter totiž jako klíčový krok k vytvoření naléhavosti zmiňuje nutnost poskytnout dostatečné množství argumentů. Vzhledem k vlivu průzkumů na rozhodovaní osob, které je popsané v předchozím odstavci, tak lze hodnotit využívání výzkumů veřejného mínění jako silný argument.

Narativ, že Česko patří na západ, nikoliv na východ, se v českém prostředí politických kampaní poprvé objevil v roce 2018 ve facebookovém postu Petra Fialy (Fiala, 2018). Před sněmovními volbami v roce 2021 koalice Spolu sloganem Patříme na západ zarámovala jednu z pěti svých programových priorit a v programu jasně deklarovala, že je nutné Česko orientovat západním směrem a být pevnou součástí EU a NATO (Spolu 2021). V červenci 2022 ovšem 54 poslanců z vládnoucí KDU-ČSL, ODS, TOP 09 a opozičních ANO a SPD navrhnulo zakotvit do ústavy, že manželství je pouze sňatek mezi mužem a ženou (Kopecký, 2022). Jsme fér na tuto iniciativu reagovalo komunikací, která zpochybňovala program koalice Spolu tvrdící, že Česko patří na západ. Hnutí připravilo infografiku, která demonstrovala, že zatímco v západní Evropě většina zemí má rovnocenné sňatky, v zemích na východ od Česka je to obráceně.



Obrázek č. 6: Infografika k manželství pro všechny ve světě (Darujme, nedatováno).

Hnutí začalo aktivně komunikovat, že stejné ústavní zakotvení má i Rusko, a že česká verze návrhu je výrazně podobná ruské verzi (Rambousková B., 2023a). Jsme fér k tomuto tématu připravilo informační soupis popisují, co Česku hrozí při ústavním zákazu rovných sňatků, který následně komunikovalo jak v médiích, tak v placených postech na sociálních sítích. Poslankyně Klára Kocmanová z Pirátské strany dále dodává, že strana spolu se Jsme fér pracovala na vysvětlování poslancům, proč je novela nesmyslná, což vedlo k pozitivnímu výsledku, protože o novele se nakonec ani nehlasovalo a diskuse o ní utichla: „*vlastně ti předkladatelé ztratili zájem za ní bojovat, protože zjistili, jak moc nesmyslná je a vlastně jim to spíš škodilo.*”

Je otázkou, zda je zvolení narativu se směřováním země dostatečně silné. Podle průzkumu z května 2024 totiž jen 38 % občanů udává, že by Česko mělo směřovat rozhodně na západ, nebo spíše na západ. Většina populace, konkrétně 57 %, v tomto výzkumu udává, že by se Česko mělo držet mezi západem a východem (Urbanová, 2024). V tomto případě je tedy sporné, zda byl narativ zvolen správně a může dosáhnout maximální efektivity.

Obrázek č. 7: Ukázka apelu k ústavnímu zákazu rovných sňatků (Knihovna reklam META, nedatováno).

Zatímco v případě průzkumů veřejného mínění, které jsou popsány výše, Jsme fér může pracovat s daty, které udávají nadpoloviční podporu, v případě narativu se směřováním na západ se zdá, že narativ nemusí být dostatečně silný. Z toho důvodu lze hnutí doporučit, aby případné další narativy, které bude využívat k vytvoření pocitu naléhavosti, vždy měly dostatečnou veřejnou podporu.

Ekonomické přínosy Jsme fér začalo zdůrazňovat již od roku 2020. V tomto roce se odvolávala na globální organizaci Open For Business, která vyčíslila, že absence manželství pro všechny a diskriminace queer lidí stojí Česko každoročně mezi 5 až 37 miliardami korun (Jsme fér, 2020b). Druhý apel v tomto tématu přišel o tři roky později, v tomto případě jde právě o iniciativu nejprve 66 a později 104 českých firem k přijetí

rovných sňatků. V tomto případě hnutí opět pracovalo se stejnými daty, jako asociace Open For Business vypočítala v roce 2020. V tomto případě nicméně byla studie podpořena právě podepsanými firmy, včetně nadnárodních korporací jako Vodafone, Moneta Money Bank nebo Škoda auto. Navíc, Jsme fér i v případě této komunikace do tiskové zprávy zmínilo apel na orientaci Česka na západ, nikoliv na východ a připomnělo, že poslední zemí, která zavedla ústavní ochranu manželství, bylo Rusko (Rambousková B., 2023b).

6.5.2 Zformování koalice

Dalším krokem, který je podle Kottera nutný k úspěšné aplikaci změny, je zformování koalice, tedy propojení alespoň 3–5 vlivných stakeholderů. Na aplikaci tohoto bodu lze pohlížet z více stran. Jsme fér již při svém vzniku v roce 2017 vzniklo jako koalice šesti neziskových organizací. Autor tohoto textu se domnívá, že tato koalice je pro úspěšnost hnutí zásadní, nicméně neplní přesně tu funkci, jakou pro úspěšnou změnu předepisuje Kotter.

Tvoření koalice v jeho slova smyslu totiž může být spíš vnímáno jako získávání silných spojenců (stakeholderů) na svou stranu a následné využití těchto spojenců v advocacy a komunikaci směrem k veřejnosti.

V případě Jsme fér je tak nutno zmínit propojení s českým businessem, korporacemi a firmami, a přenášení klíčového sdělení Jsme fér – tedy nutnosti manželství pro všechny – prostřednictvím těchto firem. Jak je popsáno v teoretické části této práce, Dastidar et al. (2023) zmiňují, že témata komunikovaná prostřednictvím soukromých subjektů mohou být přijata lépe, než pokud je komunikuje například vláda. V tomto případě tedy propojení s tímto stakeholderem otevírá Jsme fér příležitost ve dvou oblastech – zmíněné zefektivnění komunikace a předání zprávy přes soukromé subjekty a taky nátlak na politiky, které mohou firmy tvořit.

Nejde ovšem jen o firmy, Jsme fér v průběhu let navázalo partnerství a koalice i s dalšími subjekty. Jak je popsáno v kapitole 6.3.1., Jsme fér strategicky navazuje spolupráce se stakeholdery, které následně může využít ve svůj komunikační prospěch u cílových skupin, ve kterých potřebuje zapůsobit.

Zajímavý je aspekt přístupu k celebritám, které by také mohly sloužit jako vhodné součásti koalice Jsme fér. Jak je zmíněno v teoretické části práce, celebrity mohou pomoci k podpoře rozšíření kampaně, zlepšení fundraisingu, a i k advocacy směrem k politikům. Jsme fér ve své komunikaci nikdy s celebritami strategicky nepracovalo, kromě seznamu jejich podporovatelů na webu. K práci s celebritami a známými osobnostmi uvádí Filip Milde, vedoucí komunikace Jsme fér, následující: „*Tady u toho tématu si nemyslím, že celebrity nefungují*, *protože každý na to má svůj názor, každý ví, co je manželství, každý ví, co je rodina a ten člověk nemůže mít nějaký dominantní approval rate nebo likebility, takže spojit to s jednou tváří, tak je to problematické, protože by se tam objevil ten narativ, že zase nám tady ty umělci něco vnucují. Tady u tohohle tématu je lepší, když to jsou ty rodiny, ty páry, odborníci čím víc tím líp a ti politici, jako ti, kteří o tom rozhodují."*

6.5.3 Vytvoření vize změny

Jsme fér jasně komunikuje své poslaní a svou vizi na svém webu, kde uvádí, že jako iniciativa usilují o úplně zrovnoprávnění LGBT+ lidí, párů a rodin s dětmi v Česku (Jsme fér, nedatováno). Dále hnutí zdůrazňuje, že manželství pro gay a lesbické páry v zákoně není, a je třeba to změnit. Vize je dále rozšířena o pozitivní aspekty, které zrovnoprávnění sňatků přinese pro Česko.

Vytvoření vize hnutím Jsme fér odpovídá základnímu požadavku Kotterovy metodologie změny – ukazuje, jak se ideální budoucnost bude lišit od současnosti (LGBT+ lidé v Česku a jejich rodiny budou rovny všem ostatním lidem v Česku a zároveň to Česku přinese, zároveň ubyde dětí v ústavech, protože bude možné je umisťovat i do rodin se stejnopohlavními páry).[10] Dalším Kotterovým požadavkem je poté vysvětlit, jak se z prezentované pozitivními budoucnosti může stát realita.

Autor této práce na základě mediálních výstupů z dubna 2017, kdy Jsme fér zahájilo svoji činnost, konstatuje, že ke splnění druhého Kotterova požadavku plně nedošlo. Jsme fér zahajovalo svoji činnost besedami s občany, a také vydalo tiskovou zprávu, která poté byla

[10] Při popisu této vize je třeba brát do úvahy, že na rozdíl od výše popsaného procesu vytvoření urgence, který se vztahuje k vládě Petra Fialy, která vládne od prosince 2021, se vytvoření vize vztahuje již k založení koalice Jsme fér v dubnu 2017. Některé okolnosti a témata se tak mezi lety 2017 a 2021 mohla změnit, nicméně hlavní podstata vize zůstala celou dobu stejná.

otištěna několika médii (mimo jiné Mladou Frontou Dnes, Respektem, Bleskem a dalšími, jak je patrné z Newton Media Search).

Text Silvie Lauder z Respektu (2017), který popisuje zahájení kampaně Jsme fér, nicméně nijak nezmiňuje události a kroky, které se musí stát, aby se z prezentované vize stala realita. První definice kroků, tedy zmínky, že pro změnu zákona je potřeba součinnost politiků, se začaly odehrávat až před sněmovními volbami v roce 2017, kdy Jsme fér začalo apelovat na své příznivce, aby volili tzv. férové poslance, tedy ty, kteří podporují manželství pro všechny (Jsme fér, 2017a).

Je třeba připomenout, že Kotterova metodologie dále stanovuje, že pro úspěšné provedení změny je třeba vizi sestavit tak, aby byla snadno komunikovatelná. Jsme fér dokáže svoji vizi shrnout do dvou vět, což ji činí srozumitelnou a zapamatovatelnou. To se dá demonstrovat i články, které po vzniku Jsme fér vycházely v českých médií, jejichž titulky jasně ukazovaly, jaká je vize organizace:

Obrázek č. 8: Článek v deníku Blesk zachycující zahájení kampaně Jsme fér (Blesk, 2017).

Žádná registrace, chceme

manželství

Vzniká koalice za sňatky homosexuálů. Slib, že jim postačí partnerství, je dle aktivistů překonán.

Ivana Karásková
reportérka MF DNES

Právnička Žaneta a studentka Tereza z Plzně spolu žijí skoro pět let. Chtěly by se vzít, jenže v Česku to nejde. Zákony povolují jen registrované partnerství, a to dvojici nestačí. Dívky se proto zapojily do kampaně, která chce prosadit pro dvojice stejného pohlaví plnohodnotné manželství. Propagace myšlenky bude masivní - vznikla kvůli ní nová Koalice za manželství, v níž se k aktivistům připojila také třeba organizace Amnesty Interantional.

„Moji rodiče jsou spolu třicet let a nevím, proč by moje láska měla mít jinou hodnotu jenom proto, že miluju holku," vysvětluje svůj postoj třiadvacetiletá Tereza.

Aktivisté jsou přesvědčeni, že přístup k manželství by měli mít všechny dvojice bez rozdílu orientace. „Je to pro nás i otázka důstojnosti. Nechceme se bavit o diskriminaci a právech, ale o hodnotách, jež společnost uznává, a rádi bychom do debaty vtáhli veřejnost," řekl včera hlavní manažer kampaně a ředitel festivalu Prague Pride Czeslaw Walek, který žije od roku 2014 v manželství s nizozemským partnerem. Sňatek uzavřeli v Rotterdamu a teď bojují o stejnou možnost i pro Čechy.

Změnit tři slova

Podle Kateřiny Saparové z Prague Pride by stačil jednoduchý zásah do občanského zákoníku formou novely, v níž by se změnila pouhá tři slova: „svazek muže a ženy" na „svazek dvou lidí".

Žádný argument proti manželství gayů a leseb nevidí ani evangelický duchovní Martin Arden, který kampaň podporuje. „Doufám, že politici budou spolupracovat. Evangelická církev má vyřešenou homosexualitu už od minulého století a já bych byl rád mezi těmi, kdo by manželství pro všechny dovedl do konce i s tím kýženým razítkem," prohlásil Arden.

Kampaň pod názvem Jsme fér zaštítila Koalice za manželství, kterou tvoří organizace Amnesty International, Logos, Mezipatra, Prague Pride a PROUD. Aktivisté zdůrazňují, že mezi registrovaným partnerstvím a manželstvím je mnoho rozdílů. Registrovaným partnerům například automaticky nevzniká společné jmění jako u manželů, nemají nárok na vdovský či vdovecký důchod. Děti nemohou očekávat sirotčí důchod od partnera biologického rodiče, ten si je rovněž nesmí ani osvojit.

Manželství už lidem stejného pohlaví povoluje pětadvacet zemí světa. Vyjma Německa se to týká z velké části západní a severní Evropy, USA, Kanady či některých zemí Jižní Ameriky.

