

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

**Krizová komunikace Danuše Nerudové
před volbou hlavy státu České republiky v r. 2023**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Šimon Weiss

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 29. 7. 2024

Bc. Šimon Weiss.....

Bibliografický záznam

WEISS, Šimon. Krizová komunikace Danuše Nerudové před volbou hlavy státu České republiky v r. 2023. Praha. 2024. 122s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra Marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Mgr. Marcela Konrádová, Ph.D

Rozsah práce: 193 041 znaků

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá krizovou komunikací týmu Danuše Nerudové během prezidentské kampaně v České republice v roce 2023 se zaměřením na kauzu „Mendelova univerzita“. Práce zkoumá, jak tým zvládal komunikaci v krizové situaci a jaké postupy používal v kontextu této krize. Teoretická část vysvětluje pojmy strategická komunikace, krizová komunikace, řízení a efektivní postupy při řešení krize. Je zde také popsána kauza „Mendelova univerzita“ a její kontext. Praktická část práce je postavena na semistrukturovaných rozhovorech se členy komunikačního týmu a externími odborníky.

Annotation

This thesis focuses on the crisis communication of Danuše Nerudová's team during the presidential campaign in the Czech Republic in 2023 with a focus on the "Mendel University" case. The thesis examines how the team handled communication in a crisis situation and what procedures they used in the context of this crisis. The theoretical part explains the concepts of strategic communication, crisis communication and effective crisis management procedures. It also describes the "Mendel University" case and its context. The practical part of the thesis is based on semi-structured interviews with members of the communication team and external experts.

Klíčová slova

Krizová komunikace, strategická komunikace, krize, kauza, efektivní krizová komunikace, prezidentské volby, politická kampaň, politický marketing, Mendelova univerzita, důvěra

Keywords

Crisis communication, strategic communication, crisis, cause, effective crisis communication, presidential election, political campaign, political marketing, Mendel University, trust

Title

Danuše Nerudová's crisis communication before the Czech Republic head of state election in 2023

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce Mgr. Marcele Konrádové, Ph.D. za vedení mé práce, konzultace, za rady, připomínky a neuvěřitelnou trpělivost odpovídat na mé otázky.

Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům mého výzkumu, kteří si na mě udělali čas.

A v neposlední řadě celé mé rodině za psychickou podporu a nekonečnou trpělivost.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
1. TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1. Strategické řízení	10
1.1.1. Subjekt	10
1.1.2. Vize, mise, plán	11
1.1.3. Cíle, strategie a taktika	11
1.1.4. Stakeholders	12
1.1.5. Segmentace, positioning, targeting a branding	13
1.2. Strategická komunikace	14
1.2.1. Objektivní a subjektivní význam ve strategické komunikace	15
1.2.2. Cílená komunikace	16
1.3. Politická komunikace	17
1.3.1. Politický marketing	18
1.3.2. Politické kampaně	19
1.3.3. Pozitivní a negativní kampaně	21
1.3.4. Politická značka a branding	22
1.3.5. Public relations	23
1.3.6. Sociální sítě	24
1.4. Krize a krizové řízení	25
1.4.1. Krizové řízení	25
1.4.1.1. Krizový plán	26
1.4.1.2. Krizový tým	27
1.4.2. Proces řízení rizik	28
1.5. Charakteristika krize	29
1.5.1. Chápání krize	31
1.5.2. Vývojová stádia krize	32
1.5.3. Příčiny krizí	32
1.5.4. Typy krizí	33
1.5.5. Politické krize	34
1.6. Krizová komunikace	35
1.6.1. Definice krizové komunikace	35
1.6.2. Fáze krizové komunikace	37
1.6.3. Krizové komunikační postupy a efektivní krizová komunikace	40
1.6.3.1. Principy krizové komunikace	41
1.6.3.2. Komunikační strategie	42
1.6.4.2. Efektivní způsoby krizové komunikace	42
1.7. Danuše Nerudová a prezidentské volby 2022/2023	44

1.7.1 Volební systém	44
1.7.2 Situace v České republice před volbou v roce 2023	45
1.7.3. Danuše Nerudová	47
1.7.4. Další kandidáti	47
1.7.5. Spekulace o kandidatuře	48
1.7.5. Vývoj preferencí	49
1.7.6. Zvýšená známost	51
1.7.7. Šance podle sázek	53
1.8. Kauza „Mendelova univerzita“	56
2. METODOLOGICKÁ ČÁST	59
2.1. Cíl výzkumu	59
2.2. Výzkumné otázky	59
2.3. Operacionalizace a analýza dat	61
2.4. Metodologie výzkumu	63
2.4.1 Analýza dat	64
2.4.2 Vymezení zkoumaného období	65
2.4.3. Respondenti	65
2.5. Limity výzkumu	67
3. ANALYTICKÁ ČÁST	68
3.1. Krizová komunikace	68
3.2. Strategie krizové komunikace	75
3.3. Vztah strategie prezentace kandidátky a její vliv na důvěryhodnost	80
3.4. Shrnutí a analýza rozhovorů	84
3.4.1 Datová analýza rozhovorů	84
3.4.2 Shrnutí dílčích zjištění výzkumu a odpovědí	85
DISKUZE	89
ZÁVĚR	91
SUMMARY	93
POUŽITÁ LITERATURA	95
SEZNAM PŘÍLOH	112

ÚVOD

V roce 2023, 27.-28. ledna, proběhlo druhé kolo prezidentské volby v České republice a nově zvoleným prezidentem se stal Petr Pavel. Kandidátní listinu k registraci na Ministerstvu vnitra v tehdejší volbě podalo v řádném termínu celkem 21 uchazečů, mezi těmito kandidáty byla i Danuše Nerudová (MV ČR, 2022). Její cestu od téměř neznámé osoby k dosažené metě by bylo z hlediska volební kampaně jejího týmu možné hodnotit jako fenomenální úspěch. A přesto se to nepovedlo. Tento fakt mě natolik zaujal, že jsem se rozhodl pro zpracování tématu do diplomové práce. Jako jedna z možných příčin neúspěchu se nabízelo nezvládnutí krizové komunikace kolem kauzy „Mendelova univerzita”, která tým zasáhla v posledním měsíci před volbou. Právě v této době Danuši Nerudové vycházely průzkumy nejpříznivěji a v některých z nich dokonce vedla. Právě na tomto základě jsem se rozhodl, že se krizové komunikaci této kauzy budu věnovat. Mým záměrem bylo prozkoumat počínání komunikačního týmu pomocí rozhovorů s členy týmu. Zajímalo mě, jak postupovali a co stálo za jejich rozhodnutími. Jaké obtíže museli řešit a co zpětně považují za chybu. Aby práce nebyla jednostranná, oslovit jsem také experty externí, od kterých jsem si sliboval dostatečný odstup a nadhled.

Cílem této práce je přispět k pochopení a zhodnocení krizové komunikace v kauze „Mendelova univerzita”. Zaměří se na pozadí rozhodování týmu a přístup komunikačních postupů odborníků v této konkrétní kauze. Jak byla krizová komunikace připravena, aplikována a zpětně zhodnocena.

Tato práce si klade otázku, zda nedostatečná kompetence v oblasti krizové komunikace může být faktorem, který brání kandidátovi v úspěchu ve volbách. Téma vlivu krizové komunikace na politické volby je aktuální a stále se vyvíjí vzhledem k neustálým změnám v mediálním prostředí, sociálních sítích a politické kultuře. Právě tato změna v mediálním světě, kde se změnila rychlost šíření informací a způsob, jakým se krizové události diskutují a interpretují online, může mít významný dopad na politické volby. Dále lze sledovat fenomén šíření dezinformací a lživých zpráv; kandidáti musí být připraveni rychle a správně proti takovému šíření vystoupit. Celkově lze říci, že téma vlivu krizové komunikace na politické volby je důležitým a aktuálním výzkumným tématem v oblasti politologie a komunikace.

V teoretické části práce jsou s použitím odborné literatury definovány základní pojmy

strategického řízení a plánování, politické a krizové komunikace. Zásadní oddíl teoretické části se věnuje prozkoumání krizí a způsobů efektivní reakce na ně. Dále je popsána kauza „Mendelova univerzita“, která se objevila v kampani Danuše Nerudové, a která mohla být příčinou jejího neúspěchu ve volbách. Je také popsán průběh samotné volby, profily ostatních kandidátů a vývoj preferencí Danuše Nerudové v průběhu kampaně.

V praktické části je popsán výběr respondentů a zvolená výzkumná metoda, kterou se stal kvalitativní výzkum realizovaný semistrukturovanými rozhovory s členy interního týmu Danuše Nerudové a externími odborníky na politický marketing a krizovou komunikaci.

Ve svém výzkumu jsem šel ještě dál a k rozhovorům jsem přizval i externí experty na politický marketing, krizovou komunikaci a komunikaci obecně. Ti mi ve svých vyjádřeních nabídli pohledy zvenčí, se kterými jsem poté mohl konfrontovat vyjádření tvůrců kampaně.

V metodologické části je popsán postup, jakým způsobem se k výzkumu přistupovalo.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Strategické řízení

Nejprve je třeba vyjasnit pojmy strategické řízení a plánování, význam cíle a samotný pojem subjekt. Vše je totiž propojené a je potřeba znát tyto zákonitosti pro větší pochopení strategické a krizové komunikace. Jelikož komunikace nikdy nestojí sama o sobě, ale je navázaná právě na konkrétní subjekty, v tomto případě kandidáta, který má nějaké konkrétní cíle, plány, strategie a vize.

Jakubíková (2013 s. 31-34) popisuje strategické řízení jako systematické řešení konfliktů zájmů a vytváření rovnováhy mezi jednotlivci a skupinami. Spočívá v použití metod a technik, které umožňují efektivní využití znalostí a dovedností pro plnění manažerských funkcí. Jedná se o dynamický proces, zaměřený na tvorbu a realizaci plánů zásadních pro rozvoj subjektu. Tento proces zahrnuje aktivity, které udržují dlouhodobý soulad mezi posláním, cíli, zdroji a okolním prostředím, prostřednictvím definování vize, mise, cílů a strategií. Holtzhausen (2021 s. 144-161) zmiňuje, že se jedná se o širokou škálu subjektů, které mohou strategické plánování využít. Ideálně by se uvnitř subjektu mělo jednat o kolektivní úsilí. Cílem subjektu je na týmových sezeních formulovat hlavní cíle organizace, zahrnující poslání, vizi a hodnoty. Po jejich stanovení jsou vytyčeny konkrétní cíle pro jednotlivé oblasti činnosti, následně jsou navrženy strategie a taktiky k jejich dosažení, vše s cílem naplnit základní zadání.

1.1.1. Subjekt

Pojem *subjekt* je ve svém rozsahu široký termín, zahrnuje korporace, vlády, neziskové organizace, sociální hnutí a známé osobnosti ve veřejném prostředí, mohou to být celebrity, ale i vlivní insideři a nebo dokonce samotní politici. Subjekt v tomto kontextu je možné definovat ve třech hlavních bodech: důležitá je odpovědnost, kterou by měl subjekt disponovat, daný nebo vnímaný účel ve společenské sféře, bez ohledu na to, zda je vágní a implicitní, nebo explicitní a přesný, omezené množství zdrojů k dosažení účelu (Sandhu, 2009 s. 72-92).

1.1.2. Vize, mise, plán

Vize, mise a plán by měly stát na samotném počátku každého správného strategického řídicího procesu při vedení konkrétního subjektu. V této práci je subjektem komunikační tým Danuše Nerudové.

Pro účely této práce je potřeba definovat *vizi* jako soubor ideálů a priorit subjektu, který je založen na základních hodnotách a cílech týmu. Vize má své zákonitosti, zejména musí být jasně formulovaná, realistická a snadno komunikovatelná. Následná realističnost se v průběhu ověřuje porovnáním s výsledky analýz, které jsou prováděny pro kontrolu. Pokud je spatřena mezera mezi vizí a analýzou, je třeba vizi přehodnotit, to znamená, že vize rozhodně není v průběhu existence subjektu neměnná. Narozdíl od toho *mise* popisuje, co subjekt dělá, pro koho to dělá, a jaké jsou jeho základní hodnoty. Vedení subjektu slouží jako jasný ukazatel směru pro strategické rozhodování. (Jakubíková, 2013 s. 47-50). *Plán* je zásadní nejen pro strategickou komunikaci organizací, ale i pro osobní život. V osobním životě lidé plánují budoucí aktivity a cíle, například studium na vysoké škole. Tyto plány zahrnují strategie, jako je výběr oboru a typu instituce, a osobní taktiky pro přijetí a úspěšné dokončení studia. V strategické komunikaci plánování zahrnuje vytváření promyšlených strategií a taktik k dosažení stanovených cílů. (Holtzhausen et al., 2021 s. 144-161).

1.1.3. Cíle, strategie a taktika

Nedílnou součástí každého strategického řízení musí být jasná formulace cíle, strategie a taktických rozhodnutí. Ty se od sebe liší, Holtzhausen (2021 s. 153) si pro srozumitelnost pomáhá jednoduchými otázkami, pomocí kterých ukazuje rozdíl:

„Cíl: Kam chcete jít?“

Strategie: Jak se tam dostanete?“

Taktika: Jaké zvolíte provedení?“

Friedela (2024) termín *cíl* označuje za jednoduché prohlášení s jedním hlavním konceptem. Cíl by měl být konkrétní a měřitelný, s jasně definovanými zainteresovanými stranami a časovým rámcem. Prohlášení o cíli by mělo začínat infinitivem, jako například „vytvořit“, a aktivním slovesem. Dobře formulované cíle umožňují hodnocení výsledků kampaně a měření úspěchu komunikačního programu.

1.1.4. Stakeholders

Nedílnou součástí každého subjektu, ať už se jedná o organizaci, komerční subjekt politickou stranu nebo právě kandidata jsou stakeholders. Termín označuje skupiny nebo jednotlivce s významným zájmem na tom, co subjekt dělá. Úspěšné strategické řízení, plánování a komunikace vyžadují identifikaci a cílení na zainteresované strany, protože pokusy oslovit "každého" jsou neefektivní a nákladné. Ve strategické komunikaci jsou zainteresované strany definovány jako subjekty. Může to být veřejnost, voliči, občané, zaměstnanci nebo volení představitelé. Úspěch spočívá v zaměření komunikace na ty, kteří mají největší zájem a potřebu slyšet vaši zprávu (Holtzhausen et al., 2021 s. 162-188). Halada (2016 s. 92-93) doplňuje, že termín stakeholders se v češtině používá v anglické podobě a nepřekládá se. Historicky vychází ze slova „shareholders” (akcionáři), přičemž „stakeholders” původně označovalo dočasné vlastníky majetku. Dnes však tento pojem zahrnuje jakékoli osoby nebo subjekty, které mají vztah k produktu, firmě nebo myšlence, bez nutnosti vlastnické vazby. Jedná se o důležitý komunikační termín, který určuje, s kým bychom měli komunikovat. Pojmem stakeholders jsou myšleny různé skupiny, které mají zájem na tom, aby se subjektu dařilo. Jakubíková (2013 s. 510-514) zmiňuje důležitost analýzy stakeholderů, která je vhodná na zmapování zájmů významných skupin, které jsou přímo nebo nepřímo zainteresované na chodu subjektu.

Mahoney (2023, s 107-126) popisuje, že při tvorbě strategického plánu je klíčovou úlohou identifikace zainteresovaných stran a dělí stakeholdery na čtyři hlavní typy spojení se subjektem: *umožňující, funkční, difuzní a normativní*. *Umožňující spojení* (Enabling linkages) jsou ti, kteří umožňují subjektu fungovat. Řadíme sem vládní instituce a všemožné regulační orgány, na kterých je organizace závislá, jelikož regulují její činnost. Pod *funkční spojení* (Functional linkages) patří ti, kteří vykonávají životně důležité funkce, neboli jsou nezbytní pro denní provoz subjektu. Mají přímý vliv na provoz organizace (typickým příkladem jsou zaměstnanci). Do *Difuzního spojení* (Diffused linkages) patří veřejnost a skupiny, které mohou být ovlivněny činnostmi subjektu, ale nedochází zde k přímému vztahu, jako je tomu u funkčního propojení. Typickým příkladem této kategorie jsou média a aktivisté. Mají vliv na organizaci zvenčí, a tím mohou vytvářet tlak na rozhodovací orgány organizace. Ty, na základě tohoto tlaku, organizaci mění. Nicméně stakeholderi v difuzním spojení sami o sobě nemají praktickou možnost změnit směřování organizace. Za *normativní spojení* (Normative linkages): označují autoři skupiny, které sdílejí podobné hodnoty a cíle s organizací.

Typickými příklady mohou být profesní asociace, které pomáhají nastavovat standardy a normy.

Holtzhausen (2021 s. 167-170) nabízí další dělení zainteresovaných stran. Toto dělení závisí na *aktivitě a pasivitě* stakeholderů. Největší rozdíl mezi těmito skupinami je úroveň zapojení do komunikace s organizací. Pasivní strany konzumují mediální obsah bez výrazného zapojení se nebo reakce. Mohou mít zájem o danou věc, ale nejsou ochotny aktivně se na ní podílet. Naopak aktivní zainteresované strany jsou hluboce angažované a reagují činy. Hledají informace, reagují na výzvy a často se stávají obhájci nebo kritiky organizace. *Aktivní podporovatelé* se angažují, vyhledávají informace, účastní se akcí a diskusních skupin, finančně přispívají, jsou aktivní na sociálních médiích. Naopak *pasivní podporovatelé* mají zájem o dění, ale nevyhledávají aktivně informace, neúčastní se akcí, nepřispívají finančními prostředky, na sociálních sítích neinteragují ve prospěch organizace.

1.1.5 Segmentace, positioning, targeting a branding

Stejně jako je důležité znát pro vedení subjektu stakeholdery, je potřeba provést kvalitní segmentaci, positioning a targeting. Vše by mělo vycházet z již zmíněných vizí, cílů a strategií subjektu.

Segmentace a positioning hrají svojí roli v politických kampaních, ale jsou také běžně využívány v jiných oblastech komunikace. Segmentace zahrnuje identifikaci různých skupin na základě geografických, demografických, behaviorálních a psychologických faktorů. (Chytilík et al., 2012 s. 108-120). Lees-Marshment (2019 s. 5) ještě dodává, že segmentace pomáhá k profilování voličů, a tím zvyšuje schopnost politických týmů porozumět voličům na individuální úrovni a následně je propojit do nových skupin. Podle dat organizace Worldometer je současný počet obyvatel na světě něco přes osm miliard (Worldometers, 2024). Všichni tito lidé žijí na jedné planetě, ale zároveň na rozličných kontinentech (státech) a řídí se jinými pravidly. Zásadní je tedy pochopit, kdo bude přijímat naše zprávy, na koho jsou cíleny a kdo na ně bude reagovat. Segmentace je zásadní pro jakékoliv řízení a směřování subjektu. Důležitým parametrem je efektivita, která spočívá v cílení na skupiny lidí s podobnými vlastnostmi. Tím se zajistí, že jedna zpráva může oslovit více lidí (Holtzhausen et al., 2021 s. 169-170).

Halada (2016 s. 87) u segmentace zdůrazňuje i její marketingový význam. Je totiž velmi nepravděpodobné, že by jeden kandidát mohl vyhovovat všem lidem, protože všichni nemají stejné potřeby a zájmy. Proto také klade důraz na to, že při segmentaci volebního trhu

je potřeba voliče rozdělit do různých menších preferenčních celků. Právě segmentace je jedním z faktorů, který umožňuje politickým týmům vést efektivní kampaně.

Chytilek (et al., 2012) chápe positioning jako strategické umístění kandidáta či strany tak, aby se co nejlépe prezentovali vybranému segmentu a odlišili se od konkurence. Positioning se v politickém marketingu zaměřuje na strategické umístění image politického aktéra ve vztahu ke konkurenci a vnímání voličů. Tento proces zahrnuje několik kroků. Za prvé je důležité analyzovat, jak voliči vnímají jednotlivé politické aktéry a jejich konkurenty. To znamená, že je třeba provést důkladný průzkum veřejného mínění a zjistit, jaké jsou hlavní hodnoty a ideály voličů. Dále je nezbytné porovnat image kandidáta s ideály voličů a zjistit, jak se tento obraz shoduje nebo liší od image oponentů. Tento krok zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek jak kandidáta, tak jeho konkurentů, a pochopení, jak tyto aspekty vnímá voličská základna. Na základě těchto analýz se poté vybírá nejvhodnější pozice pro kandidáta (Liutko, 2015 s. 26-31, Lees-Marshment 2019 s. 5).

Podstatný je také termín targeting, který znamená cílení a strategické zaměření kandidátů tam, kde existuje nějaký jejich zájem a kde pravděpodobně získají podporu potřebnou k dosažení stanovených cílů. Cílem targetingu je zajistit, že zdroje půjdou tam, kde budou nejužitečnější a nejefektivnější. To pro odborníky znamená, že se musí rozhodnout, na koho se zaměří. Na nejzákladnější úrovni cílení zahrnuje rozdělení voličů do skupin nebo segmentů na základě jejich minulého volebního chování, počínaje tím, zda byli či nebyli tradičními příznivci dané strany, a pokud se voleb zúčastnili, jaká je pravděpodobnost, že budou určitého kandidáta či stranu podporovat i nadále. V rámci své strategie cílení musí kampaně či strany také určit, zda se zaměří především na svou stávající voličskou základnu, nebo na voliče, které budou muset buď motivovat, nebo přesvědčit, aby je volili. (Lees-Marshment 2019 s. 18)

1.2. Strategická komunikace

Strategická komunikace je stále propíranější téma, obzvláště v posledních deseti letech. Důkazem toho je, že po celém světě se specializované organizace tomuto tématu věnují jak na akademické, tak na komerční úrovni (Hallahan, 2007 s. 3-35). Mezi školy, které přijaly strategickou komunikaci do výuky, patří řada světových univerzit a jejich počet stále roste. Tituly a certifikáty v tomto oboru nabízí například University of Columbia, Lehigh a Antioch-Seattle (Spojené státy), University of Central Lancashire (Spojené království) a Universität der Künste Berlin (Německo). Na Univerzitě Karlově obor vznikl poměrně

nedávno. První studenti začali studovat v akademickém roce 2020/21 (Mediaguru, 2020). S rozmachem oboru souhlasí také Holtzhausen (2021 s. 4-6), který doplňuje, že dramatické změny v mediálních technologiích na konci 20. století vedly k novému paradigmatu komunikace mezi subjekty a jejich zainteresovanými stranami. Právě toto nové přemýšlení podle něj dalo vzniknout oboru strategické komunikace.

Zerfass (2018 s. 487-505) zdůrazňuje, že bez jasného vymezení hrozí fragmentace a neefektivita výzkumu. Strategická komunikace musí čerpat z interdisciplinárního přístupu, aby integrovala poznatky z různých oblastí a rozšiřovala své znalosti. Jen tímto způsobem může získat významnou roli v širším kontextu.

Po seznámení s texty několika autorů, bych rád předložil definici, která mi z jejich textů vychází. Začnu rovnou citací: „Strategická komunikace zahrnuje veškerou komunikaci, která je podstatná pro přežití a trvalý úspěch subjektu. Konkrétně je strategická komunikace účelné využívání komunikace organizací nebo jiným subjektem k vedení rozhovorů, které mají strategický význam pro jeho cíle.” (Zerfass et al., s. 487).

Winkler a Etter (2018 s. 382–398) doplňují, kde se můžeme se strategickou komunikací setkat. Od globální sféry a sociálních médií, až po soukromé rozhovory mezi veřejností, zaměstnanci nebo analytiky. Komunikační oddělení organizací si musí být vědoma měnícího se komunikačního prostředí, technologických změn a všeho, co organizaci potenciálně může ovlivnit. Podle Heideho (2018 s. 452–468) je samozřejmě podstatné sdělování zpráv, ale klade důraz i na naslouchání, to považuje za obzvlášť důležité například při vedení kampaní, iniciování dialogů se zainteresovanými stranami, informování zaměstnanců, monitorování sociálních a masových médií, auditování komunikace a vedení rozhovorů s politiky nebo novináři mimo záznam. Holtzhausen (2021 s. 4-6) ještě zmiňuje význam konkurenčního prostředí. Strategická komunikace musí být efektivní a musí mít schopnost využívat všechny formy médií a komunikační techniky. Důležitou roli ale mají strategická rozhodnutí. Nevýhodou je, že nemají okamžité důsledky a nelze je rychle napravit nebo zvrátit. Proto, pokud se ukáže, že byla strategická komunikace chybná, je často příliš pozdě na to, aby se šlo jinou cestou (Winkler & Etter, 2018, 2018 s. 382-398).

1.2.1. Objektivní a subjektivní význam ve strategické komunikace

Ve strategické komunikaci je důležité rozeznat podstatné od nepodstatného. Je třeba oddělit strategicky objektivní význam od významu spíš subjektivního, který nás může svést špatným směrem. Důležitým pojem je *podstatnost*. Podstatnost ale může mít objektivní i

subjektivní rozměr. Subjektivní rozměr je z velké části přisuzování důležitosti problému, který se dotýká přímo nás. Pokud vrcholový management považuje takovou otázku za podstatnou, má tendenci udělat z ní strategickou už jen z tohoto důvodu (Winkler a Etter, 2018 s. 382-398).

Naopak objektivní rozměr podstatnosti odráží skutečný dopad problému na subjekt. Objektivní strategická důležitost se často plně odhalí až zpětně, ale organizace by se měly snažit o to, aby zachytily včas podstatné signály. Narozdíl od subjektivního pohledu se jedná spíše o proces zdola nahoru. Tento přístup klade důraz na všechny články v subjektu. Je třeba zachytit signály, aby a na ně mohla organizace reagovat (Heide et al., 2018s. 452–468).

1.2.2 Cílená komunikace

Umět správně formulovat své vyjádření je obecně důležité, obzvlášť se to ale týká strategické komunikace, proto je potřeba se zaměřit na to, jak taková sdělení vytvářet a jak komunikovat s jednotlivými stakeholdery.

Efektivní sdělení je vždy jednoduché a konzistentní. Konzistence ve sdělení je klíčová pro relevanci, povědomí a akci. Pokud organizace nezůstane věrná svým hodnotám, ztratí podporu. Efektivní strategie sdělení vyžaduje naslouchání, zlepšování a přizpůsobování se plánu, přičemž musí zůstat věrná posláním a hodnotám organizace. (Holtzhausen et al., 2021 s. 190-216). Holtzhausen (2021 s. 196) uvádí, že pro napsání kvalitní zprávy, příběhu nebo článku je podstatné, aby zpráva byla pro posluchače smysluplná. Dalším důležitým pravidlem je, že autor musí nejprve dobře porozumět posluchači, a pak mu teprve předat své sdělení. K tomu by vždy měla pomoci segmentace, kterou jsem zmínil výše nebo tzv. *audience background* v překladu *pozadí publika*. Zjednodušené to znamená, že při dělení publika se zaměřujeme na podobnosti v jejich osobním životě. Důležité je zjistit, jestli mají lidé ve vašem publiku schopnost porozumět vašemu sdělení.

O'Rourke (2009 s. 18-23) říká, že znalost publika je důležitým faktorem při plánování toho, co budete sdělovat. Dále definoval šest základních pravidel pro efektivní cílenou komunikaci. *Pracovat v rámci cílů*, v tomto bodě je primární konzistence - komunikace by měla směřovat k cíli organizace a držet se vizi. *Přizpůsobit se svému publiku* a apelovat na základní potřeby. *Vysvětlit svou pozici* - je důležité volit takový slovník, kterým publikum bude rozumět a uvádět příklady, s nimiž se lidé mohou ztotožnit. Používejte slova, kterým vaše publikum rozumí, a koncepty, s nimiž se může ztotožnit. *Motivovat své publikum* - toto pravidlo je důležitou částí sdělení, umožňuje publikum povzbudit, aby jednalo stylem, který

jste si přejete. Další pravidlem je *udržet lidi na své straně*. Jednou z cest, jak udržet publikum na své straně je, že si řeknete o hmatatelný nebo veřejný závazek. Dalším bodem je *řízení očekávání*. Tady je důležité přesně definovat, co mohou lidé očekávat a následně je potřeba dodržet všechny slíbené závazky. Plnění slibů je podstatné, protože lidé jsou zklamáni pouze tehdy, když jejich očekávání převýší to, co skutečně obdrží. Tento jev je v angličtině známý jako *overpromise* a často se používá i mezi odbornou veřejností jako anglicismus.

1.3. Politická komunikace

Tématem mojí práce je krizová komunikace v politice, proto je po strategické komunikaci a jejích formách nutné definovat její specifika. McNair (2018 s. 14) považuje termín *politické komunikace* za jeden z těch, který opět není snadno definovatelný, zejména pro jeho mezioborovost a neustálý vývoj v čase. Graber (2005 s. 480) a Jirák (2006 s. 6) se shodují v tom, že se témata v mediálním a politickém světě neustále rozšiřují a zároveň uvnitř jednotlivých disciplín vznikají nové expertní domény. Graber (2005 s. 480) označuje politologii a mediální studia jako mateřské disciplíny politické komunikace. Politická komunikace je složitý a mnohostranný proces, který zahrnuje výměnu informací, sdělení a symbolů mezi různými aktéry, včetně institucí, volených úředníků, sociálních skupin, médií a občanů (Nisbet, 2011, 284-299). V digitálním věku se politická komunikace vyvinula tak, že zahrnuje využívání sociálních médií, přičemž politici využívají různé taktiky, jako jsou fake news a nenávistné projevy, aby ovlivnili své publikum (Oparaugo, 2021 s. 14-21).

McNair (2018 s. 11) zahrnuje do politické komunikace nejen verbální a písemné projevy, ale také vizuální prvky, jako jsou oblečení, líčení, účes a design loga. Tyto aspekty přispívají podle jeho slov k vytváření politického *image* nebo *identity*.

Politická komunikace se od běžné komunikace odlišuje. Zahrnuje v sobě specifické vlivy a dynamiky, které nejsou přítomny v komunikaci běžného typu. Fagen (1966) na jednoduchém příkladu ukazuje, že i když jsou použity stejná slova, jejich účinek se dramaticky mění v závislosti na tom, kdo tato slova vyslovuje. Hybatelem politické komunikace je aktér. Například, když stejnou větu vysloví malé dítě a diktátor, bude mít zcela odlišný politický dopad. Tímto způsobem se každé vyjádření, ač zpočátku banální, v okamžiku, kdy je vyslovováno politickým aktérem, stává součástí politické komunikace.

Stejnou důležitost aktérů vnímá McNair (2018 s. 12-18), který mezi aktéry řadí politiky, mediální organizace, veřejnost a zájmové skupiny. Termín *politici* zahrnuje politické

lídry, kandidáty a úředníky, kteří se snaží oslovit veřejnost a média, s cílem získat podporu pro své politické zájmy. Mediální organizace, jako jsou noviny, televize a online platformy, jsou zodpovědné za selekci, zpracování a šíření politických zpráv a informací. Veřejnost představuje občany, kteří jsou adresáty politické komunikace a mají potenciál ovlivnit politické rozhodování svými názory a hlasováním. Zájmové skupiny, jako jsou organizace a lobbistické skupiny, se snaží ovlivnit politický proces prostřednictvím lobbingu a aktivismu.

1.3.1 Politický marketing

Lees-Marshment (2019 s. 1) tvrdí, že v dnešní době je politický marketing běžnou součástí politického života. Většina politických aktérů se obrací k marketingu při sledování svých politických cílů. Běžně se používají výzkumy veřejnosti při rozhodování o politických krocích a zároveň se využívá marketingové techniky k tomu, aby veřejnost pochopila, co politici prezentují. Konkrétně politický marketing slouží k hledání nových voličských skupin, pomáhá vytvářet nové cílové segmenty, řídí tvorbu politické značky, aby působila atraktivně. Dále se marketing využívá i v interní komunikaci např. k rozvoji a řízení vztahu s dobrovolníky. Politický marketing tedy vychází z běžných marketingových teorií. Když si popíšeme základní teorii marketingové komunikace, vidíme, že se v základech neliší. Například podle (Kotler, Keller, 2013) je marketing nedílnou součástí každé strategie, kterou subjekty využívají k ovlivňování veřejného mínění a získání podpory voličů. Jeho primárním cílem je prezentovat aktéry a jejich myšlenky tak, aby byly atraktivní a přesvědčivé. Snahou každé kampaně je navázat dobrý vztah s veřejností. Kampaně si kladou jako jeden z hlavních cílů co nejlépe prezentovat subjekt, zlepšovat mu image a obhajovat jeho vize (Kotler, Keller, 2013).

Politický marketing probíhá ve dvou hlavních rovinách. První rovina se týká politické reklamy, která poskytuje detailní informace o programu kandidáta nebo strany. Kromě informování má politická reklama také přesvědčovací funkci. V tomto ohledu poskytuje pro politika jasné výhody, neboť kontrolu nad obsahem má sám politik, nikoli média. S výjimkou zákonných omezení týkajících se pravdivosti a vkusu, která se liší v jednotlivých zemích, mají tvůrci politické reklamy svobodu sdělovat, co považují za vhodné. To nabízí možnost politickým týmům nahradit agendu novinářů vlastními prioritami, zdůrazňovat silné stránky svých klientů a poukazovat na slabiny soupeřů (McNair, 2018 s. 70-74).

Hejlová (2015 s. 749-752) zmiňuje, že za přelomový okamžik se dá považovat předvolební debata mezi kandidáty na amerického prezidenta Johnem F. Kennedym a

Richardem Nixonem. Političtí poradci si zde uvědomili, jak velký vliv má image kandidáta. Od tohoto momentu se do politiky více a více dostává kandidátův osobní profil. Soukromý život se stává nedílnou součástí kampaní. Důležité je budovat image na pravdivých základech, můžeme totiž pozorovat, že pokud je vytváření image odtržené od reality, veřejnost to rychle odhalí. Hejlová (2015 s. 752) uvádí situace, které se v politickém marketingu při budování pozitivního obrazu kandidáta používají: „*publikování a křty knih, podpora nadací a dalších společensky odpovědných projektů, informace ze soukromí, účast na společenských a sportovních akcích.*”

1.3.2 Politické kampaně

Politické kampaně představují systematické a pečlivě naplánované snahy různých aktérů, jejichž smyslem je dosáhnout předem stanovených cílů, především ovlivnit rozhodovací proces potenciálních voličů ve prospěch konkrétní politické strany nebo kandidáta. Tyto kampaně zahrnují různé formy marketingové komunikace. Každá kampaň je sestavena z řady sdělení, která sdílejí společnou myšlenku a téma, a společně tvoří integrované sdělení. Hlavním cílem kampaně je ovlivnit postoje a chování cílové skupiny, na kterou je zaměřena (Kubáček, 2012 s. 88). Podle Niffeneggera (1988 s. 15-21) mohou být politické kampaně vnímány jako forma marketingového boje, kde se strategie a taktiky neustále přizpůsobují na základě výsledků průzkumů veřejného mínění. Tyto průzkumy poskytují klíčové informace o preferencích a názorech voličů, což umožňuje kampaním rychle reagovat na změny ve veřejném sektoru a přizpůsobit své poselství a komunikační metody tak, aby co nejefektivněji oslovily cílové skupiny. Tento dynamický přístup zajišťuje, že kampaně zůstávají relevantní a efektivní v měnícím se politickém prostředí.

Kampaně se neustále mění a vyvíjejí, rozvoj nastal hlavně s nástupem masových médií, které se staly jedním z nástrojů politické komunikace (Bradová, 2008 s. 14). Politické kampaně lze rozdělit na *premoderní, moderní a postmoderní*. Na tomto rozdělení lze sledovat vývoj a změny ve vedení kampaní. Dále kampaně rozlišujeme podle formy vedení kampaně na pozitivní, negativní a srovnávací. Pak se u kampaní také sleduje jejich časové uchopení, dělíme je tedy na krátkodobé, dlouhodobé a trvalé (Kubáček, 201 s. 88).