V Česku si podle loňského průzkumu agentury NMS přeje uzákonění manželství pro lidi s menšinovou orientací 86 procent gayů a leseb. S tímto krokem souhlasí i 68 procent veřejnosti.

Politický boj

Piráti a zelení mají manželství pro homosexuály ve volebním programu, sympatie lze očekávat také od hnutí ANO. Rozpolceni ve vztahu k novým právům pro sexuální menšiny zůstávají sociální demokraté. Podle poslankyně Dany Váhalové (ČSSD) veřejnost ještě k takovému kroku nedozrála a registrované partnerství je maximum, co může veřejnost prozatím tolerovat.

„Před lety aktivisté tvrdili, že jim registrované partnerství stačí. Myslím si, že debatě o manželství by měla předcházet nějaká analýza, abychom věděli, kolik partnerství bylo uzavřeno a kolik zrušeno. Pro lidi není tak jednoduché tento požadavek pochopit, stejně jako adopce. A možná je manželství právě oklika, jak dosáhnout i tohoto cíle," míní poslankyně Váhalová. Podle ní není dobře v rozjíždějící se době otevírat další téma, které společnost rozděluje.

Odmítavě se ke kampani za změnu pojetí manželství staví rovněž poslankyně Jitka Chalánková z TOP 09. Podle ní na sebe chtějí aktivisté vzít úlohu, kterou „ve své přirozenosti nejsou schopni naplnit."

„U nás nikdo nikoho nediskriminuje. Nicméně prolomení tradičního pojetí rodinného práva by právě ze strany aktivistů mohlo přinést další požadavky, například nárokovat si právo na děti," tvrdí Chalánková. Vzorem je pro ni Slovensko, které manželství chrání jako jedinečný svazek mezi mužem a ženou.

Aktivisté přesto věří, že se jim podaří veřejnost pro jejich záměr získat. Koalice za manželství chystá na konec jara mimo jiné sérii setkání v jedenácti městech, projekce filmů a debaty s místními politiky a odborníky.

Registrovaní partneři versus manželé

- Při sňatku vzniká automaticky **společné jmění** manželů, což ulehčuje život – manželé si nemusí ke všemu udělovat plnou moc. U registrovaných partnerů není **žádná úprava** vypořádání majetku.
- Manželé mají nárok na **vdovský a vdovecký důchod**, registrovaní partneři nikoli.
- Při uzavření sňatku si manželé mohou určit, jaké **příjmení budou užívat**, zatímco registrovaní partneři musí o změnu žádat dodatečně.
- Manžel si může **osvojit dítě druhého** manžela z předchozího vztahu, registrovaní nemají nárok.
- Zatímco heterosexuální dvojice se může vzít na **jakékoliv matrice**, registrovaní partneři pouze na čtrnácti **krajských úřadech**.
- Manželé musí mít dva svědky, registrovaným stačí **matrikář**.
- Na svatbu dostanou lidé **dva dny volno**, na registraci ne.

Manželství ve světě

- Pro lesby a gaye je uzákoněno **v 25 zemích** světa, v nichž žije dohromady kolem miliardy lidí.
- Lidé s menšinovou sexuální orientací mohou vstoupit do manželství **ve většině západoevropských zemí**, v Německu však ne.
- Brát se mohou tyto páry také **v Kanadě a Jižní Americe**. Diskuse probíhají také v první asijské zemi, na Tchaj-wanu.

> Moji rodiče jsou spolu třicet let a nevím, proč má mít láska holek jinou hodnotu.

Obrázek č. 9: Článek v deníku Mladá Fronta Dnes zachycující zahájení kampaně Jsme fér (Karásková, 2017).

Kotterovův postup komunikace změny je v teoretické části této práce rozšířen i o poznatky Richesina (2011, s. 12) ke Kotterově modelu. Podle něj dobře sestavená vize motivuje stakeholdery k vytváření akce. To se dá potvrdit peticí, kterou Jsme fér zorganizovalo v zimě 2017, jejíž cíl byl do května 2018 sesbírat 50 000 podpisů veřejnosti, které sloužily jako apel poslancům k přijetí manželství pro všechny (Jsme fér, 2017b). Celkový počet podpisů v květnu 2018 byl přes 68 000 (Kubíčková, 2018).

6.5.4 Komunikace vize

Pokud vezmeme úvahu komunikaci vize směrem k poslancům, není již možné komunikaci hodnotit jednoznačně pozitivně. Část poslanců, která svůj postoj k hlasování o manželství pro všechny nezveřejňovala, či jej dokonce ještě neměla ustanovený, se stala terčem kampaně Jsme fér s názvem „Děti čekají". Touto kampaní se tato práce zabývá v části 6.3.3. Kampaň, která cíleně oslovovala poslance, se rozchází s Kotterovými zásadami pro komunikaci vize ve dvou směrech – nebyla komunikována tak, aby byla pochopena, a zároveň způsobila, že se někteří klíčoví stakeholdeři chovali v rozporu s vizí.

Nejprve bude zhodnoceno nepochopení kampaně. K tomu budou využity informace z polostrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny pro tuto práci. Poslankyně z Pirátské strany Klára Kocmanová popisuje kampaň „Děti čekají" jako medvědí službu pro hlasování o zákonu o manželství pro všechny. „*V té Sněmovně to vzali ti poslanci hodně*

špatně zrovna i při tom jednání. Já si myslím, že to nikoho nepřesvědčilo o ničem, ale spousta těch, kteří třeba byli nalomení něco podpořit, tak je to tak naštvalo. Řekli si, ty jo, tak tohle nemám zapotřebí, aby mě pak jmenovali na billboardu. Myslím si, že na tento typ kampaně nejsme v českém prostředí zvyklí. Poslanci se vlastně najednou cítili, jako že se na ně ukazuje a že tím pádem proti nim půjdou davy lidí. Není to příjemný pocit a já jsem se vlastně jim nedivila, protože mi to taky nepřišlo úplně korektní, i když možná třeba na západě je to běžnější, takovýto způsob řekněme veřejné diskuse.".

S názorem, že kampaň „Děti čekají" hnutí Jsme fér spíše ublížila, se připojuje i aktivista Kryštof Stupka. „*myslím si, že to byl trošku chaos a že jim (Jsme fér) to ve skutečnosti ublížilo. Jsme fér dva roky hrálo takového hodného policistu v tom aktivistickém boji a najednou udělali takovouhle podpásovku, takže potom na něj byli poslanci a poslankyně naštvaní a najednou s nimi přestali bavit den předtím, a to byl ten den, kdy se potom hlasovalo. Někteří poslanci tvrdí, že to je ten důvod, proč nakonec nehlasovali nebo hlasovali jinak, než původně zamýšleli."*

Stupka taky zmiňuje, že nelibá reakce u poslanců mohla nastat z důvodu, že některé billboardy byly umístěny blízko jejich domovům. Kocmanová zase připodobňuje situaci s kampaní k situaci s hlasováním o pandemickém zákoně, během kterého byly zveřejněny adresy poslanců.

Jak je zmíněno výše, některé poslance kampaň údajně motivovala k přehodnocení jejich postojů při hlasování. Zároveň ovšem kampaň krátkodobě motivovala změnit postoje i takové stakeholdery, kteří dlouhodobě téma podporovali. To lze demonstrovat na stenoprotokolech jednání Poslanecké sněmovny ze dne 7. 2. 2024, tedy v týdnu, kdy byla kampaň Jsme fér spuštěna (PČR, 2024).

Poslankyně hnutí ANO Taťána Malá, která usilovala o zrovnoprávnění práv a zavedení manželství pro všechny, ve sněmovně mimo jiné řekla: „*musím říct, že mě skutečně velmi mrzí to, co jsem se před chvílí dozvěděla, to je ta kampaň od Jsme fér, která probíhá, protože to absolutně nepovažuji za fér. Já bych se, ačkoliv s tím nemám nic společného, chtěla všem kolegům omluvit za to, čemu musí čelit v tomto smyslu a že si musí číst ve svých městech a obcích ty billboardy a vzkazy, které si číst musí, protože si myslím, že*

tohle je fakt nedůstojné. Jenom bych chtěla poprosit o to, aby nás to nepřimělo k tomu, rezignovat na to, narovnat skutečně práva homosexuálním, stejnopohlavním párům….Je to kampaň, která prostě není vůbec vhodná, nebudu ji podporovat a absolutně se od toho distancuji." (PČR, 2024).

V podobném duchu vystoupila i například poslankyně Michaela Šebelová ze Starostů a nezávislých, kteří zrovnoprávnění také aktivně podporovali, a několik dalších politiků, kteří požadovali po Jsme fér omluvu.

Na výše popsaných skutečnostech jasně vidíme, že došlo k porušení dvou ze tří zásad Kottera pro efektivní komunikování vize, a to nedostatečné vysvětlení vize a změně postojů některých stakeholderů. Jsme fér kampaň po těchto následcích skutečně předčasně stáhlo. Vedoucí komunikace této organizace Filip Milde následky popsal takto: „*pochopil jsem, že čeští politici jsou nevyzpytatelní. Jakmile tam dáte jejich jméno, i když je to pozitivní, tak oni kolem toho vytvoří dezinformační kampaň a můžete se snažit a myslet to sebelépe, ale ve finále pak k tomu pultíku předstoupí vaši podporovatelé a řeknou: tak dnes mě Jsme fér fakt rozčílilo. Když jsme pak zjišťovali, co se tam stalo, tak jsme zjistili, že poslanec Juchelka* (ANO, pozn. autora) *hned vyběhnul, běžel do ODS, tam jim začal vykládat něco, o čem ta kampaň prostě nebyla a ti lidi samozřejmě oni nejdou a nezačnou si zjišťovat skutečnost, oni prostě od někoho převezmou informaci, šíří ji dál a každý si k tomu něco přidá. Během dvou hodin se ta Sněmovna tak zdezinformovala navzájem, že jediná cesta, jak z toho, byla vysvětlit to, říct záměr, s jakým jsme kampaň dělali, a omluvit se."*

Zároveň je na této komunikaci možné demonstrovat skutečnost, kterou popisují Šedivý a Medlíková (2012, s. 317), a sice, že nátlakové akce jakožto jedna z metod advocacy mohou být riskantní a znemožnit pozitivní a věcnou komunikaci.

6.5.5 Malá vítězství

Další z kroků, které Kotter zmiňuje pro úspěšnou implementaci změny, jsou malá vítězství, která by se měly stávat v průběhu implementace změny.

Za malá vítězství se dají jistě považovat všechna spojenectví, která Jsme fér v době projednávání zákona navázala (tedy se stakeholdery, kteří jsou popsáni v analýze stakeholderů této práce). Pozitivní aspekt pro změnu byla i stabilní či mírně rostoucí podpora manželství pro všechny mezi veřejností (jak popisuje graf č. 1), a podpisy, které Jsme fér nasbíralo v průběhu kampaně (zejména petice, která je zmíněná v kapitole 6.5.3). Kotterova metodologie říká, že je třeba získat viditelná a jednoznačná malá vítězství, což lze v případě Jsme fér hodnotit jako úspěšné naplnění metodologie.

6.5.6 Stavění na změně a zakotvení změn

Poslední dva body Kotterova modelu budou pro účely této práce spojeny. Po implementaci změny totiž Kotter varuje před příliš brzkým prohlášením vítězství, naopak by měl být investován čas a energie do řešení dalších problémů.

Vzhledem k tomu, že manželství pro všechny bylo schváleno pouze ve formě partnerství, nikoliv doslovného manželství (jak je detailně popsáno v kapitole 3.2), uvědomuje si hnutí Jsme fér, že je stále příležitost aktivně pracovat na další změně. Tato změna by měla obsahovat přejmenování partnerství na manželství a také srovnání rodičovských práv. Vedoucí komunikace Jsme fér Filip Milde k tématu dodává: „*teď se připravujeme na příští volby. Připravujeme předvolební průzkum a vymýšlíme taktiku, jak to uchopit dál. Počítáme s tím, že téma budeme chtít otevřít i příští sněmovně. Ambice je, aby se jednalo o úplné manželství bez výjimek, stejná práva a stejné povinnosti. Bez stejného názvu to prostě nejsou stejná práva.*“

Na základě Kotterovy metodologie je tedy možné hnutí Jsme fér v další komunikaci doporučit, aby dále upevňovalo zakotvení tématu ve společnosti a nepřestávalo ukazovat, jak nová změna pomůže lidem a společnosti.

Nyní bude zodpovězena VO 5: *Jak úspěšná je strategická komunikace sledovaných stakeholderů pro přijetí tzv. manželství pro všechny podle Kotterova modelu managementu změny?*

Při hodnocení s využitím Kotterovy metodologie lze jednoznačně pozitivně hodnotit práci, kterou Jsme fér odvedlo při vytvoření pocitu naléhavosti. Kotter ve své metodologii zdůrazňuje, že pro vytvoření úspěšné změny je třeba nabídnout dostatečné množství

argumentů. To se Jsme fér daří, když v komunikaci využívá zejména lidské příběhy, na kterých je demonstrováno, že stále existují skupiny lidí, ke kterým není přistupováno rovnocenně.

Úspěšně ovšem není možné hodnotit komunikaci směrem k poslancům. V klíčové fázi kampaně za rovnoprávné manželství, mezi 2. a 3. čtením zákona, totiž strategická komunikace Jsme fér nesplnila zásadní podmínku, kterou Kotter zmiňuje ve své metodologii, a sice nebyla vysvětlena dostatečně tak, aby byla pochopena. Navíc byla porušena i druhá Kotterova podmínka pro úspěšnou implementaci změny, a sice to, že se někteří klíčoví stakeholdeři (v tomto případě někteří poslanci, kteří Jsme fér do té doby podporovali), začali postupovat v rozporu s vizí – a to z důvodu nepochopení kampaně, kterou Jsme fér připravilo směrem k jiným poslancům, kteří se mezi podporující neřadili.

Úspěšně se dá hodnotit vytvoření koalic a navazování úspěšných partnerství. V tomto ohledu Jsme fér dokázalo sestavit silný tým podporovatelů. Diskutabilní ovšem nadále zůstává absence jedné tváře, která by celou kampaň zastřešila. Jak zmiňuje i Kotter a Rathgeber (2016, s. 55), v týmu je vždy vhodné mít někoho, kdo je známý a důvěryhodný. Takoví stakeholdeři v týmu Jsme fér sice jsou, nikdo z nich ale nepatří do kategorie Hráči, čili těch nejvíce impaktních stakeholderů.

Závěrem se dá říci, že i přes snahu a kroky Jsme fér nedošlo ke 100% změně, když namísto manželství pro všechny byl schválen pouze návrh na partnerství s upravenými právy. Na druhou stranu je nutno brát v potaz, že k tomuto schválení došlo ve sněmovním prostředí, které bylo považováno za vysoce konzervativní – v říjnu 2021 Jsme fér spočítalo, že v nově zvolené sněmovně by manželství pro všechny podpořilo jen 49 poslanců (Pálová, 2021c). Dle názoru autora tak hnutí Jsme fér demonstruje úspěšnost své komunikace tím, že v prostředí konzervativní sněmovny dokázalo téma udržet v pozornosti a přispět k tomu, aby bylo skutečně projednáno a nebylo odloženo na další volební období.

7 DISKUSE A LIMITY

Manželství pro všechny je téma, které během funkčního období vlády Petra Fialy, které trvá od prosince 2021, rezonovalo více než během předchozích volebních období. Je to patrné z vysokého počtu stakeholderů, kteří v tomto období byli zaznamenáni a popsáni touto prací, přičemž, jak je v textu popsáno, většina těchto stakeholderů se do tématu zapojila až právě ve sledovaném období, a nikoliv dříve (například prezidentští kandidáti, ale i britský velvyslanec nebo různé akademické a kulturní instituce).

Právě z důvodu stále častějšího výskytu tématu ve veřejném prostoru byla zanalyzována komunikace hnutí Jsme fér, které působí jako akcelerátor tohoto tématu ve společnosti. Je zajímavé pozorovat, že ačkoliv Jsme fér disponuje pouze jedním členem komunikačního týmu, je její strategická komunikace na profesionální úrovni a postupuje podle kroků, které jsou pro úspěšnou strategickou komunikaci vhodné.

I tak je nicméně nutné zmínit, že v komunikaci Jsme fér dochází k chybám, přičemž za nejvýraznější z nich lze považovat kampaň „Děti čekají“, kterou někteří z poslanců, na které byla cílena, nepochopili správně a hlasitě proti ní protestovali, což ovlivňovalo negativně i některé stakeholdery (podporující poslance). Jak ale v rozhovoru zmiňuje Filip Milde, vedoucí komunikace Jsme fér, i přes tento následek kampaň vzbudila pozornost a na téma upozornila.

V práci je také několikrát diskutováno, zda kampaň neměla mít jednu tvář – důvěryhodnou známou osobu nebo influencera, který by zajistil pro kampaň podporu a pokrytí, V teoretické části práce (například v kapitole 2.4.3.) je zmiňováno, že například pro mladé osoby mohou být influenceři zdrojem informací. Na druhou stranu je diskutabilní, zda právě mladé osoby je třeba v tématu LGBT+ vzdělávat a přesvědčovat je. Autor této práce se nicméně domnívá, že hnutí Jsme fér mohlo s influencery a obecně Instagramem a jinými sociálními sítěmi pracovat lépe, po vzoru zahraničních kampaní na stejné téma.

Práce se také zaměřila na firmy a korporace, které podpořili výzvu premiéru Fialovi ve věci přijetí manželství pro všechny. Zde je potřeba zmínit limitaci, kterou výzkum mezi firmami představoval. Všechny dotazované firmy uvedly, že jejich angažmá v tématu bylo

na základě jejich přesvědčení, a nikoliv s ambicemi zlepšit vnímání firmy či zvýšit její prostor v médiích. Bohužel, v tomto případě není možné ověřit, zda firmy skutečně říkají pravdu, nebo je toto tvrzení (i pokud jen částečně) neobjektivní. Autor se s tímto rizikem pokusil vypořádat tak, že přizval k rozhovoru i marketingovou odbornici pracující na LGBT+ tématech s firmami a bývalého zaměstnance jedné z firem, která se výzvy účastnila. I tak ale existuje riziko, že motivace, které firmy udávají, se mohou lišit od skutečných motivací, které jsou popsané například v koncepčním rámci Cammaroty et al. (2023), tzn. že firmy mohou mimo jiné skutečně toužit i po zvýšení hodnoty a autencity značky a jiných faktorech. Vodafone, jeden z účastníků průzkumu, také odmítá angažmá v LGBT+ tématech kvůli ESG reportingu. Na druhou stranu je ale třeba si všimnout, že právě Vodafone patří mezi 10 největších českých firem, které do ESG reportování spadají, a v roce 2022 se na svém webu chlubil zařazením do 10 nejlépe hodnocených firem (Vodafone, 2022).

Dále je do limitů práce také nutné zahrnout skutečnost, že většina rozhovorů se zástupci firem proběhla pouze písemnou formou. Nebylo tedy možné, jak je u polostrukturovaných rozhovorů standardní, rozvíjet diskusi dalším směrem a během rozhovoru odkrývat další témata a myšlenky respondentů. Je také nutné zmínit, že díky nižšímu počtu respondentů nelze výsledky u firem zobecnit, přestože se názory a postoje v rozhovorech a dotaznících opakovaly.

A konečně, u stakeholder mappingu je limitem jeho provedení výhradně v on-line prostředí, kvůli čemu může dojít k nezachycení některých stakeholderů. Na druhou stranu je ale nutno dodat, že v off-line prostředí se často může jednat o stakeholdery, pro které je zásadní, aby zůstali veřejně neodhaleni – to naznačil i vedoucí komunikace Jsme fér Filip Milde během rozhovoru, když zmínil, že ve Sněmovně hnutí spolupracuje s mnoha subjekty, kteří jsou předmětem tajemství a nepřejí si být uveřejněni.

Téma brand aktivismu v českém prostředí lze doporučit k dalšímu budoucímu výzkumu, vzhledem k tomu, že tato oblast zatím v Česku není příliš prozkoumána, přičemž české značky se k ní začínají pomalu odhodlávat. Bude jistě zajímavé pozorovat, s jakými dalšími tématy se český aktivismus značek může plnit, a pro budoucí výzkumníky bude zajímavé zmapovat hlubší motivace značek. Je ale potřeba držet na paměti, že k tomu vždy

bude nutné dostatečně kombinovat zdroje přímo z firem s jinými, nezávislými zdroji, protože bude existovat obava, že informace pramenící z firem jsou zabarvené.

8 ZÁVĚR

V této diplomové práci bylo řešeno téma manželství pro všechny a jeho zavedení v Česku. V úvodní teoretické části práce byl vysvětlen pojem strategická komunikace. Dále byly představeny její nástroje a postupy, byl popsán proces managementu změny a stakeholderská teorie. Tyto koncepty byly následně v práci operacionalizovány, aby mohly být využity v analytické části.

Teoretická část práce dále popsala, jaká je současná situace LGBT+ komunity v Česku a také se zaměřila na korporátní a firemní aktivismu, který je s touto prací také spojen, a to prostřednictvím výzvy firem premiéru Petru Fialovi, která jej žádala o přijetí manželství pro všechny.

Pro zjištění, kteří aktéři do procesu schvalování zákona o manželství pro všechny vstupují byla využita metoda stakeholder mappingu, která byla vytvořena na základě operacionalizace stakeholderské teorie. Výzkumná otázka zněla: *Kdo jsou stakeholdeři, kteří usilují o zavedení manželství pro všechny v Česku?*

Bylo identifikováno celkem 17 stakeholderů, kteří byli rozděleni do čtyř skupin podle výše jejich vlivu a zájmu. Kategorie Hráči, která sdružuje stakeholdery s nejvyšším vlivem a zájmem, zahrnuje stakeholdery: Aktivistické organizace, Nezávislí aktivisté, Firmy a korporace, Politické strany, Prezident republiky a Nejvyšší ústavní činitelé. Tito stakeholdeři mají největší možnost ovlivnit přijetí manželství pro všechny, a jejich spolupráce může vést k nejlepším výsledkům. Kategorie Subjekty, která sdružuje stakeholdery s velkým zájmem, ale malý vlivem, obsahuje LGBT+ komunitu, Prezidentské kandidáty, Veřejnost, Diplomaty a Výbor pro práva LGBTI+. Kategorie Udavači kontextu, která se zabývá stakeholdery s nízkým zájmem, ale vysokým vlivem, obsahuje stakeholdery Celebrity a známé osobnosti a Novináři a média. Poslední kategorie, Dav, obsahuje stakeholdery, kteří mají nízký jak vliv, tak zájem. Jedná se o Mládežnické organizace, Kina a divadla, Věřící a Školství.

Další částí práce poté byly polostrukturované rozhovory. Tato metoda byla využita k zodpovězení na výzkumné otázky 2 a 3. Výzkumná otázka 1 zněla: *Jak využívají kroky strategické komunikace podle LaBelle a Waldeck aktivistická hnutí s cílem prosadit manželství pro všechny?*

Pomocí výzkumných podotázek k VO 2 bylo zjištěno, že hnutí Jsme fér, které bylo zkoumáno, využívá kroky strategické komunikace k identifikaci svých publik. Ty jsou dvě – jde o politiky a veřejnost. Následně jsou tyto skupiny ještě děleny do dalších podskupin, ke kterým hnutí dále komunikuje. V případě veřejnosti se hnutí soustředí na tu část veřejnosti, která je ve vztahu k manželství pro všechny nepřesvědčená. Využívá public relations, vztahů s novináři i sociálních sítí k tomu, aby vnímání této skupiny změnila, a to zejména využíváním emočně zbarvené komunikace, tedy například příběhů o queer párech a duhových rodinách, sociálních nespravedlnostech a podobných tématech. K tomu hnutí využívá média, která jsou podle provedených výzkumů nejvíce afinitní směrem k cílové skupině, například deník Blesk.

Ve vztahu k politikům hnutí komunikuje jak k těm, kteří hnutí podporují, tak k odpůrcům. Příznivce hnutí informuje pomocí e-mailů, zve je na setkávání a předává jim témata k další komunikaci – například již zmíněné příběhy rodin. Odpůrce hnutí kontaktuje také prostřednictvím e-mailů, osobně ve Sněmovně nebo také prostřednictvím sociálních sítí.

Výzkumná otázka 3 se týkala firem a korporací, které usilují o manželství pro všechny. Tato výzkumná otázka byla rozdělena do šesti podotázek. Bylo zjištěno, že firmy a korporace se angažují v tématu LGBT+ komunity a sňatků pro všechny zejména z důvodu vlastního přesvědčení – chtějí ukázat, za jakými hodnotami stojí. Firmy podle výsledků výzkumu nestojí o to, aby se na tématu zviditelňovali, aby posilovali sílu a autentičnost jejich značky nebo „word-of-mouth“ o jejich společnosti. Jejich úmysly jsou čistě hodnotové. Vodafone, který je povinný zúčastnit se ESG reportingu, pak odmítá, že by jeho motivace v tématu souvisela s nutností se ESG reportingu zúčastnit.

Dále bylo zjištěno, že se firmy neobávají obvinění z pink- nebo rainbow-washingu, a že ani aktivistické hnutí či jednotlivci nesoudí, že by účast firem indikovala pink- nebo rainbow-washing. Rozdílný pohled mezi firmami a aktivisty je poté u tématu úspěšnosti výzvy premiéru Fialovi. Zatímco hnutí Jsme fér soudí, že výzva byla úspěšná, protože podnítila další výzvy, aktivista Kryštof Stupka soudí, že dopad na premiéra byl nulový.

Výzkumná otázka 4 rozšiřovala stakeholder mapping a soustředila se na detailní popis politických aktérů v tématu manželství pro všechny. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že tématu se nejvíce věnují politici Pirátské strany a Starostů a nezávislých. Naopak u hnutí ANO byla popsána snaha využít téma k odstínění pozornosti od jiných témat, která se tohoto hnutí týkala.