Pro mou práci je důležité popsat právě *postmoderní typ kampaně*. Postmoderní politická kampaň se vyznačuje využitím všech prvků kampaní jako jsou lokalizované aktivity, kontaktní kampaň, ale zároveň využívá celospolečenská témata. Součástí těchto aktivit jsou často pozitivní i negativní kampaně. Oba typy se zaměřují na to, jak prezentovat

politické nabídky občanům. Důkladná analýza voličských skupin pomáhá správně formulovat a představit politický program tak, aby odpovídal očekáváním občanů. (Kubáček, 2012 s. 130). To ostatně potvrzuje i Foster (2010 s. 18), která říká, že specifikem postmoderní kampaně je její komplikovanost a komplexnost. Politické subjekty to neustále nutí hledat nové efektivnější cesty k oslovování voličů.

Kubáček (2012 s. 130) popisuje další charakteristický jev pro tento typ kampaně: *„Centrálním komunikačním prostředkem se stává internet (politické diskuse uživatelů, interaktivní webové stránky vládních agentur, webové stránky politických stran, internetové stránky zpravodajských médií, stránky asociací a komunit, užívání e-mailů a webových seznamů k mobilizaci a organizaci, nadnárodní programové sítě apod.) a digitální média (sociální sítě, mobilní telefon).“*

V současných kampaních je patrný zvýšený zájem o osobnosti. To způsobuje, že osobnosti (nejčastěji lídr) se stávají symbolem strany. Lídři pak ztělesňují všechny stěžejní hodnoty a atributy, které strana chce komunikovat voličům. Tento jev zdůrazňuje důležitost osobní prezentace a charismatu lídra, který nejen reprezentuje, ale také posiluje značku strany v očích veřejnosti. To přináší lídrům značnou odpovědnost za obraz strany v médiích a mezi voliči (Needham, 2005 s. 178-187).

Je zásadní definovat základní teorii komunikace v kontextu politických kampaní. Před volbami se často ocitáme v situaci, kdy voliči mají subjektivní názor na kvalitu kandidátů. Tato kvalita je hodnocena z hlediska různých faktorů, přičemž podstatnými jsou schopnosti kandidátů v konkrétních politických oblastech. Kvalita kandidátů odkazuje na jejich schopnosti a znalosti v daných oblastech politiky. Zároveň je třeba zvážit, jak velký význam má daná politická otázka u veřejnosti. I když by kandidát exceloval v jedné oblasti, tak pokud by tato oblast nebyla ve veřejné diskuzi sledovaná, jeho nebo její přednosti by mohly být přehlíženy. To je důvod, proč kandidáti investují čas a finanční prostředky do ovlivňování veřejného mínění během volebních kampaní. Ovlivňování má dvojí efekt: zaprvé zvyšuje vnímání kvality kandidátů v daných oblastech díky reklamním kampaním zaměřeným na politické dovednosti. Zadruhé zvyšuje důležitost konkrétních politických otázek skrze tzv. issue priming (Denter, 2019 s. 1-4).

Právě o výběru témat píše Petrocik (1996 s. 825-850) argumentuje, že každý kandidát má svá specifická témata, ve kterých je vnímán jako kompetentnější než jeho protivník. Tyto výhody v kompetenci mohou vyplývat z různých zdrojů, jako je historie strany nebo osobní a profesní zkušenosti kandidáta. Z tohoto důvodu se kandidáti zaměřují na témata, ve kterých mají u voličů navrch. Riker (1996 s. 106) doslova popisuje: *„Když má jedna strana v nějaké*

otázce výhodu, druhá strana ji ignoruje; když však ani jedna strana nemá výhodu, obě hledají nové a výhodné otázky.”

Riker (1996 s.106) definoval dvě strategie komunikace v politických kampaních. První princip nazval *dominance* a druhý princip *rozptyl*. Princip dominance znamená, že pokud má jedna politická strana či kandidát výhodu v určité politické otázce nebo tématu, bude se na tuto oblast zaměřovat a zdůrazňovat ji ve své kampani. Naopak, druhá strana, která v dané otázce nemá výhodu nebo je v této oblasti slabší, se této otázce vyhne a snaží se odklonit pozornost voličů na jiná témata, kde má větší podporu nebo kompetence. Princip dominance vede k tomu, že politické kampaně mohou být polarizované. Na rozdíl od principu dominance, princip rozptylu říká, že když žádná politická strana nemá výraznou výhodu v určité otázce, obě strany se snaží najít nové témata, ve kterých mohou vyniknout.

Phillip Denter (2014 s. 2-20) dospěl k tomu, že pokud má kandidát komparativní výhodu v určité otázce, bude se pravděpodobně zaměřovat na tuto otázku s větší intenzitou než jeho protivník.

1.3.3 Pozitivní a negativní kampaně

Výzkum, týkající se pozitivních a negativních politických kampaní, ukazuje, že tento typ kampaní má dopady na to, jak voliči vnímají a hodnotí kandidáty.

Pozitivní kampaně jsou zaměřeny na zdůraznění silných stránek a úspěchů kandidáta, čímž se snaží posílit jeho image a získat voličskou podporu (Polborn, 2006 s. 351-370). Kubáček (2012 s. 130) dodává, že pozitivní kampaň se primárně soustředí na komunikaci dosažených výsledků, prosazených změn kandidátem, jednání v zájmu svých voličů a posiluje povědomí o programových úspěších a dobré reputaci volebních kandidátů. Tento typ kampaně často představuje i řešení vybraného problému, komunikuje přímo s voliči a mnohdy je navádí ke zpětné reakci. Trpí však relativně malým dopadem na emoce a dlouhodobé preference voličstva.

Naopak na druhé straně komunikace stojí negativní kampaně. I ty jsou součástí politického marketingu. Jsou však řazeny do kontroverzní části komunikace. Zaměřují se na odkrytí negativních informací o soupeřích, což může zahrnovat jejich kritiku nebo upozorňování na jejich chyby a nedostatky. Tento přístup je často používán k oslabení důvěryhodnosti protivníků a k odrazení voličů od podpory těchto kandidátů (Polborn, 2006 s. 351-370). Nicméně i zde se názory různí a někteří teoretici je vnímají jako nedílnou a relevantní součást politické komunikace (Kubáček, 2012 s. 101-106). Mezi ně se řadí

například Geer (2006 s. 772-773), který mluví o tom, že voliči mají právo znát nedostatky svých kandidátů, a právě negativní kampaně nedostatky odkrývají. Nicméně i on si myslí, že negativní kampaň by si měla zachovat určitou kulturu a neupadnout do lživých útoků. Právě útoky jsou něco, co negativní kampaně nejčastěji charakterizuje. Tyto útoky mohou mít mnoho podob, například vypadají jako snaha o zpochybnění protivníkových kvalit či poukazování na jeho chyby. U negativních kampaní odborníci na komunikaci pozorují další problém a tím je, že není známa její efektivita, nebo se aspoň nedá obecně konstatovat, že negativní komunikace kandidátům prospívá. Vždy záleží na konkrétní situaci a na konkrétním kandidátovi. Negativní kampaně mohou pomoci, ale také ublížit (Kubáček, 2012 s. 101-106). Bylo zjištěno, že negativní komunikace v politickém marketingu sice nabízí krátkodobé zisky, ale může vést k dlouhodobému poškození politické značky a demokratického systému (Lloyd, 2008 s. 301-314).

1.3.4 Politická značka a branding

Po termínem *politická značka* si veřejnost mylně představuje pouze slogany, názvy a loga. Politické značky ale poskytují ve zjednodušené formě to, co značka reprezentuje. (Less-marshment, 2019 s. 87-91). Kubáček (2012 s. 16) upozorňuje na psychologický význam *brandingu*, který upozadňuje význam hmatatelný. Strategie budování značky se zaměřuje spíše na emocionální evokaci než na racionální úvahy (Serazio, 2017 s. 225-241).

K utváření úspěšného brandingů se využívají prvky politického marketingu jako jsou strategie, cíle a výzkumy. Branding může probíhat na různých úrovních: vláda, politické strany nebo právě značky kandidátů. Jako úspěšný příklad politické značky je zmíněn příklad Baracka Obamy. Značka byla jednoduchá a uklidňující, zaměřená na rétoriku „*naděje*“ (Cosgrove (2014 s. 128). Politický branding pomáhá politické organizaci nebo politikovi vytvořit vztah a identitu s veřejností, spojit se s novými voliči a změnit nebo udržet pověst a podporu (Less-marshment, 2019 s. 87-91). Needham (2005, s. 179) tvrdí, že značka hraje významnou roli pro voliče, jelikož zjednodušuje volbu a neklade na veřejnost nárok, že musí znát veškeré podrobnosti o kandidátovi, jelikož sama značka již zajišťuje určitý význam. Smith (2009 s. 220), tvrdí, že politický lídr se musí snažit v očích veřejnosti vybudovat svůj pozitivní obraz značky. Toho lze typicky dosáhnout pomocí činů, chování politika, slibů, prohlášení a reklamy. Političtí lídři musí budovat pozitivní zvuk své politické značky. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím událostí, činů a chování politiků/stran.

Podle Smitha (2009 s. 220) je šest důležitých složek, které tvoří osobnost politické značky. Začíná *poctivostí*. Pro tu jsou důležité vlastnosti jako je spolehlivost, důvěryhodnost, upřímnost, opravdovost, sentimentálnost, přirozenost a přátelskost. Další složkou je *duchaplnost*. Od kandidáta vyžaduje být duchaplný, odvážný, představitivý, moderní. Dalším prvkem je *image*, čili kandidát by měl být dobře vypadající, trendy, mladý, cool, vzrušující, současný. Další složkou je *vedení*, pod které patří být sebevědomý, inteligentní, úspěšný, pracovitý. Dalším prvkem je *odolnost*. Kandidát by měl být odolný, tvrdý a zvyklý na veřejné prostředí. V neposlední řadě autor zmiňuje *jedinečnost*. Charakteristickými rysy pro tuto vlastnost jsou nezávislost a originalita.

Less-marshment (2019 s. 87-91) také zdůrazňuje, že důležitým prvkem je autenticita a integrace osobnosti. Politik není komerční produkt, a proto je třeba vnímat jeho vlastní osobnost, se kterou je důležité pracovat a přizpůsobit jí branding, protože ten musí vycházet právě z kandidáta. Reflektovat by měl fyzické atributy a schopnosti. Branding by se neměl by se dostat do rozkolu s realitou. Pokud dojde ke správnému zvolení brandové strategie, dochází k tomu, že se voliči lépe identifikují s kandidátem, což pomáhá ve výsledném rozhodovacím procesu voličů (Kubáček, 2012 s. 16).

1.3.5 Public relations

Úsilím politických stran a jiných institucí je vytvořit a udržovat pozitivní vztahy s veřejností, a to je přesně oblastí působení *public relations*. Termín *veřejnost* nereprezentuje pouze anonymní masu lidí, nýbrž zahrnuje širokou škálu relevantních subjektů, tedy již výše zmíněných stakeholders. Hlavním účelem *public relations* je tudíž vypracování pozitivní prezentace obrazu a obhajoba vizí (Kotler, Keller, 2013 s. 568-572).

Hejlová (2015 s. 42-44) ve své knize upozorňuje na skutečnost, že dochází k záměně pojmů *public relations* a *propaganda*. Oba pojmy jsou však odlišné. Konkrétně PR se vyznačuje etickým a důvěryhodným způsobem komunikace, který zohledňuje zájmy všech zúčastněných stran, a tím se od propagandy liší. Ačkoli propaganda a PR mají společný základní cíl, kterým je přesvědčování, rozdílem je kontext, v němž působí. PR je úzce spjata s demokratickou společností a zejména s její svobodnou komunikací. Propaganda se naproti tomu často vyskytuje v totalitních režimech a v prostředí, kde je potlačována svoboda slova. Propagandu lze charakterizovat jako záměrné zkreslování skutečnosti nebo záměrné šíření nepravdivých informací, které jsou spojeny s určitou ideologií nebo politickým postojem.

Termín, o kterém se často v PR hovoří, jsou takzvaná *potenciální rizika*. Ať už se

jedná o korporace nebo politické subjekty, je běžnou praxí, že si rizika předem vytipují a připraví případnou obranu (Kotler, Keller, 2013 s. 568-572).

Zde dochází k takzvanému *defenzivnímu PR*. Jedná se o PR, které se snaží bránit svůj postoj, v našem případě prezidentského kandidáta. Jestliže tedy marketingové týmy prezidentských kandidátů připravují defenzivní PR, musí prověřit kandidátovy potenciální slabiny a připravit adekvátní komunikační strategii vůči nim. V politické kampani by však k takovým přípravám obranné strategie mělo docházet v podstatě neustále, jelikož politická kampaň je nepředvídatelná a jedná se o neustále měnící se situace. Ideálním scénářem je, když se takové problémy vůbec nevyskytnou, ale tým musí mít jistotu, že byl na možné eventuality připraven (Hejlová, 2015 s. 42-44).

1.3.6 Sociální síť

Sociální síť postupně výrazně proměnily styl politické komunikace. Představují jedinečný prostor, který nabízí možnost bezprostředně komunikovat se svými voliči. Zároveň velmi dobře napomáhají k budování obrazu, posilování identity a zapojení příznivců. Oproti tradičním médiím nabízí ta sociální prostor, kde mohou kandidáti sdílet, co chtějí a nemusí přitom čelit kritickým otázkám od novinářů (Karlíček, 2016 s. 889-900).

V politickém marketingu se pozornost na sociálních sítích jeví jako nejcennější komodita. V kontextu těchto platforem je pro politického kandidáta nesmírně důležité vytvořit obsah, který dokáže upoutat pozornost. Důležitá je dovednost komunikovat s lidmi způsobem, který ladí s jejich současnými potřebami, zájmy a osobními zkušenostmi. (Losekoot, Vyhnánková, 2019 s. 77-79).

Rozmanitost sociálních sítí umožňuje politickým aktérům přizpůsobit svou komunikaci a sdělení konkrétním cílovým skupinám. Mohou vytvářet obsah, který oslovuje specifické sociální skupiny a využívat různé formáty, jako jsou textové příspěvky, fotografie, videa nebo živé přenosy. Tímto způsobem mohou politici vytvářet emocionální spojení s voliči a budovat si loajální základnu příznivců. Sociální síť také umožňují politikům sledovat a analyzovat reakce a názory veřejnosti v reálném čase. Tímto způsobem mohou reagovat na aktuální události a otázky, sledovat trendy a upravovat svou strategii komunikace na základě získaných dat (Baum, 2006 s. 368).

Nicméně odborníci v oblasti mediálního poradenství uznávají, že sociální síť představují prostředí, jehož primární povaha není zcela politická. Z tohoto důvodu je ve většině případů patrná tendence politiků zaměřovat se spíše na prezentaci vlastní osoby, nebo

na lehčí formy politických sdělení. Stinnou stránkou sociálních sítí je tendence různých skupin uzavírat se do svých vlastních bublin a místy i úplné ignorování druhých názorových pozic, což má za následek nejen nepřítomnost konstruktivní diskuze, ale často i absentující interakci mezi těmito stranami (Macková, 2017 s. 30-39).

Macková (2017, s. 37) doslova říká: „*Online sociální sítě tak mohou být nahlíženy jak zesilovač hodnotové a postojové konformity, protože si lidé mohou vybírat jaké informace a od koho chtějí přijímat, a následně diskutují o těchto informacích preferovaně s těmi, s nimiž názory sdílí.*”

1.4. Krize a krizové řízení

V předcházejících kapitolách jsem se snažil z různých stran popsat termín *komunikace*. Abychom dobře rozuměli termínu krizová komunikace, logicky zbývá osvětlení termínu *krize*.

1.4.1. Krizové řízení

Antušák a Vilášek (2016 s. 15-16) popisuje, že důležitý význam v krizové komunikaci hraje její předstupeň, kterým je krizový management nebo také krizové řízení. V mé práci budu pracovat s tím, jak ho definuje jako „*ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných, v hierarchizovaném a funkčním propojeném systému, jehož cílem je minimalizovat možnost vzniku krize nebo redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.*”

Mitroff a Anagnos (2001 s. 115) zdůrazňují, že při krizovém řízení je normální udělat chybu, a že i to může být považováno za cennou zkušenost. Nicméně opakování stejné chyby dvakrát může vést k tomu, že už nebudete mít možnost ji udělat potřetí. Z toho vyplývá, že krizové řízení vyžaduje přemýšlení o nemyslitelném a funguje jako kreativní cvičení myšlení.

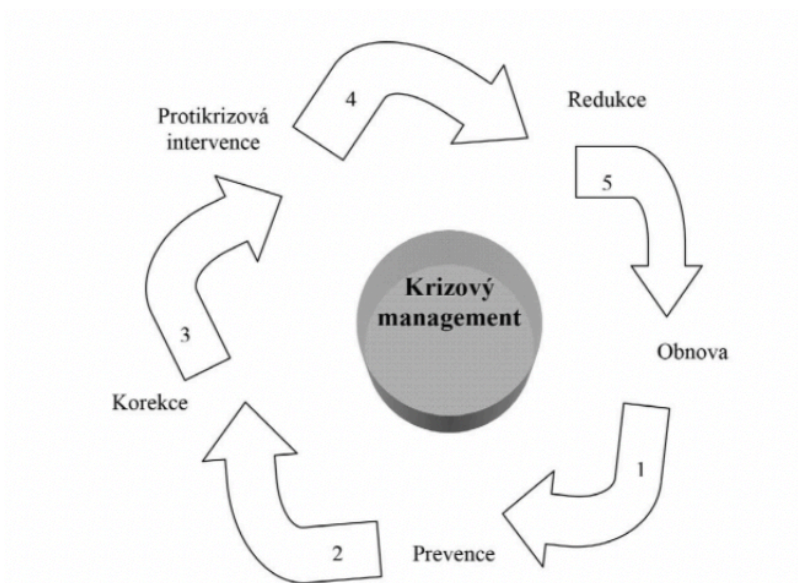
Lees-Marshment (2019 s. 247) dává do vztahu krizové řízení s řízením reputace. Mluví o tom, že proaktivní komunikace, jejímž cílem je vytvořit důvěryhodný obraz, pomáhá v odolávání potenciálních komunikačních krizí. Podle něj se řízení krizí zaměřuje na zvládnání nečekaných situací, které mohou narušit plánovanou strategii, ať už během kampaní nebo při závažných problémech či skandálech, které zasáhnou politickou osobnost nebo organizaci. Tento proces zahrnuje získání kontroly nad situací, přiznání možných chyb a ujištění veřejnosti, že záležitost je efektivně řešená. Weiner (2006 s. 2) doplňuje, že v krizovém řízení

se mohou problémy objevit i přes přípravy, proto doporučuje „*Plánujte nejhorší, doufejte v nejlepší*“

Antušák a Vilášek (2016 s. 15-16) definuje, že krizový management je založen na řadě vzájemně propojených kroků (viz graf): *prevence, korekce, protikrizová intervence, redukce a obnova*. A popisuje jednotlivé kroky:

Graf č. 1: Krizový management

Antušák a Vilášek 2016, 15



Prevence zahrnuje přípravu a opatření, která mají za cíl předcházet krizovým situacím a jejich eskalaci, zaměřenou na identifikaci a odstranění nebo zmírnění potenciálních rizik. Korekce zahrnuje zavádění pravidel a postupů k minimalizaci rizik a lepší připravenosti organizace na zvládání problémů. Protikrizová intervence představuje aktivní kroky k zabránění vzniku nebo rozvoji krize. Redukce se zaměřuje na realizaci opatření ke snížení negativních dopadů krize. Obnova se soustředí na likvidaci následků krize, návrat k normálnímu fungování a prevenci dalších krizí (Vilášek & Antušák, 2016 s. 15-16)

1.4.1.1 Krizový plán

U Coombse (2022 s. 76) je krizový komunikační plán popsán jako nástroj pro efektivní zvládání krizí v organizaci. Když nastane krizová situace v organizaci, začíná určitá forma chaosu. Rozhodující je v tu chvíli neztrácet čas, hlavu a nepropadat panice. Důležitá je

rychlost a jednání bez ukvapenosti. Právě v tuto chvíli se ke slovu dostává připravený krizový plán (Chalupa, 2012 s. 321).

Zuzák (2009 s. 84) krizový plán vymezuje jako „automatická řešení předvídatelných situací.“ Právě krizový plán je nástrojem krizového řízení, obsahující základní, operativní a pomocné části viz obrázek č. . Základní část zahrnuje charakteristiku organizace, seznam potenciálních hrozeb a rozdělení odpovědností. Operativní část obsahuje postupy pro zvládnání neočekávaných situací. Pomocná část poskytuje vytipované právní přehledy, které mohou být potenciálně užitečné při řešení krizí a také vysvětluje, jak se samotným krizovým plánem nakládat (Vilášek & Antušák, 2016 2016 s. 78-79). Mitroff a Anagnos (2001 s. 20-21) také potvrzují důležitost mít připravený správný krizový plán. Dodávají, že je potřeba neustále cvičit a trénovat na širokou škálu krizí.

Vytvoření plánu krizové komunikace začíná problémovým auditem, který identifikuje potenciální krize. Součástí plánu je seznam krizového týmu, krizové třídění, postupy první reakce, a komunikace se zúčastněnými stranami. Plán zahrnuje i situační místnost a šablony odpovědí. K zajištění účinnosti plánu jsou nezbytná školení a simulace krizových situací. Tyto kroky pomáhají připravit organizaci na efektivní a důvěryhodnou krizovou komunikaci a identifikovat oblasti pro zlepšení (Weiner, 2006 s. 2).

Graf č. 2:Krizový plán

Vilášek & Antušák, 2016, 2016, 15



1.4.1.2 Krizový tým

Právě pro aplikování krizového plánu je nutné mít připravený tým. Krizový tým musí mít autoritu a ostatní členové širšího týmu ho musí respektovat. Konkrétní složení týmu se

vždy odvíjí od typu subjektu. Nicméně - stejně jako u krizového plánu by ho měla mít připravená každá organizace. (Tomandl, 2010 s. 99)

Coombs (2022 s. 77) zdůrazňuje sestavení krizového týmu, který ve své knize nazývá zkratkou CMT (Crisis Management Team). Důležité je, jak jsem zmínil v předchozí kapitole, plán vytvořit, ale ještě důležitější je jeho efektivní naplnění a provádění. K tomu slouží právě CMT. Tým by se měl skládat z odborníků, z nichž každý přináší specifické znalosti a dovednosti, které jsou během krize důležité, jako jsou právní otázky, vztahy s médii atd. Je třeba neustálé vzdělávání a simulace krizových situací, které pomáhají vyhledat případné mezery v plánu a připravit tým na reálné krize. CMT musí být schopný se přizpůsobit a rozhodovat v situacích, které nejsou v CCP zahrnuty, což znamená, že krizový plán je pouze návodem, nikoliv striktním postupem.

1.4.2. Proces řízení rizik

Tento pojem je odvozen z anglického "risk management" a označuje systematický přístup k aktivitám, které sledují různé situace, plánují odpovědi, připravují postupy a analýzy, a snaží se ovlivňovat možné hrozby. Jde o komplexní proces, který vyžaduje nepřetržitou činnost a nelze jej provádět jednorázově. Ideálním výsledkem je eliminace rizik nebo alespoň zajištění, že rizika zůstávají na přijatelné úrovni. Cílem je: „minimalizovat společenské ztráty plynoucí z existujících nebo potenciálních hrozeb“ (Vilášek & Antušák, 2016 s. 21).

Coombs (2022 s. 44) uvádí, že proces řízení je součástí krizové komunikace a strategického plánování v organizacích. Mimo jiné nabízí zajímavý vhled do využití nových technologií, které tento obor ovlivňují, zmiňuje například velká data (big data) a umělou inteligenci (AI). Pro řízení krizí je důležitý termín *bod zvratu*, který označuje okamžik, kdy se změnilo vnímání krize a subjekty mohou začít obnovovat své běžné aktivity, které prováděly před krizí (Vilášek & Antušák, 2016 s. 24).

Jednou z dovedností při krizovém řízení je schopnost identifikovat a správně vyhodnotit závažnost krize. Weiner (2006 s. 3) doporučuje tyto pravidla pro efektivní krizové řízení: respekt a otevřená komunikace, převzetí odpovědnosti, sběr informací a správnost šíření, vytvořený krizový tým, předvídat nejhorší možné scénáře, připravit akční plány, monitorování veřejné mínění.

1.5. Charakteristika krize

Definovat krizi jednoduše není snadné. V této kapitole nabízím různé definice, které se vzájemně doplňují a termín *krize* vymezují.

V běžném životě se slovo “krize” stalo nadužívaným pojmem. Při každodenním pozorováním společnosti si můžeme všimnout, že lidé takto označují rutinní problémy. Není to specifikem jen osobního života - stejně tak termín nadužívají organizace. Obecně se dá říct, že situace, které firmy nebo obyčejní lidé zažívají, jsou problematické, ale málokdy je možné nazývat je krizí (Ulmer, Sellnow, Seeger, 2019 s. 33). Přesto se čas od času každá organizace dostane do stavu skutečné krize, ať už se jedná o krizi méně či více závažnou (Coombs, 1999 s. 17). Coombs (2021 s. 5-7) nabízí zajímavou myšlenku. Pokud zainteresované strany věří, že organizace je v krizi, pak krize existuje a zainteresované strany budou reagovat tak, jako při krizi. Ulmer, Sellnow a Seeger (2019 s. 33) definují krizi velmi jasně, stručně a svérázně: „*Krize jsou jedinečné okamžiky v historii organizace.*”

Většina krizí nevzniká náhle, jako blesk z čistého nebe. Více než 80 % krizových situací je důsledkem manažerských chyb, neprofesionálního nebo neetického chování a dlouhodobého zanedbávání pravidel v různých oblastech lidské činnosti. Krize je třeba předvídat a neustále se na ně připravovat (Antušák, 2016 s. 100). To dokládá i Weiner (2006, 1), který tvrdí, že naprostá většina krizí vzniká tehdy, když společnosti nedokážou identifikovat potenciálně sporný problém v dřívější fázi, a vypracovat plán opatření k jeho zvládnutí dříve. Mitroff a Anagnos (2001 s. 23-24) popisují význam krize způsobené v dnešním světě a upozorňují na to, jak velký vliv mají dnes lidé a jak velké krize mohou způsobit. Poprvé v historii se lidské krize svým rozsahem a velikostí vyrovnávají přírodním katastrofám. Zmiňuje pět hlavních faktorů, které jsou charakteristické pro dnešní svět: složitost, propojenost, rozsah a velikost, rychlost a viditelnost.

Weiner (2006 s. 1) dodává, že z komunikačního hlediska je krize organizační problém, který je vystaven pozornosti veřejnosti a který ohrožuje pověst podniku. Ulmer et al. (2019 s. 31-35) identifikoval termín krize třemi specifickými rysy: *překvapení, hrozba, krátký čas na reakci.*

Překvapení

Překvapení je klíčovým faktorem, protože krizové události často přicházejí nečekaně a přesahují běžná očekávání. I události, které bychom měli tendenci nazvat krizemi, jako povodně či zemětřesení, se stávají krizemi pouze tehdy, pokud přicházejí s neobvyklou

intenzitou nebo v nečekaném čase. Stejně tak to je u organizačních krizí. Ty musí také vzniknout z nečekaných událostí, které ohrožují reputaci a hodnoty organizace. Překvapení je tedy zásadní, protože přináší nečekané výzvy a vyžaduje rychlou reakci a přizpůsobení se nové situaci. Krize přicházejí nečekaně, narušují běžný chod věcí a vyvolávají potřebu okamžitého řešení. (Ulmer, Sellnow, Seeger, 2019 s. 31- 35) Na to navazuje Coombs (2021 s. 6), který s aspektem překvapení souhlasí, ale dodává ještě, že „krize jsou nepředvídatelné, ale nejsou neočekávané.” Upozorňuje na to, že prozíravé subjekty jsou si vědomy, že krize nastanou, ale logicky jen nevědí, kdy přesně k nim dojde. Takže ano, krize jsou překvapivé události a jejich náhlý výskyt přináší prvek překvapení a nepředvídatelnosti, ale z určitého procenta je lze do jisté míry předvídat (Coombs, 2021 s. 5-7).

Hrozba

Druhým faktorem, který definuje krizi je dle Ulmer et al. (2019 s. 31-35) *hrozba*. Právě hrozba vytváří situace, které přesahují běžné problémy organizací. Hrozba krize může ovlivnit finanční stabilitu nebo třeba i další zainteresované strany. Jako příklad je zmíněn výbuch ropné plošiny, která může způsobit rozsáhlé škody životnímu prostředí a ekonomice. Taková hrozba krize může být devastující. Dalšími příklady může být jakýkoliv neočekávaný a závažný incident, jako je rozsáhlý únik dat, vážná bezpečnostní nehoda nebo významný finanční skandál. Ulmer tvrdí, že hrozba je klíčovým prvkem krize, protože vyžaduje rychlou a efektivní reakci a často vede k trvalým změnám a opatřením v organizaci.

Jednou z hrozeb pro politické kandidáty je manipulace s informacemi, ke které dochází tak, že jsou šířeny zkreslené nebo falešné informace, které mají za účel poškodit pověst kandidáta a ovlivnit veřejné mínění. (Tucker et al., 2018)

Krátká doba na reakci

V situaci, kdy je daný problém překvapivý a obsahuje zmíněné prvky, které mohou zásadně ohrozit jeho řešení, nastává další rozhodující moment - rychlá reakce v krátkém čase, který je určen povahou krize. Po ruce je pouze omezený čas na převzetí kontroly nad krizí a na určení směru pro reakci a obnovu. Jedním z nejvíce frustrujících a stresujících aspektů krize je její neustálá naléhavost (Ulmer, 2019 s. 31-35).

1.5.1. Chápání krize

Nejčastěji krize vnímáme jako negativní jev. Pro toto tvrzení nalezeneme oporu v literatuře u mnoha akademiků, kteří takto krize charakterizují. Jedním z nich je například Fearn-Banks (1996, s. 5), který popisuje krizi jako „závažnou událost s potenciálně negativním výsledkem, která ovlivňuje organizaci, veřejnost, produkty, služby nebo dobré jméno.“ Stejně nad krizí přemýšlí i Coombs (1999 s. 2), který ji také chápe jako událost, která může mít negativní dopad na organizaci a zainteresované strany.

Mc Nair (2016) popisuje krizi jako situaci, kterou mohou dokonce za jistých okolností lidé chápat jako život ohrožující. V knize zaznívá, že krize je „*situace, která vás převálcuje, pokud nejsou učiněna správná rozhodnutí.*“ Krize je také charakteristická akutním časovým tlakem, změnou chování a pocitem bezmoci (Valluche, 2002). Krize mohou být vyvolány neočekávanými událostmi, které ohrožují cíle a normy organizace (Coyne, 2010, 10-18). Podobným způsobem na krize nahlíží také Vymětal (2009, s.16), který krizi vidí jako stav, kdy je výrazně narušena stabilita základních charakteristik systému - jeho poslání, hodnoty, cíle a způsob fungování. Jsou také ovlivněny společenskými interpretacemi, které se mohou v různých obdobích a kontextech lišit a zároveň můžeme krizi chápat jako reakci okolního prostředí na tento systém (Vymětal, 2009, s.16).

Krize můžeme ale také chápat jako kontinuální proces, nikoliv pouze jako izolovaný moment, protože pouhým omezením na jednorázovou událost, bychom mohli přehlédnout důležité souvislosti a faktory (Mc Nair, 2016). To, že krize není jeden určitý moment, popisují i Seeger, Sellnow a Ulmer (1998 s. 233) a říkají, že se může jednat i o: „*řadu událostí, které vytvářejí vysokou míru nejistoty a ohrožení nebo vnímaného ohrožení vysoce prioritních cílů organizace*“ (Seeger, Sellnow a Ulmer 1998 s. 233)

Nicméně je zde řada akademiků, kteří krize považují za něco, co dává i prostor ke změně. Známe to všichni, kolikrát jsme slyšeli ono „krize jako šance“. Například Friedman (2002) upozorňuje na fakt, že krize nemusí být nutně špatná, ale považuje ji spíš za radikální změnu, kde se až v čase ukáže, zda vedla k dobrému nebo špatnému. Z pohledu Ulmera a dalších (2019 s. 30-35) nejsou krize jen negativními silami ve společnosti, vnímají je také jako příležitosti ke zlepšení a učení se novým věcem. Zdůrazňují, že právě krizové momenty mohou organizace a společnosti v mnoha ohledech posílit.

Tomandl (2020 s. 10-11) dodává, že existuje čínský znak pro krizi, který je tvořen ze dvou symbolů *nebezpečí* a *příležitost*. To dokládá, že krize představují jak výzvu, tak hrozbu v jednom. Krize bezpochyby dokáže ublížit, ale může organizace i posílit.

1.5.2 Vývojová stádia krize

Když krize eskaluje, můžeme ji rozdělit do několika stádií: *stádium symptomů*, *akutní stádium*, *chronické stádium* a *stádium vyřešené krize* (Vilášek & Antušák, 2016 s. 25-26)

Stádium symptomů

Existují různé signály a nenápadné příznaky, které jsou často drobné a snadno přehlédnutelné. Tyto jemné náznaky jsou schopni rozpoznat pouze odborníci, kteří je dovedou správně a včas identifikovat. Často se stává, že vedoucí týmů si těchto symptomů nevšimnou a považují je za bezvýznamné nebo náhodné. Mitroff a Anagnos (2001 s. 108-109) popisují dimenze signálů a dělí je na zdroj a druh signálu. Signály mohou pocházet z vnitřku nebo z vnějšku organizace a mohou být technické nebo zaznamenané lidmi. Důležitou fází v detekci signálu je překonání intenzivního prahu. Právě takový signál by měl být zaznamenán.

Slabé signály jsou nejednoznačné a obtížně z nich lze krizi předvídat. Silné signály jsou strukturovanější a jasnější a vyžadují okamžitou reakci. Velmi silné signály jsou charakteristické svou jednoznačností a často je dokáže identifikovat i laik. (Vilášek & Antušák, 2016, s. 25)

Akutní stádium

Tato fáze je charakteristická tím, že nesoulad mezi subjektem a jeho vnějším prostředím se natolik prohloubí, že dochází k poškození jeho zájmů. V tomto bodě je situace již nevratná. Přináší prudké zhoršení a výraznou eskalaci rizika. Je nutné přijímat rozhodnutí i pod tlakem, protože začíná fáze, kdy je nezbytné dostat krizi pod kontrolu; nerozhodnost zde nemá místo (Vilášek & Antušák, 2016 s. 25-26)

Chronické stádium krize

Chronické stádium krize nastává, když první pokus o zvládnutí krize selže. I když se podařilo částečně utlumit problém, nebyl zcela vyřešen ani odstraněn. Taková krize se může opakovaně vracet, a to buď jednorázově, nebo v různých vlnách s odlišnou intenzitou. (Vilášek & Antušák, 2016 s. 25-26)

Stádium vyřešené krize

Stádium vyřešené krize znamená dosažení stability a úspěšné vyřešení problémů, které se objevily, takže už v budoucnosti nepředstavují žádné hrozby (Vilášek & Antušák, 2016 s. 25-26)

1.5.3. Příčiny krizí

Krizi můžeme dělit i podle toho, jaké jsou jejich příčiny. Mohou vznikat neočekávaně nebo se například plíživě přibližují. Vznikají například na základě špatné interpretace informací nebo může dojít k nesprávnému pochopení např. ze strany média. Tomandl (2020, s. 24) definuje tyto možné příčiny krizí: „*Vyšší moc* (havárie, přírodní katastrofy), *útoky zvenčí* (zájmové skupiny), konkurence, pomluva), *útok zevnitř* (únik interních informací), *nedbalost* (zanedbání povinností), *morální selhání* (morálně neakceptovatelný krok politika, nesplněné sliby, porušení zákona), *ignorace* (podcenění zprvu marginálních kroků), *fáma a dezinformace*”.

1.5.4. Typy krizí

Tomandl (2020, s. 24) krize rozděluje na vnitřní a vnější:

Vnitřní krize se týká situací, které vznikají uvnitř organizace a mají potenciál výrazně narušit její fungování a stabilitu. McLean (2020 s. 111-129) dodává, že i tyto vnitřní krize mohou mít několik podob, zejména podle něho tyto krize vznikají v oblasti lidských zdrojů - vedení lidí, interních procesů a organizační kultury. Proto McLean zmiňuje, že jsou důležité silné a stabilní vztahy uvnitř subjektu. Právě vztahy politiků s jejich klíčovými komunikátory přispívají k lepšímu zvládnutí krizových situací.

Vnější krize je naopak situace, která vzniká mimo organizaci, ale má na ni významný dopad. Tento typ krize může ovlivnit jak plány organizace, tak její reputaci a vztahy se zainteresovanými stranami (Tomandl, 2020 s. 24). McLean (2020 s. 131-150) uvádí konkrétní případy takových krizí: přírodní katastrofy, politickou nestabilitu, ekonomické recese, teroristické útoky nebo pandemii. Řešení vnějších krizí vyžaduje krizové plánování, úzkou spolupráci s partnery mimo organizaci, otevřenou komunikaci a schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám.

Coombs (2021 s. 7) navíc definuje dva základní typy krizí - *operační a parakrize*.

Operační krize

Tento typ krize způsobuje skutečné nebo potenciální narušení provozu organizace. Příklady zahrnují požáry, přírodní katastrofy a poškození produktů. Operační krize kladou specifické požadavky na komunikaci, protože je třeba informovat a komunikovat s různorodým spektrem zainteresovaných stran (Coombs, 2021 s. 7).

Parakrize

Narozdíl od operační krize, zahrnuje parakrize situace, kde je třeba řídit riziko krize před

zraky zainteresovaných stran, aniž by byla nutná aktivace krizového týmu. Parakrise se zaměřují na reputaci organizace a související aktiva, proto vyžadují citlivý přístup k veřejným vztahům a řízení komunikace, aby se zabránilo eskalaci situace do operační krize (Coombs, 2021 s. 7).

Tomandl (2020 s. 25) nabízí ještě dělení na krize *reálné*, která mají základ v konkrétních problémech a odvíjí se od skutečné události, a krize *umělé*, jako jsou kauzy mediální. Zdůrazňuje však, že oba případy krizí je důležité brát vážně a není správné například umělé krize podcenit. O mediálních krizích píše Bednář (2012 s. 122) a zároveň nabízí dělení, které má své opodstatnění v mediální rovině. Média informují o krizích, proto jsou důležitým prostředníkem, proto je podstatné si definovat i typy krizí podle toho, jak se projevují v mediální rovině. Bednář (2012 s. 122) je dělí na: „*nežádoucí obsah, nekorektní text, upřednostňování konkurence, selektivní slepota, mediální kampaně, mediální smršť, morální krize.*”

1.5.5. Politické krize

Existuje mnoho politických otázek, které nesplňují typické znaky krize, neboť jsou dobře známé a nepředstavují okamžitou hrozbu. Příkladem mohou být problémy spojené s ekonomikou, které spíše považujeme za témata veřejné politiky než za krizi. Nicméně problém nastává v situaci, kdy tyto problémy nejsou dlouhodobě řešeny. Taková situace může nakonec vést k eskalaci do krize (Weiner, 2006). S touto problematikou souvisí veřejná diskuse o předpovídání krizí, což je obtížný proces, při němž nelze přesně odhadnout, který problém má potenciál se v budoucnu proměnit v závažnou politickou krizi (Coyne, 2010 s. 10-18).

McNair (2016 s. 11-23) píše o tom, že během fází krizových událostí lze identifikovat body, ve kterých jsou politické subjekty vystaveny zvýšenému riziku kolapsu nebo selhání. Za politickou krizi označujeme situace, které mohou vzniknout v různých oblastech, jako je ekonomika, životní prostředí, zemědělství, zdravotnictví nebo doprava. Krize může mít mnoho podob, včetně přírodních nebo člověkem způsobených katastrof, havárií životního prostředí, manipulace s výrobky nebo jejich stahování z trhu, přerušení práce nebo trestných činů, abychom jmenovali alespoň některé z nich (Weiner, 2006 s. 1).

V těchto situacích vláda nebo jiný politický orgán ztrácí kontrolu nad komunikačními nástroji moci, což ohrožuje její autoritu a legitimitu a ztěžuje výkon správy. Tato situace může vést k možnosti nebo pravděpodobnosti kolapsu vládního systému, nebo k obtížné

udržitelosti správy. Politická krize se z hlediska politické komunikace vztahuje k situacím, kdy je autorita a legitimita vládnoucích orgánů vážně ohrožena. Digitální éra zvyšuje pravděpodobnost, že události mimo politickou sféru se stanou politickými krizemi. To je způsobeno rychlostí a intenzitou toku informací, které mohou vyvolat znepokojení veřejnosti a vyvíjet tlak na politické subjekty. Média hrají klíčovou roli v identifikaci a formulaci politických krizí, často zveličují pocity veřejnosti a mohou vyvolat krizi i tam, kde žádná není (McNair, 2016 s. 11-23)

McNair (2016 s. 10-12) identifikuje, že jakákoliv krize, i nepolitická, může ovlivnit politické prostředí. Krize, ačkoli nejsou politické povahy, mohou měřitelně ovlivnit politickou podporu prostřednictvím krizové komunikace. Zároveň je třeba si uvědomit, že politické krize jsou zčásti krizemi politické komunikace. Politici se musí do těchto debat zapojit, aby účinně zvládli krizi, nicméně nesmí přitom způsobit krizi komunikační. Proto McNair říká, že rozsah a dopad politické krize závisí do značné míry na komunikačním výkonu politických aktérů ve veřejném prostoru.

1.6. Krizová komunikace

1.6.1. Definice krizové komunikace

Krizová komunikace se používá v situacích, kdy politický aktér čelí vážnému problému, který by mohl poškodit jeho pověst nebo ztratit důvěru voličů (Karlíček, 2016, 625-629). Timothy W. Coombs (2007 s. 4.) jako jeden z hlavních teoretiků, popisuje krizovou komunikaci takto: „*Krizová komunikace je to, co organizace říká a dělá během krize a po ní.*“ Vymětal (2009 s. 17) konstatuje, že krizová komunikace je forma výměny informací mezi odpovědnými organizacemi, před událostí, v průběhu a následně po jejím konci. Pro správné použití krizové komunikace je zapotřebí správně a rychle reagovat. To potvrzuje také Weiner (2006), který považuje rychlou a efektivní komunikace za stěžejní prvek v rámci krizového komunikace. K tomu ještě doplňuje, že by se mělo jednat o otevřený styl komunikace. Krizová komunikace v politologii je složitý a mnohostranný pojem. Jde mimo jiné o vyjednávání mocenských vztahů. Role médií v tomto procesu je podstatná, přičemž vědci zdůrazňují jejich potenciál informovat i dezinformovat veřejnost (Bucy, 1999 s. 301-339). Z odborného pohledu je krizová komunikace specifickým typem sociální komunikace a slouží zároveň jako nástroj pro řízení krizových situací. Může zahrnovat jak verbální, tak neverbální projevy. Její charakteristikou je především mezilidská komunikace -, jednosměrná, obousměrná, veřejná, meziosobní, skupinová a masová (Antušák, 2016, s. 100).

Vymětal (2009) zdůrazňuje, že krizové problémy často nevznikají z mimořádné události samotné, ale z reakce různých aktérů. Většina těchto problémů je způsobena podceněním nebo slabou přípravou. Definuje typy problémů takto: slabá příprava, nedostatečná schopnost improvizace a flexibility, nedostatečné pochopení události, porozumění potřebám zúčastněných stran a potíže s adaptací na nové role a funkce.

V ideální situaci by měly být politické strany schopné identifikovat krize a předem se na ně důkladně připravit. Další nedílnou součástí krizové komunikace je poskytování relevantních informací, které pomohou komunikaci s médii a veřejností. Pokud je situace závažná, je důležité umět vyjádřit omluvu, které je srozumitelná. Cílem každé správné politické krizové komunikace by mělo být minimalizování negativních dopadů na reputaci kandidáta (Karlíček, 2016, 625-629). Všeobecně vnímá veřejnost krize jako nežádoucí stav, provázený potenciálními hrozbami. Tomandl (2020 s. 66-68) však ve své knize zmiňuje, že interpretace krizí závisí výlučně na zvoleném úhlu pohledu a kreativním uvažování. Přináší tak možnost vnímat i potenciálně nepříjemné situace jako prostor pro konstruktivní akci a výstupy, čímž lze nejen uniknout negativním dopadům, ale dokonce vytvořit prostor pro získání pozitivních reakcí veřejného vnímání. Tímto způsobem lze z krize vyjít se zachováním nepoškozeného povědomí a dokonce získat pozitivní publicitu a pověst.

Nalezení příležitostí ve vlastních krizích nepatří pro politické poradce zrovna k jednoduchým výzvám. Na druhou stranu můžeme vidět, že politici profesionálové využívají krize aktivně a snaží se je efektivně zahrnout do vlastní komunikace. Tato strategie nemusí být vždy cílená tak, aby oslabil soupeře, ale spíše se soustřeďuje na využití aktuálního mediálního zájmu, s cílem být co nejvíce vidět. Krizové situace tak nejsou pouze o negativním dopadu, nýbrž mohou fungovat jako prostředek pro získání pozornosti a zvýšení viditelnosti, pokud jsou správně a strategicky zahrnuty do komunikačních taktik politických aktérů (Tomandl, 2020). Vymětal (2009 s. 10) ve vztahu ke krizové komunikaci neopomíná také její psychologický aspekt. Zmiňuje „psychologii mimořádných událostí“. Jedná se o relativně mladou oblast aplikační teorie, která zkoumá lidské jedince, skupiny a populace v krizových a katastrofických situacích.

Základní krizové rozdělení krizové komunikace je dělení na *interní* a *externí*. **Komunikace interní** - ta je specifická tím, že mluví směrem dovnitř konkrétní instituce, to znamená směrem k zaměstnancům, managementu. V našem případě by se jednalo o politický tým a jeho členy (Vymětal, 2009 s. 11). Coombs (2022 s. 437) řadí mezi prvky interní komunikace např. společné schůzky, články v interních časopisech nebo na internetu, oznámení a vývěsky.

Komunikaci externí se zabývá primárně vnějšími vztahy, typicky komunikaci s veřejností. (Vymětal, 2009, 11). Coombs (2022 s. 437) uvádí, že sem jsou zahrnuty tiskové zprávy nebo tiskové konference zveřejňované, zpravodajské články, úvodníky, blogy a obsah na sociálních médiích (Coombs, 2022 s. 437).

1.6.2. Fáze krizové komunikace

Coombs a Holladay (2010 s. 7-12) člení proces krizové komunikace do tří fází - *před krizí, v průběhu krize, po krizi*. Stejně tak dělí krize Chalupa (2012, 151-154), který to doporučuje i s ohledem na lepší chápání jednotlivých fází, aby odpovídaly jednotlivým etapám vývoje krizové situace.

Předkrizová část

Organizace v této fázi připravuje strategie a provádí analýzu možných rizik a krizových scénářů (Coombs a Hollidayová, 2010 s. 7-12). Weiner (2006 s. 1) tutu fázi označuje jako fázi prevence krizí.

Během této fáze je cílem získat a shromáždit relevantní informace, které by mohly být v případě krize nezbytné pro adekvátní reakci. Prvním krokem je provedení auditu, který zahrnuje identifikaci zranitelných míst a problémů. Společnosti provádějí rozhovory s vedením, analyzují obchodní plány a procesy a sledují externí hrozby prostřednictvím médií a legislativy. Následně jsou kritické problémy seřazeny podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (Weiner 2006 s. 2).

V této etapě je dokonce možné krizi zcela odvrátit, nebo alespoň výrazně zmírnit její závažnost. To ovšem předpokládá včasné rozpoznání krize. Zásadní otázka, jenž vyvstává v této fázi, zní, jaká opatření lze podniknout a jakými způsoby je možné minimalizovat pravděpodobnost vzniku krizové situace a následně snížit její negativní dopady v případě jejího výskytu. Právě její zodpovězení by nám mělo poskytovat oporu při tvorbě krizové komunikační strategie (Chalupa, 2012 s. 151-154).

Coombs (2022 s. 131-132) popisuje proces rozpoznávání krizí. Některé jsou zřejmé, ale jiné mohou být ne tak viditelné. Tento proces je ovlivněn: *subjektivní vnímání a toleranci k riziku*. Rozdíly v hodnocení situace ovlivňují individuální vnímání rizika, což vede k odlišným názorům na závažnost situace. Někdy je potřeba, aby členové krizového týmu přesvědčili vedení o existenci krize, zejména pokud je vedení v odmítavém postoji.

Průběh krize

V této fázi organizace aktivně sbírá další informace, dále analyzuje situaci a provádí komunikaci směrem k interním i externím zainteresovaným stranám s cílem minimalizovat škody a řešit krizi efektivně (Coombs, Holladayová, 2010 s. 7-12)

Weiner (2006 s. 2) upozorňuje, že problém krystalizovat měsíce i roky, dokud se události a okolnosti nespojí a nedostanou se do popředí veřejného zájmu.

V případě, že krize nastane, nestačí být pouze dobře připraven. Tento moment sice ukáže kvalitu přípravy, ale nejde jen o praktickou připravenost. Zkušenosti ukazují, že problémem bývá také schopnost reagovat a vytrvat až do zvládnutí krize, na což se plně připravit nelze. Žádná příprava vám v tomto ohledu zcela nepomůže. Proto je nezbytné pracovat na své odolnosti a rozhodnosti. V krizovém období můžete využít připravené postupy nebo je snadno přizpůsobit aktuální situaci, což vám poskytne výhodu a psychickou podporu. Silná psychika může být jedním z faktorů úspěšného zvládnutí krize. Příprava je rozhodující právě kvůli psychice, protože bez ní je v těžkých situacích snadné „ztratit hlavu“ (Chalupa, 2012 s. 151-154).

V rámci této fáze reakce, jak ji identifikoval Hale (2005 s. 112 - 134), jsou rozpoznány čtyři kroky v procesu krizové komunikace:

Pozorování - zahrnuje aktivní monitoring události a sledování toho, kam se krize vyvíjí. Důležité je celou situaci sledovat komplexně, proto je potřeba vnímat a brát v potaz i související krize a vytvářet si aktuální přehled.

Interpretace - dochází k analýze a vyhodnocování získaných informací, s cílem porozumět povaze a závažnosti krizové situace a identifikovat základní výzvy a možnosti pro reakci.

Výběr - jsou formulovány strategie a taktiky komunikace, které mají být použity k řešení krize a minimalizaci jejích dopadů.

Šíření - představuje aktivní distribuci informací, jak interně v rámci organizace, tak externě směrem k veřejnosti a dalším relevantním zúčastněným stranám.

Po krizi

Tato fáze bývá často opomíjena, avšak poskytuje prostor pro budoucí zlepšení. Pokud se podaří identifikovat problémy a zavést nezbytné změny, budete v dalších krizových situacích minimálně lépe připraveni, a v ideálním případě budete schopni další krize zcela eliminovat (Chalupa, 2012 s. 151-154). Komunikace pokrizová následuje po akutním období. Během této fáze organizace reflektuje průběh a efektivitu své komunikace během krize a

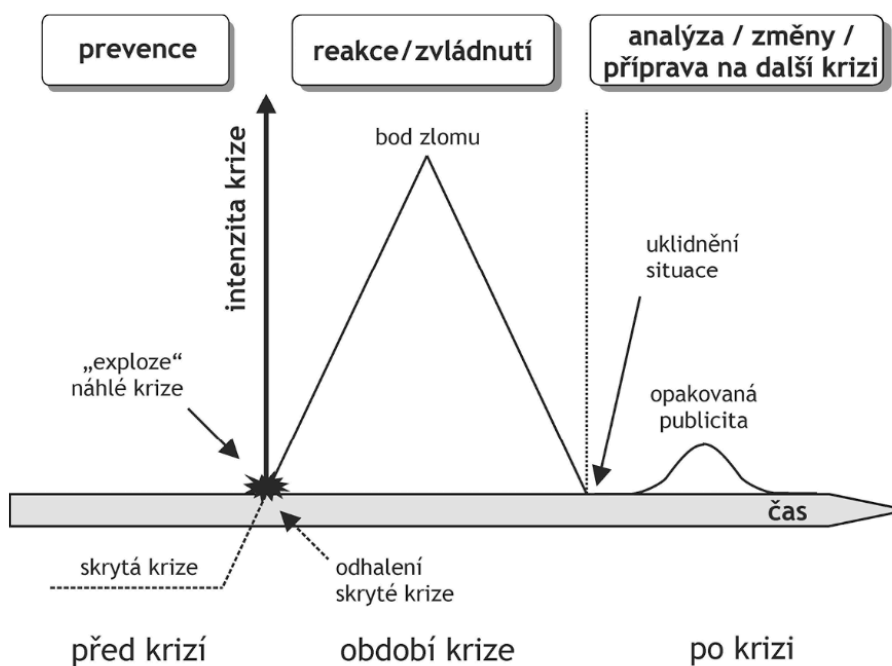
vyhodnocuje, jakým způsobem bude možné procesy komunikace vylepšit pro budoucí situace. Tato fáze je rovněž důležitá pro institucionalizaci zjištěných lekcí a zlepšení schopností organizace reagovat na budoucí krizové situace.

Po zvládnutí krize je nezbytné, aby organizace analyzovala její dopad na značku a pověst. Pokud došlo k poškození důvěry, je klíčové přijmout opatření k jejímu obnovení. Weiner (2006 s. 5) doporučuje zvážit různé komunikační iniciativy, například:

Na přiloženém grafu č. 3 můžeme vidět, jak vypadá krizová situace, která je úspěšně zvládnutá.

Graf č. 3 Graf úspěšně zvládnuté krize

Chalupa, 2012, 151



Obnova

Malone (2009, str. 120-122) píše ještě o fázi, která se věnuje obnově a nápravě image a reputace organizace po skončení krizové situace. Tato fáze, známá též jako *fáze obnovy*, je nutným prvkem procesu krizového řízení, jelikož zahrnuje systematické úsilí o obnovu důvěryhodnosti, dobrého jména a společenského postavení organizace po jejím konfrontování s krizí. Během této fáze organizace vyvíjí a implementuje strategie zaměřené na rehabilitaci svého obrazu.

To dokládá i Weiner (2006 s. 5), který definuje nezbytné úkony po zvládnutí krize. Organizace musí analyzovat dopad na značku a pověst. Pokud došlo k poškození důvěry, je třeba přijmout opatření k jejímu obnovení. Doporučuje zvážit různé komunikační iniciativy, které mohou pomoci obnovit pověst firmy. Uvádí příklady, které mají společné to, že obnovení důvěry vždy probíhá na příkladech situací, se kterými byla kauza spojena.

1.6.3. Krizové komunikační postupy a efektivní krizová komunikace

Nejprve je potřeba si definovat strukturovaný rámec pro pochopení toho, jak komunikace probíhá a jak mohou být informace efektivně přenášeny a přijímány. Základem pro postupy je analýza samotného komunikačního procesu. Dwyer (2012 s. 10) popisuje, že je *model SMCR*, což je zároveň nástroj, který je používán k analýze komunikačního procesu a procesu přesvědčování. Jedná se o akronym SMCR vychází z anglických slov Source (Zdroj), Message (Zpráva), Channel (Kanál) a Receiver (Příjemce). Tento model nalézá čtyři prvky komunikace. *Zdroj* představuje osobu nebo entitu, která vytváří a vysílá informace. *Zpráva* je obsahem nebo informací, kterou zdroj komunikuje. *Kanál* je prostředkem nebo médiem, skrze které je zpráva přenášena. *Příjemce* je osobou, která zprávu přijímá a interpretuje.

Teoretický rámec pro hodnocení a výběr strategií krizové komunikace poskytuje i model SCCT, který je rozvinutý Coombsem a kol. (2021 s. 190-196). Model identifikuje faktory ovlivňující efektivitu krizové komunikace a navrhuje způsoby, jak organizace mohou minimalizovat škody během krizí. Model SCCT nabízí tříkrokový proces hodnocení hrozby krize:

1. *Negativní hodnocení situace*: prvním krokem je posouzení, zda je situace vnímána jako negativní, což vede k hledání odpovědnosti za krizi.
2. *Hodnocení odpovědnosti za krizi*: tento krok zahrnuje posouzení typu krize a kontextuálních faktorů, které ovlivňují vnímání odpovědnosti. Krize jsou kategorizovány do tří skupin: skupina obětí, série nehod, skupina preventabilních krizí.
3. *Úroveň morálního pobouření*: posuzuje se úroveň veřejného pobouření, které může být směsicí vnímání nespravedlnosti a chamtivosti, zejména v případech manažerských pochybení a skandálů.

Na základě těchto hodnocení SCCT může vzniknout několik typů strategické krizové reakce. První z nich je *etická základní odpověď*. Ta zahrnuje poskytování informací, vyjádření obav a nápravná opatření. Dalším je *strategie obnovy*, čímž se rozumí přijetí odpovědnosti a podniknutí nápravných kroků, zejména u krizi s negativní historií nebo nepříznivou předchozí reputací. *Posilující strategie* slouží jako doplněk k ostatním strategiím a zahrnují pozitivní sdělení, která mají pomoci zvládnout krizovou situaci. Speciálním typem je *strategie reakce na oběť*. Ta je vhodná pouze pro situace, kdy je organizace vnímána jako oběť krize. Je také zmíněna *strategie vyhýbání se a popření*. K této strategii autoři dodávají, že by se neměla používat v operativních krizích, protože může poškodit reputaci organizace.

Model také zohledňuje *kontextuální modifikátory*, které mohou ovlivnit vnímání odpovědnosti za krizi: historie krizí, předchozí reputace, organizační kultura a politizace situace. Tyto faktory mohou zvládnání krizové situace usnadnit, ale také zkomplikovat.

1.6.3.1 Principy krizové komunikace

Vilášek a Antušák (2016 s. 104-105) identifikuje principy krizové komunikace, které jsou nezbytné pro efektivní zvládnání krizových situací. Prvním je *princip přímé odpovědnosti*, který zdůrazňuje, že krizová komunikace by neměla být pouze úkolem tiskových mluvčích, ale že vedení organizace musí být aktivně zapojeno. *Princip nezávislosti* upozorňuje na nutnost nezávislosti komunikace, která by neměla být závislá pouze na jedné osobě. *Princip přesnosti a stručnosti* klade důraz na jasné a stručné definování problémů, čímž se předchází nesprávné interpretaci informací. Vytvoření jasného a stručného příběhu je podstatné. Neopominutelným je i *princip důvěryhodnosti*, který vyžaduje komunikaci pouze ověřených informací a vyhýbání se spekulacím. *Princip znalosti věci* znamená, že před zahájením komunikace je nutné znát hlavní cíle organizace a mít připravena zásadní sdělení, včetně všech relevantních faktů a souvislostí. *Princip očekávané reakce* zahrnuje přípravu na možné reakce na komunikované informace a snahu minimalizovat riziko vzniku dalších problémů. *Princip nejhoršího scénáře* doporučuje plánovat komunikaci s ohledem na nejhorší možné situace. *Princip hledání podpory* nabádá k hledání spojenců a nezávislých osob, které mohou podpořit pozici organizace. *Princip pravdy* zdůrazňuje nutnost říkat pravdu, i když ne veškeré informace mohou být sděleny okamžitě. V případě nemožnosti odpovědět je důležité slíbit odpověď později - a tento slib dodržet. Nakonec, *princip otevřenosti* zdůrazňuje potřebnost otevřené komunikace s novináři a dostupnosti pro média.

Je třeba se zaměřit na pozitivní aspekty, být sebevědomý, ale zároveň se vyhýbat aroganci a respektovat své kolegy a spolupracovníky.

1.6.3.2 Komunikační strategie

Jedním z rozdělení krizových komunikačních postupů je dělení na komunikační strategie *ofenzivní* a *defenzivní*. *Ofenzivní komunikační strategie* je aktivní přístup, který pozitivně formuje obraz kandidáta. Tým kandidáta aktivně vyhledává témata a prezentuje je veřejnosti, čímž ovlivňuje politickou debatu. Zakladním pravidlem je, že ten kdo komunikaci nastoluje, mívá víc prostoru než ten, kdo pouze na informaci reaguje. Naopak v *defenzivní komunikační strategii* se jedná o reakci na existující skutečnost. Není vyvíjena samostatná aktivita, ale pouze se reaguje. V krizích lze defenzivní komunikační strategie doporučit v situacích, kdy tým potřebuje získat čas pro přípravu. Jinak je vhodnější využít strategii ofenzivní (Štensová, 2005 s. 43).

1.6.4.2 Efektivní způsoby krizové komunikace

Mitroff a Anagnos (2001 s. 84) poukazují na to, že v krizích, způsobených lidmi, jsou subjekty obvykle vnímány buď jako *oběti*, nebo jako *padouši*. Být vnímán jako padouch je snadné a vyžaduje to jen málo úsilí, zatímco být vnímán jako oběť nebo dobrý člověk, je o mnoho náročnější.

Je ovšem možné přijít s celou řadou dalších postupů, jak ke krizovým situacím přistoupit. Chalupa (2012 s. 354 - 362) jich nabízí hned několik. *Přiznání plné odpovědnosti* je účinná metoda, která veřejnosti umožňuje poskytnout odpuštění a obnovit důvěru, pokud je spojena s lítostí a žádostí o odpuštění. *Odmítnutí odpovědnosti* je vhodné pouze tehdy, pokud je kandidát přesvědčen o své nevině a má dostatek důkazů k obhájení své pozice. *Poukázání na polehčující okolnosti* zdůrazňuje faktory mimo kontrolu dotčené osoby, které vedly ke krizi, přičemž je důležité být připraven na detailní zkoumání argumentů médií. *Zmírnění pobouření* se zaměřuje na podporu dobré pověsti prostřednictvím omluv, náhrad a zdůraznění pozitivních aspektů kandidáta. Konečně *poskytnutí záruk* veřejnosti znamená, že se situace nebude opakovat. Zásady efektivní krizové komunikace popisuje i Karlíček (2016 s. 648) viz přiložená tabulka č.1

Zásady efektivní krizové komunikace

1. Komunikovat, být k dispozici a reagovat rychle.
2. Být přesný a nespekulovat.
3. Postavit se ke krizi zodpovědně, říkat pravdu a nebagatelizovat.
4. Nastavit odpovídající kontext.
5. Komunikovat srozumitelně a konzistentně.
6. S klíčovými skupinami komunikovat napřímo.
7. Být dobře připraven.

Pravidla úspěšné komunikace také definuje Antušák (2016 s. 105-109) a uvádí několik dalších pravidel pro úspěšnou krizovou komunikaci. U *reakce na kritiku* říká, že je důležité nenechat žádnou kritiku bez reakce a využít toho, že novináři by měli poskytnout prostor oběma stranám. Dále definuje, že je potřeba mít *připravený krizový komunikační plán*, protože různé události se mohou proměnit v krize a je důležité mít se o co opřít. Také považuje za potřebné si stanovit role, což zahrnuje primárně určení osob odpovědných za komunikaci s médii, přípravu tiskových zpráv a odborné výstupy. Incidenty nemusí vždy vést k plné krizi, pokud se řeší včas, což vyžaduje, aby organizace incidenty *nedramatizovala*. Každá organizace by měla být připravena na možnost krize, bez ohledu na svou velikost nebo obor, a měla by *aktualizovat své plány* podle změn vnitřních i vnějších podmínek. Dále zmiňuje důležitost uvědomění si *zranitelnosti*. To pomůže v realistické přípravě na krizové situace. Na to do jisté míry navazuje i další pravidlo - *přiznat si existenci krize*, jelikož právě včasné rozpoznání krize může pomoci lépe reagovat na nastalou situaci. Pokud k přiznání nedojde, mohou nastat komplikace. Dbát se musí i na poskytování *transparentní informace*, to subjektu pomůže aby se zabránilo šíření neověřených zpráv. Extrémně důležitá je také *pozice mluvčího*, který by měl být dobře připraven, aby mohl komunikovat jasně a s autoritou. *Kritika by neměla být ignorována* a organizace by měla uznat chyby, pokud je kritika oprávněná. Je zřejmé, že je důležité mít dobrý *vztah s médii*, tady je jedinečná pozice mluvčího. Efektivní je také *využití odborníků*, což v komunikaci poskytuje přesné a odborné

informace. Jako poslední pravidlo je zmíněno *vyhýbání se odkladu* reakce, protože je nutné předejít šíření nepřesných zpráv, které by okamžitě mohl začít poskytovat někdo jiný.

1.7. Danuše Nerudová a prezidentské volby 2022/2023

1.7.1 Volební systém

Od roku 1993 do roku 2013 byl v České republice prezident volen nepřímo Parlamentem. Nepřímá volba se konala na společné schůzi Poslanecké sněmovny a Senátu. V prvním kole volby byl zvolen prezident, pokud kandidát získal nadpoloviční většinu hlasů všech poslanců i nadpoloviční většinu hlasů všech senátorů. Nezáskal-li žádný z kandidátů nadpoloviční většinu hlasů všech poslanců a všech senátorů, konalo se do čtrnácti dnů druhé kolo volby.

Právě od roku 2013 se systém změnil. Předcházela tomu vládní vyjednávání a velkou roli v prosazení zákona o přímé volbě měla strana Věci veřejné, ale zákonu nebyl kladen velký odpor a byl podporován i opozičními poslanci, jak potvrzuje bývalý ministr spravedlnosti Jiří Pospíšil (Baroch, 2023). Mezi výrazné kritiky patřil Pavel Rychetský v té době předseda Ústavního soudu, a z řad politiků například Jaroslav Kubera z ODS, který zákon kritizoval, protože podle něj oslaboval postavení Senátu (iDnes, 2012). Výraznou podporu měl zákon ve společnosti, dvě třetiny obyvatel dle průzkumu CVVM byly pro přímou volbu (Aktuálně, 2012). Podporu občanů si přímá volba udržuje dodnes a odráží se to i na vysoké volební účasti (Pika, 2023). To dokládá i poslední volba z roku 2023, které se věnuje tato práce, kde hlasovalo nejvíce lidí v historii přímé volby hlavy státu - 68,2 procenta voličů (ČSÚ, 2023).

Přímá volba má svá specifika a pravidla. V České republice se může stát prezidentem každý občan, který má právo volit a dosáhl věku minimálně 40 let. Volební období je na dobu 5 let a zároveň platí pravidlo, že žádný prezident nemůže být zvolen více než dvakrát za sebou. Ústava České republiky také jasně definuje za jakých pravidel se může občan ucházet o podání kandidatury. Podmínkou je získání nejméně dvaceti podpisů poslanců nebo deseti senátorů, případně alespoň 50 000 občanů, kteří podepíší příslušnou petici. Samotná volba se koná systémem tajného hlasování na základě všeobecného, rovného a přímého volebního práva. Systém je dvoukolový, tedy pokud nedojde ke zvolení již v první kole, což se ještě v České republice nestalo. Systém funguje tak, že prezidentem republiky je zvolen kandidát, který obdržel nadpoloviční většinu platných hlasů oprávněných voličů v prvním kole. Není-li

takový kandidát, koná se za čtrnáct dnů po začátku prvního kola druhé kolo volby, do kterého postupují dva nejlépeší kandidáti z prvního kola (Ústava ČR).

1.7.2 Situace v České republice před volbou v roce 2023

Před prezidentskými volbami v roce 2023 čelila Česká republika řadě významných politických a ekonomických problémů, které formovaly prostředí politických kampaní. Dominujícími tématy byly především ekonomické otázky, válečný konflikt na Ukrajině a stále přetrvávající důsledky zdravotnické krize způsobené pandemií COVID-19. Důležité pro volbu prezidenta bylo také to, že úřadující prezident Miloš Zeman již nemohl kandidovat, protože mu to Ústava ČR neumožňovala (Seznam, 2023).

Zajímavý pohled přináší studie agentury STEM a České spořitelny, která byla provedena v roce 2022 a ukazuje „štěpící linie ve společnosti“. Průzkum odhalil, co za krize se ve zdejší společnosti odehrávalo.. Podle dat se společnost shodla na tom, že tu byl problém zneužívání sociálních dávek, a pak také na tom, že každý by měl mít nárok na stejnou zdravotní péči. Témat, v kterých se společnost rozcházela, bylo mnohem víc. Mezi tato témata patřilo, zda mají stejné podmínky muži a ženy, kdo může za válku na Ukrajině, řešení uprchlické krize spojené s válkou na Ukrajině, téma setrvání v Evropské unii, adopce stejnopohlavními páry (Klimeš, Greš, Kropáček, STEM, 2022).

Ekonomická situace a válka na Ukrajině

Ruská invaze na Ukrajinu v roce 2022 výrazně ovlivnila politickou situaci v České republice. Otázky týkající se podpory Ukrajiny a bezpečnostní politiky se staly stěžejními body veřejných debat. Podle průzkumu agentury STEM dominovala roku 2022 dvě témata související s válkou na Ukrajině: obavy z rostoucích cen a vojenské ohrožení České republiky. Průzkum ukázal, že 33 % obyvatel České republiky považuje růst cen za největší důvod k obavám, zatímco 27 % respondentů jej uvádělo hned na druhém místě. Růst cen energií a inflace představovaly jedny z hlavních ekonomických problémů, které zasáhly mnoho domácností (STEM, 2022). V červnovém průzkumu STEM (2022) více než čtyři pětiny Čechů uvádí, že kvůli stoupajícím cenám energií muselo začít šetřit a omezovat některé své potřeby .Významný nárůst cen se stal klíčovým faktorem, ovlivňujícím nálady voličů a jejich rozhodování ve volbách. Tyto ekonomické výzvy byly často diskutovány v souvislosti s vládními politikami a opatřeními, zaměřenými na zmírnění dopadů inflace a energetické krize (Seznam, 2023).

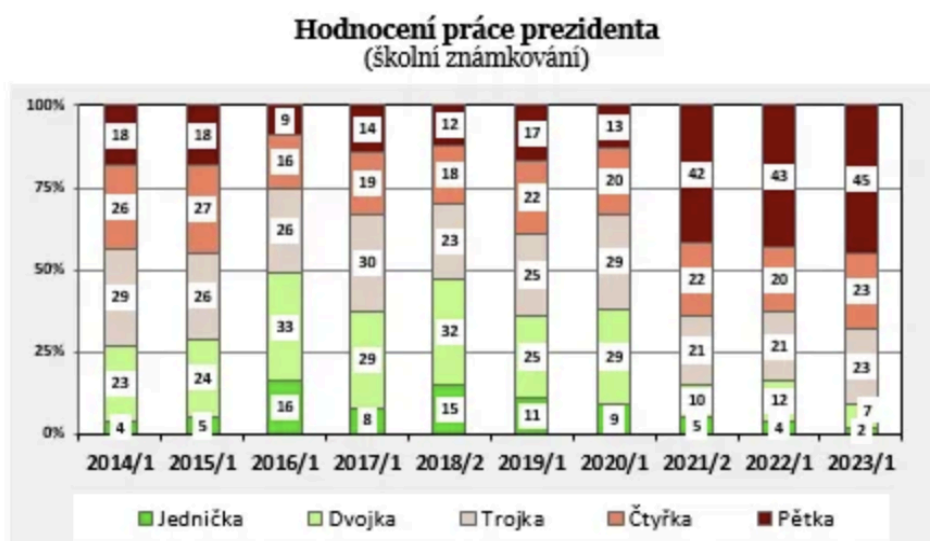
Stuchlíková (2022) konfrontovala všechny kandidáty právě s tématem zdražování, které lidi trápilo. Kandidáti předkládali svá řešení a návrhy, například Danuše Nerudová v reakci na vládní pomoc s cenami energií reagovala tak, že ji považuje za neefektivní, Petr Pavel zase kritizoval plošnost opatření. To ukazuje, že týmy byly připravené na témata spojená s ekonomikou reagovat a uvědomovaly si jejich závažnost.