Konečně, výzkumná otázka 5 se týkala úspěšnosti strategické komunikace hnutí Jsme fér a byla operacionalizována pomocí Kotterovy matice změny (2007). Komunikace je zde hodnocena převážně jako úspěšná. Negativní aspekty jsou zaznamenány u kampaně „Děti čekají“, která proběhla před závěrečným hlasováním o manželství pro všechny a která vyvolala silně negativní ohlasy u poslanců. Naopak pozitivně jsou hodnoceny schopnosti Jsme fér navázat dostatečně silná partnerství s jinými stakeholdery, schopnost vytvořit dostatečně silného pocitu naléhavosti změny a také dobře popsaná vize změny.

9 SUMMARY

The topic of marriage for all and its introduction in the Czech Republic was addressed in this thesis. In the initial theoretical part of the thesis the concept of strategic communication was explained. Furthermore, its tools and procedures were introduced, the process of change management and stakeholder theory were described. These concepts were then operationalized in the thesis in order to be used in the analytical part. The theoretical part of the thesis further described the current situation of the LGBT+ community in the Czech Republic and also focused on corporate and business activism, which is also linked to this thesis, through a corporate appeal to Prime Minister Petr Fiala, asking him to accept marriage for all.

A stakeholder mapping method was used to identify which actors were involved in the process of passing the Marriage for All Act, which was developed by operationalizing stakeholder theory. The research question was: *Who are the stakeholders who are pushing for the introduction of marriage for all in the Czech Republic?*

A total of 17 stakeholders were identified and divided into four groups according to their level of influence and interest. The category of Stakeholders, which brings together the stakeholders with the highest influence and interest, includes the following stakeholders: Activist Organizations, Independent Activists, Businesses and Corporations, Political Parties, President of the Republic and Supreme Constitutional Officers. These stakeholders have the greatest opportunity to influence the acceptance of marriage for all, and their collaboration can lead to the best outcomes. The Entities category, which brings together stakeholders with high interest but little influence, includes the LGBT+ community, Presidential candidates, the Public, Diplomats and the LGBTI+ Rights Committee. The Context Givers category, which deals with stakeholders with low interest but high influence, includes the Celebrity and Famous People and Journalists and Media stakeholders. The last category, Crowd, contains stakeholders who are low in both influence and interest. These are Youth Organizations, Cinemas and Theatres, Believers and Education.

The next part of the work was then semi-structured interviews. This method was used to

answer research questions 2 and 3. Research question 1 was: *How are the steps of strategic communication as outlined by LaBelle and Waldeck used by activist movements to promote marriage for all?*

Using the research sub-questions for VO 2, it was found that the Jsme fér movement that was researched uses the steps of strategic communication to identify its audiences. These are two - politicians and the public. These groups are then further divided into sub-groups to which the movement further communicates. In the case of the public, the movement focuses on the part of the public that is unconvinced in relation to marriage for all. It uses public relations, relationships with journalists and social media to change the perception of this group, especially by using emotionally coloured communication, for example stories about queer couples and rainbow families, social injustices and similar issues. To do this, the movement uses the media that, according to research, have the highest affinity with the target group, such as the daily newspaper Blesk.

In relation to politicians, the movement communicates to both those who support the movement and those who oppose it. The movement informs its supporters by e-mail, invites them to meetings and provides them with topics for further communication - for example, the aforementioned stories of families. He also contacts opponents of the movement by e-mail, in person in the House of Commons or via social networks. Research question 3 was about companies and corporations that are pushing for marriage for all. This research question was divided into six sub-questions. It was found that businesses and corporations are engaging with the LGBT+ community and marriage for all mainly because of their own beliefs - they want to show what values they stand for. Companies, according to the research, are not interested in raising their profile on the issue to reinforce the strength and authenticity of their brand or the 'word-of-mouth' about their company. Their intentions are purely values-based. Vodafone, which is obliged to participate in ESG reporting, then denies that its motivation in the topic is related to the need to participate in ESG reporting.

It was also found that companies are not concerned about accusations of pink- or rainbow-washing, and that neither the activist movement nor individuals judge that companies' participation indicates pink- or rainbow-washing. The divergent view between companies and activists is then on the topic of the success of the challenge to Prime Minister Fiala.

While the Jsme fér movement judges that the challenge was successful because it prompted other challenges, activist Kryštof Stupka judges that the impact on the Prime Minister was zero.

Research question 4 extended the stakeholder mapping and focused on detailing the political actors on the topic of marriage for all. Based on the interviews, it was found that politicians from the Pirate Party and the Mayors and Independents were most involved in the topic. In contrast, the ANO movement was described as trying to use the topic to shield attention from other issues concerning the movement.

Finally, research question 5 concerned the success of the strategic communication of the Jsme fér movement and was operationalised using Kotter's (2007) change matrix. Here, communication is rated as mostly successful. Negative aspects are noted for the 'Children Waiting' campaign, which ran in the run up to the final vote on marriage for all and which provoked a strongly negative response from MPs. In contrast, the positive aspects are the ability of Jsme fér to establish strong enough partnerships with other stakeholders, the ability to create a strong enough sense of urgency for change, and a well described vision for change.

10 POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

AHMAD, F., GUZMÁN, F., & AL-EMRAN, M. (2024). Brand activism and the consequence of woke washing. Journal of Business Research, 170, 114362.

AKTUÁLNĚ.CZ. 2006 Hromada: Jsme normální, ale jiní. aktualne.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/hromada-jsme-normalni-ale-jini/r~i:article:188504/

ARCHER, Nick. 2021. Legalizovali jsme [...]. X [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://x.com/NickArcherRF/status/1387489247460999168

BABIŠ, Andrej. 2023. Manželství pro všechny? Odpovídám [...]. tiktok.com [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://www.tiktok.com/@andrejbabis/video/7242557210725797146

BASHIR, H., NANGOLI, S., MUSSAIZI, Y., NAKUJABI, F., BASEMERA, M., & AYIBO, C. (2022). Information adequacy and strategic behavioral change communication as a pandemic management tool: The mediating role of interaction resonance. International Journal of Business Communication, 59(2), 242-268.

BERKI, Jan. 2023. Nově zvolený prezident republiky podporuje rovné sňatky. Zákonu o manželství pro všechny páry tak nestojí nic v cestě. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/prezident_petr_pavel_podporuje_manzelstvi_pro_vsechny_pary

BLESK. 2017. Gayové a lesby chtějí manželství: Je to otázka důstojnosti, tvrdí. blesk.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://sysel-newtonmedia-eu.ezproxy.is.cuni.cz/link/d7dcfa45-e4ba-4187-85dc-a6af60951128

BONNAFOUS-BOUCHER, M., & RENDTORFF, J. D. (2016). Stakeholder theory : A model for strategic management. Springer International Publishing AG.

BOUŠKA, Josef. 2017. O fašistickém podhoubí Parlamentních listů. reportermagazin.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://reportermagazin.cz/17410/o-fasistickem-podhoubi-parlamentnich-listu/

BRÝDL, Matěj. 2023. Starostové jsou tahouny v prosazování manželství pro všechny. starostove-nezavisli.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.starostove-nezavisli.cz/info-a-media/komentare/starostove-jsou-tahouny-v-prosazovani-manzelstvi-

pro-vsechny

BROŽOVÁ, Tereza. 2023. Učitelka si získala srdce své o 25 let mladší studentky: Teď plánují svatbu! blesk.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://prozeny.blesk.cz/clanek/pro-zeny-pribehy/741369/ucitelka-si-ziskala-srdce-sve-o-25-let-mladsi-studentky-ted-planuji-svatbu.html

BUNNAG, Nad. 2024. British Ambassador on same-sex marriage in the UK and gender equality in Thailand. thaipbsworld.com. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.thaipbsworld.com/british-ambassador-on-same-sex-marriage-in-the-uk-and-gender-equality-in-thailand/

BURBANO, V. C. (2021). The demotivating effects of communicating a social-political stance: Field experimental evidence from an online labor market platform. Management Science, 67(2), 1004-1025.

CAMMAROTA, A., D'Arco, M., MARINO, V., & RESCINITI, R. (2023). Brand activism: A literature review and future research agenda. International Journal of Consumer Studies, 47(5), 1669-1691.

CISZEK, E. L. (2017). Activist strategic communication for social change: A transnational case study of lesbian, gay, bisexual, and transgender activism. Journal of Communication, 67(5), 702-718.

COE, K., Bruce, R. J., & RATCLIFF, C. L. (2017). Presidential communication about marginalized groups: Applying a new analytic framework in the context of the LGBT community. Journal of Communication, 67(6), 851-873.

CORNELISSEN, J. P. (2011). Corporate communication: A guide to theory and practice.

CREWS, C. (2023). The Far Right Culture War on ESG. Religions, 14(10), 1257.

CVVM. 2024. Důvěra vrcholným politikům – únor 2024. cvvm.soc.cas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/instituce-a-politici/5809-duvera-vrcholnym-politikum---unor-2024

ČESKO. 1992. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb., 515/2002 Sb., 319/2009 Sb., 71/2012 Sb. a 98/2013 Sb. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: https://psp.cz/docs/laws/constitution.html

ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České

republiky. Částka 33, s. 1026-1365. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ČTK, 2018. Poslanci řeší manželství pro homosexuály. ‚Je to zásadní pro stejnopohlavní páry, pro jejich děti'. lidovky.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/manzelstvi-pro-homosexualy-poslanci-debatovali-o-ustavni-novele.A181114_191011_ln_domov_form

ČTK, 2024a. Iniciativa Jsme fér stáhne po kritice poslanců část své kampaně. Aktuálně.cz [online]. Praha. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/iniciativa-jsme-fer-stahne-po-kritice-poslancu-cast-sve-kamp/r~2a064e7cc5e511ee91e00cc47ab5f122/

ČTK, 2024b. Strany chtějí jednat o názvu partnerství místo manželství pro všechny. ceskenoviny.cz [online]. Praha. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2475890

DARUJME, nedatováno. Patříme na Západ. A my nás tam dostaneme. darujme.cz [online]. Praha. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.darujme.cz/projekt/1206881

DASTIDAR, A., S. SUNDER, and D. SHAH. 2023. Societal spillovers of TV advertising – social distancing during a public health crisis. Journal of Marketing 87, no. 3: 337–58.

DAUVERGNE, P., & LEBARON, G. (2014). Protest Inc.: The corporatization of activism. John Wiley & Sons.

DEMAGOG.CZ. 2021. Jsem byl osočen některými těmi aktivisty[...]. demagog.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://demagog.cz/vyrok/20687

DESCOUENS M., GERBAULT V. (2021), Generation Y's attitude towards femvertising in cosmetics: women empowerment or purplewashing?, Umea University, s. 44.

DVOŘÁKOVÁ, Tereza. 2024. Výměna manželek po deseti letech: První gay pár popsal snahu o dítě. nova.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://tv.nova.cz/porad/vymena-manzelek/bonus/117854-vymena-manzelek-po-deseti-letech-prvni-gay-par-popsal-snahu-o-dite

DVOŘÁKOVÁ. 2005. Poslanci schválili registrované partnerství. idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/poslanci-schvalili-registrovane-partnerstvi.A051216_102941_domaci_klu

ECHO24. 2022. Spor o sňatky homosexuálů v TOP 09. Pekarová jde proti „otci zakladateli“ Kalouskovi. Echo24.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.echo24.cz/a/iuGbS/spor-o-snatky-homosexualu-v-top-09-pekarova-jde-proti-otci-zakladateli-kalouskovi

EU, 2012. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2022/2464 ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění nařízení (EU) č. 537/2014, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti, Úřední věstník EU L 322/15, 16. prosince 2022

FALKHEIMER, J., & HEIDE, M. (2023). Strategic communication: an introduction to theory and global practice (Second edition). Routledge, Taylor & Francis Group.

FARMY, V., KIHN, J., SIHVONEN, J., & VAHAMAA, S. (2022). Does lesbian and gay friendliness pay off? A new look at LGBT policies and firm performance. Accounting & Finance, 62(1), 213-242.

FIALA, Petr. 2018. Patříme na Západ, ne na Východ. [...]. Facebook. [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://www.facebook.com/petr.fiala1964/posts/pat%C5%99%C3%ADme-na-z%C3%A1pad-ne-na-v%C3%BDchod-v%C5%A1ichni-kte%C5%99%C3%AD-to-zpochyb%C5%88uj%C3%AD-hazarduj%C3%AD-s-bezpe%C4%8Dnos/1962802783800595/

FIALA, Radim. 2019. SPD odmítá propagaci ideologie [...]. X [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://x.com/radimfialacz/status/1158315367653097472

FIELD, Matt. 2023. KOMENTÁŘ: Svatby pro všechny? Zkuste to, Češi! píše britský velvyslanec. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/britsky-velvyslanec-matt-field-manzelstvi-pro-vsechny-konzervativci.A230516_131303_domaci_tty

FISHER, W. R. (1985). The narrative paradigm: An elaboration. Communication Monographs, 52(4), 347–367. [cit. 2024-06-25] Dostupné z: https://doi.org/10.1080/03637758509376117

FREDRIKSON, K. (2021). Woke-washing or altruism?: Understanding the phenomenon of brand activism by studying the media effects and audience responses to the practice

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. and De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press

GOLDSTEIN, K. (2002). Getting in the Door: Sampling and Completing Elite Interviews. PS: Political Science and Politics, 35(4), 669–672.Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/1554806

GOTHARD, J. (2022). Komparativní analýza postojů vybraných evropských stran k tématu sexuálních minorit.