V ostré fázi kampaně před druhým kolem se téma války stalo ústředním, tentokrát ovšem více z válečného hlediska než z toho ekonomického. Andrej Babiš označoval sebe za člověka, který je pro mír a Petra Pavla označoval za „válečného štváče“ (Blažek, 2023).

Nespokojenost s Milošem Zemanem

Nespokojenost s prací prezidenta Zemana se v kontextu prezidentských voleb v roce 2023 stala důležitým faktorem. Voliči hledali kandidáta, který by mohl přinést změnu a obnovit důvěru v prezidentskou funkci (Pšenička, Valášek, 2022). Jeden z kandidátů Pavel Fišer dokonce v rozhovoru pro Seznam (2022) řekl, že: „Na Hradě bude třeba velký úklid.“ Reagoval tak na úřadování prezidenta Zemana a na netransparentním rozhodnutí, která se na Hradě odehrávala. Působení Miloše Zemana bylo rozhodně tématem, které formovalo mediální scénu a kandidáti čelili dotazům, jak se jejich případné prezidenství bude lišit, či jaké spolupracovníky si na Hrad vezmou (Blesk, 2022). Zároveň Miloše Zeman čelil velké nepopularitě, což dokládá výzkum společnosti STEM (2022). Od roku 2020 začalo docházet k jednoznačnému propadu jeho popularity viz graf č. 4.

Graf č. 4. Hodnocení práce prezidenta (STEM, 2022)



1.7.3. Danuše Nerudová

Danuše Nerudová pochází z Brna, kde také studovala. Vystudovala obor hospodářská politika a správa na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, kde v roce 2005 získala doktorát. Její disertační práce se zaměřovala na daňovou harmonizaci, koordinaci a konkurenci v rámci jednotného vnitřního trhu EU. Na svojí studijní kariéru navázala i tou profesní - v roce 2017 byla jmenována profesorkou a působila jako vedoucí Ústavu účetnictví a daní na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně (VŠE, 2017). V letech 2009 až 2014 byla proděkankou fakulty a v letech 2014 až 2015 prorektorkou univerzity. Funkci zastávala do konce ledna 2022 (CT24, 2024).

Danuše Nerudová byla v lednu 2018 jmenována předsedkyní vládní důchodové komise. V dubnu 2020 spoluzaložila občanskou iniciativu KoroNERV-20, která se zaměřovala na zmírnění dopadů pandemie COVID-19 na českou ekonomiku. V roce 2022 oznámila svou kandidaturu na prezidentku České republiky, kterou podpořilo přes 82 tisíc občanů. Danuše Nerudová je známá svou odborností v oblasti daňové politiky, ekonomické nerovnosti a dlouhodobě udržitelného důchodového systému. Ve své kariéře se věnuje i otázkám rovného postavení mužů a žen a zlepšování kvality vzdělávání (Fiala, 2019).

Danuše Nerudová měla početný tým expertů, kteří řídili kampaň a zejména její komunikační a mediální obraz. Na svém webu uváděla dvacet osmi členný tým. Ředitelem byl Jan Králík, strategii měl na starosti Tomáš Mrkvička, digitální tým vedl Vilém Franěk, tiskový mluvčí byl Filip Vích, sociální sítě spravoval Michal Marek a Anna Zemanová. (Danusenerudova.cz, 2023). Vodrážka (2023) zmiňuje, že zajímavostí týmu Danuše Nerudové bylo, že její tým byl plný expertů na marketing, ale nikdo nebyl konkrétně specializovaný na politický marketing. Například zmíněný stratég Tomáš Mrkvička je bezesporu odborníkem, ale zkušenosti měl primárně s komerčním marketingem - například pomáhal s komunikací značkám jako je T-Mobile, E.On, Pilsner Urquell či Microsoft. Podobně Vilém Franěk, který vedl marketing například pro Mall.tv, Univerzitní hokej nebo pro známého youtube komika Mikyře.

1.7.4. Další kandidáti

Ministerstvu vnitra podalo kandidátní listinu k registraci 21 uchazečů, přičemž 12 z nich bylo odmítnuto kvůli nesplnění podmínek. Na Nejvyšší správní soud bylo podáno 13 stížností (MVČR, 2022). Soud rozhodl o uznání kandidatury Karla Diviše a naopak vyloučil

Denisu Rohanovou. Z devíti schválených kandidátů získalo šest podporu poslanců nebo senátorů, zatímco tři obdrželi požadovaný počet podpisů od občanů. (Kottová, 2022).

Mezi jednotlivé kandidáty jmenovitě patřil Andrej Babiš, Petr Pavel, Pavel Fischer, Marek Hilšer, Jaroslav Bašta, Tomáš Zima, Karel Diviš, Josef Středula (Mühlfeit, 2023). Za největší konkurenty Danuše Nerudové lze považovat kandidáty, kteří se dostali do druhého kola. Těmi byli Petr Pavel a Andrej Babiš.

Petr Pavel

Petr Pavel se stal vítězem prezidentských voleb, když vyhrál jak v první tak druhém kole. V druhém kole ho volilo 3 359 151 voličů, což znamenalo, že získal 58,32 % hlasů. Kandidoval na základě podpisů občanů, kterých získal 81 083. Dříve působil jako armádní generál a vysoký představitel NATO. Jeho kampaň se řídila hlavním heslem, které znělo: „*vraťme Česku řád a klid*“ (Sůsa, 2023)

Andrej Babiš

Dalším vyzyvatelem byl bývalý premiér a předseda hnutí ANO Andrej Babiš. Jeho kampaň se nesla ve znamení kritiky současné vládní koalice a zdůrazňování jeho zkušeností jako krizového manažera. Ve své kampani Andrej Babiš vyvolával kontroverze výroky, které srovnávaly Petra Pavla s ruským prezidentem Putinem a zároveň se pasoval do role, že on chce mír, zatímco Petr Pavel válku. Asociací PR agentur byla kampaň označena jako neetická (iRozhlas, 2023). V prvním kole prezidentských voleb v roce 2023 získal Andrej Babiš 34,99 % hlasů, a postoupil tak spolu s Petrem Pavlem do druhého kola. (SZ, 2023)

1.7.5. Spekulace o kandidatuře

Do roku 2019 Danuše Nerudová nepatřila mezi známé veřejné osobnosti, do médií se dostala výjimečně. Široká veřejnost ji mohla zaregistrovat jen v souvislosti s daňovou a účetní problematikou, ke které se jako odbornice vyjadřovala (Bouška, 2022). Nicméně právě v roce 2019 se začala ve veřejném prostoru objevovat častěji jako šéfka vládní důchodové komise (Musil, 2020). Po začátku pandemie covid-19 se několikrát vyjadřovala coby členka iniciativy KoroNERV-20 (Seznam Zprávy, 2020).

Bouška (2022) upozorňuje na zvláštní bod obratu zvratu, kdy se začalo spekulovat o kandidatuře Danuše Nerudové na hlavu státu ČR. Bouška upozorňuje na to, že například Denník N přináší tuto spekulaci, aniž by uvedl konkrétní zdroj, pouze s obecným „říká se“.

Podle zdrojů Newton media nebo statistik ve vyhledávači Google se zájem o Danuši Nerudovou do konce léta 2022 nijak nezvyšoval. Zmiňuje s jistou mírou ironie, že ale hned po prázdninách 2022, kdy se lidé vrátili z dovolených, se o Nerudové začíná mluvit jako o možné příští hlavě státu. Vycházely články napříč médii jako Blesk Zprávy, Reflex. Na serveru Blesk o Danuši Nerudové dokonce mluví jako o české Zuzaně Čaputové (Simao, 2023). Danuše Nerudová však ve své kampani na tento narativ narážela pravidelně, například v rozhovoru pro Deník N řekla: „Je to asi mediální a novinářská zkratka z toho, že jsem taky blond a že jsem v prezidentském klání asi jediná výrazná žena. Od toho se to zřejmě odvíjí.“ (Nerudová v rozhovoru s Kalenská, 2022)

1.7.5. Vývoj preferencí

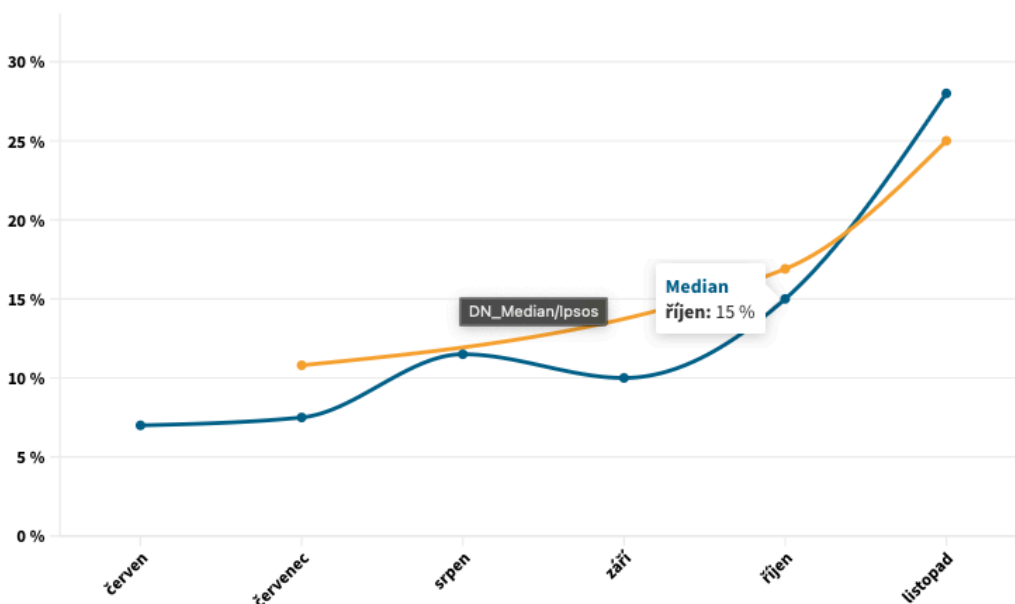
S přibližujícím se termínem voleb se Danuše Nerudová zařadila mezi tři osobnosti s největším potenciálem uspět. To dokládá například listopadový průzkum veřejného mínění, který prováděla renomovaná agentura Median. Ten Danuši Nerudové přisoudil 28 procent, až za ní se umístil Andrej Babiš a Petr Pavel. (Median, 2022) Výsledky Medianu potvrzují rovněž další agentury, které zveřejnily své volební modely v listopadu, konkrétně Ipsos, Kantar CZ a Data Collect (Ipsos, 2020, ČT24, 2022).

Graf číslo 5: Podpora Danuše Nerudové
(Medin, 2022 a IPSOS, 2022)

Podpora Danuše Nerudové

Graf ukazuje, jak se vyvíjela podpora Nerudové ve volebních modelech Median a Ipsos od doby, kdy zahájila kampaň.

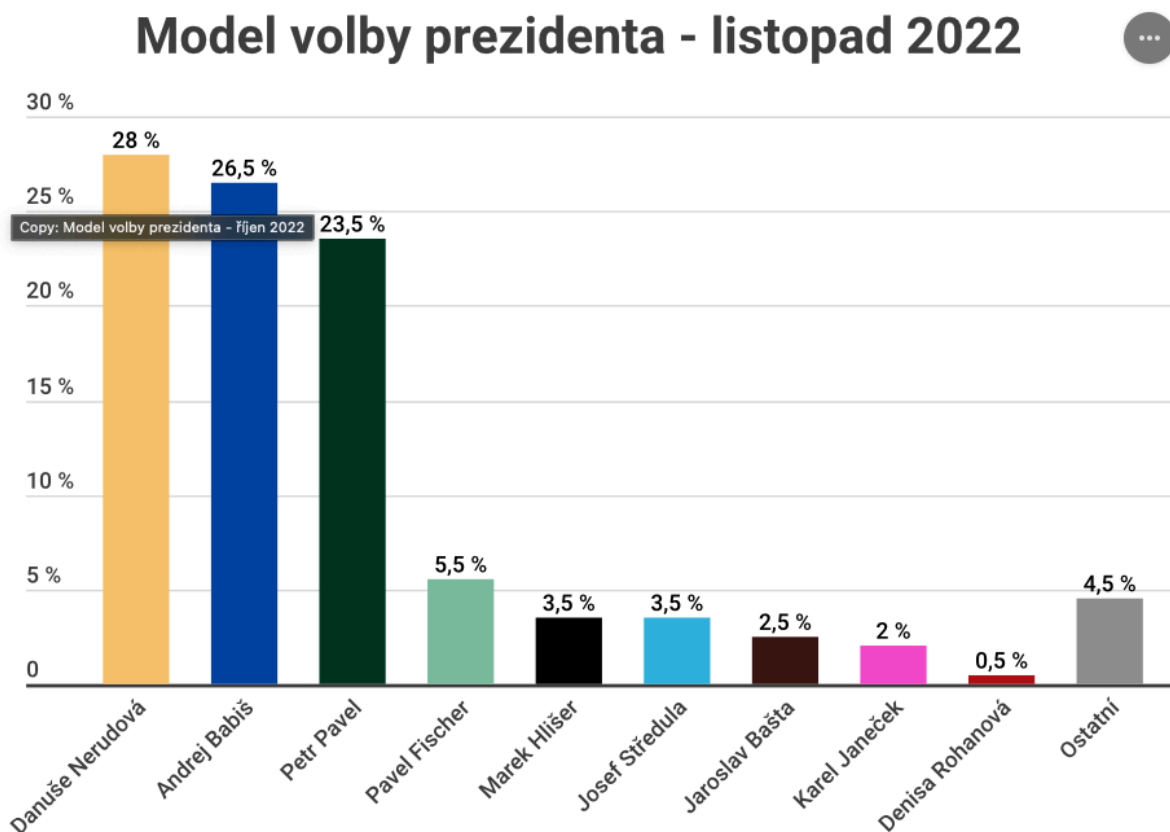
■ Median ■ Ipsos



Novinář Jan Tvrdoň (2022) ve svém článku hodnotí trendy a zmiňuje, že konkurent Andrej Babiš po ostratování své kampaně získává na síle, na druhé straně Petr Pavel začal stagnovat, až dokonce mírně ztrácet. Danuše Nerudová byla ve světle výzkumu vnímána tak, že výrazně posiluje. Nasvědčuje tomu i graf, který vznikl na webu Deníku N (viz graf č. 6), který ukazuje srovnání podpory Danuše Nerudové v období červen až listopad 2022. Rostoucí trend podpory pro Nerudovou bylo možné pozorovat od října 2022 v obou grafech. Podle agentury Median 11. prosince Danuše Nerudová poprvé ovládla předvolební průzkumy a stala se tak s 28 % favoritem voleb. Povedlo se jí přeskóčit Petra Pavla i Andreje Babiše (viz graf č. 6). Nicméně i samotní autoři průzkumu uváděli, že někteří voliči stále nejsou pevně rozhodnutí, koho podpoří. Proto autoři upozorňovali, že kvůli této voličské nestálosti není dosud možné s jistotou předpovědět, která z osobností se dostane do druhého kola volby (iRozhlas, 2022).

Graf č. 6: Model volby prezidenta - listopad 2022

Zdroj: Median, 2022



* Do volebního modelu vstupují respondenti, kteří nevyklučují účast ve volbách (N=737)

* Statistická odchylka činí +/- 0,5 p. b. u malých a až +/- 3,5 p. b. u největších zisků osobností.

* Zdroj: Median, 9. 11. – 7. 12. 2022, osloveno 1010 respondentů

1.7.6. Zvýšená známost

Danuše Nerudová narážela na velký problém její kampaně - malá známost. Nicméně tento nedostatek, který se projevoval hlavně v červnu 2022 při zahájení kampaně, se povedlo zvrátit. Povedlo se její známost její osoby rozšířit primárně skrze sociální sítě, osobní setkání a mediální rozhovory (Tvrdoň, 2022).

Michal Kormaňák z agentury Ipsos zmiňuje, že se jí to povedlo výrazně - během dvou měsíců se její známost zvýšila z 55 na 75 %. Výzkumník uvádí, že od října do konce listopadu 2022 se znalost Nerudové zvýšila téměř o 20 procentních bodů, což přispělo k jejímu úspěchu v jejich modelu (Koutník, 2022). Jeden z členů týmu příznával, že známost může být jeden z problémů, ale zároveň dodával, že tu vnímá potenciál pro další růst, který se větší známostí potvrdil, Jan Králík stratég kampaně doslova říkal: „*Pořád máme ve známosti rezervu, kterou ale vnímáme jako velký potenciál pro další růst,*“ (Stuchlíková, Machová, 2022) Podobně situaci vnímal i politolog Miloš Gregor, který doslova řekl: „Nerudová se musela na začátku své kandidatury potýkat s relativně nízkou známostí.“ (Tvrdoň, 2022) Pavel Ranocha z agentury Kantar jako největší bariéru Danuše Nerudové viděl neznámost, nicméně už v listopadu zmiňoval, že se jejímu týmu povedlo tuto nevýhodu napravit. (Stuchlíková, 2022)

Tvrdoň (2022) zmiňuje, že se Nerudové od počátku kampaně vyplatila sázka na mladé lidi, ale zároveň byla ve správný čas schopná přilákat pozornost i jiných skupin obyvatel. To potvrzuje také ředitel agentury Median Přemysl Čech, který zmiňuje, že se v půlce prosince roku 2022 podařilo získat 20 % u voličů ve věku přes 65 let. Koncem listopadu 2022 podpora tří nejpoblárnějších kandidátů vypadala následovně v porovnání třech agentur viz graf č. 7 (Ipsos, Kantar, Median, 2022).

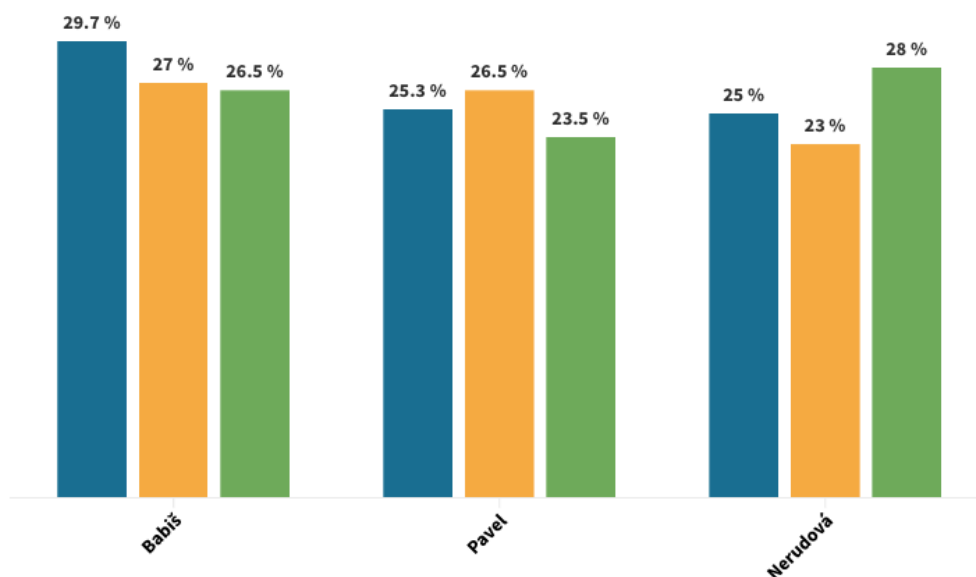
Graf č. 7: Volební model, který srovnává tři agentury

Zdroj: Median, 2022, Kantar, 2022, Ipsos, 2022

Aktuální volební modely

Graf ukazuje, jakou podporu mají na konci listopadu prezidentští kandidáti.

Ipsos Kantar CZ a Data Collect Median



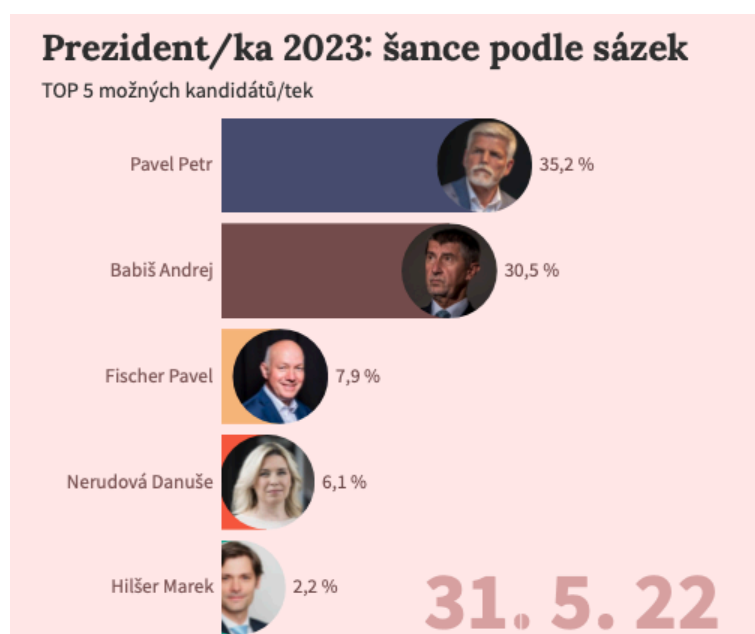
V listopadu 2022 měla Nerudová podle Gregora (2022) dobře rozjetou kampaň. Politolog zmiňoval, že v tuhle chvíli mohla kandidátka svádět souboj o voliče s Petrem Pavlem, s nímž měla největší voličský průnik. Zároveň díky vyrovnaným preferencím s Petrem Pavlem do jisté míry vzala jeden z hlavních trumfů generálovky kampaně, kterým bylo u spousty voličů to, že je jediný, kdo má šanci porazit Andreje Babiše. Právě v této fázi předvídavě Gregor zmiňoval, že vyrovnaní kandidátů znamená i zvýšenou negativní kampaň vůči Nerudové, a apeloval, že právě zvládnutí této části kampaně bude jedním z rozhodujících bodů kampaně.

1.7.7. Šance podle sázek

Danuše Nerudová oficiálně oznámila kandidaturu na prezidentku České republiky 31. května 2022 na svých sociálních sítích (Radio Prague International, 2020). K tomuto dni měla podle sázkařů 6,1 % šanci na zvolení viz graf č. 8.

Graf č. 8: Šance podle sázek - 31. 5. 2022

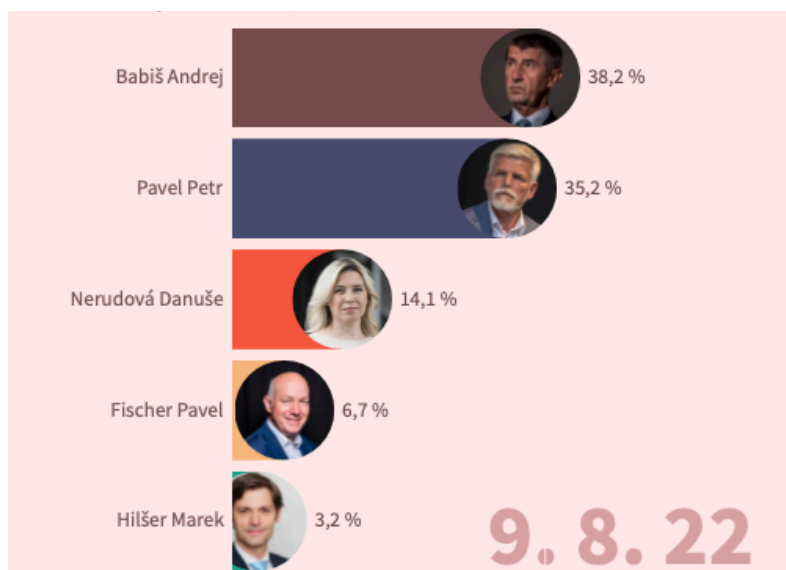
Zdroj: Mahdalová a Tipsport, 2022



Vývoj kurzů se dále vyvíjel. Datumu 9. 8. 2022 se podle kurzů proměnila pozice na prvním místě a největší šance v té chvíli měl Andrej Babiš. Danuše Nerudová od 31. 5. 2022 sice dokázala svoji pozici více než dvojnásobně vylepšit, ale stále ani zdaleka nedosahovala procent, které měl Petr Pavel a Andrej Babiš viz graf č. 9.

Graf č. 9: Šance podle sázek - 9. 8. 2022

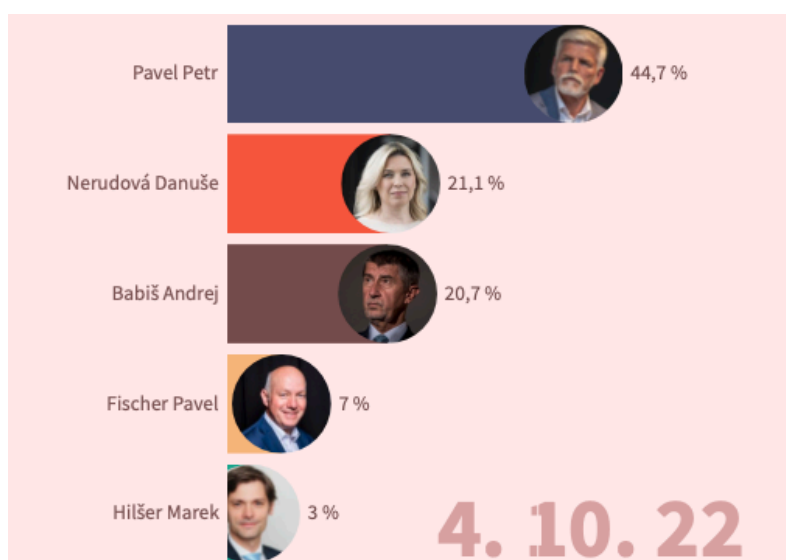
Zdroj: Mahdalová a Tipsport, 2022



Situace se výrazně znovu proměnila 4. 10. 2022, kdy se na první pozici dostal Petr Pavel s 44,7 % šancí na zvolení a až s velkým odstupem za ním byla Danuše Nerudová a Andrej Babiš, nicméně v tento den Danuše Nerudová poprvé přeskočila Andreje Babiše. Její šance na zvolení byli 21,1 % viz graf č.10.

Graf č. 10: Šance podle sázek - 4. 10. 2022

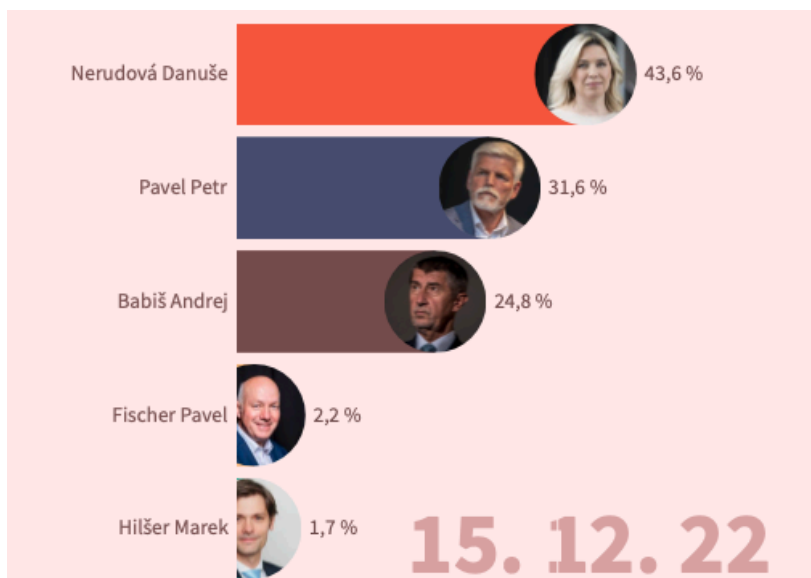
Zdroj: Mahdalová a Tipsport, 2022



Situace nabrala úplně jiný směr a 15.12. 2022 se Danuši Nerudové povedlo umístit se na prvním místě s procentuální šancí na zvolení 43,6 %, čímž získala více než o 10 % větší šanci než druhý Petr Pavel viz graf č. 11.

Graf č. 11: Šance podle sázek - 15. 12. 2022

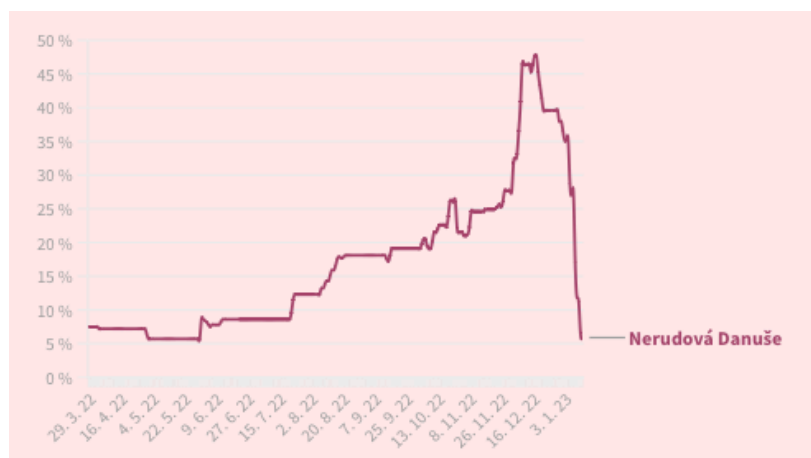
Zdroj: Mahdalová a Tipsport, 2022



Nicméně hned vzápětí přichází velký propad. Podle kurzů začala velmi ztrácet. Před 1. kolem se tak stala kandidátkou, jejíž šance začaly strmě padat viz graf č. 12 (Mahdalová, 2022).

Graf č. 12: Šance podle sázek - propad v lednu

Zdroj: Mahdalová a Tipsport, 2022



1.8. Kauza „Mendelova univerzita”

Jak už jsem zmiňoval v analýze průzkumů, preference Danuše Nerudové se podle volebního modelu agentury Median dlouho pohybovaly pod deseti procenty. Pak přišel nárůst, který nastal v průběhu října 2022, kdy začala růst její známost, přičemž vrchol popularity byl zaznamenán na přelomu listopadu a prosince 2022, kdy se preference přiblížily k 30 %. Ovšem pak přišlo období zlomu. Proč se to stalo, přičítá např. Koutník (2023) kauze „Mendelova univerzita”. Tento problém vnímá v kampani jako výrazný krizový moment.

Kauza se týkala „rychlo titulů”. Někteří studenti zde byli schopni získat vysokoškolský titul v krátkém časovém úseku, který neodpovídal normální době studia. Navíc se jednalo o zahraniční studenty, kteří platili za studium. Začali tedy vyvstávat pochybnosti, zda nešlo o pouhé „koupení titulů”.

Kauzu jako první otevřel Barák (2022), který napsal článek 18. dubna 2022. Ten se jako první věnoval této kauze. Barák v něm upozorňuje, že mezinárodní antiplagiátorská platforma VroniPlag odhalila shody v textech disertačních prací několika rakouských komunálních politiků, kteří dokončili doktorské studium na Mendelově univerzitě. Národní akreditační úřad na to reagoval vysláním kontrolorů na Provozně ekonomickou fakultu univerzity. Barák mimo jiné upozorňuje, že komisaři, kteří událost prošetřovali, zjistili, že skupiny studentů publikovaly shodné články a práci vykazovaly jako vlastní výsledky.

Seznam Zprávy (2022) přišly s tímto tématem v listopadu roku 2022 a upozorňovaly také na to, že Národní akreditační úřad pro vysoké školství vyšetřuje podezření na porušení pravidel na Mendelově univerzitě během rektorského období Nerudové. Národní akreditační úřad (2022) ve své zprávě z 19. května uvádí několik pochybení:

1) Nedostatečný vnitřní systém kvality:

Vysoká škola nemá dostatečně nastaven funkční vnitřní systém zajišťování kvality vzdělávání a s nimi souvisejících činností a systém jejího vnitřního hodnocení. Kvůli několikanásobnému selhání kontrolních procesů na úrovni jedné z fakult, nebyla vysoká škola schopna odhalit a odstranit zjištěné nedostatky.

2) Rizikové vyhodnocení kratší doby studia:

Vysoká škola nevyhodnotila jako rizikové, že značný počet studentů doktorského studia končí studium za výrazně kratší dobu (22-30 měsíců) než je standardní (3 roky).

3) Úmyslné jednání proti dobrým mravům:

Kontrola odhalila nedostatečně účinná opatření proti plagiátorství a podvodům při studiu.

Nicméně Pšenička a Pergler (2022) uvádějí, že toto rozhodnutí akreditačního úřadu bylo nepravomocné. Vysoká škola se v té době odvolala a na základě srpnového verdiktu přezkumné komise byl případ vrácen k novému projednání. I tím se kauza posouvala stále dál v čase. Danuše Nerudová se ke kauze vyjadřovala až v listopadu 2022. Na dotazy Seznam Zpráv ohledně své odpovědnosti a spojitost s kauzou, reagovala slovy, že „za uskutečňování studijního programu je odpovědný děkan fakulty“ (Seznam Zprávy, 2022) Nerudová tvrdila, že všechny problémy řešila správně a žádné pochybení nenastalo (Seznam, 2020). Pancíř a Vašíčková (2023) se v lednu ptali ministra školství Roberta Plagy, jak byla kauza vyhodnocena. Ten jim v rozhovoru řekl, že šlo o kolektivní pochybení a že selhala vnitřní kontrola, zároveň zmiňoval, že rektor je v čele Rady pro vnitřní hodnocení, tím pádem má za to odpovědnost, ale vždy až sekundární. Plaga v rozhovoru přímo řekl: *„Ten orgán je kolektivní. Rektor tento orgán sice vede, ale není schopen ho nějakým způsobem přetlačit. Takže ano, svůj díl odpovědnosti za fungování systému má i rektor.“* (Robert Plaga pro iRozhlas, 2023)

Michal Kormaňák v rozhovoru pro Seznam, odpovídal na otázku, zda se *„mohou stát tématem proti Nerudové plagiáty a rychlostudia na Mendelově univerzitě.“* Michal Kormaňák reagoval tím, že *„zatím neexistuje ve veřejném prostoru příliš negativních zpráv. Možná tedy negativní sdělení, týkající se záležitostí, o kterých mluvíte, nemusí mít na lidi takový vliv jako to, že ji lidé stále příliš dobře neznají. Voliči mohou argumentovat, že příliš nevědí, co dosud dělala, co za ní je za odvedenou práci a tak dále.“* Tedy podle slov Kormaňáka vyplývá, že kauzu “rychlo titulů” nevnímal jako ohrožující.

Koutník (2023) analyzoval situaci po prvním kole, kdy bylo jasné, že Danuše Nerudová do finále prezidentské volby nepostoupí. Upozorňuje na to, že právě tato kauza a její krizová komunikace mohla být faktorem, který vedl k nečekané ztrátě na poslední chvíli. Tým Danuše Nerudové nebyl dostatečně připraven na kritiku spojenou s jejím působením v čele Mendelovy univerzity. Komunikace, týkající se této kauzy, byla nedostatečně propracovaná a mohla u části veřejnosti vyvolat podezření, že Nerudová něco skrývá. Výraznější a detailnější vyjádření k problematice rychle udělovaných titulů poskytla Nerudová až 31. prosince 2022, což umožnilo kauze v mezidobí žít svým vlastním životem.

Za připomenutí stojí rozhovor, který potvrzuje Koutníkova slova o možném podcenění a nedostatečnému uchopení komunikace. Nerudová v rozhovoru 2. 6. 2022

reagovala na tuto kauzu v rozhovoru pro Aktuálně.cz. Dotaz zněl: *cítíte odpovědnost za toto pochybení? Nesete na nich vinu?* Odpověď byla velmi stručná. „*Nenesu. Ve chvíli, kdy jsem to zjistila, tak jsem dělala všechno pro to, aby se situace vyšetřila a napravila. Mám naprosto čisté svědomí. V tom mi dala za pravdu i zpráva Nejvyššího kontrolního úřadu. Jsem ráda, že se všechno vyšetřilo a fakulta začala přijímat nápravná opatření. Ten problém se týká jen jedné fakulty, nikoli celé univerzity.*” (Hromková, Bartoníček, 2022).

Koutník (2023) upozorňuje, že po vypuknutí skandálu působila Danuše Nerudová v kampani nervózním a nejistým dojmem, dokonce zmiňuje, že na dotazy novinářů reagovala podrážděně a neochotně. Bylo zřejmé, že její tým nebyl na takovou intenzivní mediální pozornost připravený. K nedostatečnému odpovídání novinářů se vyjádřila i sama Danuše Nerudová a přiznala, že došlo k pochybení při odpovědi novinářům, nicméně se bránila s tím, že se snaží odpovědět všem, ale čelí každý den spoustě dotazů. Přesně zmiňuje: „*omluvila jsem se za to a vím, že musíme pracovat na tom, aby se to již neopakovalo*” (Pšenička, 2022).

Danuše Nerudové se rozhodl kauzu vysvětlovat, nicméně celé vyjádření vyšlo na blogové platformě Médium.cz 31. 12. 2022. Bylo to pozdě a byl to jeden z hlavních komunikačních problémů její kampaně (Nerudová, 2023). V rozsáhlém textu, kterým se kauzu snažila vysvětlit veřejnosti, Danuše Nerudová zdůraznila, že vše dělala v dobré víře a není si vědoma žádného pochybení, sama se označuje za „*hajného, který chytil pytláka.*” Zároveň v textu intenzivně zdůrazňuje to, že se jí pomocí dezinformací a negativní kampaně snaží konkurence uškodit (Nerudová, 2022).

2. METODOLOGICKÁ ČÁST

2.1. Cíl výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu je přispět k teoretickému a praktickému porozumění krizové komunikace v politickém prostředí České republiky. Tato práce se soustředí na konkrétní případ kauzy „Mendelova univerzita” v rámci kampaně Danuše Nerudové v prezidentských volbách 2023, což umožňuje důkladné prozkoumání jevu omezeného konkrétním místem a časem. Na základě rozhovorů s tvůrci politické kampaně a experty na politický marketing a krizovou komunikaci bylo zjišťováno, jakým způsobem byla krizová komunikace připravena, aplikována a jakým čelila nástrahám? Práce zkoumá přístup komunikačních odborníků na problémy, které jsou spojeny s krizovou komunikací v politickém prostředí v dnešní době.

Výzkum vznikl s ohledem na zvyšující se význam krizové komunikace v politickém prostředí, vzhledem k faktu, že dnešní političtí lídři jsou neustále na očích veřejnosti a jsou vystaveni nadstandardním požadavkům na vzhled do jejich soukromí ze strany médií i veřejnosti. (IPM, 2015)

2.2. Výzkumné otázky

Práce hledá odpovědi na tři výzkumné otázky, které jsou stanoveny na základě konceptů vymezených v teoretické části. Výzkumné otázky čerpají hned z několika vědních oborů – krizové komunikace, strategického řízení a politického marketingu.

VO1: Obsahoval plán krizové komunikace týmu Danuše Nerudové kroky modelu tří fází (před krizí, v průběhu krize, po krizi) s ohledem na kauzu „Mendelova univerzita”?

Zodpovězení první výzkumné otázky poslouží ke zjištění, jak se tým připravoval na případné otevření kauzy „Mendelova univerzita”, jestli ji včas identifikoval a zda na ni měl tým vypracovaný komunikační plán. Tato výzkumná otázka vychází z teorie krizové komunikace, jak je popsáno v kapitole číslo 1.6.2. Fáze krizové komunikace. Práce se třemi fázemi krizové komunikace je důležitá, protože každá fáze přispívá k efektivnímu zvládnutí krizové situace. V předkrizové fázi se organizace připravuje na možné krizové situace tím, že identifikuje rizika a vytváří krizové plány, čímž může snížit pravděpodobnost vzniku krize a její negativní dopady. Krizová fáze se zaměřuje na aktivní zvládnutí krize, sběr informací a

efektivní komunikaci se zainteresovanými stranami, aby se minimalizovaly škody. V pokrizové fázi se hodnotí efektivita krizové komunikace a implementují se naučené lekce, což zlepšuje schopnost organizace zvládnout budoucí krize. V další otázce zjistíme s jakou strategií byl tento plán propojen.

VO2: Jaká konkrétní strategie komunikace byla v kampani zvolena?

Druhá VO se zaměří na zjištění celkové strategie týmu, která mohla ovlivnit rozhodnutí o aplikování krizových scénářů v momentě otevření kauzy „Mendelova univerzita“, zjišťuje celkové naladění a směřování kampaně a souvislost této komunikační strategie s přístupem ke krizové komunikaci. Tato výzkumná otázka vychází z teorie, která je popsána v kapitole 3.5. a věnuje se strategiím krizové komunikace. Ty nabízí použít ofenzivní nebo defenzivní přístupy, které buď aktivně formují veřejný obraz, nebo reagují na vzniklé situace.

Dále také otázka částečně reflektuje teorii, která je popsána v kapitole 1.6.3, která popisuje, že kandidáti preferují věnovat se tématům, ve kterých jsou silnější a naopak se vyhýbají tématům, která jim mohou uškodit. V neposlední řadě se otázka také opírá o teorii, která je popsána v kapitole 1.3.2, která se věnuje pozitivním a negativním kampaním. Pozitivní kampaně se snaží posílit image kandidáta a tím získat více voličské podpory. Součástí politického marketingu jsou i negativní kampaně, které se více zaměřují na odhalování negativních informací o soupeřích.

Důležité pro budování důvěry a řešení krizí jsou i další přístupy. Tým se může přiklonit například ke strategii přiznání plné odpovědnosti nebo naopak odmítnutí odpovědnosti, případně poukazování na polehčující okolnosti. Tyto strategie pomáhají kontrolovat negativní reakce veřejnosti, pokud jsou vhodně zvoleny a aplikovány.

VO3: Byla vhodně zvolena strategie prezentace kandidátky a jaký vliv měla na důvěryhodnost Danuše Nerudové v průběhu krize?

Třetí otázka se zaměřuje na to, zda v řešení krizové komunikace v kauze „Mendelova univerzita“ zvolená strategie prezentace Danuši Nerudové neuškodila. Důležitosti zvolené strategie se věnuje kapitola číslo 1.3.4. Politická značka a branding v teoretické části práce. Jedná se o takové strategické vykreslení kandidáta, které ho co nejlépe prezentuje u voličské základny a odlišuje ho od konkurence. Podle teoretických východisek je třeba se zaměřit na popis fyzických atributů a schopností kandidáta, ze kterých by měl branding vycházet a nemělo by docházet k nesouladu s realitou. Pokud komunikační tým zvolí správnou

brandovou strategií, dojde k lepší identifikaci voličů s kandidátem a větší vzájemné důvěře. Taková strategie ovšem předpokládá, že se obraz bude slučovat s činy a chováním politika. Pokud dojde k jevu, zvanému *overpromise* (kandidátovi jsou přisuzovány nadhodnocené vlastnosti a schopnosti), dochází u voličů, kterým se nenaplnuje dokonalá představa o kandidátovi, k zásadnímu zklamání.

2.3. Operacionalizace a analýza dat

Výzkum bude realizován metodou semistrukturovaných rozhovorů (podrobněji viz kapitola 2.4. Metodologie výzkumu).

Veškeré informace ze získaných rozhovorů budu zapisovat do jednotlivých transkriptů. Text bude upravován jen minimálně, aby nedošlo ke zkreslení významů, které respondenti předloží.

Validity výzkumu bude dosaženo výběrem odborníků z různých institucí, externích pozorovatelů kampaně (Novotná et al., 2019), členů komunikačního týmu Danuše Nerudové. Ze zápisů rozhovorů, tedy z nashromážděných empirických dat, budu provádět redukci a organizaci dat prostřednictvím otevřeného kódování. Následně pomocí axiálního kódování budu hledat souvislosti mezi identifikovanými kategoriemi. Nakonec za pomoci selektivního kódování budu identifikovat hlavní kategorie, které z analýzy vyplynou (Hendl, 2016). Rozhovory budu kódovat induktivním přístupem, což znamená, že kódy nebudou předem připravené, ale budou vytvářeny přímo během analýzy každého rozhovoru, aby co nejpřesněji reflektovaly jejich obsah. Analýza se zaměří na důkladné uspořádání empirických dat s cílem nalézt odpovědi na výzkumné otázky. Tento proces zahrnuje vymezení kategorií vycházejících z kódování a identifikaci jedné ústřední kategorie spolu s dalšími kategoriemi, které ji ovlivňují, v souladu s metodologií zakotvené teorie (Šíp, 2013). Kódování popisuje také Sedláková (2015, s. 413-458), ta navíc ve své publikaci doporučuje nástroj Atlas.ti, který je podle jejího názoru nejvhodnější ke kódování kvalitativních dat v České republice, proto jsem se s tímto nástrojem rozhodl pracovat.

Samotné rozhovory budou probíhat v online podobě, a to na videokonferenční platformě Google Meets, která je zvolena z praktických důvodů nahrávání ve vysoké kvalitě. Na všechny rozhovory bude vyhrazeno od 30 do 60 minut. Nahrané rozhovory budou uchovány v archivu autora. K jednotlivým rozhovorům budou předem připraveny konkrétní otázky pro zkoumané okruhy (detailněji viz níže). Ty budou během rozhovorů flexibilně doplňovány vzhledem k vývoji témat, jež průběh rozhovoru přirozeně nabídne. Cílem je

získání co největšího spektra názorů od jednotlivých respondentů, jejichž výběr nabízí široké možnosti odpovědí v závislosti na užší odbornosti daného respondenta.

Při tvorbě otázek do rozhovorů se bude vycházet z teoretické části a literatury, které poskytnou základní kontext pro identifikaci klíčových problémů. Otázky musí být pečlivě formulovány tak, aby byly specifické. Dá se předpokládat i vznik sekundárních otázek během rozhovorů, kdy bude třeba reagovat na slova respondentů a doptávat se na podrobnosti v určitých tématech.

Otázky jsou seřazeny do tří tematických okruhů – krizová komunikace, zvolená strategie kampaně, vztah strategie prezentace kandidátky na její důvěryhodnost. Otázky v jednotlivých blocích se vždy věnují příslušné výzkumné otázce. Cílem je zachování přehlednosti a zároveň odpovědi na otázky v jednotlivých blocích. Vysvětlení a řazení otázek je tedy jednoduché a logické. V příloze bude přidána tabulka kódování.

Otázky k okruhu krizové komunikace:

K zodpovězení **VO1** budou v rozhovorech sloužit následující otázky:

1. Proběhla v týmu příprava na kampaň a existoval krizový plán?
2. Jak tým reagoval, když se kauza objevila na veřejnosti?
3. Aplikoval tým připravené krizové scénáře?
4. Došlo k vyhodnocení krize?

Případné doplňující otázky: Identifikoval si tým problematické situace předem? Byl tým připraven na kauzu „Mendelova univerzita“? V čem byla kauza problematická?

Myslíte, že došlo k podcenění kauzy „Mendelova univerzita“?

Tyto otázky se opírají o teorii krizové komunikace a tři fáze krizové komunikace, které jsou zásadní pro efektivní zvládnutí krizových situací. Je tedy nutné se respondentů doptat, jestli a případně jak se připravovali na možné krizové situace, v daném případě konkrétně na kauzu „Mendelova univerzita“. Dále je zásadní zjistit, jakým způsobem probíhala aktivní fáze krize a na přístup týmu ke sběru informací a efektivní komunikaci se zainteresovanými stranami. Otázky budou směřovat také k otázce podcenění kauzy ve sledovaném čase. Stejně otázky budou položeny také externím odborníkům, aby byl zajištěn nezávislý pohled na vzniklou situaci. Zároveň je pro výzkum důležité zjistit, jak probíhala pokrizová fáze, jak interní pracovníci týmu a externisté zpětně hodnotí efektivitu krizové komunikace a zda budou tyto poznatky implementovat do další praxe.

Otázky ke zvolené strategii kampaně:

K zodpovězení VO2 budou v rozhovorech sloužit následující otázky:

1. Jaké konkrétní strategie jste aplikovali?
2. Proč jste preferovali tuto strategii?
3. Mělo otevření kauzy „Mendelova univerzita“ vliv na změnu strategii?

Tyto otázky cílí k pochopení nasměrování kampaně, v rámci které právě zvolená strategie mohla zjednodušit či naopak zkomplikovat průběh komunikace v okamžiku krize. Podle toho, jakou strategii tým zvolil a preferoval, se mohl průběh krize vyvíjet různým způsobem. Pro výzkum je v tomto směru zásadní, zda tým dal přednost zaměření k ofenzivnímu či defenzivnímu přístupu. Ofenzivní přístup téma aktivně řeší, zatímco defenzivní přístup se tématu snaží vyhnout.

Otázky ke vztahu strategie prezentace kandidátky na její důvěryhodnost

K zodpovězení VO3 budou v rozhovorech sloužit následující otázky:

1. Jakou formu komunikace jste volili, aby byla veřejností vnímána jako důvěryhodná?
2. Jak hodnotíte positioning Danuše Nerudové?
3. Byla podle Vás Danuše Nerudová ve své komunikaci autentická?
4. Jak zdařilá byla marketingovou stránku kampaně?

Tyto otázky směřují k pochopení nastavení základní strategie, jak má veřejnost kandidátku vnímat. Je třeba zjistit, jak tým nastavil prezentaci Danuše Nerudové, zda její prezentace nebyla veřejnosti předkládána příliš idylicky, pozitivně. Které formy komunikace měly tento obraz kandidátky podpořit a zda se to v průběhu kampaně dařilo. Zásadní byla otázka, zda právě tento způsob prezentace Danuši Nerudové v krizovém momentu neuškodil. Zároveň je klíčové, zda kandidát je pro voliče autentický a důvěryhodný. To může ovlivnit právě positioning a marketing kandidáta kladným či naopak záporným směrem. Z těchto východisek vycházelo vytváření konkrétních otázek.

2.4. Metodologie výzkumu

V praktické části bude využita kvalitativní metoda, protože tato problematika vyžaduje vytvoření komplexního obrazu a pochopení postojů jednotlivých zainteresovaných stran (Creswell, 1998, Hendl, 2005). Kvalitativní výzkumná metoda je definována jako

jakákoliv metoda, která nevyužívá statistické postupy nebo jiné kvantitativní metody. Zároveň se kvalitativní výzkum vyznačuje flexibilitou (Strauss & Corbin, 1999).

Metoda semistrukturovaných rozhovorů, které pracují s připravenými otázkami, ale zároveň umožňují reagovat na vývoj rozhovoru, je pro tento typ výzkumu vhodná. Nicméně klade nároky na připravenost výzkumníka, který musí umět reagovat na zmíněné informace respondentů (Sedláková, 2015, s. 2011). Další výhodou semistrukturovaného rozhovoru je možnost mezi sebou shromážděná data jednoduše porovnávat (Reichel, 2007, s. 112). Zároveň je třeba nezapomínat, že nestejnost odpovědí vzhledem k improvizovaným otázkám může ztěžovat možnost porovnávání odpovědí.

Otázky v této práci jsou rozdělené na primární, ty jsou předem připravené a na sekundární, které vzniknou při realizaci rozhovoru. Výhodou takových rozhovorů je možnost získat informace, které jsou jinak těžko získatelné (Sedláková, 2015, s. 2011). Informace z interních týmů nejsou běžně přístupné na veřejných platformách, pro externisty bývají nedostupné. Možnost vést rozhovory se členy interního týmu může přinést zajímavé a dosud nezveřejněné informace, které mohou vidění celé kauzy osvětlit z jiného úhlu pohledu. Výhodou je také to, že respondentům mohou být pokládány improvizované doplňující otázky, které pomohou vytěžit co nejvíce odborných znalostí jednotlivých respondentů na daná témata a umožní najít podrobnější odpovědi na výzkumné otázky. Výzkum je svou povahou explorativní. Zkoumaná problematika je tak probrána do co největší hloubky a šířky a výsledkem je podrobný popis zkoumaného jevu a co nejširší seznam možných řešení či doporučení (Novotná et al., 2019).

2.4.1 Analýza dat

V rámci kódování bylo k textům přiřazeno přes 120 různých kódů. Formát kódu vypadal následovně „*podcenění kauzy*“, „*positioning Danuše Nerudové*“, „*Načasování*“, „*spojení s pozitivními tématy*“, „*nedůvěryhodná komunikace*“, „*krizová komunikace před krizí*“. Kódy byly na základě významů propojeny do 10 kategorií (jako např. krizová komunikace, komunikační kanály, positioning a kandidátky, úspěšnost komunikace, doporučení), které umožnily odpovědi z rozhovorů rozdělit do logických celků, které odrážejí teoretickou část. Části rozhovorů jsou na základě kódování pak přepsány v rámci této práce v kapitole 6. Právě z toho zpracování bylo následně čerpáno při zpracování odpovědí na výzkumné otázky. Při analýze dat byla hledána podobnost odpovědí, zároveň byla sledována opakující se tvrzení a v neposlední řadě byla věnována pozornost rozdílnostem ve

výpovědích členů týmu a externích expertů. V přílohách diplomové práce jsou přiloženy snímky obrazovky, které názorně ukazují kódování v aplikaci Atlas. Příloha č. 15 ukazuje seznam všech kódovaných rozhovorů, v příloze č. 16 je přiložen seznam kategorií kódů. V příloze č. 17 seznam kódů a jejich zastoupení, znázorněno v sloupcovém grafu. Kompletní podoba kódovací knihy je dostupná v archivu autora. V příloze č. 18 je vidět, jaké bylo zastoupení kategorií u jednotlivých rozhovorů. Příloha č. 19 ukazuje výsek rozhovoru, ze kterého lze vyčíst, jak probíhalo konkrétní kódování.

2.4.2 Vymezení zkoumaného období

Samotná práce se věnuje období, které předcházelo volbě hlavy státu v roce 2023. Jedním z prvních dat, která práce zohledňuje, je duben roku 2022, kdy došlo poprvé ke zveřejnění informací týkající se kauzy „Mendelova univerzita“. Samotné rozhovory probíhaly s respondenty v průběhu července 2024.

2.4.3. Respondenti

Hlavním kritériem pro výběr respondentů byla jejich hluboká znalost dané problematiky, často pramenící z jejich profesních zkušeností. Lindlof a Taylor (2001, s. 177-178) tento typ participantů označují jako tzv. informanty. Ti jsou specifictí právě tím, že jejich výpovědi jsou vysoce relevantní, jelikož situaci sami prožili, mají hluboký vhled do problematiky a díky tomu mohou předat své zkušenosti. Velkou výhodou tohoto typu respondentů je, že jsou nositeli informací, ke kterým není možné se jinak dostat.

Výzkum využívá účelově zvolené respondenty, kteří jsou vybráni s ohledem na jejich odbornost v oblasti krizové komunikace, strategické komunikace a politického marketingu. Byli osloveni tvůrci, kteří se podíleli přímo na kampani. Cílem bylo získat co nejvíce informací z interních rozhodování a procesů, které není možné získat jiným způsobem.

Další skupinou, která byla vybrána, byli experti, kteří mají zkušenosti s politickým marketingem a krizovou komunikací. Tito odborníci mohou dát nezávislý pohled zvenčí na problematiku, které rozumí a dnes a denně ji řeší ve svých pracovních pozicích.

Výzkumný soubor tvoří 7 respondentů, kteří splňují kritéria odbornosti a přinášejí perspektivu z různých organizací. Zároveň je důležité, že výběr respondentů umožňuje seznámení s názory nejen odborníků zvenčí, ale také členů týmu, což by mělo zaručit, že výsledky rozhovorů nebudou zkreslené jen pohledem respondentů z týmu Danuše Nerudové (Novotná et al., 2019).

Právě možnost realizovat rozhovory přímo se samotnými tvůrci kampaně, kteří byli velmi otevření a nabídli široké spektrum informací a vlastních dojmů z ní, bylo zásadní pro hlubší vhled do průběhu celé kauzy. S jednotlivými respondenty byla detailně probrána jejich role, názory, v případě členů týmu byly kladeny otázky také na motivace rozhodování v jednotlivých fázích. V rozhovorech nebyly opomenuty ani chyby, které zpětně identifikovali, a způsoby, jakými by nyní postupovali. Toto by mohlo být přínosné pro budoucí politické marketingové týmy.

Respondenty výzkumu byli:

Resp. 1. MUDr. Vilém Franěk – člen komunikačního týmu Danuše Nerudové. Zodpovědný za digitální strategii a komunikaci. Dříve vedl marketing pro Mall.tv, nyní vede marketing pro Univerzitní hokej a pro známého komika Mikýře

Resp. 2. Bc. Filip Vích – člen komunikačního týmu Danuše Nerudové. Zodpovědný za PR, vztahy s médii a krizovou komunikaci. V minulosti působil v DVTV, Seznam Zprávy a poté se stal Head of product aplikace Flashnews. Nyní pracuje jako mediální, politický a marketingový konzultant.

Resp. 3. Mgr. Jan Vrobel – Marketingový konzultant. Expert na politický marketing, strategickou komunikaci a krizovou komunikaci. Několik let působil jako Communication manager pro Českou Pirátskou stranu.

Resp. 4. Mgr. Rudolf Kvíz - profesionál v oblasti komunikace od roku 2009. Pracuje v agentuře Konektor, kde vede tým Konektor Digital. V minulosti se podílel na politickém marketingu pro strany jako jsou ODS, KDU-ČSL, Piráti a ČSSD.

Resp. 5. Mgr. Martina Kolská – profesionálka v oblasti komunikace. Vystudovala magisterský obor Strategická komunikace na Karlově Univerzitě, nyní pokračuje na doktorském studiu a věnuje se komunikaci. Věnuje se strategické a krizové komunikaci, national branding.

Resp. 6. Mgr. Michal Marek – člen komunikačního týmu Danuše Nerudové. Zodpovědný za exekutivní část kampaně. Nyní se věnuje komerčnímu marketingu a vede Social Media tým.

Resp. 7. Bc. Anna Zemanová – členka komunikačního týmu Danuše Nerudové na pozici Head of Social. Spolupracovala s Danuší Nerudovou i v roce 2024 v Evropských volbách.

2.5. Limity výzkumu

Limity tohoto výzkumu mohou být zejména ty obecné, které vychází z podstaty posuzování kvalitativního výzkumu a metodologie semistrukturovaných rozhovorů. Je nutné si uvědomit, že kvalitativní výzkum má omezení v zobecnitelnosti získaných dat. Tento výzkum se zaměřuje na detailní jednopřípadové studie (Sedláková, 2015, 48), konkrétně na proces tvorby komunikační strategie a krizového plánu týmu Danuše Nerudové. Cílem tedy není vytvoření nové teorie, nýbrž snaha o detailní prozkoumání konkrétní kauzy.

S tím je spojen jeden z hlavních limitů této práce a tím je obtížnost zobecnění výsledků, která je typická právě pro kvalitativní výzkumy. Výsledky tak mohou být kontextuálně závislé a jejich aplikovatelnost na jiné situace nebo týmy může být omezená. (Sedláková, 2015, 48). Toto omezení je však v rámci tohoto výzkumu částečně vyváжено cílem studie, který se nesoustředí na širokou generalizaci, ale na detailní porozumění a popis konkrétního případu.

Dalším možným limitem této práce je subjektivní zkreslení ze strany respondentů. Osobní prožívání a postoje mohou výrazně ovlivnit interpretaci událostí a vyjádření během rozhovorů. Aby byla tato limitace minimalizována, výzkum využívá sběr informací z více zdrojů a z různých úhlů pohledu. Tímto způsobem se snaží získat komplexnější a vyváženější obraz situace. Další limitace může spočívat v konstrukci samotných semistrukturovaných rozhovorů. I když tento přístup poskytuje flexibilitu a umožňuje hlubší prozkoumání témat, může také vést k variabilitě v kvalitě a rozsahu získaných dat. Různí respondenti mohou na stejné otázky reagovat odlišně v závislosti na jejich zkušenostech, osobnosti. S tím je spojena i role a vliv výzkumníka na průběh rozhovorů a interpretaci dat. Výzkumníkova přítomnost, formulace otázek a následná interpretace odpovědí mohou být ovlivněny jeho vlastními postoji a předpoklady.

Posledním limitem, je čas, který uplynul od samotné kampaně. Jelikož časová vzdálenost mezi událostmi a okamžikem sběru dat může ovlivnit přesnost a detailnost vzpomínek respondentů. Čím delší doba od kampaně uplynula, tím větší je riziko zkreslení nebo zapomenutí klíčových detailů. Navíc se mohou změnit podmínky a kontext, ve kterém byly

původní rozhodnutí a strategie vytvářeny, což může ztížit rekonstrukci autentického obrazu minulých událostí.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

V této části jsou představena sesbíraná data, která jsem získal v rámci rozhovorů v období 1. 7. 2024 až 16. 7. 2024. Data z rozhovorů jsou v analytické části prezentována v souvislém textu, kde jsou zasazena do kontextu.

3.1. Krizová komunikace

Respondenti se shodli v přesvědčení, že krizový komunikační plán týmu Danuše Nerudové v zásadě naplnil tři úrovně krizové komunikace, tj. komunikace před krizí, v průběhu a po krizi. Ve svých odpovědích respondenti konkretizovali jednotlivé fáze a strategii kampaně. A mluvili o plánu, který měli v této konkrétní kauze.

Dle vyjádření členů týmu probíhala příprava strategií a komunikačních plánů a přípravy na krizové momenty standardním způsobem jako u jiných kampaní. Tým se připravoval na různá témata, která byla předem vytipována. V teorii jsou podrobně rozebrány fáze před krizí, jak se v takovém případě má postupovat (kap. 3.4.). Jednotliví členové týmu potvrdili, že tímto způsobem postupovali a tým už předem pracoval i s možnými problémy v kauze Mendelovy univerzity. Tým měl k dispozici standardní přípravu na případné problematické situace. Vilém Franěk popisuje přípravnou fázi kampaně, ale definuje i určité limity teorií: *„Drželi jsme se všech teorií strategické komunikace, ale v praxi to má své limity. Vždy narazíte buď na člověka, pro kterého tu komunikaci vytváříte, nebo na jiný tým. To, co se stalo potom, bylo vždy způsobeno nějakými neočekávanými faktory. Vím, že všechno může být připravené správně, ale pak se to v určitém momentu prostě obrátí proti vám a proti týmu a už to nelze změnit.*

Vilém Franěk dále zmiňuje pravidla, jichž se jejich přípravná část týkala: *„Snažili jsme se obsáhnout všechno, co strategická komunikace nabízí. Být připravený, mít odpovědi na všechny možné otázky, vědět, co děláme, v jaký moment a v jaké situaci.”* Filip Vích popisuje, jakým způsobem tým realizoval v přípravné fázi na začátku kampaně screening kandidáta: *„Ano, u každého kandidáta probíhá screening, kde s ním sedíš, bavíš se o jeho názorech, postojích a ptáš se na aktuální otázky. Je to x otázek, možná desítky až stovky, nejen na aktuální politické věci. Procházíš i jeho minulost na sociálních sítích, to, co publikoval, a jeho názory na různé věci. Samozřejmě řešíš i rodinné vazby. Jeho slova potvrzuje také Vilém Franěk: Viděli jsme, že se kolem některých témat budou snažit Danu dostat do úzkých. Bylo zřejmé, že na univerzitě není nejlepší atmosféra a že tam jsou lidé,*

kteří se budou snažit jí ublížit. Věděli jsme, že se bude řešit téma jejího manžela a její kompetence. Filip Vích z týmu dodává, že jedním z vytipovaných témat bylo i téma spojené s Mendelovou univerzitou: „Univerzitu jsme také nějakým způsobem zohlednili.”

Michal Marek potvrzuje, že v přípravné fázi se zaměřovali na různá témata a možné kauzy: „My jsme očekávali, že budeme dostávat mnoho dotazů na různá témata, ať už to budou názory na politická témata, nebo různé formulované otázky spojené s různými kauzami a případně negativními věcmi spojenými s kandidátkou. Dávali jsme dohromady pravděpodobně nejčastější otázky a naše odpovědi na ně.

Michal Marek dále zmiňuje, že na možnou kauzu Mendelovy univerzity se připravovali a o potenciálních problémech tým věděl, ale dodává, že nečekali, že by hned na začátku kampaně tohle téma bylo potřeba řešit z pohledu krizové komunikace. Ze zpětného pohledu je dnes možno říct, že očekávání týmu se vlastně potvrdilo, jelikož kauza se otevřela opravdu až v pozdní fázi kampaně. Doslova k tomu Michal Marek říká: „Neměli jsme zvrubný plán a hierarchii ani akční plán toho, co dělat ve chvíli, kdy média začnou mluvit o Mendelově univerzitě. Spíše to byl strategický dokument, jak reagujeme v případě, že se nás někdo ptá na nějakou věc. Nečekali jsme, že by některé z těch témat, například Mendelova univerzita, bylo hned na začátku kampaně tak zásadní, aby bylo potřeba sestavovat krizový plán jen na toto jedno téma.” Vilém Franěk potvrzuje, že na různé možné problémy byli připraveni, ale přiznává, že došlo k nezvládnutí situace: „Na to jsme byli připraveni. Měli jsme komunikační plán a byli jsme připraveni reagovat v každém momentu. Ale v průběhu času se ukázalo, že vlna kritiky byla tak silná, že jsme ji nedokázali zlomit.”

Respondent Michal Marek v další části rozhovoru znovu potvrzuje, že tým o kauze věděl předem: „Kauza nebo ten proces začal už před oznámením kandidatury, protože šetření, které prováděl Národní akreditační úřad, probíhalo už předtím. To znamená, že jsme věděli, že je to věc, která může být potenciálně škodlivá.”

V další části odpovědi se Michal Marek vyjadřuje k tomu, že jim celou práci komplikoval proces kauzy ze strany Národního akreditačního úřadu: „S tím procesem jsme samozřejmě nemohli nic dělat, takže jsme byli odkázáni na to, co z Národního akreditačního úřadu přijde.”

Stejnou věc v rozhovoru zmiňovala i respondent Filip Vích „Národní akreditační úřad, který jako jediný může říct, jestli se stala chyba a kdo za ni může, začal tento problém řešit. Reálné rozhodnutí přišlo až na konci roku 2022, což zásadně ovlivnilo naši komunikaci. Navíc úřad své rozhodnutí odložil a rozhodl asi pět dní po prvním kole voleb.” Také Vilém Franěk k NAÚ dodává: „Bylo jasné, že akademická komise to do voleb nevyřeší.”

Oslovení externí experti, kteří situaci sledovali, se shodli, že není možné v takovéto situaci vydat prohlášení, že čekáte na vyjádření a až se situace vyřeší, tak teprve začít jednat. Jan Vrobel konkrétně vysvětluje: „*Myslím si, že není možné tvrdit, že čekáte na nějaké rozhodnutí jakékoliv instituce, pokud jde o krizovou komunikaci. Můžete se snadno dostat do pozice, kdy máte neřešitelný problém, jako třeba Andrej Babiš, který je před soudem každou chvíli a vůbec ho to vlastně netrápí. V rámci krizové komunikace pracujete s tím, co máte, a prostě ten problém řešit musíte.*”

V rámci rozhovorů vyvstala podotázka podcenění kauzy. Jednotliví respondenti se vyjadřovali k tomu, zda a jak došlo k podcenění kauzy Mendelovy univerzity. V rozhovorech bylo často řešeno téma přípravy a skoro každý respondent v nějakém kontextu zmiňuje právě téma podcenění.

Obecně se dá říct, že nějaké formy podcenění jsou v rámci kampaně velmi běžné. Nicméně to neznamená, že jsou akceptovatelné. Kampaně bývají tvrdé, je třeba počítat s tím, že jakékoliv podcenění může být rozhodující. To mimo jiné potvrzuje Jan Vrobel „...v prezidentské kampani se nesmí podcenit nic, zejména protože součástí kampaně je vždy nějaká forma agrese nebo ofenziva. Vždycky je třeba počítat s tím, že konkurence si na vás najde několik míst, do kterých bude mířit a kterými se vás bude snažit poškodit.”

Z vyjádření tvůrců kampaně je jasné, že nedošlo ke kompletnímu podcenění této kauzy. Před vstupem do kampaně si ji minimálně identifikovali, což je ukázkou poctivé přípravy, otázkou však zůstává, zda s tím v daný okamžik dokázali správně pracovat. Respondenti připouštějí, že k jistému podcenění došlo. Nebylo to ovšem podcenění, které by vyplývalo z *“lajdáctví”*, spíše si tým špatně situaci vyhodnotil a nechal se uchláchnout prvními reakcemi. Jednou z reakcí kterou respondenti zmiňovali bylo, že se kauza na počátku nejevila jako problematická. Filip Vích říká: „*my jsme nějakou dobu pracovali na tom, že jsme sebrali všechny možné podklady, ale přišlo nám to jako malé téma, zejména na jaře. V deníku Hrot se to objevilo, ale nikoho to extra nezajímalo. Bylo to pár studentů z mnoha tisíc,.....mysleli jsme si, že to nebude zásadní kauza.*”

Filip Vích zmiňuje, že vycházeli z provotních reakcí, které se jim povedlo získat z univerzity. Ty nasvědčovaly tomu, že by to neměl být velký problém: „*My jsme v kauze Mendelovy univerzity měli člověka, který říkal, že Dana postupovala skvěle, lépe, než očekávali.*”

Dokonce zmiňuje, že se dostali také k emailové komunikaci, která nenasvědčovala, že by se mělo jednat o závažnou kauzu. Filip Vích dodává: „*když se poprvé objevil problém týkající se jednoho studijního programu ze stovek, konkrétně zahraničních studentů, a viděli*

jsme mailovou komunikaci s těmi, kteří na to poprvé upozornili, mysleli jsme si, že to nebude kauza.”