GRABANIA, J. (2023). Pinkwashing jako przykład pozornego działania w ramach CSR.

GUOLAUGSSON, B., Fazeli, R., Gunnarsdóttir, I., Davidsdottir, B., & Stefansson, G. (2020). Classification of stakeholders of sustainable energy development in Iceland: Utilizing a power-interest matrix and fuzzy logic theory. Energy for Sustainable Development, 57, 168-188.

GURYČOVÁ, Kristýna. 2017. Anketa mezi prezidentskými kandidáty: kdo věří v Boha a kdo je proti sňatkům homosexuálů?. Irozhlas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/prezidentske-volby-2018-anketa-nabozenstvi-homosexualove-tradice-jiri-drahos_1712230600_kno

HALLAHAN, K., HOLZTHAUSEN, D., VAN RULER, B., VERČIČ, D., & SRIRAMESH, K. (2007). Defining strategic communication. International journal of strategic communication, 1(1), 3-35.

HAMBRICK, D. C., & WOWAK, A. J. (2021). CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. Academy of Management Review, 46(1), 33-59.

HEJLOVÁ, Denisa et al. Výzkum komunikace MŠMT ve vztahu k různým skupinám stakeholderů. Závěrečná výzkumná zpráva v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání: Efektivní formy komunikace MŠMT a přímo řízených organizací vůči zřizovatelům a školám. Praha: IKSŽ FSV UK, 2021.

HERZBERG, M., & RUDELOFF, C. (2022). Should your brand take a stand? Comparing the impact of brand activism and CSR on brand equity. Journal of Brand Strategy, 11(3), 248-262.

HESOVÁ, Zora. 2022. Kulturní války ve střední Evropě: co se skrývá za tzv. hodnotovými spory. IIR.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.iir.cz/kulturni-valky-ve-

stredni-evrope-co-se-skryva-za-tzv-hodnotovymi-spory

HILL, S. (2020). Politics and corporate content: Situating corporate strategic communication between marketing and activism. International Journal of Strategic Communication, 14(5), 317-329.

HLOUŠKOVÁ, Lenka. 2023. EXKLUZIVNĚ. Farářka Martina Viktorie Kopecká: Mám po svém boku milovanou ženu. novinky.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/clanek/kultura-exkluzivne-fararka-martina-viktorie-kopecka-mam-po-svem-boku-milovanou-zenu-40444637

CHU, S. C., KIM, H., & KIM, Y. (2023). When brands get real: the role of authenticity and electronic word-of-mouth in shaping consumer response to brands taking a stand. International Journal of Advertising, 42(6), 1037-1064.

IKSŽ, nedatováno. Centrum pro strategickou komunikaci. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://iksz.fsv.cuni.cz/veda-vyzkum/centrum-pro-medialni-studia-cemes/centrum-pro-strategickou-komunikaci

JADRNÁ, Anna. 2023. ‚Hovězí je hovězí.' Výroky politiků ve Sněmovně mohou vést k útokům z nenávisti, míní zmocněnkyně. irozhlas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/manzelstvi-pro-vsechny-vyroky-hlasovani-2023-projednavani-poslanci-snemovna_2306301831_ako

JONES, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. California Management Review, 22(3), 59-67.

JSME FÉR. 2017a. Známe férové poslankyně a poslance!. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/snemovna

JSME FÉR. 2017b. Sbíráme 50 000 podpisů do 1. máje. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/sbirame_podpisy

JSME FÉR. 2019. Předali jsme Sněmovně férovou výzvu. Přečtěte si celé znění. jsmefer.cz [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/ferova_vyzva_predani

JSME FÉR, 2020a. „Podpora manželství pro všechny roste, 67 % Čechů a Češek říká ano. Přijetí podpoří ekonomiku. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/podpora_manzelstvi_roste_67_procent?fbclid=IwZXh0bgNhZW0

CMTAAAR36Wc_5JbwjeXmoEcGZlQ6MGuY0MuO-qcUaYtT9BCbVJHRdlP_e6JPSE-M_aem_yQsSAwsLHddpS9PwS8cwLQ

JSME FÉR. 2020b. Otevřeni byznysu? Ekonomický argument pro české stejnopohlavní manželství, píše Radio Prague. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/ekonomicky_argument_pro_ceske_stejnopohlavni_manzelstvi

JSME FÉR. 2021. Respekt #ZnojmoKnights. X.com [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://x.com/JsmeFer/status/1432972062793125892

JSME FÉR, 2023. Většina naší země chce rovné manželství. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/vetsina_zeme_chce_rovne_manzelstvi

JSME FÉR. 2024a. PODEPIŠTE PROSÍM ONLINE PETICI NA PODPORU MANŽELSTVÍ PRO VŠECHNY PÁRY. jsmefer.cz [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/onlinepetice

JSME FÉR. 2024b. Manželství pro všechny páry dlouhodobě podporuje [...]. X.com [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://x.com/JsmeFer/status/1761001431283175657

JSME FÉR. Nedatováno. Kdo jsme. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/kdo_jsme

KAISER, Daniel. 2023. Jak to má Petr Fiala s manželstvím pro homosexuály echo24.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://echo24.cz/a/HunbV/komentar-kaiser-jak-to-ma-petr-fiala-manzelstvi-pro-homosexualy

KAPLAN, Sarah & ORLIKOWSKI, Wanda. (2014). Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives. MIT Sloan Management Review. 56. 23-+.

KARÁSKOVÁ, Ivana. 2017. Žádná registrace, chceme manželství. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://sysel-newtonmedia-eu.ezproxy.is.cuni.cz/link/99069944-7033-4eff-830b-5a383c5742ec

KAŠPAROVÁ, K. (2012). Faktory ovlivňující CSR reportování. Masarykova univerzita.

KAY, N. M., & KAY, N. M. (1999). The R&D function: corporate strategy and structure. The Boundaries of the Firm: Critiques, Strategies and Policies, 113-127.

KEY, T. M., KEEL, A. L., CZAPLEWSKI, A. J., & OLSON, E. M. (2023). Brand

activism change agents: strategic storytelling for impact and authenticity. Journal of strategic marketing, 31(7), 1339-1355.

KNIHOVNA REKLAM META. nedatováno. facebook.com. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://cs-cz.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=578342809023884&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all

KOPECKÝ, Josef. 2018. Manželství i pro gaye a lesby podpořilo v petici přes 70 tisíc lidí. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/manzelstvi-pro-vsechny-petice-gayove-lesby.A180626_094941_domaci_kop

KOPECKÝ, Josef. 2021. Radši bych skočil z okna, než skončit u stejnopohlavního páru, řekl Okamura. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/okamura-manzelstvi-osob-stejneho-pohlavi-adopce-deti-z-detskeho-domova.A210429_095743_domaci_kop

KOPECKÝ, Josef. 2022. Manželství jen jako svazek muže a ženy v Ústavě? Skandální, napsal šéf Pirátů. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/zakotveni-manzelstvi-jako-svazku-muze-a-zeny-ustava-navrh-54-poslancu-prezident-zeman.A220729_044055_domaci_kop

KOPECKÝ, Josef. 2023a. Zastánci zákona o manželství osob stejného pohlaví ve Sněmovně neuspěli. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/snemonvna-manzelstvi-osob-stejneho-pohlavi-pastuchova-volba-clenu-rada-ceske-televize-rada-ceskeho-r.A230517_060136_domaci_kop

KOPECKÝ, Josef. 2023b. Návrh na manželství pro všechny ve výboru narazil, i s názvem partnerství. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/manzelstvi-osob-stejneho-pohlavi-ustavne-pravni-vybor-manzelstvi-pro-vsechny.A231122_115214_domaci_kop

KOPECKÝ, Josef. 2024. Budík ve tvaru srdce burcuje politiky, ať umožní manželství pro všechny páry. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/manzelstvi-osob-stejneho-pohlavi-snemovna-jsme-

fer-kampan-deti-cekaji.A240205_091037_domaci_kop

KOTTER, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In Museum management and marketing (pp. 20-29). Routledge.

KOTTER, J. P., & RATHGEBER, H. (2016). Our iceberg is melting: changing and succeeding under any conditions. Portfolio.

KUBÍČKOVÁ, Klára. 2018. Máme 68 tisíc podpisů. Ze srdce děkujeme! Irozhlas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/68_tisic_podpisu

KUNDRA, Ondřej. 2017. Jak fungují Parlamentní listy. respekt.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.respekt.cz/special/2017/dezinformace/most-na-druhy-breh

LABELLE, Sara a WALDECK, Jennifer H. Strategic Communication for Organizations. Berkeley, CA: University of California Press, 2020. ISBN 0-520-97060-8.

LAIG, R. B. D., & ABOCEJO, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model. Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, 5(3), 31-50.

LANCET. Meeting the unique health-care needs of LGBTQ people. (2016). Lancet (London, England), 387(10014), 95. [cit. 2024-06-25]. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00013-1

LANG, K., & Lang, G. E. (1984). The impact of polls on public opinion. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 472(1), 129-142.

LAUDER, Silvie. 2017. Nastal čas otevřít manželství gayům a lesbám. respekt.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.respekt.cz/spolecnost/nastal-cas-otevrit-manzelstvi-gayum-a-lesbam

LOCAL.GOV.UK. Nedatováno. Public affairs: A strategic approach to building relationships with your communities of influence. local.gov.uk [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/futurecomms-building-local-13

LUKSCHOVÁ, K. (2022). Uzákonění stejnopohlavního manželství v České republice pohledem mladé generace české LGBT komunity. [Diplomová práce]. Masarykova univerzita. [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/u6xd3/DiplomovaPrace_Lukschova_2022.pdf

MAHONEY, J. (2023). Strategic Communication: Campaign Planning (Third edition). Routledge.

MACHOVÁ, Dominika. 2024. Pedagogové v petici podpořili manželství pro všechny. Zlepší podle nich životní podmínky dětí. Forum24.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.forum24.cz/pedagogove-v-petici-podporili-manzelstvi-pro-vsechny-zlepsi-podle-nich-zivotni-podminky-deti

MALÝ, Ivan. 2021 Homosexualita nebyla za socialismu trestná, spoléhalo se na lidové soudy. A ty nefungovaly, říká historik. Plus.rozhlas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://plus.rozhlas.cz/homosexualita-nebyla-za-socialismu-trestna-spolehalo-se-na-lidove-soudy-a-ty-8608654

MANFREDI-SANCHÉZ, J. L. (2019). Brand activism. Communication & Society 32(4): 343- 359.

MATĚJKOVÁ, Kristýna. 2024. Manželství pro gaye a lesby pro většinu stran není téma. Podporuje ho více než polovina Čechů. hn.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://archiv.hn.cz/c1-66974380-manzelstvi-pro-gaye-a-lesby-pro-vetsinu-stran-neni-tema-podporuje-ho-vice-nez-polovina-cechu

MILDE, Filip. 2023. 31 českých kin vyzvalo premiéra Fialu k přijetí rovného manželství. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/vyzva_premierovi_ceska_kina

MILDE, Filip. 2023b. Společná výzva mládežnických politických organizací ke zrovnoprávnění manželství. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/vyzva_mladeznickych_politickych_organizaci

MILLER, R. L., & LEWIS, W. F. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models. European Journal of Marketing, 25(8), 55-68.

MITCHELL, R. K., Agle, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of management review, 22(4), 853-886.

MUTH, L., & PETER, C. (2023). Social Media Influencers' Role in Shaping Political Opinions and Actions of Young Audiences. Media and Communication, 11(3), 164-174.

NAKONEČNÝ, M. (2000). Lidské emoce. Academia.

NERUDOVÁ, Danuše. 2022. O mně. danusenerudova.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.danusenerudova.cz/o-mne/

NOVÁKOVÁ, Veronika. 2024. Režisérka Výměny manželek prozradila detaily ze zákulisí i astronomický honorář účinkujících . lifee.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.lifee.cz/reziserka-vymeny-manzelek-prozradila-detaily-ze-zakulisi-i-astronomicky-honorar-ucinkujicich-53f83

NOVOTNÝ, T. (2022). Stejnopohlavní sňatky jako politické téma v českém veřejném prostoru.

OCKNECHT, Martin. 2020. Registrované partnerství slaví 14 let, zájem o něj roste. avcr.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.avcr.cz/cs/o-nas/aktuality/Registrovane-partnerstvi-slavi-14-let-zajem-o-nej-roste/

OKAMURA, Tomio. 2023. V minulém týdnu se ve Sněmovně nepodařilo [...]. Instagram.com [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CuaE9-1It_w/

OMBUDSMAN, 2019. Být LGBT+ v Česku. Ochrance.cz [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.ochrance.cz/uploads-import/DISKRIMINACE/Vyzkum/Vyzkum-LGBT.pdf

OPEN FOR BUSINESS. 2020. Ekonomický a obchodní dopad inkluze LGBT + lidí v České republice. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/zamanzelstvi/pages/2410/attachments/original/1581067475/Ekonomicka%CC%81_analy%CC%81za_Dopad_manz%CC%8Celstvi%CC%81_pro_vs%CC%8Cechny_Open_For_Business_2020_FULL_REPORT.pdf?1581067475

PÁLOVÁ, Anna. 2021a. K narovnání práv gayů a leseb by nikdy nedošlo. Sněmovna ukázala svoje pokrytectví. jsmefer.cz [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/snemovna_ukazala_pokrytectvi

PÁLOVÁ, Anna. 2021b. Data o LGBT+ lidech státu chybí. Sčítání lidu promarnilo příležitost, tvrdí odborník. Aktuálně.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/data-o-lgbt-lidech-statu-chybi-scitani-lidu-promarnilo-prile/r~6414685eac2211eb89ccac1f6b220ee8/

PÁLOVÁ, Anna. 2021c. Manželství pro všechny ve Sněmovně zatím podpoří 49 poslankyní a poslanců. Irozhlas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/vysledek_volby_2021

PEARS, G. (2024). Does ESG Honesty Pay? Evidence from LGBT Support and Disclosure. Evidence from LGBT Support and Disclosure (April 1, 2024).