Anna Zemanová jeho slova potvrzuje: *„Lidé to dlouho jako kauzu nevnímali, tudíž ani my jsme s tím aktivně nepracovali.”* Martina Kolská přichází v rozhovoru s myšlenkou, že možná sama kandidátka vyhodnotila, že se nejedná o závažné téma: *„Možná i samotná Danuše podcenila význam této kauzy. Mohla si říkat, že lidé nebudou řešit vysokoškolské diplomy, protože tomu nerozumí, a že to není aktuální téma.“* V další části rozhovoru také ona zmiňuje právě podcenění této kauzy, přestože nepochybuje o tom, že takto profesionální tým měl určitě připravené scénáře reakce: *„Jsem přesvědčená, že scénáře musely být napsané, že museli vědět, že se to může stát, ale asi došlo k nějakému uchlácholení a podcenění situace a následné reakce.”*

Jan Vrobel v této souvislosti upozorňuje, že není vhodné spoléhat se na názor kandidáta a vždy by doporučil si věc prověřit: *„Není vždy moudré stavět všechno jen na názoru kandidáta. Jasně, že kandidát ví o svých problémech více než tým, ale pokud jde o tak zásadní věc jako prezidentská volba, je moudré zeptat se dalších lidí, kterým můžeme věřit a kteří tomu problému, konkrétně v tomto případě vzdělávacímu systému, rozumí. Kandidát nemusí mít dostatečný odstup. Myslím si, že paní Nerudová může patřit mezi kandidáty, kteří ten odstup nemají.”*

Martina Kolská dále vidí za rozhodnutím týmu defenzivní strategii: *„Myslím, že oni přesně nechtěli přilévat olej do ohně a snažili se za každou cenu situaci uklidnit. Mysleli si, že to přejde a neprojeví se to v procentních bodech. Předpokládali, že tohle není velké téma pro českou společnost.”*

Vlastně není překvapivé, že došlo k určitému podcenění situace vzhledem k okolnostem, kdy byl tým zaměstnanci univerzity ujišťován, že se kandidátka v daném případě chovala správně. Zároveň samotná kauza na začátku ve veřejném prostoru nijak zvlášť nerezonovala, média ani veřejnost si této kauzy v zásadě nevšímala. Tento pohled sdílí i Martina Kolská: *„Myslím si, že to opravdu dlouhou dobu vůbec nevypadalo, že by z toho mohla být kauza. Samotná jsem byla překvapená, když se to měsíc před volbami krystalizovalo.”*

Tento postoj potvrzuje i Filip Vích: *„Navíc jsme možná trochu naivně mysleli, že jsme to na jaře ustáli a že to lidi nezajímá. Podcenili jsme to a pak to bohužel přišlo až v době Vánoc, kdy tým měl také chvíli volna. Bylo hrozně složité to všechno dohromady komunikovat a vysvětlovat.”*

Michal Marek potvrzuje: *„Myslím, že jsme to brali vážně, ale nejspíš jsme si*

nedokázali představit míru pozornosti, kterou tomu média věnují.” V dalších fázích rozhovoru ještě Michal Marek doplňuje: „Myslím, že na začátku tomu nebyl věnován takový zřetel, jaký měl být. Troufnu si říct, že dlouhou dobu to vůbec nebyla kauza, až někdy do prosince, měsíc před volbami, kdy se to stalo větší záležitostí. Do té doby se na Facebooku nebo v médiích někdo zmínil o tom, že Nerudová má problémy s diplomou, ale nebylo to velké téma. Preferovali jsme názory, které jsme primárně chtěli komunikovat my. Směrem k veřejnosti jsme toto téma nechtěli upřednostňovat, abychom z toho sami nevytvořili nějakou kauzu.”

Takto zvolený přístup potvrzuje i stratég Vilém Franěk: *„Drželi jsme komunitu a komunikovali s 400-500 tisíci lidmi. Vytahovali jsme věci, o kterých oni vůbec nevěděli, co znamenají, protože byly úzce zaměřené. Nechtěli jsme tahat nahoru něco, co probublává někde na Twitteru nebo na fórech. Zbytečně bychom tu kauzu podporovali, protože bychom jen říkali těm, co nás podporovali, že je tady nějaká kauza, která ve skutečnosti kauzou není.”*

O podcenění mluvil také Rudolf Kvíz, který v tomto ohledu byl k podcenění a přístupu týmu velmi kritický. Hned jedna z jeho prvních reakcí byla tato: *„Když to mám popsat za sebe, první věc, která mě napadá, je, že zcela podcenili přípravu.”* V dalších částech rozhovoru se k tématu vrací a komentuje právě přístup týmu: *„Já se omlouvám, jestli budu znít příliš kriticky, ale přijde mi, že tam byla představa, že pokud se budeme tvářit, že se nic neděje a nebudeme se k tomu vyjadřovat, že to zmizí nebo se to nějak vymlčí. To je velmi mylná představa, kterou často mají nejen jednotlivci, ale i firmy. Je to jako představa kočky, která si myslí, že když si zaleze za záclonu a není ji vidět hlava, je neviditelná.”*

V dalších částech rozhovoru Rudolf Kvíz analyzuje a nabízí možné pohledy, jak k tomu mohlo dojít: *„Příčinou může být podcenění přípravy nebo špatná strategie. Možná si řekli, že dlouho to budou ignorovat a pak řeknou, že to je kampaň. Pravděpodobně to byla směs různých věcí – podcenění některých aspektů, možná Danuše neposlouchala rady týmu. Možná se někdo zasekl a nebyl schopný připustit ani dílčí chybu, protože měl pocit, že by tím zbořil svůj odkaz. Podcenit to nebo se tvářit, že to dělat nemusím, se většinou vymstí.”*

Michal Marek v tomto kontextu říká: *„Nemám pocit, že by to do té doby byla velká kauza. Takže myšlenka, že bychom se tomu měli věnovat intenzivněji, nepřišla. Ale pokud jde o tituly, věděli jsme o tom od začátku. Během kampaně se to občas objevovalo, ale ne natolik, abychom tomu přikládali velkou důležitost. Pak přišel prosinec a stala se z toho mediální kauza. Myslím, že to byla chyba, že jsme to podcenili a měli jsme být lépe připraveni. Nicméně, částečně to také vycházelo z toho, že sama kandidátka tomu nedávala takovou váhu, nedávala signály, že bychom tomu měli přikládat význam.”*

Jan Vrobel upozorňuje, že dnes je zřejmé, že by bylo vhodné začít s krizovou komunikací mnohem dříve: „*Jasně, co se týče této kauzy, zpětně viděno, když se dívám na ty výstupy, tak určitě by se vyplatilo s tím více pracovat dříve.*” Tento názor podporuje Vilém Franěk, který uvádí: „*Zpětně to mohlo přijít o měsíc, dva, tři dříve, kdyby na tom byla shoda v týmu. Mohli jsme to téma vytáhnout my.*”

I Martina Kolská zdůrazňuje důležitost rychlého zahájení krizové komunikace: „*Měli začít dřív s krizovou komunikací. Věřím, že tam byly krizové scénáře, ale možná neodhadli správně reakci veřejnosti a médií.*” Její další komentář ukazuje na potřebu přiznání problému hned na začátku: „*Kdyby na začátku přiznali, že je tam problém, mohli převzít narativ a říct: Tohle se nepovedlo, ale pracujeme na tom. Čas hrál proti nim, a kampaň byla zbourána.*”

Vilém Franěk přidává další úhel pohledu na načasování a strategii, když říká: „*Ted' bych to komunikoval dřív. Otázka je, jestli by na to tým přistoupil, nebo jestli by to bylo v souladu s jeho strategií. Chtěl bych vyložit všechny karty na stůl a říct jdeme do toho.*”

Anna Zemanová vyjádřuje názor, že rychlá reakce je klíčová: „*Zpětně si myslím, že jsme měli reagovat jinak. Když ted' během eurovoleb vyšel na Deníku N článek, že tři studenti z Mendelovy univerzity tvrdí, že Dana špatně učí, do dvou hodin jsme měli venku vysvětlující vyjádření. Poučení z toho je, že jakékoliv obvinění nebo osočení je třeba okamžitě vyvracet.*”

Vilém Franěk zdůrazňuje, že by změnil načasování: „*Takže jediná věc, kterou bychom změnili, je načasování.*” a dodává: „*Vzal bych to téma a probral ho dříve.*”

Martina Kolská dodává, že tým měl být rychlejší a viditelnější: „*Ve finále tým dělal, co mohl, ale chyba byla v podcenění situace a reakce veřejnosti a médií. Strategie byla dobrá, ale chyběla lepší exekuce a důslednost v komunikaci.*”

Filip Vích poukazuje na příklad úspěšné krizové komunikace: „*Tým generála Pavla zvládl krizovou komunikaci dobře tím, že postupně zveřejňoval negativní informace už na začátku kampaně. Lidé si na to zvykli a na konci kampaně už to pro ně nebylo tak důležité.*”

Martina Kolská upozorňuje na důsledky nevhodného načasování: „*Kdyby to přišlo dřív, lidé by nad tím možná mávli rukou. Ale když to přišlo v té horké fázi, už byl rozjetý vlak “hejtů” na Danuši. Pomocí médií a jejich pokrytí se z toho stala velká věc. Nemyslím si, že to byla hlavní věc, proč neuspěla v prvním kole, ale rozhodně to byla jedna z velkých věcí.*”

Na základě výše uvedených odpovědí lze zodpovědět výzkumnou otázku:

VO1: Obsahoval plán krizové komunikace týmu DN kroky modelu tří fází (před krizí, v průběhu krize, po krizi)?

Plán krizové komunikace týmu Danuše Nerudové obsahoval kroky modelu tří fází.

Respondenti popsali konkrétní strategie a postupy v každé z těchto fází, i když s některými nedostatky a výzvami, které se v praxi objevily.

První fáze před krizí: Proběhla příprava na kampaň a existoval krizový plán. Tým Danuše Nerudové se připravoval standardním způsobem jako u jiných kampaní, vytvořil strategie a komunikační plány na krizové momenty a identifikoval možná problematická témata. Problematickou situaci tým identifikoval předem, pracoval s možnými problémy v kauze “Mendelovy univerzity” a měl k dispozici standardní přípravy. Byla provedena analýza kandidáta o jeho minulosti, což zahrnovalo i screening a přípravu na téma kauzy „Mendelova univerzita”. Tato příprava proběhla s určitými omezeními. Tým věděl o potenciálních problémech spojených s Mendelovou univerzitou, avšak nebyl plně připraven na intenzitu a načasování krize, což posléze vedlo k problémům v pozdní fázi kampaně.

Druhá fáze během krize: Kauza byla problematická v několika ohledech. Tým nečekal, že kauza spojená s Mendelovou univerzitou nabere takovou intenzitu a mediální zájem, jaký se v průběhu projevil. Zároveň práci týmu ovlivňovalo vyšetřování Národního akreditačního úřadu, které zkomplikovalo situaci při konkrétním řešení kauzy. Tým kauzu vyhodnotil a v krátkém čase reagoval. Reakce obsahovala vyjádření na sociálních sítích, popsání problémů na webu a blogové platformě. Zároveň Danuše Nerudová byla mediálně připravena na dotazy novinářů i do politických debat. Veškerá vyjádření spojoval komunikační spin, který se snažil Danuši Nerudovou vykreslit v dobrém světle a na základě zjednodušení popisoval, jakou roli Danuše Nerudová v kauze hrála. Tvůrci kampaně zpětně přiznávají, že v této fázi došlo k určitému podcenění situace spojené s touto kauzou. Stejného pohledu jsou i externí experti, kteří kauzu pozorovali.

Expertí a tvůrci hodnotí reakci týmu na kauzu Mendelovy univerzity kriticky, zejména z hlediska načasování a efektivity komunikace. Shodují se, že krizová komunikace měla začít mnohem dříve, aby se minimalizovaly negativní dopady a aby tým mohl lépe ovlivnit veřejné vnímání situace. Efektivnost a srozumitelnost komunikace byly také zpochybněny, přičemž hlavní výtkou byla nedostatečná rychlost a předvídatost v reakci na krizovou situaci.

Třetí fáze po krizi: Fáze po krizi byla týmem vyhodnocena a došlo k definování hlavních chyb. Tým a experti se však shodují, že kauza nepředstavovala další reputační hrozbu, jelikož byla ze strany Národního akreditačního úřadu uzavřena a vyhodnocena. NAÚ se vyjádřil, že ze strany Danuše Nerudové nedošlo k selhání. Spolupracovníci Danuše Nerudové dokládají, že v dalších Evropských volbách už toto téma nehrálo žádnou roli.

Reakci týmu na kauzu Mendelovy univerzity hodnotí tvůrci a experti většinou kriticky, přičemž hlavní výtky se týkají načasování a efektivity krizové komunikace. Jan

Vrobel, Vilém Franěk, Martina Kolská a Anna Zemanová se shodují na tom, že reakce měla přijít mnohem dříve. Experti zdůrazňují, že tým měl začít s krizovou komunikací dříve, aby mohl lépe ovlivnit veřejné vnímání a zmírnit negativní dopady.

3.2. Strategie krizové komunikace

Na základě rozhovorů lze konstatovat, jaký přístup tvůrci kampaně zvolili. Je zřejmé, že došlo ke zvolení strategie, která se zaměřovala primárně na pozitivní témata. Dokládají to i slova samotných tvůrců. Filip Vích k tématu uvádí: *„Šli jsme do toho s tím, že chceme dělat čistou kampaň, nechceme nikoho hejtovat, chceme otevírat témata, která nás zajímají. Mysleli jsme si, že budeme dělat dobrou věc. Ale nepochopili jsme, že politika zahrnuje i negativní kampaň. My jsme ji nedělali a očekávali jsme, že ostatní k tomu budou přistupovat stejně.“*

Podobný přístup byl patrný i na sociálních sítích, jak potvrdila Anna Zemanová: *„Na sociálních sítích jsme se drželi čistě pozitivní kampaně a formulovali jsme naše témata.“* Tato strategie se zdála být účinná, ale jen do určité chvíle. *„V té době jsme se na sociálních sítích soustředili na pozitivní kampaň, zatímco v médiích jsme reagovali na otázky o kauze,“* dodává Anna Zemanová, čímž poukazuje na dvojí přístup v různých komunikačních kanálech.

Zásadní změna ve strategii nastala v momentě krize. Michal Marek vysvětluje: *„Předtím jsme se zaměřovali spíše na pozitivní komunikaci a na témata, která byla pro kandidátku příznivá. Po krizi jsme však museli aktivně na vlastních kanálech reagovat na obvinění, kterým kandidátka čelila. To byla určitě velká změna v naší strategii. Mluvím primárně za sítě, protože jsem měl na starosti sociální sítě, ale vím, že jsme k tomu připravovali i landing page s otázkami a odpověďmi. To byla největší strategická změna. Do té doby byla strategie, že ať se děje cokoli, jedeme vlastní témata a neřešíme negativní kauzy. V tomto případě jsme si ale uvědomili, že už to musíme řešit.“*

Jan Vrobel komentuje tuto strategii takto: *„U konkrétních témat nechcete být neustále v defenzivě, nechcete se vyjadřovat jenom k těm daným tématům, protože tím zvyšujete ten váš výtlak v otázkách, s kterými nechcete být spojováni a chcete být spojováni samozřejmě jenom s těmi pozitivními a těmi, které jsou opravdu vaše.“* Tento přístup ukazuje na důležitost udržení vlastní agendy a snahu o minimalizaci dopadu negativních témat.

Vilém Franěk dodává další perspektivu: *„Dana se tedy snažila zůstat pozitivní postavou, ale tlak byl obrovský,...řešili jsme, že nechceme tahat tyto negativní věci na sítě,“*

protože jsme je chtěli udržet čisté a pozitivní. Celá kampaň byla pozitivní, měla být nadějí. Nechtěli jsme tahat ošklivosti na naše podporovatele, protože kampaň měla být pro voliče naděje. Až když jsme viděli, že je to nevyhnutelné, začali jsme upozorňovat, že realita je odlišná.”

Filip Vích k tomu doplňuje: *„Celkově Dana chtěla, aby ta kampaň byla vedena tak, aby nebyla negativní vůči jiným kandidátům. Dana nám říkala, že už samotnou kampaní a tím, jak ji povedeme, můžeme měnit kulturu v zemi. Nikdy tam nebyla snaha šťourat do soupeřů a řešit, co dělají oni. Soustředili jsme se na vlastní témata a komunikovali je pozitivně. I tím vedením kampaně jsme chtěli posouvat politickou kulturu.”*

Na druhé straně, Rudolf Kvíz poukazuje na limity této strategie: *„Pak jste najednou ve fázi, kdy vás nikdo nebere vážně. Na začátku to bylo, že se nic neděje, a pak je to spiknutí. Osobně jsem s tím přístupem měl velký problém a přijde mi to zbytečné a hloupé. Chápu, že v kampani chcete mít pozitivní témata a nesoustředit se na negativní. Opačným příkladem pro mě je Pirátská strana, která neustále něco vysvětluje a brání se. Přijde mi, že je až moc snaha reaktivně reagovat na věci, což vede k tomu, že nemáte sílu na vlastní agendu nebo na udávání politického narativu.”*

Respondenti na otázku, jaké konkrétní strategie byly aplikovány, často uváděli zaměření na komunikační spin, který tým použil. Komunikačním spinem byla metafora „hajný, který chytil pytláka“, kterou tým použil v rámci mediální strategie.

Vilém Franěk poukázal na funkční, avšak časově ne zcela optimálně nasazené strategie: *„Jako hajný, který chytil pytláka, to bylo funkční, ale přišlo to v nevhodný čas.“* Franěk zdůrazňuje: *„Potřebovali jsme jasné, úderné poselství, které by bylo snadno srozumitelné. Potřebovali jsme něco, co by mohlo rychle zvrátit negativní narativ a ukázat, že ona je v tom příběhu tou, kdo chrání, ne tím, kdo škodí.“*

Filip Vích vysvětluje, že tento komunikační spin byl používán v době, kdy se čekalo na rozhodnutí úřadu a že jeho opakování nakonec vedlo k určitému znechucení veřejnosti: *„Používali jsme ho celý podzim a i když byl zjednodušený, byl pravdivý. Postupem času to ale lidi otrávil, protože to bylo všude.“*

Michal Marek poukazuje na důležitost reálných kompetencí a omezených možností kandidátky: *„Myslím, že to lze navázat na teorii spinu. Snažili jsme se otočit kauzu, která se týkala kandidátky, a prezentovat ji tak, aby kandidátka z toho vycházela dobře.“* Marek zdůrazňuje, že spin nebyl vymyšlený příběh, ale skutečnost, která byla představena v pochopitelnějším rámci.

Rudolf Kvíz má k metafoře skeptičtější postoj a považuje ji za jazykovou figuru

politika typu Václava Klause, která neodpovídala prezentaci moderního politika: „Václav Klaus říkal spojení typu: jsme tady, aby tomu rozuměla paní poštmištrvá. Takže to mi k Danuši Nerudové, která se prezentovala jako moderní politik, opravdu nesedělo.”

Jan Vrobel vnímá výrok jako úsměvný, ale uznává jeho účinnost při zjednodušení složité situace: „Je to způsob, jak z toho udělat headline, pak byste k tomu přidali perex, kde vysvětlíte to nejpodstatnější, a nakonec to rozepíšete do detailů.“

Anna Zemanová potvrzuje, že tento spin byl použit i v prostoru sociálních sítí. Uvádí, že reakce na tuto strategii byly smíšené: „Bylo to 50:50. Někteří lidé ji pochopili a přijali, zatímco jiní to kritizovali.“

Vilém Franěk popsal, že tým plánoval tiskovou konferenci, která se nakonec neuskutečnila: *„Řešili jsme tiskovou konferenci, ale nepamatuji si přesně, o čem měla být. V jeden moment jsme plánovali pozvat všechny novináře a uspořádat tiskovku, ale to nakonec nevyšlo. Jediným naším krokem pak bylo vydání obrovského manifestu na webu. Následně jsme na deset dní spustili kampaň, kde jsme každý den vyvraceli jednu dezinformaci na sociálních sítích. Tato kampaň měla určitý dopad, ale už bylo pozdě. Plánovali jsme tu tiskovku někdy během prosince, kde bychom pozvali všechny novináře a všechno vysvětlili, ale z nějakého důvodu se to neuskutečnilo. Možná to byla jedna z těch věcí, které měly proběhnout a mohly něco změnit.”*

Franěk také zmínil, že jako jeden z komunikačních kanálů se snažili využívat expert, ale zmiňuje, že média si našla spoustu dalších, kteří tvrdili pravý opak: *„Myslím, že třeba Sedláček chodil do médií a říkal, že to jsou nesmysly. Proti nim však stáli jiní experti, kteří tvrdili, že na tom něco je. To je další problém – to prostředí je plné velmi chytrých lidí, kterým z principu věříte, protože jsou to vysokoškolští profesori. Když jeden z nich řekne, že je to nebezpečné, a druhý tvrdí, že je to v pořádku, vzniká brutální a nekomunikovatelný chaos.”*

Filip Vích uvedl, že tým využíval různé komunikační kanály, ale nepovažoval je za dostatečně efektivní: *„Využívali jsme například blog Seznamu Médií, kde jsme zveřejnili nejčastější otázky, komunikovali jsme na webu, sociálních sítích a hlavně sama Danuše. Zvažovali jsme, jestli udělat tiskovou konferenci, ale protože to bylo na konci prosince, v období vánočních svátků, soustředili jsme se na to vypracovat právě toto vyjádření (Hajný a pytlák). Věděli jsme, že to i tak budí zájem, a ona chodila do všech rozhovorů, kde se na to stejně ptali, tak jsme nepovažovali za potřebné to ještě nějak speciálně komunikovat.”*

Vích také zmínil, že emoce hrály klíčovou roli v tom, jak veřejnost kauzu vnímala: *„Já si osobně myslím, že tisková konference nebo video s expertem by stejně nepomohlo, protože tam se potom vytvořil až skoro takový fenomén několika dní, kdy to lidi tak hltali, že*

bys tu kauzu stejně nezastavil.”

Anna Zemanová si nevybavuje přesně všechny detaily, ale potvrdila, že se spekulovalo o různých komunikačních krocích: „Upřímně si to už moc nevybavuji. Možná jsme uvažovali o větší tiskové konferenci nebo o dosazení nějakého experta.”

Vilém Franěk: *„Možná jsme zveřejňovali nějaké dopisy od mezinárodních kolegů, kteří potvrzovali její kvalitní práci, ale opravdu si to nevybavuji.”*

Martina Kolská zdůraznila potřebu lidského přístupu v krizové komunikaci: „Chyběl mi tam nějaký heart-to-heart rozhovor nebo více lidský pohled do její duše.

Jan Vrobel navrhl několik strategií, které by mohly být efektivní, kdyby byly použity dříve: *„Například udělat nějaké rozhovory už jako v té kampani, se svými kolegy z práce, podívat se na realitu, jak na ni vzpomínají nějakí jejich profesní přátelé a tak dále. To si myslím, že by mohla být třeba zajímavá rovina. Někaké úspěchy, klidně nějaké selhání, s tím, že nikdo nemá jenom čisté resumé a naprosto striktní řešení čistých úspěchů versus nula neúspěchů. Já bych to osobně zpětně viděno, ale po bitvě je každý generál, zkoušel zlehčovat nějakým způsobem, že bych prostě vedl rozhovory a dostal do povědomí nějaké spojence vlastně z toho světa, z té univerzity. To mě tak napadalo.”*

Vrobel zdůraznil význam podpory od lidí z univerzitního prostředí a jiných autorit: *„Vypracoval bych messaging, ale také bych sehnal lidi z univerzitního prostředí, ať už by to byli kantoři, studenti nebo pedagogičtí pracovníci, kteří mají rádi paní Nerudovou. Sehnal bych lidi, kteří by vzpomínali na to, jak se s ní potkávali na chodbách, jak jim pomohla, když za ní přišli, a podobně. To by mohlo zahrnovat podpůrný dopis nebo prohlášení. Je vždy dobré, když o sobě nemluvíte jen sami, ale když vás podporuje někdo jiný. Nepochybuji o tom, že tým Danuše Nerudové o tomto přemýšlel. Možná byl problém někoho takového sehnat. Víím, že Danuše Nerudová měla své influencery a podporovatele, ať už ze světa influencerů nebo ambasadorů, ale možná se jim nepodařilo sehnat někoho dostatečně relevantního z univerzitního prostředí. Mít takové video nebo promluvit v médiích by mohlo být velmi efektivní.”*

Dále zdůraznil exkluzivní rozhovor, že příprava na rozhovory je klíčová: *„Je však nutné se na takový rozhovor důkladně připravit, projít si otázky s několika mediálními oponenty během přípravy a připravit messaging tak, aby se z toho nestal festival popírání chyb, což je vždy nesympatické.”*

Martina Kolská se domnívá, že tým měl pracovat lépe s novináři a poskytnout jim více informací: *„Doporučení by bylo pracovat lépe s novináři, nejen prostřednictvím social media postů, ale také osobně a průběžně. Pamatují si, že vyjádření bylo ve formě karuselu na*

sociálních sítích, plného textu, který možná nebyl tak efektivní, protože už to v té fázi lidi nezajímalo. Tým měl zřejmě schopné PR-isty a měli to podchycené, ale v ideálním světě by byla komunikace s novináři ještě lepší, aby se předešlo těmto problémům.”

Kolská také zmínila, že chyběl lidský pohled a narativ Danuše Nerudové: „Hlavní komunikační kanál měla být ona a myslím, že v tomto ohledu selhala. A teď je otázka, zda selhala mediální příprava, protože pak nezvládala své projevy a komunikaci, nebo jestli mediální příprava byla dostatečně kvalitní, ale roli hrály ego, emoce, stres a únava z kampaně. Byla nezkušená a je pochopitelné, že ten mediální tlak bylo těžké ustát”

Kolská zdůraznila potřebu osobnějšího přístupu: „*Chyběl tam ten její pohled, její narativ. Citovaly ji, ale nebyl tam osobní rozhovor. Představovala bych si třeba sit-down rozhovor, něco jako Diana, kde by lidsky a osobně vysvětlila situaci.*”

Michal Marek souhlasil s tím, že mít odborníky a autority na podporu stanoviska kandidátky by bylo velmi užitečné: „*Mít odborníky a autority, kteří by mohli podpořit a potvrdit stanovisko kandidátky, by bylo velmi užitečné. Tím bychom mohli zvýšit důvěryhodnost našich tvrzení a poskytnout médiím i veřejnosti solidní základ pro pochopení situace.*”

Marek také zmínil, že využili vyjádření od děkana a majitele agentury zapojeného do kauzy: „*V mediálním prostoru se objevovali lidé, kteří tvrdili, že univerzita není firma a není tam CEO, který by měl nad vším absolutní kontrolu. Myslím, že jsme s tím pracovali.*”

Rudolf Kvíz navrhuje vytvořit jednoduchý web s rozcestníkem všech relevantních informací, což by pomohlo udržet kontrolu nad komunikací: „*Když vím, že je nějaká kauza, neznám ještě její úplný rozsah, nevím, jestli na mě někdo něco vytáhne a jak moc to bude důležité, ale počítám s nejhorším scénářem. Udělám si velmi jednoduché stránky, kde jsou fakta, časová osa, často kladené otázky, kontakt na dotazy novinářů a vyjádření. Mám takový funkční web, který mi sedí na webu a v momentě, kdy se kauza objeví, ten web zveřejním, zaplatím si SEO a přeplatím všechno SEO. Kdokoliv, kdo hledá informace o titulech Mendelovy univerzity a Danuše Nerudové, najde tyto stránky mezi prvními výsledky.*”

Kvíz také doporučil vytváření příběhů s jasnou strukturou: „*Lidi očekávají uvěřitelný příběh, který není černobílý. I kdyby Danuše Nerudová udělala chybu, není to něco, co by nešlo vysvětlit nebo se za to omluvit. Když má pocit, že chybu neudělala, ale mohlo se něco udělat lépe, je vždy lepší vysvětlit lidský nečernobílý příběh.*”

Na základě těchto odpovědí lze odpovědět na **VO2: Jaká konkrétní strategie komunikace byla v kampani zvolena?**

Lze identifikovat následující konkrétní strategie krizové komunikace, které byly aplikovány během kampaně Danuše Nerudové v souvislosti s kauzou „Mendelova univerzita“:

Pozitivní kampaň:

Z odpovědí členů týmu vyplývá, že se se rozhodli soustředit na pozitivní témata a vyhýbat se negativním útokům. Cílem bylo udržet pozitivní obraz kandidátky a vyhnout se zveřejňování negativních informací na sociálních sítích.

Defenzivní přístup:

Lze identifikovat defenzivní přístup v této kauze. Tým aktivně nekomunikoval o kauze a pokračoval v komunikaci vlastních témat. K vysvětlování kauzy se tým dostal až po přímém vyzvání, ať už z řad veřejnosti nebo médií.

Změna strategie během krize:

Vzhledem k vývoji kauzy byl tým nucen strategii změnit. Musel začít aktivně komunikovat kauzu a reagovat na obvinění, k čemuž začal využívat všechny dostupné komunikační kanály. Tým se snažil o minimalizaci dopadů této krize. Byla zde viditelná snaha stále si udržet i vlastní agendu. Komunikační spin „hajný, který chytil pytláka“ byl zpětně hodnocen jako funkční a srozumitelný nástroj pro zjednodušení složité situace, který měl potenciál rychle zvrátit negativní narativ. Experti vytýkali primárně nevhodné načasování tohoto spinu.

Tyto strategie ukazují na snahu tvůrců kampaně udržet pozitivní obraz kandidátky a minimalizovat dopad negativních kauz, přičemž během krize museli přistoupit k aktivní reakci na obvinění a poskytnout potřebná vysvětlení prostřednictvím vlastních komunikačních kanálů.

3.3. Vztah strategie prezentace kandidátky a její vliv na důvěryhodnost

U této otázky v odpovědích docházelo k rozdílným pohledům zejména v pohledu interního týmu a externích expertů. Všichni členové interního týmu se shodují na tom, že komunikovaná témata iniciovala sama kandidátka. Vilém Franěk říká: „Většinu témat přinášela Dana. Byla to skutečně její témata. My jsme je pak jen posilovali a samozřejmě přidávali nějaké další prvky, ale celá kampaň byla postavená na Nerudové ekonomce, která ví, co dělat. To je prostě reálné, nebylo téma, které jsme museli vytvářet.“

Zajímavý moment v tvorbě témat zmiňuje Filip Vích, který popisuje, že za nimi přišla Danuše Nerudová s tím, že by chtěla vyznamenat bratry Mašíny, Filip vzpomíná a říká:

„Řekli jsme jí, že to je špatný nápad, protože většina společnosti je proti tomu a data to jasně ukazují. Pamatuji si její odpověď - jste šikovní lidé, tak udělejte všechno proto, aby to lidé přijali, protože já v tomhle neuhnu. Je to pro mě morální a zásadová věc a nebudu měnit názor jen proto, že vy jste přišli a řekli, že to je špatně.“ Ještě doplním, že komunikační tým to nedoporučoval právě na základě strategických důvodů, protože viděl v některých interních průzkumech, že s oceněním bratří Mašínů nesouhlasí více než 60 % obyvatel.

Právě o autenticitě mluvila i Anna Zemanová, která také v rozhovorech zmiňuje, že Danuše Nerudová byla velmi autentická a jednalo se opravdu o její názory. Přiznává pouze, že pracovali s určitou mírou amplifikace jejich názorů a pohledů, doslova v rozhovoru zmiňuje: „Snažím se amplifikovat to, jak člověka nebo politika vnímám a jak ho poznávám. Nesnažím se tvrdit, že je úplně jiný, než je, ale míra amplifikace je jiná věc.“ To doplňuje také Michal Marek, jen k tomu dodává, že v exekutivní části pak samozřejmě byla komunikace upravena na základě daného komunikačního kanálu, k tomu už Danuše Nerudová vzhledem k množství všech zpráv neměla šanci dosáhnout. Michal Marek v rozhovoru říká: „Spolu s kandidátkou jsme dali dohromady odpovědi a vybrali to nejdůležitější, pak jsme tyto odpovědi upravili pro různé použití, aby forma odpovídala tomu, kde bude použita.“

Nicméně právě autenticitu a positioning hodnotí negativně Jan Vrobel a Rudolf Kvíz, kteří oba zmiňují, že v komunikaci vidí určité „disproporce“. Oba také zmiňují termín „uvěřitelnost“. Jan Vrobel v rozhovoru říká: „od začátku mi positioning paní kandidátky nepřišel úplně uvěřitelný. Některé klíčové prvky, na kterých stavěla kampaň, jako komunikace k mladým, LGBT témata a environmentální témata nebyly pro paní Nerudovou úplně autentické. Na rozdíl od tématu feminismu, kde bylo vidět, že mluví o něčem, co jí je blízké, například zastoupení žen ve veřejných institucích. Bylo zřejmé, kdy mluví o něčem, čemu věří, a kdy ne.“ Rudolf Kvíz také zmiňuje: „přístup zcela nekorespondoval s tím, jak byla profilována jako kandidátka“

Martina Kolská v této souvislosti mluví o tom, že z jejího pohledu mohlo dojít v týmu k určitému zbožštění a poté tým mohl narazit na to, že to neodpovídá realitě. Martina Kolská doslova říká: „Někdy se nadechneme pro lidi, pro které pracujeme, a upravíme si, jak je vidíme, ale veřejnost je tak neuvidí.“

Toto přiznává i Anna Zemanová: „Bylo to autentické tak, jak jsme Danuši vnímali, ale zpětně vidím, že to bylo více o tom, jak jsme to cítili my sami. Nikdy to však nešlo mimo ní, spousta inputů šla od ní a spousta od nás. Měla vždy poslední slovo, protože ona viděla všechno a rozhodovala, co nakonec půjde ven. Myslím si, že je přirozené, že to byla její odpovědnost.“

Rudolf Kvíz v rozhovoru říká: „*Obecně u komunikace často záleží na tonalitě a uvěřitelnosti sdělení a na empatii, kterou u lidí vyvoláte.*“

Právě marketingová část kampaně je dle externích expertů, ale i samotných tvůrců velmi dobře hodnocena. Například Jan Vrobel říká „*Danuše Nerudová byla před volbou prakticky neznámá. Tým odvedl skvělou práci tím, že z no-name kandidátky udělal relevantní sílu, která se dostala mezi top 3 kandidáty.*“ K práci týmu dodává: „*Fakticky vzato, tým odvedl fantastickou práci tím, že vytvořil silnou a profesionální kampaň pro Danuši Nerudovou, i když měla své slabiny.*“ To potvrzuje i Vilém Franěk, který říká: *Byl to opravdu velký úspěch. Měli jsme výrazně méně peněz než ostatní v tom závodě, a přesto se nám podařilo dosáhnout neuvěřitelných výsledků. V tomto poměru to bylo ohromující.*“ Mluvíci kampaně Filip Vích k tomu dokládá interní data: „*během tří až čtyř měsíců před oznámením její kandidatury 31. května 2022 jsme provedli výzkum, při kterém jsme se ptali lidí, zda znají Danu podle fotografie. Pouze 10 % dotázaných ji tehdy znalo. Na konci kampaně dosáhla její znalost 92 %, podle posledních čísel před evropskými volbami. Pro srovnání, v České republice jsou asi 3 % lidí, kteří neznají Andreje Babiše.*“ Filip Vích ještě dodává, že už na začátku čelili pochybnostem ze strany odborníků: „*Odborníci se vyjadřovali skepticky, někteří psali, že bude ráda za 5 % hlasů, protože je neznámá a nevolitelná. Nicméně, na konci kampaně měl téměř každý v republice nějaký názor na Danu Nerudovou, i když ne vždy pozitivní.*“

Komunikace měla mnoho chyb, ale klíčovým faktorem byla nedůvěra způsobená neautentickým přístupem. Jak upozornil Rudolf Kvíz, „*lidi nezajímají fakta, ale to, jaký z toho mají pocit.*“ Amplifikace úspěchů bez uznání problémů vedla k tomu, že veřejnost byla zklamaná a na základě toho začala zpochybňovat důvěryhodnost celé kampaně.