PEATTIE, K. (2024). Responsible marketing in a time of culture war. In Responsible Marketing for Well-being and Society (pp. 231-248). Routledge.

CAMMAERTS, B. (2022). The abnormalisation of social justice: The 'anti-woke culture war'discourse in the UK. Discourse & Society, 33(6), 730-743.

PČR, 2024. Pořad 92. schůze [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.psp.cz/eknih/2021ps/stenprot/092schuz/index.htm

PIMENTEL, P. C., BASSI-SUTTER, M., & DIDONET, S. R. (2024). Brand activism as a marketing strategy: an integrative framework and research agenda. Journal of Brand Management, 31(2), 212-234.

PIRÁTI, 2023. Piráti jednohlasně podpořili manželství pro všechny. Všichni mají mít stejná práva i povinnosti. pirati.cz [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.pirati.cz/jak-pirati-pracuji/pirati-jednohlasne-podporili-manzelstvi-pro-vsechny-vsichni-maji-mit-stejna-prava-i-povinnosti/

PIRÁTI A STAROSTOVÉ, nedatováno. Rovnoprávné sňatky. Piratiastarostove.cz [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.piratiastarostove.cz/program/rovnopravne-snatky/

PITOŇÁK, Michal a MACHÁČOVÁ, Marcela. (2023) Být LGBTQ+ v Česku 2022: výzkumná zpráva. Klecany: Národní ústav duševního zdraví. ISBN 978-80-87142-51-6.

POKORNÁ, Zdislava. 2024. Miliardář poslal Alianci pro rodinu opakovaně stovky tisíc. Spolek přitom tvrdí, že žije z drobných dárců. denikn.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://denikn.cz/1472507/miliardar-poslal-alianci-pro-rodinu-stovky-tisic-spolek-pritom-tvrdi-ze-zije-z-drobnych-darcu/

PRAGUE PRIDE. Nedatováno. Naším posláním je utvářet respektující a bezpečné prostředí, ve kterém mohou být LGBT+ lidé sami sebou. Praguepride.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.praguepride.cz/cs/kdo-jsme/o-nas

PRIDE BUSINESS FORUM. Nedatováno. Pomůžeme vám zavést rovnost vašich LGBTQ+ zaměstnanců a zaměstnankyň na pracovišti. Pridebusinessforum.com [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.pridebusinessforum.com/o-nas/

PROKOP, Albert. 2022. „Slibovali, že víc než registrované partnerství už nikdy nebude.“ Jiří Hromada i důkazy a logika rozbíjí lži homofobů na atomy. lui.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.lui.cz/lide-zivot/18625-slibovali-ze-vic-nez-registrovane-partnerstvi-uz-nikdy-nebude-jiri-hromada-i-dukazy-a-logika-rozbiji-lzi-homofobu-na-atomy

RAMBOUSKOVÁ, Bohdana. 2023a. „Rovné manželství, ústavní zákaz, Navrátilův návrh, “narovnání práv”...taky se v tom ztrácíte? Přehledně vám to vyjasníme. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-jen-vy-jste-proti-na-fialu-apeluji-kvuli-manzelstvi-pro-vsechny-i-umelci-237171

RAMBOUSKOVÁ, Bohdana. 2023b. 5 důvodů, proč je ústavní zákaz rovných sňatků nebezpečím pro celou společnost. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/5_duvodu_proc_je_ustavni_zakaz_rovnych_snatku_nebezpeci_pro_celou_spolecnost

RAMBOUSKOVÁ, Bohdana. 2024. O čem bude hlasovat Sněmovna ve 3. čtení aneb jedno manželství, jeden pozměňovák a čtyři úplné ukrajováky. jsmefer.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.jsmefer.cz/hlasovani_navrhy_treti_cteni

RAMBOUSKOVÁ, Michaela. 2023. „Jen vy jste proti.“ Na Fialu apelují kvůli manželství pro všechny i umělci. seznamzpravy.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-jen-vy-jste-proti-na-fialu-apeluji-kvuli-manzelstvi-pro-vsechny-i-umelci-237171

RICHESIN, A. L. (2011). Assessing the Implementation of a Non-profit Organizational Change Initiative Using Kotter’s (1995) 8 Step Change Model.

ROTHSCHILD, D., & MALHOTRA, N. Are Polls and Probabilities Self-Fulfilling Prophecies?.

SEDLÁČEK, Štěpán. 2023. Část biskupů vede kulturní války, aby nemuseli řešit reálné problémy církve. Respekt.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.respekt.cz/podcasty/biskupove-radeji-vedou-kulturni-valky-aby-nemuseli-resit-realne-problemy-cirkve

SEDLÍKOVÁ, Renáta. Výzkum médií Nejužívanější metody a techniky. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9641-3.

SENKOVÁ, Zita. 2024. Vláda má důvěru jen 17 procent lidí, to jsou nejnižší čísla na světě, upozorňuje expertka Hejlová. Irozhlas.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/vlada-ma-duveru-jen-17-procent-lidi-jsou-nejnizsi-cisla-na-svete-upozornuje_2402061909_kac

SHORTY AWARDS. 2015. HRC's #LoveWins Hashtag Goes Viral; Celebrates Marriage Equality Victory. shortyawards.com. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://shortyawards.com/8th/hrcs-lovewins-hashtag-goes-viral-celebrates-marriage-equality-victory

SCHALTEGGER S, HORISCH J, FREEMAN RE (2019) Business cases for sustainability: a stakeholder theory perspective. Org Environ 32:191–212

SIKORSKI, Christian, Johannes KNOLL, and Jörg MATTHES, 'A New Look at Celebrity Endorsements in Politics: Investigating the Impact of Scandalous Celebrity Endorsers and Politicians' Best Responses', Media Psychology 21 No 3 (2017): 403–36

SPD, 2021. Bodový volební program. spd.cz [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.spd.cz/aktuality-ze-zlinskeho-kraje/volebni-program-hnuti-svoboda-a-prima-demokracie-zlinsky-kraj/

STRAKATÝ, Čestmír. 2023. Pro eutanázii, manželství pro všechny i vyšší daň z nemovitosti. Petr Pavel chce lidem říkat i nepříjemné věci . reflex.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.reflex.cz/clanek/prostor-x/116817/pro-eutanazii-manzelstvi-pro-vsechny-i-vyssi-dan-z-nemovitosti-petr-pavel-chce-lidem-rikat-i-neprijemne-veci.html

STUCHLÍKOVÁ, Lucie. 2023. Glosa: Hovězí je hovězí. Olympiáda v homofobii už zná své vítěze. seznamzpravy.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-glosa-homofobove-mluvte-vic-nic-lepsiho-pro-gaye-a-lesby-udelat-nemuzete-233407

STUPKA, Kryštof. 2023. Byznys do čela boje za rovnost. Nastal čas se postavit za manželství pro všechny, říká Stupka. czechcrunch.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://cc.cz/byznys-do-cela-boje-za-rovnost-nastal-cas-se-postavit-za-manzelstvi-pro-vsechny/

SYROVÁTKA, Jonáš; DUŠKOVÁ, Lenka a PINKAS, Šimon. 2019. STRATEGICKÁ KOMUNIKACE V ČESKÉ REPUBLICE: REFLEXE SOUČASNÉHO STAVU A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ. Online. S. 15. Dostupné z: https://www.pssi.cz/download/docs/8091_731-studie-strategicka-komunikace-v-cr.pdf. [cit. 2024-07-28].

ŠAMANOVÁ, Dáša. 2023. Pekarová Adamová se rozplakala v Senátu kvůli manželství pro všechny. novinky.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/clanek/domaci-pekarova-adamova-se-rozplakala-v-senatu-kvuli-manzelstvi-pro-vsechny-40436296

ŠEDIVÝ, M., & MEDLÍKOVÁ, O. (2012). Public relations, fundraising a lobbing pro neziskové organizace. Grada.

ŠEDOVÁ, Nikola. 2023. Registrované partnerství nebo manželství?. dostupnyadvokat.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://dostupnyadvokat.cz/blog/registrovane-partnerstvi

ŠINDLEROVÁ, Denisa. 2024. Sněmovna ve druhém čtení debatovala o uzákonění manželství i pro stejnopohlavní páry. čt24.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/zive-poslanci-budou-hlasovat-o-zavedeni-funkcniho-obdobi-pro-vedouci-statni-zastupce-345780

ŠLECHTA, Radim. 2022. Faráři Pastoral Brothers: Manželství pro všechny by církev měla podpořit (Rozhovor). refresher.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://refresher.cz/115189-Farari-Pastoral-Brothers-Manzelstvi-pro-vsechny-by-cirkev-mela-podporit-Rozhovor

ŠNAJDROVÁ, Tereza. 2023. „Jednou se na ta témata dostane.“ Manželství pro všechny ani Istanbulskou úmluvu Pavel s ústavními činiteli neřešil . refresher.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://refresher.cz/130264--Jednou-se-na-ta-temata-dostane-Manzelstvi-pro-vsechny-ani-Istanbulskou-umluvu-Pavel-s-ustavnimi-ciniteli-neresil

TENNAKOON, M., & KULATUNGA, U. (2021). Stakeholder management models for solid waste management projects. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 3047-3058).

TODD, M. (2022). The Successful Adoption of Teaching for Transformation: Utilizing Kotter's 8-Stage Process for Leading Change.

TRAWICK, S., & CARRAHER, T. (2023). Contextualising Kotter's 8-step model to a sustainable digital transformation: A qualitative study from the perspective of organisational change.

TUREK, David. 2023. Miloš Zeman na svatbě dvou kluků: Je potřeba napravit křivdu!. blesk.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.blesk.cz/clanek/celebrity-ceske-celebrity/752555/milos-zeman-na-svatbe-dvou-kluku-je-potreba-napravit-krivdu.html

TURNER, J. R. (2009). The handbook of project-based management. The McGraw-Hill Companies, Inc..

VÁLOVÁ, Irena. 2018. Návrh zákona o manželství homosexuálů byl do sněmovny dodán lobisty. Ceska-justice.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.ceska-justice.cz/2018/06/navrh-zakona-manzelstvi-homosexualu-snemovny-dodan-lobisty/

VÁŠA, Martin. 2022. Aktivista Kryštof Stupka: Chci ukázat mladým lidem, že je v pořádku být queer and out. cosmopolitan.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://cosmopolitan.cz/explore/aktivista-krystof-stupka-chci-ukazat-mladym-lidem-ze-je-v-poradku-byt-queer-and-out/

VELTE, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. Management Review Quarterly, 72(3), 627-675.

VLÁDA ČR, 2018. Zasedání Výboru dne 30. ledna 2018. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rlp/vybory/sexualni-mensiny/ze-zasedani-vyboru/zasedani-vyboru-dne-30--ledna-2018-163418/

VLÁDA ČR, 2021. Jednání Výboru dne 15. prosince 2021. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rlp/vybory/sexualni-mensiny/ze-zasedani-vyboru/jednani-vyboru-dne-15--prosince-2021-193324/

VLÁDA ČR, 2024. Výbor pro práva LGBTI+ lidí. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rlp/vybory/sexualni-mensiny/vybor-pro-sexualni-mensiny-24225/#

VODAFONE. 2022. ESG Rating 2022. vodafone.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/novinky/chranime-planetu/esg-rating-2022/

VODAFONE. 2023. Firmy v čele s Vodafonem vyzvaly premiéra Fialu k přijetí manželství pro všechny páry. Ekonomika by získala miliardy korun. Vodafone.cz [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/novinky/chranime-planetu/esg-rating-2022/

VOGUE. 2022. Kryštof Stupka: Pride je pro mě oslava diverzity, svobody a možnosti být sám sebou. vogue.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.vogue.cz/clanek/vogue-leaders/vogue-leaders-ae541df/krystof-stupka-pride-je-pro-me-oslava-diverzity-svobody-a-moznosti-byt-sam-sebou

VONDRÁKOVÁ, Anna. 2023. Manželství pro všechny: K podpisu zákona vyzvalo už 19 vysokých škol. refresher.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://news.refresher.cz/149355-Manzelstvi-pro-vsechny-K-podpisu-zakona-vyzvalo-uz-19-vysokych-skol

VREDENBURG, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? Journal of Public Policy & Marketing, 39(4), 444-460. [cit. 2024-06-25]. https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1177/0743915620947359

VYSEKALOVÁ, J. (2014). *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Grada

VYSTRČIL. Miloš. 2023. Debaty o manželství stejnopohlavních párů. vystrcil.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.vystrcil.cz/debaty-o-manzelstvi-stejnopohlavnich-paru/

WANNOW, S., HAUPT, M. & OHLWEIN, M. Is brand activism an emotional affair? The role of moral emotions in consumer responses to brand activism. J Brand Manag 31, 168–192 (2024). [cit. 2024-06-22]. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/s41262-023-00326-9

WASSERBAUEROVÁ, Terezie. 2021. Poslanec Foldyna označil homosexuály za devianty. Není to urážka, bránil se. Idnes.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/jaroslav-foldyna-spd-lgtq-komunita.A210620_123959_domaci_wass

WETTSTEIN, F., & BAUR, D. (2016). "Why should we care about marriage equality?": Political advocacy as a part of corporate responsibility. Journal of business ethics, 138, 199-213.

YOUNG, M., & JUPPA, V. (2018). *Ogilvy o reklamě v digitálním věku*. Svojtka & Co., s.r.o.

ZATLOUKAL, Tomáš. 2023. Martínek může díky vám podstoupit léčbu v zahraničí. donio.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://donio.cz/zivot-pro-martinka

ZELENKA, Jakub. 2023. Hnutí ANO má novou strategii. Manželství pro všechny používá jako klacek na koalici. E15.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.e15.cz/nazory-a-analyzy/hnuti-ano-ma-novou-strategii-manzelstvi-pro-vsechny-pouziva-jako-klacek-na-koalici-1398302

ZERFASS, A. and HUCK, S. (2007) Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication, 1, 107-122. [cit. 2024-06-25]. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1080/15531180701298908

ZERFASS, A., VERČIČ, D., NOTHHAFT, H., & WERDER, K. P. (2020). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. In Future directions of strategic communication (pp. 159-177). Routledge.

ZLÁMALOVÁ, Lenka. 2023. „Baxa v Senátu odmítl manželství homosexuálů“. Echo24.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://www.echo24.cz/a/Haf6L/tydenik-echo-rozhovor-senator-hraba-baxa-vsenatu-odmitl-manzelstvi-homosexualu

ŽALOUDEK, Petr. 2024. Za ten dnešek je vylistujeme. Jak Rohlik.cz vyřadil z nabídky produkty pořadatele protestů. mam.cz. [online]. cit. [2023-06-24]. Dostupné z: https://mam.cz/novinky/zadavatele-a-znacky/retail/2024-02/za-ten-dnesek-je-vylistujeme-jak-rohlik-cz-vyradil-z-nabidky-produkty-poradatele-protestu/

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Kostelecký Martin Bc.	**Razítko podatelny:** Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Došlo dne: -4-10-2023, -1-, Čj: 406, Přílohy, Přiděleno
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2021	
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 87728383@fsv.cuni.cz	
Studijní program/forma studia: Strategická komunikace	

Název práce v češtině:
Strategická komunikace českých stakeholderů s cílem přijetí tzv. „manželství pro všechny"

Název práce v angličtině:
Strategic Communication of Czech stakeholders to adopt the so-called „marriage for all"

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2022/2023*)
(diplomovou práci je možné obhajovat nejdříve šest měsíců od schválení tezí)
LS 2023/2024

Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků):
Téma práv homosexuálů rezonuje českou politikou už od přelomu tisíciletí – po prvním „velkém třesku", který představoval zákon o registrovaném partnerství v roce 2006, se po letech relativního klidu téma v české politice a společnosti opět výrazně otevírá, a to kvůli diskuzi o tzv. manželství pro všechny. V pozadí tohoto návrhu stojí mimo jiné i nezisková aktivistická hnutí Jsme fér, Prague pride a Mezipatra. Tato hnutí působí jako advokáti LGBT+ komunity, nastolují témata spojená s touto komunitou a vyvíjejí i tlak na politické strany.

Téma práv homosexuálů ale nerezonuje jen v neziskovém prostředí. V září 2023 byla zveřejněna výzva 66 českých firem, která zahrnovala jak největší korporace (například Vodafone, který byl iniciátorem celé výzvy, Microsoft nebo Škoda auto), tak i střední a malé společnosti. Adresátem výzvy byl přímo předseda vlády Petr Fiala. Firmy v tomto podnětu zdůrazňovaly zejména ekonomické benefity, které zavedení tzv. manželství pro všechny mohlo Česku přinést.

Výše popsaná výzva se dá popsat jako bezprecedentní snaha korporací a firem veřejně dát najevo jejich stanovisko ke kulturnímu problému a otevřeně ovlivnit rozhodnutí vlády a potažmo zákonodárců v Poslanecké sněmovně, a to právě na rozšíření pojmu manželství i o svazky osob stejného pohlaví. Za dobu existence Česka se jedná o unikátní příklad public affairs, který do debaty o „manželství pro všechny", která se v Česku intenzivně vede často pouze z pocitového hlediska, případně z hlediska výzkumů veřejného mínění, přináší i ekonomicky vyčíslený pohled možných rozpočtových přínosů.

Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):
Cílem práce je zjistit, jaké nástroje strategické komunikace používají organizace bojující za práva gay komunity, a tedy za zavedení rovných sňatků v Česku. Cíl se dále rozšiřuje také na firmy a korporace, které zaměstnávají LGBT+ osoby a chtějí dosáhnout úpravy legislativy. V neposlední řadě se práce bude zabývat i identifikací dalších českých stakeholderů, kteří do snahy uzákonit „manželství pro všechny" vstupují. Pomocí hloubkových rozhovorů se zástupci aktivistických organizací, firem a korporací bude zjištěno, jaká strategie a komunikační nástroje jsou používány v prosazování jejich agend a nastolování témat v politickém prostředí a také jak přistupují ke sdílení tématu s širokou veřejností. Dále u firem a korporací bude analyzováno, jaké jsou motivátory ke vzniku podporujících iniciativ v daných společnostech, odkud ve strukturách společností motivátory přicházejí a zda skutečně jde jen o ekonomické důvody, nebo mezi důvody k aktivismu firem mohou být zařazeny i další faktory (například potřeba výstupů pro environmental, social and corporate governance reporty (ESG).

Důležitou částí práce je také popis přístupu k politikům jako hlavním stakeholderům, kteří mohou změnu reálně zajistit a analýza přejímání nastolených témat politickými stranami a jednotlivými politiky v jejich komunikaci.

Hlavní výzkumné otázky jsou definovány následovně:

Hlavní výzkumná otázka 1: Kdo jsou stakeholdeři, kteří usilují o zavedení tzv. manželství pro všechny v Česku?

Hlavní výzkumná otázka 2: Jak využívají strategickou komunikaci aktivistická hnutí a firmy/korporace s cílem prosadit tzv. manželství pro všechny?

Vedlejší výzkumná otázka 1: Jaké cíle má strategická komunikace aktivistických hnutí a firem/korporací směrem k veřejnosti?

Vedlejší výzkumná otázka 2: Jaké cíle má strategická komunikace aktivistických hnutí a firem/korporací směrem k politikům?

Vedlejší výzkumná otázka 3: Kdo z politické scény strategicky komunikuje témata týkající se LGBT+ a manželství pro všechny a s jakými cíli?

Hlavní výzkumná otázka 3: Jak úspěšná je strategická komunikace sledovaných stakeholderů pro přijetí tzv. manželství pro všechny?

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

1. **Úvod**
2. **Teoretická část**
   - 2.1. **Definice strategické komunikace**
   - 2.2. **Funkce strategické komunikace v komunikaci sociálních témat, změn a aktivismu**
   - 2.3. **Situace menšin v ČR**
   - 2.4. **Aktivistická hnutí podporující homosexuály v ČR**
   - 2.5. **Definice public affairs**
   - 2.6. **Korporace a jejich funkce pro společnost**
   - 2.7. **Narativy používané při komunikaci LGBT+ témat**
   - 2.8. **Fenomén „kulturních válek" v ČR a Evropě**
   - 2.9. **Politická komunikace fenoménu LGBT+**
   - 2.10. **Cíle strategické komunikace LGBT+ hnutí a firem/korporací**
3. **Metodologie**
   - 3.1. **Cíl výzkumu**
   - 3.2. **Výzkumné otázky**
   - 3.3. **Metodologie a design**
   - 3.4. **Limity výzkumu**
4. **Analytická část**
5. **Diskuze**
6. **Závěr**
7. **Prameny a literatura**

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):
V teoretické části práce budou zpracovány poznatky z odborné literatury (odborné knihy, bakalářské a

diplomové práce, vědecké články). Praktická část práce bude analyzovat a vyhodnocovat hloubkové polostrukturované rozhovory.

Metody (techniky) zpracování materiálu:
Stakeholder mapping, hloubkové rozhovory, komparace, obsahová analýza

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

Maks-Solomon, C., & Drewry, J. M. (2021). Why do corporations engage in LGBT rights activism? LGBT employee groups as internal pressure groups. *Business and Politics*, *23*(1), 124-152.
Text popisující důvody, proč se korporace zasazují o práva svých LGBT+ zaměstnanců. Text popisuje, že se nejedná jen o ekonomické důvody, ale mezi motivátory, proč interní síly tlačí manažery společností do aktivistických témat, jsou i politické a sociální.

Ciszek, Erica. (2017). Activist Strategic Communication for Social Change: A Transnational Case Study of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Activism. Journal of Communication.
Titul zabývající se strategickou komunikací, jejíž cílem je dosažení změny. Analyzuje aktivisty jako tvůrce strategické komunikace a popisuje rozdělení aktivismu mezi tři úrovně. A to mikro-, mezo- a makroúrovně.

Hair, J., Ortinau, D., & Harrison, D. - Essentials of Marketing Research-McGraw-Hill Higher Education (2021)
Tento titul se zabývá všemi druhy marketingového výzkumu. Přehlednou formou popisuje postupy a mechanismy u hloubkových rozhovorů, obsahových analýz, dotazníkového šetření a dalších metod, které budou použity v práci.

McGrath, C., Moss, D., & Harris, P. (2010). The evolving discipline of public affairs. *Journal of Public Affairs*, *10*(4), 335-352.
Dílo popisující hlavní principy a myšlenky public affairs, dále základní modely a využití public affairs a soustředí se i na spojení businessu a politiky a fungování tohoto spojení.

Wallace, A. A., & Luttrell, R. STRATEGIC SOCIAL MEDIA AS ACTIVISM. (2022)
Tato kniha se zabývá rolí, kterou hraje strategická komunikace při vytváření kampaní v sociálních médiích při snaze o vytvoření digitálního aktivismu.

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)

Podrazilová, R. (2021). *Postavení LGBT komunity v českých podnicích* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta).

Srníková, K. (2023). Stejnopohlavní manželství v kontextu Advocacy Coalition Framework.

Pavlovský, J. (2018). Kampaň za stejnopohlavní manželství v ČR a její prezentace v českých online médiích.

Novotný, T. (2022). Stejnopohlavní sňatky jako politické téma v českém veřejném prostoru.

Datum / Podpis studenta/ky
3. 10. 2023

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.** **Mgr. Marcela Konrádová, Ph.D.** ..... **Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga** **Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT **VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ** A VE **DVOU** VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI **VYZVEDNOUT** V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A **NECHAT VEVÁZAT** DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.

11 SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

Graf č. 1: Podpora manželství pro všechny v ČR

Graf č. 2: Počet mediálních výstupů v období 17. 12. 2021 – 28. 2. 2024

Tabulka č. 1: Kroky pro úspěšné zpracování plánu strategické komunikace

Tabulka č. 2: Přehled návrhů ve Sněmovně

Tabulka č. 3: Tématické okruhy rozhovorů s aktivistickými hnutími

Tabulka č. 4: Tématické okruhy rozhovorů s firmami

Tabulka č. 5: Seznam respondentů

Tabulka č. 6: Vliv a zájem stakeholderů

Obrázek č.1: Seznam firem podepsaných pod výzvou Petru

Obrázek č.2: Náhled komunikace Jsme fér

Obrázek č. 3: Banner zmiňující poslance Nachera

Obrázek č. 4: Billboard zachycující kampaň „Děti čekají“

Obrázek č. 5: Příklad využití emocí a tématu lásky v deníku Blesk

Obrázek č. 6: Infografika k manželství pro všechny ve světě

Obrázek č. 7: Ukázka apelu k ústavnímu zákazu rovných sňatků

Obrázek č. 8: Článek v deníku Blesk zachycující zahájení kampaně Jsme fér

Obrázek č. 9: Článek v deníku Mladá Fronta Dnes zachycující zahájení kampaně Jsme fér

Schéma č. 1: Zachycení kroků strategické komunikace hnutí Jsme fér

Schéma č. 2: Wordcloud zachycující klíčová slova

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Seznam firem podepsaných pod výzvou premiéru Fialovi

Příloha č. 2: Ukázka přepisu části rozhovoru

Příloha č. 3: Ukázka písemné odpovědi firem

13 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Seznam firem podepsaných pod výzvou premiéru Fialovi

Accenture,
ACP Traductera,
Actum Digital,
ADP,
Allen & Overy,
Amazon,
Arin Services,
Alice Technologies,
Asahi Europe & International,
Bird & Bird,
BioVendor Group,
Byznys pro společnost,
Centrum nové naděje,
Citibank Europe plc,
Czech Promotion POP!,
Česká podnikatelská pojišťovna,
Čedok a.s.,
Clearstream Services,
Clifford Chance,
Coca-Cola ČR, s.r.o.,
COM.SE Consulting,
ČSOB,
Danone,
Deloitte,
DEK,
Deutsche Börse,
Economia,
Emblem Hotel,
Emplifi,
expats.cz,
Flixbus,
GEP,
Hays,
Hilton Hotel,
HP Inc,
IBM,
IKEA,
Johnson & Johnson,
Influencer.cz,
John Reed,
Komerční Banka,
Kontent.ai,
Liftago,
Loreal,
Mastercard,
Mews,
Microsoft,
Mondelez,
Moneta Money Bank,
Monsterlab,
MSD,
Never Enough,
Nielsen IQ,
NN,

Novartis Česká republika,
Plzeňský prazdroj,
Primeros,
Productboard,
Pure Storage,
Publicis group,
Rambula.cz,
Randstad,
RWS,
SEMwell,
SAP,
SentinelOne,
Staropramen,
ŠKODA AUTO,
TOPTRANS EU,
T-Mobile Czech Republic,
Vodafone Czech Republic,
Verdian, s.r.o.
Wingbot.ai,
WPP,
Ženy s.r.o.,
Život 90

Příloha č. 2: Ukázka přepisu části rozhovoru

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

SPK_1

Když jsme u těch médií, tak se u toho chvilku zastavím. To znamená, ty témata. To je asi teda důležitá věc. Jestli to chápu dobře, tak vy těm médim podsouváte ta témata?