Dále Rudolf Kvíz dodává: „*Pokud se tváříte, že se to nestalo nebo neděje, nedává to moc kredibility a nemáte ideální startovací pozici. Budujete-li osobní brand na nepapalášství a pozitivních hodnotách, najednou to není uvěřitelné a obhajitelné. Pokud neprojevíte pokoru a schopnost připustit lidskou chybu, vzniká reputační problém.*“

To potvrzuje také Filip Vích „*já osobně tohle považuji za naši největší chybu, nebo jednu ze dvou největších chyb. Nasadili jsme ohromná očekávání.*“ Tuto myšlenku Filip Vích ještě dále vysvětluje: „*Vytvořili jsme až příliš velká očekávání, což vedlo k tomu, že jakmile se objevila negativa, lidé to vnímali velmi silně. Když z někoho buduješ hrdinu a pak se objeví problémy, lidi to zajímá a novináři to rozebírají. To, že jsme ji stavěli na piedestal, nám v konečném důsledku uškodilo.*“

Zpětně se s Filipem Víchem shoduje i Anna Zemanová, která v rozhovoru řekla: *„Měla jsem od Danuše Nerudové vysoká očekávání, protože jsem ji viděla jako skvělou, milou a chytrou možnou prezidentku. Moje vidění nebylo úplně realistické. Neříkám, že je špatná, ale je také jenom člověk. Myslím si, že tohle hodně souvisí s tím, jak máme tendenci vnímat někoho, kdo se vymyká běžnému obrazu, a chceme, aby to bylo stoprocentně dokonalé. V tomhle jsme možná trochu ustřelili, dávali jsme málo politiky a více našich vlastních vjemů.“*

Stejný problém zveční pojmenovává i Martina Kolská: *„Brand předběhl lídra a lidi si vytvořili představu o Danuši, která neodpovídala realitě. Byla zbožštěná, a když udělala chybu, lidé si řekli, že to není nositelka ctnosti a silné energie. Byla najednou trošku shady, což se lidem nelíbilo. Vytvoříš nádherný brand, ale pak je to člověk.“*

Filip Vích doplňuje a potvrzuje, že zpětně se jeví jako problém, že vytvořili velká očekávání. Přesně dodává: *„Spousta lidí čekala na chybu a my jsme jim, bohužel, několik menších chyb naservirovali. Kdyby se to stalo někomu jinému, možná by to prošlo, ale my jsme budili nepatřičná očekávání. Když jsme jim je nedokázali naplnit, doplatili jsme na to.“*

Komunikovat politika takhle přehnaně pozitivně může být problém, jelikož nikdy nevíte, kam vás kampaň zavede a co budete řešit za problémy. Například Martina Kolská v úvodu rozhovoru zmiňuje zajímavý termín, že v politickém marketingu je: *„Produkt živá lidská bytost, která nemusí být vždy 100% transparentní.“*

Výše zmíněný text nám nabízí odpověď na **VO3: Byla vhodně zvolena strategie prezentace kandidátky a jaký vliv měla na důvěryhodnost Danuše Nerudové v průběhu krize?**

Míra autenticity a důvěryhodnosti kandidátky Danuše Nerudové byla v rámci krizové komunikace hodnocena různě. Interní tým obecně vnímal její komunikaci jako autentickou a zásadovou, zatímco někteří externí experti poukazovali na disproporce a neuvěřitelnost některých komunikovaných témat. Kritici poukazovali na nedostatečnou empatii a nedostatečnou uvěřitelnost. Marketingová kampaň Danuše Nerudové byla obecně hodnocena jako velmi úspěšná z hlediska zvyšování povědomí a dosažení významného postavení mezi kandidáty. Nicméně, přehnaně pozitivní positioning a vytvoření nerealistických očekávání vedly k problémům s důvěryhodností a autenticitou, což způsobilo zklamání veřejnosti při objevování chyb a nesrovnalostí. Kampaň byla profesionálně zvládnuta, ale některé aspekty, jako je uvěřitelnost a realistický obraz kandidátky, mohly být lépe řízeny.

3.4. Shrnutí a analýza rozhovorů

Cílem analýzy je posoudit efektivitu krizové komunikace týmu Danuše Nerudové, identifikovat chyby a na základě rozhovorů s tvůrci kampaně a externími odborníky a poskytnout případná doporučení pro budoucí politické kampaně.

3.4.1 Datová analýza rozhovorů

Sérii rozhovorů jsem podrobil datové analýze, která se zaměřovala na četnost jednotlivých slov. Tento přístup je zajímavý z několika důvodů. Za prvé, analýza četnosti slov umožňuje získat vhled do témat a myšlenek, které dominují diskuzím, což může odhalit vzorce a tendence ve vyjadřování respondentů. Dále sledování četnosti slov může pomoci identifikovat klíčová slova a fráze, která mají pro respondenty zvláštní význam nebo jsou opakovaně používány v kontextu určitých témat.

Zde je seznam deseti nejpoužívanějších slov a jejich četnost v rozhovorech. Z textu jsou vyloučena běžná slova (těmi typickými jsou "a", "se", "že", "by", "jsem", "jsme", "to"):

1. kauza - 118x, 2. kampaň - 101x, 3. komunikace - 82x, 4. Nerudová - 74x, 5. problém - 69x, 6. krize - 62x, 7. tým - 61x, 8. Danuše - 48x, 9. univerzita - 43x, 10. Mendelova - 32x.

Na základě dat jsem vytvořil word cloud, který slouží jako vizuální prezentace textových dat. Velikost slov odpovídá jejich frekvenci nebo významu v textu, což usnadňuje rychlé rozpoznání klíčových témat nebo nejčastěji používaných výrazů.



Obrázek č. 1: word cloud, zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Shrnutí dílčích zjištění výzkumu a odpovědí

Krizové okamžiky a jejich správné zhodnocení

Ukázalo se, že příprava je základním aspektem krizové komunikace. Před zahájením kampaně je důležité identifikovat potenciálně škodlivá témata a problémy, které by mohly poškodit nebo ohrozit reputaci kandidáta. Efektivní krizová komunikace začíná důkladnou přípravou, která zahrnuje nejen identifikaci možných problémů, ale také vypracování jasného komunikačního plánu pro každý z nich.

V případě kauzy „Mendelova univerzita“ bylo zřejmé, že tým Danuše Nerudové podcenil situaci. Tento názor sdílí většina oslovených odborníků. Kauza byla sice včas identifikována, ale nebyla adekvátně řešena. Podle slov členů týmu se většina z nich domnívala, že problém nebude mít velký dopad, protože zpočátku nezískal větší pozornost médií ani veřejnosti. Tým se spoléhal na vyjádření univerzitních kolegů, kteří potvrdili, že její chování bylo v rámci legislativy naprosto v pořádku a standardní, dokonce spíše proaktivní. Zároveň hlavní aktérka potvrzovala, že v rámci této kauzy se rozhodně nedopustila ničeho protiprávního, což týmu v dané chvíli stačilo, a kauzou se více neznepokojoval. Tyto faktory vedly k tomu, že se tým rozhodl kauzu nekomunikovat aktivně směrem k veřejnosti, a soustředit se hlavně na pozitivní témata kampaně tak, jak bylo od začátku v plánu.

Všichni oslovení odborníci se shodli na tom, že vyhodnocení kauzy jako neproblematické se v závěru kampaně ukázalo jako chybná strategie. Téma se vrátilo v horké fázi kampaně, kdy Danuše Nerudová začala předbíhat své konkurenty v průzkumech veřejného mínění. To vedlo k tomu, že kauza získala větší mediální pozornost, na kterou v tu chvíli tým nebyl dostatečně připravený a nedokázal adekvátně reagovat ve správném čase. Ukázalo se, že nebyla propracována dobrá strategie, která by v danou chvíli mohla situaci korigovat. Toto zanedbání, či spíše podcenění, pak mělo zásadní negativní dopad na důvěryhodnost Danuše Nerudové v rozhodné chvíli kampaně.

Aktivní přístup k řešení krizových situací

Z analýzy vyplývá, že tým Danuše Nerudové měl aplikovat proaktivní přístup k řešení potenciálně krizových situací. Jak sdělili členové týmu, takový připravený plán s vytipovanými možnými problémy a návrhy řešení, existoval. O různých variantách problematických situací se diskutovalo a probíhaly návrhy, jak s nimi v případě potřeby pracovat. Ale v kritický moment nebyl žádný z těchto připravených plánů a návrhů

realizován. Odborníci se shodli, že aktivní informování o problematice Mendelovy univerzity a otevřená diskuze o tématu mohla pravděpodobně předejít eskalaci kauzy.

Externí odborníci by v danou chvíli doporučili realizaci například emotivního videa, ve kterém by Danuše Nerudová popsala svou roli na univerzitě a využila reakce kolegů a studentů, což by podle názoru expertů na komunikaci mohlo přispět k lepšímu pochopení situace veřejností a médií. Většina respondentů se domnívá, že nejvhodnějším řešením by byla aktivní komunikace Danuše Nerudové již na začátku kampaně, podle jejich názoru se tím mohla neutralizovat potenciální kontroverze a téměř jistě by se zamezilo časově nevhodnému vynoření kauzy ve finální části kampaně, kdy se tým nutně dostal do defenzivní role, kde již bylo možné jen reagovat na obvinění. Ztratili tím možnost sami nastolovat agendu.

Důvěryhodnost a autenticita kandidáta

Z rozhovorů vyplývá, že důvěryhodnost a autenticita kandidáta jsou podstatné prvky krizové komunikace. Pokud je kandidát považován za důvěryhodného, lidé mu víc věří i během krizových okamžiků. V případě Danuše Nerudové vznikla disproporce mezi reálným a mediálním obrazem. Kampaň se zaměřovala na pozitivní témata a prezentovala Danuši Nerudovou jako úspěšnou ekonomku, což mohlo vést k nerealistickým očekáváním veřejnosti. Příliš pozitivní obraz kandidátky mohl vyvolat zklamání v okamžiku, kdy přišel nečekaný problém, který ve veřejném prostoru ukázal, že i ona může chybovat, ačkoliv si lidé během kampaně do ní mohli projektovat svá přehnaná očekávání ohledně čestnosti a spravedlnosti. Někteří členové týmu se vyjadřovali o vlastním zkresleném a nerealistickém vnímání kandidátky.

Komunikační uspokojení veřejnosti je tím hlavním pro její ochotu spolupracovat. Spokojenost voličů s komunikací Danuše Nerudové se od určitého momentu kampaně snížila. Veřejnosti chyběla transparentnost, rychlost reakce a možná i lidský přístup. Lidé mohli mít z komunikace týmu pocit, že se problém bagatelizuje a není brán dostatečně vážně. Pro zvýšení spokojenosti voličské základny by tým měl být ve chvíli krizové situace viditelnější, přiznat chyby a komunikovat maximálně transparentně.

Proaktivní komunikace a zapojení spojenců

Na základě rozhovorů se zdá, že Danuše Nerudová měla být proaktivní a měla využít podpory některého z kolegů či studentů z univerzity, který by jí pomohl kauzu lépe vysvětlit veřejnosti a také představit ji jako zodpovědnou a pracovitou zaměstnankyni univerzity.

Takový člověk by pomohl vykreslit obraz rektorky, která se možná někdy mohla zmýlit či nevěnovat dostatečnou pozornost marginálním problémům univerzity, ale byla to žena na správném místě, což právě kolegové a studenti mohli veřejnosti lépe prezentovat. Takový přístup by byl efektivnější než se bránit sám za sebe. Bylo by jasné, že ji kolegové obhajují, váží si její práce a stojí za ní. Zpětně si členové týmu a experti myslí, že v tu chvíli to neměla být samotná Danuše Nerudová, která se snažila vysvětlit kauzu na podkladě informací o akademickém prostředí, kterému ona sama dobře rozumí, ale pro veřejnost byla některá fakta s tím spojená nesrozumitelná.

Podle slov externích expertů měl tým Danuše Nerudové lépe komunikovat směrem k novinářům. Rozhovory naznačují, že v určité fázi kampaně došlo právě ke zhoršení vztahu s novináři. Opožděná reakce týmu totiž vyvolala dojem, že se snaží něco skrývat, což vedlo k dalším spekulacím. To novináře nasměrovalo k ještě většímu zájmu o tuto kauzu. Tým byl zaskočen a nedokázal adekvátně reagovat na dotazy novinářů.

Jak navrhuje expert, jedno z možných řešení v této fázi by bylo například poskytnutí exkluzivního rozhovoru některému z vlivných médiích. Takový otevřený rozhovor by mohl vyvrátit spekulace a zabránit šíření nepravdivých informací. Další opomenuté řešení směrem k novinářům, které mohlo zmírnit následky kauzy, bylo svolání tiskové konference, kde by tým i kandidátka byli k dispozici jakýmkoliv dotazům.

Realizace plánů krizové komunikace Danuše Nerudové byla nedostatečná. Tým nedokázal reagovat včas a efektivně na vzniklé problémy, což vedlo k oslabení důvěry veřejnosti. Chyběla proaktivní opatření a jasná strategie, jak řešit krizi. Proběhla pouze snaha o uplatnění komunikačního spinu, který měl za cíl v horké fázi kampaně vykreslit Danuši Nerudovou v pozitivním světle. Podle odborníků je třeba mít od začátku vytvořený jasný plán krizové komunikace, který zahrnuje proaktivní přístup, transparentnost a rychlou reakci. Bez důkladné přípravy všech předpokládaných variant krizové komunikace se jen těžko dá očekávat uspokojivá realizace.

Vliv positioningu a brandingů na krizovou komunikaci

Analýza rozhovorů nabízí možnou spojitost mezi marketingovým obrazem Danuše Nerudové a krizovou komunikací. Tým prezentoval kandidátku jako úspěšnou a bezchybnou manažerku, která mohla v určité fázi působit až jako “superhrdinka”. Podle expertů se právě to ukázalo v krizové situaci jako velmi problematické. Příliš pozitivní obraz kandidátky mohl vést k nerealistickým očekáváním veřejnosti, což v kombinaci s nedostatečnou reakcí na krizovou situaci mohl být jeden z významných faktorů, který stál za prudkým poklesem

důvěry.

Z této analýzy vyplývá, že krizová komunikace je nezbytný prvek politické kampaně, který může výrazně ovlivnit veřejné vnímání kandidáta a jeho případný úspěch ve volbách. Analýza ukazuje, že krizová komunikace Danuše Nerudové nebyla dostatečně proaktivní a transparentní, což vedlo k oslabení její důvěryhodnosti.

Budování důvěry

Tým Danuše Nerudové se snažil zvyšovat povědomí prostřednictvím sociálních médií a pozitivních témat. Nicméně při řešení krize nebyl dostatečně aktivní a transparentní, což vedlo k tomu, že veřejnost nebyla dostatečně informována o reálné situaci a problémech. Nedostatečně bylo zajištěno, aby komunita věděla o rizicích, ale také jim rozuměla. Krizová komunikace Danuše Nerudové nebyla dostatečně zaměřena na vysvětlení dané kauzy. Tým kauze rozuměl a byl tak přesvědčený, že i ostatní ji chápou. Neměl tak potřebu od začátku předkládat veřejnosti více informací a faktů. Tím došlo k situaci, kdy uchopení tématu ze strany novinářů v kritický moment na závěr kampaně, zastihlo tým nepřipravený na adekvátní reakci, kdy bylo potřeba srozumitelně vysvětlit, o co v kauze jde a jakou úlohu v ní kandidátka hrála. Zároveň měla být veřejnost alespoň zhruba seznámena s tím, jak celá kauza mohla vzniknout vzhledem k tomu, jak funguje akademické prostředí. Tím by se mohlo zlepšit porozumění veřejnosti.

DISKUZE

Výzkum zodpověděl tři výzkumné otázky. Kromě nich ale v rozhovorech zazněla další témata, která si rozhodně zaslouží pozornost.

Jedním z témat, která by bylo zajímavé zpracovat podrobněji, by bylo využití komunikačních kanálů při řešení krizové situaci a jejich vliv na vývoj kauzy. Respondenti zmiňovali používání sociálních sítí, webových stránek, publikování v médiích, aktivní vystupování samotné kandidátky.

Dalším tématem byla otázka, co by se dalo zlepšit ve vztahu k médiím. Vzhledem k tomu, že toto téma nebylo hlavním cílem této práce, uvedu jen několik návrhů, které z rozhovorů vzešly: Respondenti uváděli, že tým měl reagovat daleko rychleji na dotazy médií, pomalá reakce mu v krizovém okamžiku ublížila. Zároveň také realizace tiskové konference v pravý čas by mohla mít podle vyjádření některých odborníků významný pozitivní dopad na vývoj kauzy. Experti dále velmi doporučovali více osobních a lidských příběhů, které by pomohly veřejnosti lépe pochopit situaci. Všechny tyto podněty by si zasloužily důkladnější prozkoumání.

Zajímavým námětem, který vzešel z rozhovorů, je zamyšlení nad tím, o jaký typ kauzy se vlastně jednalo. Měla kauza povahu spíše mediální nebo reálnou? Jak k takovým kauzám přistoupit? Respondenti se často vyjadřovali k tomuto tématu, protože právě tato otázka jim připadala důležitá. Podle externích odborníků byla kauza reálná, protože skutečně došlo k určitým událostem a pochybením. Naopak členové interního týmu kauzu vnímali jen jako mediální, což zřejmě způsobilo její podcenění. Národní akreditační úřad potvrdil, že chyby nevznikly vinou Nerudové, což podporuje názor, že kauza byla do značné míry mediálně nafouknutá. Právě mediální pokrytí a načasování hrály významnou roli v tom, jak byla kauza vnímána veřejností. Interpretace odpovědnosti a význam kauzy se proto liší mezi reálnou a mediální perspektivou, přičemž mediální pokrytí výrazně ovlivnilo veřejné vnímání celé situace. Právě toto téma by bylo dalším zajímavým podnětem ke zkoumání, jak na takový typ kauzy v rámci krizové komunikace efektivně reagovat.

Velmi zajímavé téma, které se objevovalo v rozhovorech, bylo srovnání s kampaní druhého prezidentského kandidáta Petra Pavla. Externí odborníci se shodovali s tvůrci kampaně, že tým Petra Pavla byl efektivnější a přístup ke zpracování komunikace v kauze jeho komunistické minulosti byl od počátku velmi správně pojatý. Citlivé téma komunistické minulosti bylo sice v kampani po celou dobu přítomné, ale včasnou a přímou komunikací se

podle odborníků povedlo kauzu eliminovat a dosáhnout toho, že již nenabízela další otázky. V horké fázi kampaně tak díky včasné komunikaci ztratila kauza sílu tíživého tématu. Experti k tomu dodávali, že bývá lepší přiznat chybu, protože lidé, kteří přiznají pochybení, jsou vždy věrohodnější než ti, kteří si stojí tvrdohlavě za svým názorem. Respondenti označovali řešení týmu Petra Pavla v krizové komunikaci za velmi dobré. Důležité je samozřejmě dodat, že se jednalo o jiný typ kauzy než byla „Mendelova univerzita“. Nicméně podrobnější zpracování a porovnání krizové komunikace těchto dvou přístupů by mohlo přinést zajímavé poznatky.

Odborníci na krizovou komunikaci poskytli různorodá doporučení, jak efektivně zvládnout podobné situace v budoucnosti. Z jejich analýz vyplynulo několik strategií, které se shodují na důležitosti načasování, transparentnosti a proaktivního přístupu. Níže jsou uvedena jejich doporučení.

Zapojit spojence z univerzitního prostředí, dostat do povědomí, že Danuše Nerudová byla skvělá kolegyně, dobrá učitelka. Pomohlo by vytvořit sérii emotivních videí se např. studenty a kolegy z univerzity.

Přiznat včas určitou míru pochybení a lidsky vysvětlit, že se nejednalo o korupci, že došlo možná k menším pochybením, ale snaha celé to prošetřit přišla bezodkladně.. Zároveň mělo dojít k vysvětlení kompetencí Danuše Nerudové, zda a jak mohla kauzu ovlivnit ze svého pracovního postavení.

Komunikace musí být upřímná a odrážet lidskost, protože lidé očekávají uvěřitelný příběh, ve kterém protagonistka sice může udělat chybu, ale ta se dá vysvětlit.

Aplikování uvěřitelného narativu by jistě pomohlo zmírnit kritiku. Kdyby Danuše Nerudová přesvědčila veřejnost, že kauzu bere vážně, staví se k ní upřímně, spolupracuje při vyšetřování, jistě by se jí to v dobrém vrátilo.

Využití tiskové konference nebo exkluzivního rozhovoru, který by byl osobní a uvěřitelný a nabídl také pohled do duše kandidátky.

Heart-to-heart rozhovor. Krizová komunikace měla být rychlejší a měla poskytnout více emoční přístup.

Rozhovor tvrdě zaměřený na kauzu, který by byl vedený obecně uznávaným novinářem s nekompromisním přístupem. Tak by se téma vyčerpalo a přestalo být pro ostatní novináře zajímavé.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala krizové komunikaci týmu Danuše Nerudové v politické kampani před volbou hlavy státu České republiky v roce 2023. Cílem bylo získat hlubší vhled do krizové komunikace v kauze „Mendelova univerzita” a představit myšlení a práci týmu, který připravoval strategickou a krizovou komunikaci.

Za účelem naplnění cílů práce byly definovány tři výzkumné otázky, které se opíraly o teoretická východiska zpracovaná v první části práce. K jejich zodpovězení byla využita data získaná ze semistrukturovaných rozhovorů se zástupci interního týmu a externími pozorovateli kampaně. Tyto rozhovory poskytly cenné informace o interních procesech a strategiích krizové komunikace, které byly klíčové pro porozumění dynamice a efektivitě kampaně.

Výsledky rozhovorů s odborníky a členy týmu Danuše Nerudové ukazují, že hlavními chybami byly nedostatečné a pozdní reakce, které umožnily nárůst spekulací. Důraz na rychlou a transparentní komunikaci, jak zdůrazňují odborníci, by mohl významně zlepšit vnímání a důvěru veřejnosti. Celkově lze říci, že krize by mohla být lépe zvládnuta důslednějším přístupem k informování veřejnosti a médií, které by tým sám inicioval při identifikaci kauzy, čímž by zabránil situaci, kdy se dostal do čistě defenzivní pozice v závěru kampaně.

Na základě vyjádření respondentů se ukázalo, že i když je pozitivní komunikace klíčová pro udržení příznivého veřejného obrazu, není možné ignorovat negativní aspekty, které provází kampaně. Jakmile krize nastane, je nezbytné mít připravenou strategii na její řešení, aby byla kampaň schopná účinně reagovat a zároveň si udržet vlastní agendu.

Z rozhovorů vyplývá, že podstatným faktorem krizové komunikace je důvěryhodnost osoby, která krizovou situaci řeší. Pokud je kandidát považován za důvěryhodného, lidé mu věří i během krize. V případě Danuše Nerudové se marketingově podařilo zvýšit její známost a vytvořit její pozitivní obraz. Kampaň se soustředila na budování jména a značky prostřednictvím pozitivní komunikace a vyhýbání se negativním tématům. Všichni respondenti poukazovali na to, že autentická komunikace a positioning jsou zásadní pro důvěryhodnost kandidáta. Přehnaná očekávání vedla k tomu, že pro veřejnost mohlo být nepříjemným překvapením, že “někdo tak dokonalý, může udělat něco nesprávného”. Příliš vysoká očekávání vytvořená pozitivním brandingem vedou v takové situaci k nedůvěře veřejnosti.

Kromě odpovědí na výzkumné otázky se v rozhovorech objevila různá doporučení odborníků, která by mohla být přínosná pro implementaci v budoucích politických kampaních.

Práce tak nabízí cenný vhled do fungování komunikačního týmu Danuše Nerudové a konfrontuje jejich postupy s pohledy expertů zvenčí. Výsledek této práce by mohl být zajímavý pro jakýkoliv budoucí tým, který bude pracovat na politické kampani, obzvláště pro týmy, které se budou chtít důkladně připravit na krizovou komunikaci. Práce přináší originální vhled do centra fungování týmu.

Výsledky této práce přispívají k rozšíření znalostí o krizové komunikaci v politických kampaních v českém kontextu a mohou sloužit jako základ pro další výzkum a praxi v oblasti politické komunikace a krizového managementu.

SUMMARY

This thesis focused on the crisis communication of Danuše Nerudová's team in the political campaign before the election of the president of the Czech Republic in 2023. The aim was to gain a deeper insight into the crisis communication in the "Mendel University" case and to present the thinking and work of the team that prepared the strategic and crisis communication.

In order to fulfil the objectives of the thesis, three research questions were defined, which were based on the theoretical background developed in the first part of the thesis. To answer them, data obtained from semi-structured interviews with representatives of the internal team and external observers of the campaign were used. These interviews provided valuable insights into internal crisis communication processes and strategies that were key to understanding the dynamics and effectiveness of the campaign.

The results of the interviews with experts and members of Danuše Nerudová's team show that the main mistakes were the insufficient and late responses that enabled the increase of speculation. Emphasis on rapid and transparent communication, as experts point out, could significantly improve public perception and trust. Overall, the crisis could have been better handled by a more consistent approach to public and media information, which the team itself would have initiated when the case was identified, thus avoiding a situation where it was put on the defensive at the end of the campaign.

Based on respondents' comments, it became clear that while positive communication is key to maintaining a favourable public image, it is not possible to ignore the negative aspects that accompany campaigns. Once a crisis arises, it is necessary to have a strategy in place to deal with it so that the campaign is able to respond effectively while maintaining its own agenda.

The interviews show that an important factor in crisis communication is the credibility of the person handling the crisis. If a candidate is perceived to be trustworthy, people trust him or her even during a crisis. In the case of Danuša Nerudová, marketing succeeded in increasing her notoriety and creating a positive image of her. The campaign focused on building her name and brand through positive communication and avoiding negative issues. All interviewees pointed out that authentic communication and positioning are essential to a candidate's credibility. Exaggerated expectations led to the public being unpleasantly

surprised that 'someone so perfect could do something wrong'. In such a situation, overly high expectations created by positive branding lead to public distrust.

In addition to the answers to the research questions, various recommendations from experts emerged in the interviews that could be useful to implement in future political campaigns.

The thesis offers a valuable insight into the functioning of Danuše Nerudova's communication team and confronts their practices with the views of outside experts. The outcome of this work could be interesting for any future team working on a political campaign, especially for teams that want to thoroughly prepare for crisis communication. The thesis provides an original insight into the heart of how a team operates.

The results of this thesis contribute to the body of knowledge on crisis communication in political campaigns in the Czech context and can serve as a basis for further research and practice in the field of political communication and crisis management.

POUŽITÁ LITERATURA

Ministerstvo vnitra ČR. (2022). V prezidentských volbách bude na výběr z devíti kandidátů. Retrieved July 29, 2024, from <https://web.archive.org/web/20221125141741/https://www.mvcr.cz/clanek/v-prezidentskych-volbach-bude-na-vyber-z-deviti-kandidatu.aspx>

Mühlfeit, F. (2023). Kandidáti na prezidenta 2023: Kdo postoupil a jak skončilo 1.kolo prezidentské volby? E15. <https://www.e15.cz/kandidati-na-prezidenta>

Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing (2.nd ed.). GRADA. <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-2258/>

Holtzhausen, D. R., Fullerton, J. A., Lewis, B. K., & Shipka, D. (2021). Principles of strategic communication. Routledge.

Niffenegger, P. B. (1988). STRATEGIES FOR SUCCESS FROM THE POLITICAL MARKETERS. The Journal of Services Marketing, 2(3), 15-21. <https://doi.org/10.1108/eb024729>

Chytilík, R., Eibl, O., & Matušková, A. (2012). Teorie a metody politického marketingu. Centrum pro studium demokracie a kultury.

Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. International journal of strategic communication, 3(2), 72-92. <https://doi.org/10.1080/15531180902805429>

Friedel, L. (2018). Modely a nástroje. Libor Friedel. Retrieved July 29, 2024, from <https://www.liborfriedel.cz/smartizace-cilu-ano-nebo-ne/>

Halada, J. (2023). Marketingová Komunikace a Public Relations. Karolinum Press.

Mahoney, J. (2023). Managing a strategic communication plan. In Strategic Communication (3rd ed.). Routledge.

Lees-Marshment, J. (2019). Political marketing: principles and applications (Third edition). Routledge, Taylor & Francis Group.

Worldmeter. WORLD POPULATION. Worldmeter. Retrieved July 29, 2024, from <https://www.worldometers.info>

Liutko, N. (2015). Positioning as a Part of Political Marketing. *Historia i polityka*, 21(14), 25-31. <https://doi.org/10.12775/HiP.2015.017>

Mediaguru. (2020). FSV UK otevírá magisterský obor Strategická komunikace. Retrieved July 29, 2024, from <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/09/fsv-uk-otevira-magistersky-obor-strategicka-komunikace/>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International journal of strategic communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Winkler, P., & Etter, M. (2018). Strategic Communication and Emergence: A Dual Narrative Framework. *International journal of strategic communication*, 12(4), 382-398. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452241>

Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International journal of strategic communication*, 12(4), 452-468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>

O'Rourke, J. (2009). *Effective communication*. First American Edition.

McNair, B. (2018). From Control to Chaos, and Back Again: Journalism and the politics of populist authoritarianism. *Journalism studies* (London, England), 19(4), 499-511. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1389297>

McNair, B. (2016). *Communication and Political Crisis Media, Politics and Governance in a Globalized Public Sphere*. Peter Lang Publishing.

Jiráček, J. (2006): *Masová média a česká společnost: masová média jako problém posttransformační společnosti*. Praha: FSV UK

Graber, D. A. (2005). Political Communication Faces the 21st Century. *Journal of communication*, 55(3), 479. <https://doi.org/10.1093/joc/55.3.479>

Oparaugo, B. (2021). *Media and Politics: Political Communication in the Digital Age*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3780554

Fagen, R. (1966): *Politics and Communication: An Analytics Study*. Boston: Little, Brown and Company.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* (14. vyd). Grada Publishing.

Hejlová, D. (2015). *Public relations*. Grada Publishing.

Kubáček, J. (2012). *Slovník politického managementu a volebního marketingu*. Grada.

Needham, C. (2006). Brands and political loyalty. *The journal of brand management*, 13(3), 178-187. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540260>

Foster, S. (2010). Party Political Communication in Historical Perspective. In *Political Communication* (p. 3). Edinburgh University Press.

Denter, P. Campaign Contests, 2019, 34. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/97395/1/MPRA_paper_97395.pdf

Polborn, M., & Yi David T.. *Informative Positive and Negative Campaigning*, 2006. <http://dx.doi.org/10.1561/100.00000013>

Lloyd, J. (2008). *Positively negative: the impact of negativity upon the political consumer*.

International journal of nonprofit and voluntary sector marketing,
<https://doi.org/10.1002/nvsm.332>

Serazio, M. (2017). Branding politics: Emotion, authenticity, and the marketing culture of American political communication. *Journal of consumer culture*,
<https://doi.org/10.1177/1469540515586868>

Lees-Marshment, J., Conley, B., & Cosgrove, K. (2014). Political Marketing in the United States. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203095218>

Smith, G., & French, A. (2009). The political brand: A consumer perspective. *Marketing theory*, 9(2), 209-226. <https://doi.org/10.1177/1470593109103068>

Losekoot, M., Urbánková, K., & Vyhnančková, E. (2019). Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích. Jan Melvil Publishing.

Baum, M. A., & Corner, J. (2006). Soft news goes to war: public opinion and American foreign policy in the new media age. *International history review*, XXVIII(4), 917-919.

Macková, A. (2017). Nová média v politické komunikaci: Politici, občané a online sociální síť. Brno: Masarykova univerzita.

Vilášek, J., & Antušák, E. (2016). Základy teorie krizového managementu. Charles University in Prague, Karolinum Press.

Mitroff I., Anagnos G. (2001). Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crises. MACOM

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity(4th ed.). SAGE Publications.

Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (1997). Strategic ambiguity and the ethic of significant choice in the tobacco industry's crisis communication. *Communication Studies*, 48, 215–233.

Sellnow, T. L., Ulmer, R. R., & Snider, M. (1998). The compatibility of corrective action in organizational crisis communication. *Communication Quarterly*,

Friedman, M. (2002). *Everyday crisis management: How to think like an emergency physician*. Naperville, IL: First Decision Press.

Weiner, D. (2006) *Crisis communications: managing corporate reputation in the court of public opinion*, <https://iveybusinessjournal.com/publication/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion/>

McLean, H., Ewart, J. (2020). *Managing Relationships*. In: *Political Leadership in Disaster and Crisis Communication and Management*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42901-0_6

Malone, P. C., & Coombs, W. T. (2009). Introduction to Special Issue on Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 121–122. <https://doi.org/10.1080/10627260902880006>

Coombs, W. T., Falkheimer, J., Heide, M., & Young, P. (2016). *Strategic communication, social media and democracy: the challenge of the digital naturals*. Routledge.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of crisis communication*. Wiley Blackwell.

Zuzák, R. (2009). *Krizové řízení podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada.

Lees-Marshment, J., Conley, B., & Cosgrove, K. (Eds.). (2014). *Political Marketing in the United States* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203095218>

Tucker, J., (2018) *Social Media, Political Polarization, and Political Disinformation: A Review of the Scientific Literature* (March 19, 2018). <https://ssrn.com/abstract=3144139> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3144139>

Fearn-Banks, K. (1996). Crisis communication: A casebook approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Valluche, Sarah, Viornery, Amandine, Werquin., & Nicolas (2002). The Crisis Management Strategy.

Coyne, C.J. (2010). Constitutions and Crisis. Law & Economics eJournal.

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

Bucy, E.P., & D'Angelo, P. (1999). The Crisis of Political Communication: Normative Critiques of News and Democratic Processes. Annals of the International Communication Association

Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis Response Communication Challenges: Building Theory From Qualitative Data. <https://doi.org/10.1177/0021943605274751>

Dwyer, Judith (2012). Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills. Pearson Higher Education AU.

Štensová, A., & Pčolinský, V. (2005). Marketing v politice. Vydavatel'stvo EKONÓM.

Hallahan, Kirk , Holtzhausen, Derina , van Ruler, Betteke , Verčič, Dejan and Sriramesh, Krishnamurthy (2007) Defining Strategic Communication', International Journal of Strategic Communication, 1: 1.: <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>

Sedláková, R. (2014) Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada, Žurnalistika a komunikace.

Ústavní zákon č. 1/1993, Ústava České republiky, článek 57.

Kottová, A. (2022). Diviš ve hře, Rohanová a Janeček mimo. Soud rozhodl o kandidatuře na prezidenta. Český rozhlas. [cit.2024-04-11] <https://www.irozhlas.cz/volby/kandidati-na-prezidenta-prezidentske-volby-2023-rohanova-di>

[vis-janecek_2212131218_ako](#)

Dolejší Milan. (2022) Vystrčil vyhlásil termín volby prezidenta. První kolo bude 13. a 14. ledna 2023. ČT24 [online]. Česká televize, [cit.2024-04-11]. <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/vystrcil-vyhlasil-termin-volby-prezidenta-prvni-kolo-bude-13-a-14-ledna-2023-18913>

Trampota, T a Vojtěchovská M. (2010) Metody výzkumu médií. Praha: Portál.

Jaakkola, M. (2022) Content Analysis in the Research Field of Cultural Coverage. In: Content Analysis in the Research Field of Cultural Coverage: Standardized Content Analysis in Communication Research. 2

Weber, R. P. (1990). Basic content analysis (London: Sage).

GEER, John Gray. In defense of negativity: attack ads in presidential campaigns. Chicago: University of Chicago Press, 2006. ISBN 978-0226284996.

Ulmer, R., Seeger, M., & Sellnow, T. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33, 130-134. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2006.11.015>.

E15, 2023. Volební účast: Data a historické srovnání pro všechny volby <https://www.e15.cz/volebni-ucast-v-cr>

Nisbet, M.C., & Feldman, L.A. (2011). *The Social Psychology of Political Communication*.

Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*.

McNair, B. (2018). From Control to Chaos, and Back Again: Journalism and the politics of populist authoritarianism. *Journalism studies* (London, England), 19(4), 499-511. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1389297>

Kaid, L.L., & Boydston, J.A. (1987). An Experimental Study of the Effectiveness of Negative Political Advertisements. *Communication Quarterly*, 35, 193-201.

Merritt, S. (1984). Negative Political Advertising: Some Empirical Findings. *Journal of Advertising*, 13, 27-38.