SPK_2 Filip Milde

Tím, jak je to téma vlastně součástí tý politiky a nám se vlastně dařilo těch x let nebo pořád daří ho udržovat jako jedno z hlavních společensko-politickejch téma, tak to jde tak trošku jakoby samo, že ty média se o to říkají samy. Jo, buďto chtějí samozřejmě příběhy, který který chtějí zpracovávat, to je největší část mediální práce. A to si to si prostě často říkají sami. A zároveň je to o proaktivní práci, kdy my víme, že zase z pohledu taktiky už tu společnost v tuhletu chvíli dopracovali do fáze, kdy my už tu společnost máme na naší straně. To jsme budovali přesně tím, že jsme se snažili o tom tématu celospolečensky mluvit. Měli jsme petici, měli jsme kampaně, měli jsme. Prostě jsme v průvodu děláme debatu, chodíme do televize. Prostě spoustu věcí sdílí se ty příběhy, tak to je vlastně to, co byla ta 1. část velká té práce s tou společností. My jsme třeba věděli, máme prostě k dispozici data, s kterými pracujeme, tak my třeba víme, protože jsme dělali průzkum s Medianem, tak my víme. Je to MMLTGI Median. Je to vlastně největší průzkum

spotřebitelského chování a názorů ve společnosti a vy si můžete zaplatit jako otázku, kterou oni tam prostě do toho vlepí. Tak my jsme si zaplatili 3 otázky a je to největší vzorek, je to asi 16000 lidí, takže prostě je to nejvíc jako mega průzkum nejhodnotnější. Co můžete vlastně získat a zároveň z toho průzkumu oni zkoumají i mediální. Mediální konzumaci, takže já jsem přesně věděl, že lidi, kterými odpovídaj v tom průzkumu, ano. Spíše ano, spíše ne. Rozhodně ne, nevím, tak já přesně vím, co ty lidi v tom průzkumu, jaká média jako konzumujou. A protože nemá smysl se bavit s lidma, který jsou rozhodně proti, protože to je zbytečný, že budou vždycky nakažený. Nějaký téma budou vždycky skupina, která bude proti, která je navíc teda malá. Zároveň nemá smysl se bavit, který jsou rozumně pro ty už jsme získali. Důležitá je ta prostřední skupina, kterou říkáme, kterou pojmenováváme movable middle. Ta prostě osciluje k podpoře, no nepodpoře. A ta je pro mě nejdůležitější. A já jsem přesně věděl, že ty lidi sledujou novu, čtou Blesk, čtou Chvilku pro tebe, tak já přesně vím, že prostě se soustředím tady na pět médií, pět novinářů a snažím se jim prostě ty příběhy různě jakoby nabízet. A samozřejmě že jak už to člověk pak jako ví, tak ví, co ty jak ty novináři pracujou, co mají, jak maj jako rádi, co s tím, jakejma příběhama, rádi pracujou, takže jsem třeba věděl, že Blesk prostě chce nějaký sociální nerovnosti. Když třeba nějakej pár dám příklad, ona je chudá ona, nebo obě jsou, sem chodí teď maj nějaký přídavky, ale nejsou to vlastně manželé. Tak jak to vlastně funguje, nebo že to je celá velká rodina. Jo, kde jsou všichni, jako je hrozně podporujou, takže zase emoce, takže jo různý témata různý, vlastně vibes se říct, že tady jako člověk různě do těch médií dá. Jako nechci říct podsouvat, ale vlastně jim je nabízí, nabízím různý exkluzivní věci. Jako třeba, když jsme se dozvěděli, že to chce podpořit Kateřina Zemanová, prezidentova dcera a vlastně se na nás na nás obrátili ten pár, který se s ní kamarádil, tak já jsem věděl, že to ne prostě story, kterou vlastně jako potřebujeme dostat co nejvíc nikam, takže se to řešilo s Bleskem a tak dál. Takže jo, je to taktika versus příběh versus zrovna v tu chvíli potřebujeme tak tady nějakým způsobem ta mediální práce. Která pomáhá ovlivňovat. Ten ten postoj společnosti, ale zároveň samozřejmě tlačí na ty politiky, kteří to furt vidí, že se o tom mluví, že se o tom v médiích píše a tak dál. A abych na to nezaplnil těch médií. Úplně nejlepší je něco, co mi vůbec neorganizujeme a tomu říkám, jak se říká, že jsou black swan event, že jo jako nečekaný událost. Dopadne meteorit na zem, tak já tomu říkám. Rainbow swam event. Je výměna manželek a je tam Krejčík, prostě se Stropnickým. A jako to zas trošku bál, protože to jako fakt jsou věci, který nemáme prsty. Jo. Spousta lidí mi potom volala 2. den a říkala, to byla super a to jste

zařídili dobře a já jsem říkal, no na to my nejsme, jako nemáme. Prostě ve všem, kde se objevím jako teplý pár v televizi, to my jako neřešíme. Netaháme za nitky všude, tak to bylo vtipný, jak si ty lidi jako myslí, jak jsme hrozně mocní. To prostě byla práce tý televize Nova, ale to je ta událost, která jako změní už statisíců lidí nebo u milionů lidí změní názor, protože vidí prostě gay pár, jak se stará v tom v tom v takových těch běžných situacích chodí někam jedu někam a teď jsou vlastně normální a ještě potom se stalo to, co tomu nasadilo úplně korunu, kdy holčička z dětskýho domova napsala Krejčíkovi zprávu na Instagramu, že to viděla a že chce, aby jí klidně adoptovali oni jako 2 tatínci.

Příloha č. 3: Ukázka písemné odpovědi firem

Písemné odpovědi v plné délce jsou k dispozici na vyžádání v archivu autora.

1) Proč jste se rozhodli se do výzvy zapojit?

Jako firma zastáváme hodnoty, které s výzvou na podporu manželství osob stejného pohlaví plně korespondovaly. Považovali jsme za důležité se vyjádřit a přidat k celé řadě dalších

firem a organizací, abychom společně poslali vzkaz směrem k politikům i veřejnosti. Stejně tak i u nás pracují LGBTQ+ zaměstnanci a jejich spokojenost, stejně jako všech zaměstnanců, je klíčová.

2) Kdo byli klíčoví stakeholdeři ve vaší organizaci, kteří iniciativu podpořili?

Prvotní návrh iniciativu podpořit vznikl na úrovní nejvyššího managementu, rozhodnutí padlo v řádu hodin.

3) Předcházela rozhodnutí o zapojení analýza rizik? Byla obava, že by se komunikace mohla otočit proti vám?

Podpora iniciativy pro nás byla automatická i s ohledem, že v cestovním ruchu jsme otevření diverzitě a inkluzi, spolupracujeme s různými národy i zvyky po celém světě. Zároveň v našem oboru pracuje také početná skupina, jejichž se toto téma osobně týká. Byli jsme připraveni na případné negativní komentáře na sociálních sítích, kde jsme podporu také vyjádřili, ale naopak jsme se setkali výhradně s pozitivní zpětnou vazbou od našich sledujících a uživatelů, negativní reakce byly jen v jednotkách.

4) Existovala u vás obava, že budete vnímáni jako značka využívající tzv. pinkwashing, tedy neupřímné využívání gay komunity v komunikaci? Případně se vám to přímo stalo?

Ke společenským tématům, navíc s přesahem do politiky, se vyjadřujeme velmi výjimečně, tedy naopak jsme tímto krokem vybrali jedno z témat, u kterého jsme cítili urgenci a potřebovali zdůraznit, že tato iniciativa má smysl a že by se legislativa v 21. století měla již změnit a liberalizovat. Takovou obavu jsme neměli a ani jsme žádné takové reakce nezaznamenali.

5) Jaké cíle si v souvislosti s komunikováním tohoto tématu kladete směrem k veřejnosti?

Chtěli jsme využít naše komunikační platformy a sílu značky, která má tradici již 104 let a byla u řady společenských i historických změn v průběhu století, abychom iniciativu podpořili. I jako tradiční firma jsme tak vyslali signál, za jakými hodnotami stojíme směrem k zákazníkům, zaměstnancům, tak dalším firmám a samozřejmě i politikům.

6) Jaké cíle si v souvislosti s komunikováním tohoto tématu kladete směrem k politikům (pokud jsou další kromě hlavního cíle, tj. přijetí manželství pro všechny).

Jiné cíle směrem k politikům jsme si nekladli, pouze se přidat k iniciativě, aby se manželství pro stejnopohlavní páry prosadilo a narovnala se práva u všech svazků.

7) Při zvažování, zda se připojit nebo nepřipojit, brali jste do úvahy fakt, že podpora promanželství pro všechny je v ČR nadpoloviční? Rozhodli byste se jinak, pokud by to tak nebylo?

Tyto argumenty jsme vůbec nebrali v úvahu a při rozhodování neposuzovali.

8) **Při rozhodování o připojení se do výzvy, brali jste do úvahy i dopad na váš brand? A pokud ano, dokážete z následujících kategorií vybrat 1–3 hlavní oblasti, kterých jste**

chtěli dosáhnout z hlediska značky a jejího spojení s výzvou?

zlepšení pověsti značky,

zvýšení autenticity značky,

posílení vztahu značka-zaměstnanec,

posílení vztahu značka-zákazník,

posílení finanční hodnoty značky,

posílení vlivu CEO,

získání mediální pozornosti,

získání word-of-mouth o značce

Připojení do výzvy bylo rozhodnutí o hodnotách a o tom, co považujeme za správné, postranní motivy jsme neměli nebo byly spíše následným efektem. Z výše zmíněných však

jde jednoznačně zmínit posílení vztahu značka-zaměstnanec, protože jsme tím vyslali podporu i našim kolegyním a kolegům, kterých se tato legislativa týká. Vzhledem síle značky
jsme po podpoře iniciativy získali i mediální pozornost, zdali to mělo dopad na zvýšení autenticity nebo pověsti značky jsme neměřili, nebyl to marketingový krok.

9) Je pro vás motivátorem pro zapojení se do výzvy i ESG reportování nebo angažovanost v CSR aktivitách? Byly tyto faktory klíčovým důvodem, proč se k výzvě přidat?

ESG reportování pro nás zatím není povinné, tudíž rozhodně nebyly.

10) Komunikovali jste skutečnost, že jste výzvu podpořili, směrem k vašim zaměstnancům nebo klientům / zákazníkům? Pokud ano, v jakých kanálech?

Komunikovali jsme podporu k výzvě všem zaměstnancům prostřednictvím interní komunikace, našim zákazníkům, obchodním partnerům či dalším uživatelům, kteří nás sledují, potom na sociálních sítí – tedy jak na Facebooku, Instagramu, Twitteru (nyní X), tak i na LinkedIn. Do médií jsme vlastní tiskovou zprávu nevydávali, komunikaci koordinoval Vodafone a organizace Jsme fér.

11) Vzhledem k zapojení do výzvy, chystáte se i nadále zaujímat stanovisko k problematice LGBTI+, manželství pro všechny atp.? Je pro vás představitelné např. i zahrnovat příslušníky menšiny např. do reklamních vizuálů?

Nabízíme zájezdy pro všechny cílové skupiny, stejně tak i pro LGBTQ+, stejnopohlavní páry se objevily i v našich vizuálech, speciální kampaň jsme však zatím nerealizovali. Spolupracovali jsme však na cestovatelském seriálu třeba s magazínem LUI, který se na tuto komunitu zaměřuje. Aktuální informace o schváleném zákonu jsme po podpisu prezidentem republiky sdělili zaměstnancům v interním newsletteru.