Steppat, D., & Herrero, L.C. (2021). *Negative Campaigning (Election Campaigning Communication)*.

Bohmann, G., & Vobruba, G. (1992). Crises and their interpretations. *Crime, Law and Social Change*, 17, 145-163.

Diamond, Jared. 2005. *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*. New York: Penguin Group.

Brian Stelter, "Trump Averages a 'Fake' Insult Every Day. Really. We Counted," CNN, January 17, 2018, <https://money.cnn.com/2018/01/17/media/president-trump-fakenews-count/index.html>.

Higdon, N., & Baker, P. R. (2020). *The Anatomy of Fake News: A Critical News Literacy Education*. San Francisco, CA: University of California Press.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). SAGE Publications.

Kate Irby, "You Think You Can Recognize Fake News? So Does Most of the Country," *Sacramento Bee*, December 15, 2016, <https://www.sacbee.com/latestnews/article121063928.html>.

Claire Fallon, "Where Does the Term 'Fake News' Come From?," *Huffington Post*, 2017, https://www.huffingtonpost.com/entry/where-does-the-term-fake-news-come-from_us_58d53c89e4b03692bea518ad;

Barclay, D. A. (2018). Fake News, Propaganda, and Plain Old Lies: How to Find Trustworthy Information in the Digital Age [Hardcover]. Illustrated.

Glenn Kessler, Salvador Rizzo, and Meg Kelly, “President Trump Has Made 4,229 False or Misleading Claims in 558 Days,” Washington Post, August 1, 2018, https://www.washingtonpost.com/news/fact-checker/wp/2018/08/01/president-trump-has-made-4229-false-or-misleading-claims-in-558-days/?utm_term=.d8e57745b22d.

Jack Holmes, “To Supporters, Trump Isn’t Just Right—He Controls the Truth,” Esquire, July 31, 2018, <https://www.esquire.com/news-politics/a22600827/donald-trump-supporters-believe-the-media/>.

Coombs, W. T., Falkheimer, J., Heide, M., & Young, P. (2016). Strategic communication, social media and democracy: the challenge of the digital natives. Routledge.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). The Handbook of crisis communication. Wiley Blackwell.

Chalupa, R. (2012). Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty. Grada Publishing.

Bouška, J. (2022). Jak se vyrábí kandidátka na Hrad. Deník N. <https://denikn.cz/981531/jak-se-vyrabi-kandidatka-na-hrad/>

Seznam Zprávy. (2020). Přední ekonomové chtějí pomoci vládě. Zakládají KoroNERV-20. Seznam Zprávy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/predni-ekonomove-chteji-pomoc-vlade-zakladaji-koro-nerv-20-97288>

Musil, P. (2020) Bez reformy se důchody plošně sníží už za deset let, varuje ekonomka Nerudová. CNN Prima News. <https://cnn.iprima.cz/bez-reformy-se-duchody-plosne-snizi-uz-za-deset-let-varuje-ekonomka-nerudova-15093>

Simao, (2023). Danuše Nerudová: Profil a program prezidentské kandidátky. Blesk.cz.
<https://www.blesk.cz/danuse-nerudova-volebni-program>

Kalenská, R. (2022, prosinec 9). Bytostně mi tu chybí prezident, moji známost jsme ztrojnásobili, řekla Nerudová v Aréně N. Deník N.
<https://denikn.cz/980144/bytostne-mi-tu-chybi-prezident-moji-znamost-jsme-ztrojnasobili-rekla-nerudova-v-arene-n/?ref=inc>

Median. (2022, listopad). Volby prezident 2022: Výsledky průzkumu veřejného mínění. MEDIAN.
https://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/2022/12/Volby_prezident_2022_11_v05.pdf

Tvrdoň, J. (2022, prosinec 19). Kde se vzala síla Nerudové a kde se může zastavit? Deník N.
<https://denikn.cz/1028477/kde-se-vzala-sila-nerudove-a-kde-se-muze-zastavit/>

Česká televize. (2022, listopad 24). Největší podporu pro prezidentskou volbu mají nyní Babiš a Pavel, ukázalo šetření pro ČT. ČT24.
<https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/nejvetsi-podporu-pro-prezidentskou-volbu-maji-nyni-babis-a-pavel-ukazalo-setreni-pro-ct-13383>

Ipsos. (2022, listopad). Prezidentský volební model - listopad 2022. Ipsos.
<https://www.ipsos.com/cs-cz/ipsos-prezidentsky-volebni-model-listopad-2022>

Koutník, O. (2022, leden 10). Rýsují se dvě frontové linie: Babiš proti zbytku, Nerudová proti Pavlovi, říká analytik. Seznam Zprávy.
<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/volby-prezidentske-rysuj-se-dve-frontove-linie-babis-proti-zbytku-nerudova-proti-pavlovi-rika-analytik-218185>

Economist Danuše Nerudová announces candidacy for Czech president. (2022, červen 7). Radio Prague International.
<https://english.radio.cz/economist-danuse-nerudova-announces-candidacy-czech-president-8752012>

iRozhlas. (2022, prosinec 11). Kandidáti na prezidenta: Kdo všechno se bude ucházet o Hrad v prezidentských volbách? iRozhlas.

https://www.irozhlas.cz/volby/volby-kandidati-na-prezidenta-prezidentske-volby_2212111437_vtk

Bartoniček, R., & Hronková, Z. (2022, červen 11). Nejsem druhá Zuzana Čáputová, tvrdí Danuše Nerudová. Aktuálně.cz.

<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/nejsem-druha-zuzana-caputova-tvrdi-danuse-nerudova/r~1828b5eee1c311ecbe29ac1f6b220ee8/>

Nerudová, D. (2023, únor 17). Jak to opravdu bylo na Mendelově univerzitě: Vyjádření Danuše Nerudové. Medium.

<https://medium.seznam.cz/clanek/danuse-nerudova-jak-to-opravdu-bylo-na-mendelove-univerzite-vyjadreni-danuse-nerudove-1433>

Tucker, J. A., & Persily, N. (Eds.). (2020). *Social Media and Democracy: The State of the Field, Prospects for Reform*. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/9781108890960>

iDNES.cz. (2012). Zákon o přímé volbě prezidenta je špatný a zbytečný. iDNES.

https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/rychetsky-zakon-o-prime-volbe-prezidenta-je-spatny-a-zbytecny.A120212_133701_domaci_js

Pika, T. (2023). Pět prvenství prezidentských voleb: volební účast, nejtěsnější výsledek a první odstupující kandidát. iRozhlas.

https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/prezidentske-volby-2023-pet-prvenstvi-stredula-vysledek-volebni-ucast_2301150924_pik

Baroch, P. (2023). Pospíšil, který připravil návrh přímé volby: Lidé si chtějí volit prezidenta sami. Hrot.

<https://www.hrot24.cz/clanek/pospisil-ktery-pripravil-navrh-prime-volby-lide-si-chteji-volit-prezidenta-sami>

Aktuálně.cz. (2012). CVVM: Přímou volbu prezidenta chtějí dvě třetiny lidí. Aktuálně.cz.

<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/cvvm-primou-volbu-prezidenta-chteji-dve-tretiny-lidi/r~i:article:732697/>

Český statistický úřad. (2023). Volba prezidenta republiky. Český statistický úřad. <https://csu.gov.cz/produkty/volba-prezidenta-republiky->

Ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, § 13.

Eaddy, L. L., & Jin, Y. (2018). Crisis history tells matter: The effects of crisis history and crisis information source on publics' cognitive and affective responses to organizational crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 226–241.

Chalupa, R. (2012). *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Grada Publishing.

VŠE, 2017, Jmenování profesorů v Karolinu. dostupné online: <https://www.vse.cz/zpravodaj/1581/>

IROZHLAS, 2017, Mendelově univerzitě bude poprvé vládnout žena. Rektorkou se stala Danuše Nerudová. Český rozhlas [online]. https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/mendelove-univerzite-bude-poprve-vladnout-zena-rektorkou-se-stala-danuse_1710182120_ako

ČT, 2024, Kandidátka na prezidentku Danuše Nerudová. <https://ct24.ceskatelevize.cz/tema/kandidatka-na-prezidentku-danuse-nerudova-22227>

FIALA, Adam. 2019. Nová šéfka důchodové komise Nerudová: Rovnost je základní předpoklad udržitelného rozvoje. ČT24 [online]. Česká televize, <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/nova-sefka-duchodove-komise-nerudova-rovnost-je-zakladni-predpoklad-udrzitelneho-rozvoje-70332>

MVČR, 2022, V prezidentských volbách bude na výběr z devíti kandidátů [online]. Ministerstvo vnitra ČR, 2022-11-25 [cit. 2022-11-28]. <https://web.archive.org/web/20221125141741/https://www.mvcr.cz/clanek/v-prezidentskych-volbach-bude-na-vyber-z-deviti-kandidatu.aspx>

KOTTOVÁ, Anna. Diviš ve hře, Rohanová a Janeček mimo. Soud rozhodl o kandidatuře na prezidenta. [iROZHLAS](https://www.irozhlas.cz) [online]. [Český rozhlas](https://www.irozhlas.cz),

https://www.irozhlas.cz/volby/kandidati-na-prezidenta-prezidentske-volby-2023-rohanova-di-vis-janecek_2212131218_ako

Mühlfeit, 2023. Kandidáti na prezidenta 2023: Kdo kandiduje na Hrad. E15.cz. 2024, dostupné na: <https://www.e15.cz/kandidati-na-prezidenta>

Sůsa, R. (2023). Kandidáti na prezidenta 2023: Kdo se uchází o Hrad. Novinky.cz [online] dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/volby-prezidenta-kandidati-na-prezidenta-2023-kdo-se-uchazi-o-hrad-40384232>

iROZHLAS. (2023). Babišova politická kampaň porušovala veškeré etické zásady komunikace, uvedly PR agentury https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/kampan-babis-etika_2301301448_zuj

Seznam Zprávy, 2023. Volby prezidenta 2023, [online]. Seznam Zprávy. odkaz na článek: <https://www.seznamzpravy.cz/p/vysledky-voleb/2023/prezidentske-volby/kolo/1>

Seznam Zprávy. (2023, January 13). 8 otázek pro příštího prezidenta. Seznam Zprávy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/volby-prezidentske-8-otazek-pro-pristiho-prezidenta-223030>

Blažek, V. (2023, January 15). Babiš to teď bude hrát: Já jsem mír – Pavel válečník, říká politolog. *Seznam Zprávy*. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/volby-prezidentske-babis-to-ted-bude-hrat-ja-jsem-mir-pavel-valecnik-rika-politolog-223501>

Valášek, L., & Pšenička, J. (2022, November 28). Dva kandidáti na prezidenta slibují na Hradě „velký úklid“ po Zemanovi. *Seznam Zprávy*. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-dva-kandidati-na-prezidenta-slibuji-na-hrade-velky-uklid-po-zemanovi-220069>

Stuchlíková, L. (2022, November 26). Vláda musí stanovit maximální ceny, navrhuje prezidentský kandidát. *Seznam Zprávy*.

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/volby-prezidentske-vlada-musi-stanovit-maximalni-ceny-navrhuje-prezidentsky-kandidat-220051>

Blesk. (2022, November 23). Kandidáti na prezidenta: Koho si vezmou na Hrad? Babiš odkryl karty, Pavel lidi zmátl. *Blesk*.
<https://www.blesk.cz/clanek/volby-prezidentske-volby/728885/kandidati-na-prezidenta-koho-si-vezmou-na-hrad-babis-odkryl-karty-pavel-lidi-zmatl.html>

STEM. (2022). Vysvědčení společnosti 2022: Lidé hodnotí oblast sociálních jistot nejhůř za posledních několik let. *STEM*.
<https://www.stem.cz/vysvedceni-spolecnosti-2022-lide-hodnoti-oblast-socialnich-jistot-nejhu-r-za-poslednich-nekolik-let/>

STEM. (2022). Češi se obávají propadu své životní úrovně, většina kvůli zdražování šetří a omezuje své potřeby. *STEM*.
<https://www.stem.cz/cesi-se-obavaji-propadu-sve-zivotni-urovne-vetsina-kvuli-zdrazovani-se-tri-a-omezuje-sve-potreby/>

STEM. (2022). Dopady války: Češi se bojí více zdražování a nedostatku plynu než uprchlické krize. *STEM*.
<https://www.stem.cz/dopady-valky-cesi-se-boji-vice-zdrazovani-a-nedostatku-plynu-nez-uprchlicke-krize/>

Klimeš, D., Greš, J., & Kropáček, J. (2022, November 7). Co nás štěpí a co nás spojuje. *Aktuálně.cz*. Retrieved from
<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/co-nas-stepi-a-co-nas-spojuje/r~594615da493311ed9ae20cc47ab5f122/>

STEM. (2022). Vysvědčení společnosti 2022: Lidé hodnotí oblast sociálních jistot nejhůř za posledních několik let. *STEM*.
<https://www.stem.cz/vysvedceni-spolecnosti-2022-lide-hodnoti-oblast-socialnich-jistot-nejhu-r-za-poslednich-nekolik-let/>

Národní akreditační úřad pro vysoké školství. (2022, květen 19). *Rada NAÚ - zasedání 220519*. Národní akreditační úřad pro vysoké školství. <https://www.nauvs.cz/attachments/article/162/Rada%20NAÚ%20-%20zasedání%20220519.pdf>

Barák, V. (2023, červen 22). Mendelova univerzita čelí skandálu: Plagiáty, doktorské rychlotituly a odebrání akreditace. Hrot. <https://www.hrot24.cz/clanek/mendelova-univerzita-brno-kontrola-skandal-plagiaty-doktorske-rychlotituly-odebrani-akreditace-nerudova>

Pancíř, T., Cieslarová T., Vašíčková K., Plaga ke kauze Mendelovy univerzity: Šlo o kolektivní pochybení, selhala vnitřní kontrola. iROZHLAS [online]. Český rozhlas, 2023-01-19 [cit. 2024-07-08]. Dostupné: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/danuse-nerudova-mendelova-univerzita-kauza-zpravy_2301192130_kth

Danusenerudova.cz, 2023, Tým. Danuše Nerudová. dostupné na <https://www.danusenerudova.cz/tym/>

Vodrážka, J. (2023). Nechali jsme prostor pro pochybnosti. Jak si Nerudová a její tým vysvětlují nepovedený finiš kampaně. Deník N. <https://denikn.cz/1056427/nechali-jsme-prostor-pro-pochybnosti-jak-si-nerudova-a-jeji-tym-v-ysvetluji-nepovedeny-finis-kampane/>

Vodrážka, J. (2023). Vybudovali jsme političku influencerku. Snad bude odkazem Nerudové, že emoce z žen nedělají hysterky, říká šéf jejich síti. Deník N. <https://denikn.cz/1055296/vybudovali-jsme-politickou-influencerku-snad-bude-odkazem-nerudove-ze-emoce-z-zen-nedelaji-hysterky-rika-sef-jejich-siti/?ref=inc>

Institut politického marketingu. 2015. Slovník politického marketingu: Celebritizace. Dostupné na <https://politickymarketing.com/glossary/celebritizace>

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Sdružení Podané ruce.

Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková Jantulová, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. FHS UK.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Portál.

Šíp, R. (2013). *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Grada.

Atlas.ti. (2022). *ATLAS.ti. ATLAS.ti - The Qualitative Data Analysis & Research Software*. Retrieved July 23, 2024, from <https://atlasti.com/>

Olecká, I., a Ivanová K., (2010). *Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku*. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s, Ústav společenských věd.

Lindlof, T. R. a Taylor, B. (2011) *Qualitative communication research methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE,

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Graf č. 1: Krizový management

Příloha č. 2: Graf. č. 2: Krizový plán

Příloha č. 3: Graf č. 3: Úspěšně zvládnutá krize

Příloha č. 4: Tabulka č. 1: Zásady efektivní krizové komunikace

Příloha č. 5: Graf. č.4: Hodnocení práce prezidenta

Příloha č. 6: Graf č. 5: Podpora Danuše Nerudové

Příloha č. 7: Graf č. 6: Model volby prezidenta - listopad 2022

Příloha č. 8: Graf č. 7: Volební model, který srovnává tři agentury

Příloha č. 9: Graf č. 8: Šance podle sázek - 31. 5. 2022

Příloha č. 10: Graf č. 9: Šance podle sázek - 9. 8. 2022

Příloha č. 11: Graf č. 10: Šance podle sázek - 4. 10. 2022

Příloha č. 12: Graf č. 11: Šance podle sázek - 15. 12. 2022

Příloha č. 13: Graf č. 12: Šance podle sázek - propad v lednu

Příloha č. 14: Obrázek word cloud

Příloha č. 15: Ukázka kódovaných rozhovorů v programu Atlas.ti (obrázek)

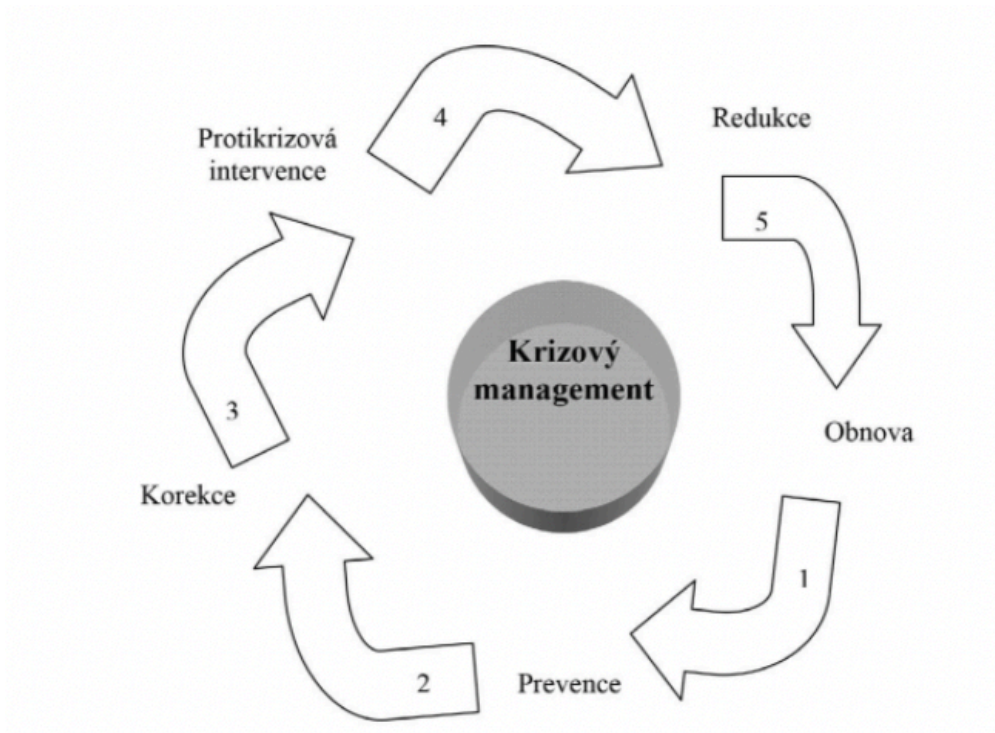
Příloha č. 16: Výčet kategorií kódů (obrázek)

Příloha č. 17: Seznam kódů a jejich zastoupení, znázorněno v sloupcovém grafu (obrázek)

Příloha č. 18: Zastoupení kategorií u jednotlivých rozhovorů (obrázek)

Příloha č. 19: Ukázka kódování rozhovoru (obrázek)

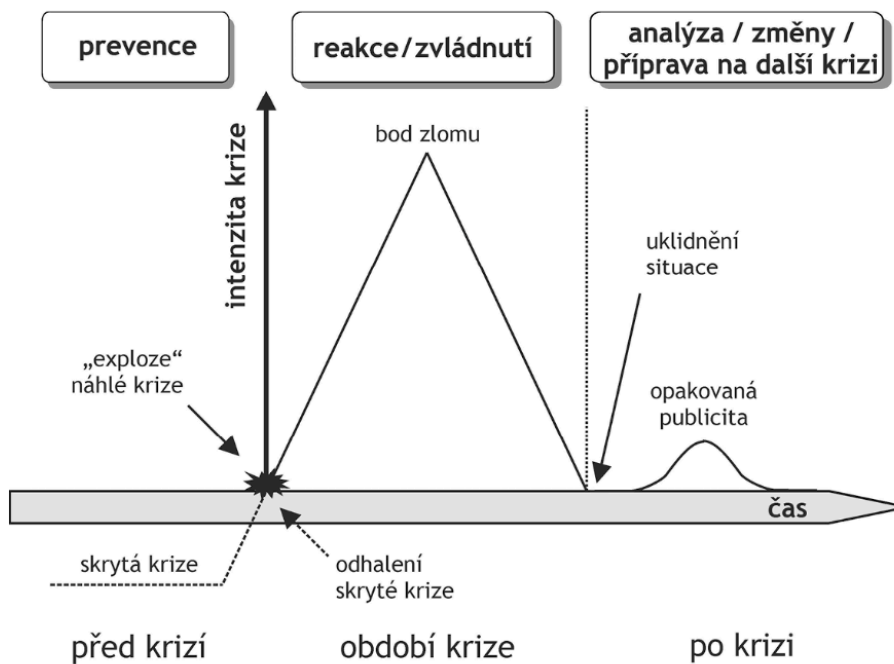
Příloha č. 1: Graf č. 1: Krizový management



Příloha č. 2 Graf č. 2: Krizový plán



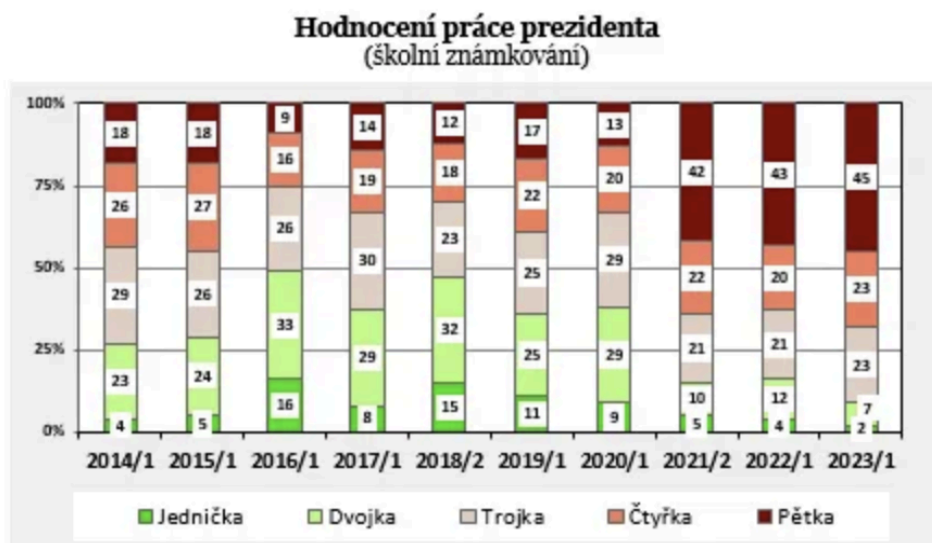
Příloha č. 3: Graf. č.3: Úspěšně zvládnutá krize



Příloha č. 4: tabulka č. 1 zásady efektivní krizové komunikace

Zásady efektivní krizové komunikace
1. Komunikovat, být k dispozici a reagovat rychle.
2. Být přesný a nespekulovat.
3. Postavit se ke krizi zodpovědně, říkat pravdu a nebagatelizovat.
4. Nastavit odpovídající kontext.
5. Komunikovat srozumitelně a konzistentně.
6. S klíčovými skupinami komunikovat napřímo.
7. Být dobře připraven.

Příloha č. 5: Graf. č.4: Hodnocení práce prezidenta

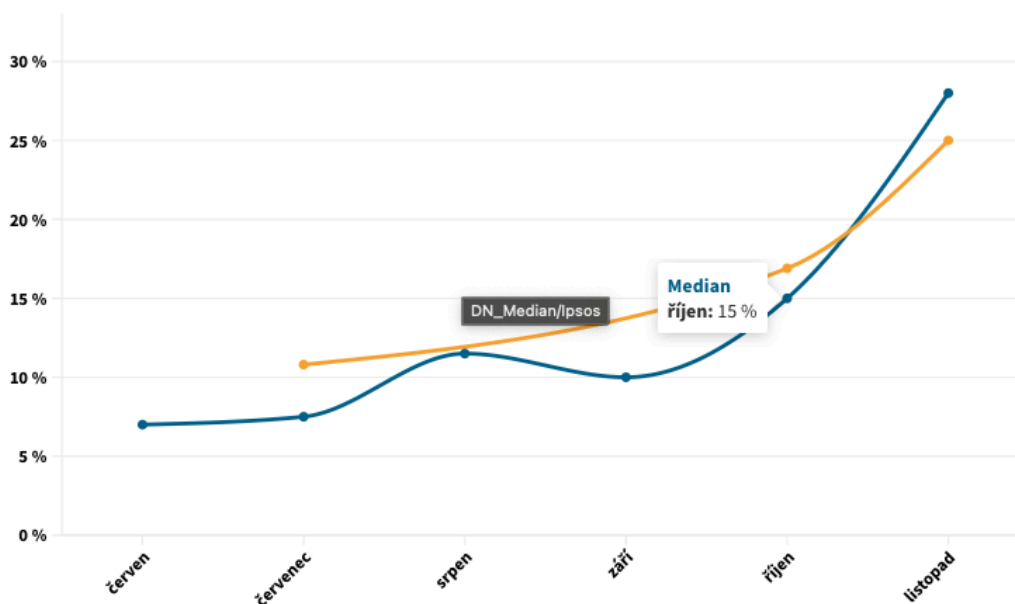


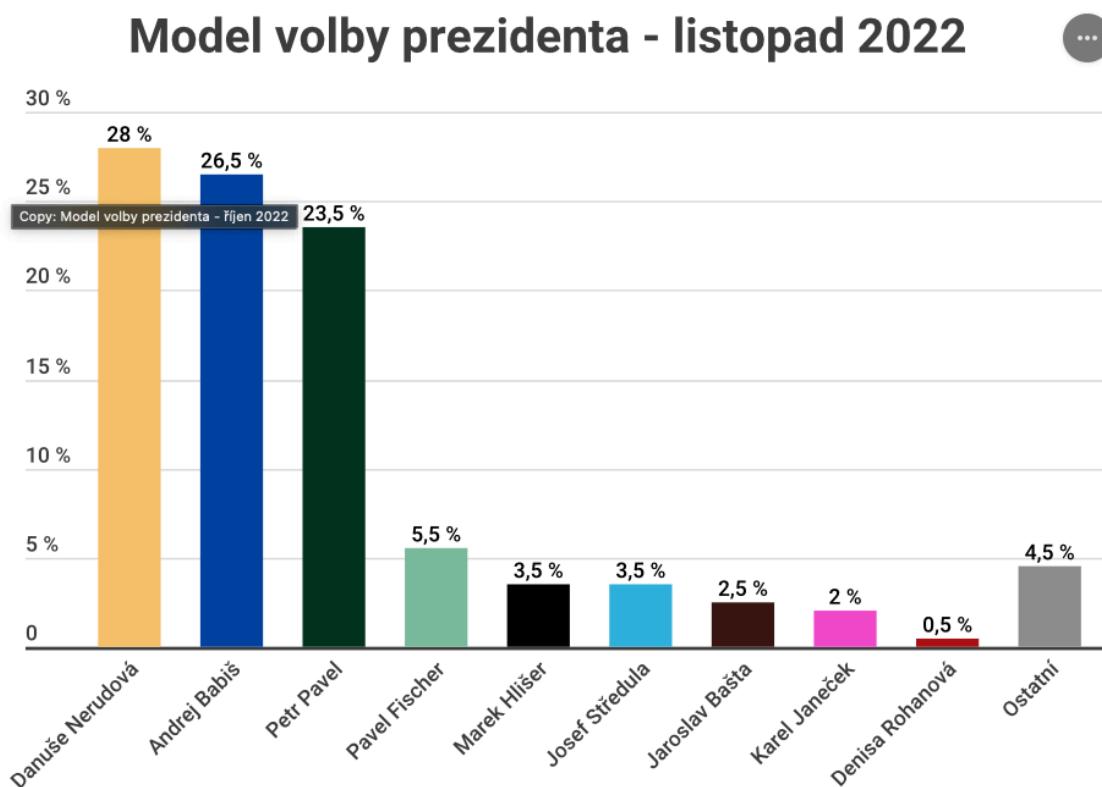
Příloha č. 6: Graf č. 5: Podpora Danuše Nerudové

Podpora Danuše Nerudové

Graf ukazuje, jak se vyvíjela podpora Nerudové ve volebních modelech Median a Ipsos od doby, kdy zahájila kampaň.

■ Median ■ Ipsos

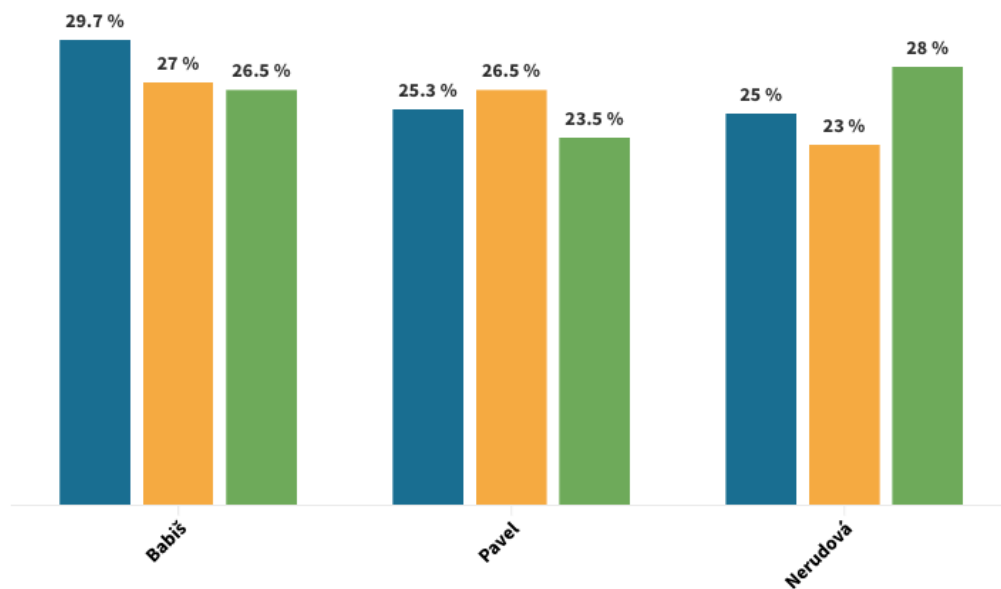




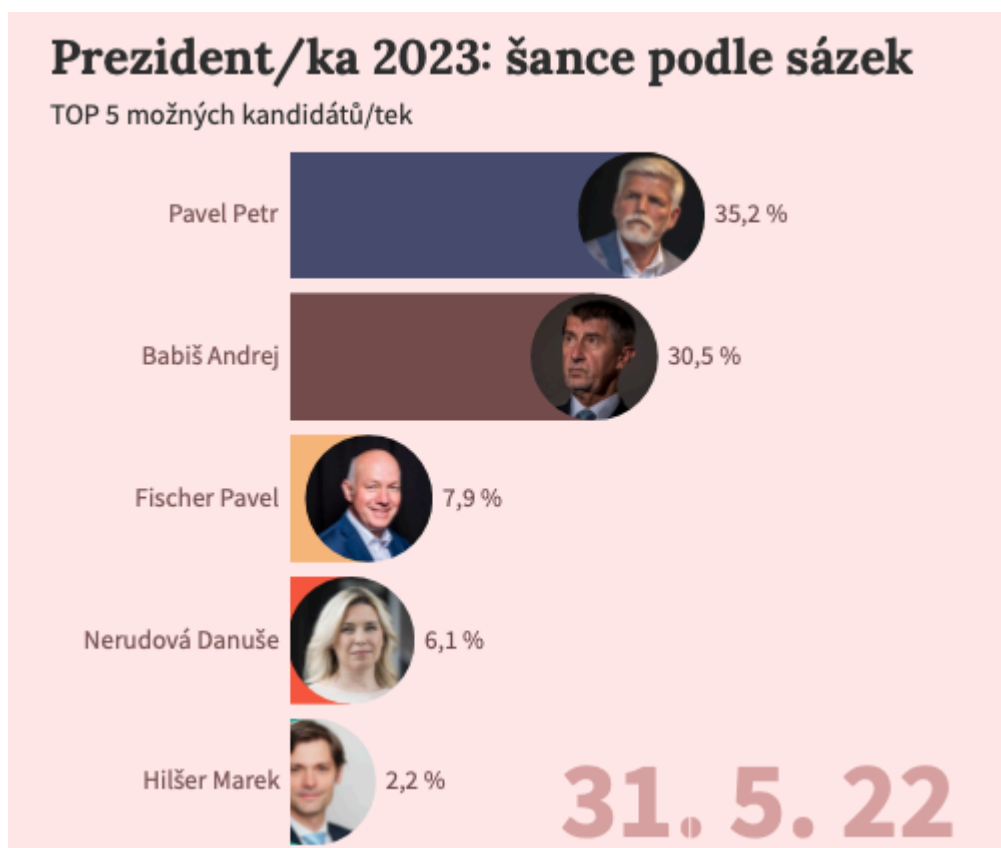
Aktuální volební modely

Graf ukazuje, jakou podporu mají na konci listopadu prezidentští kandidáti.

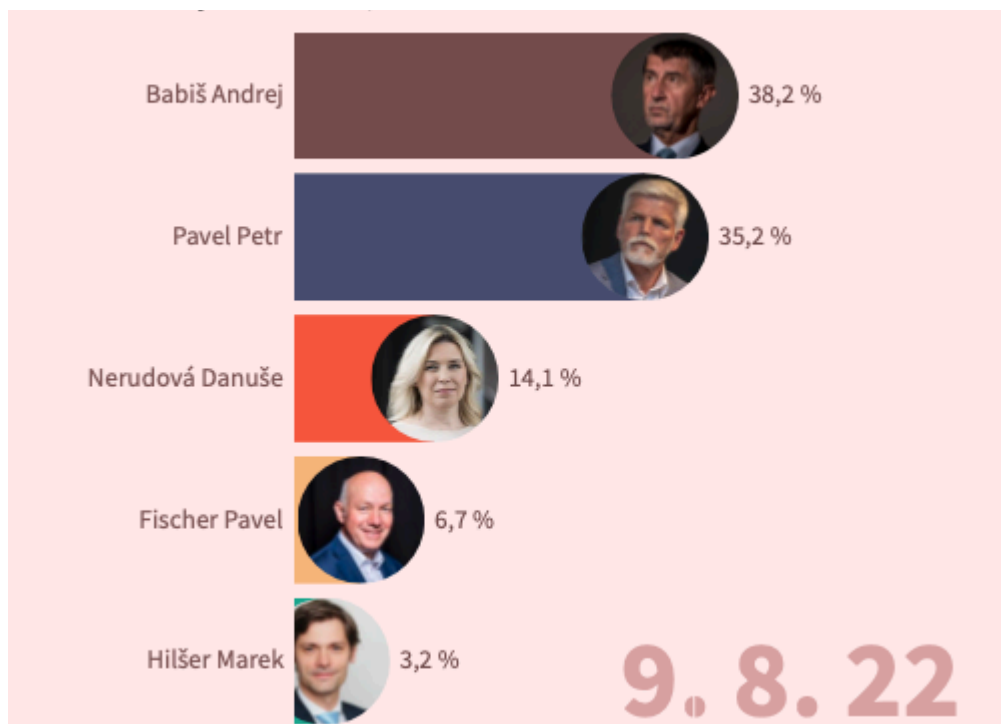
Ipsos Kantar CZ a Data Collect Median



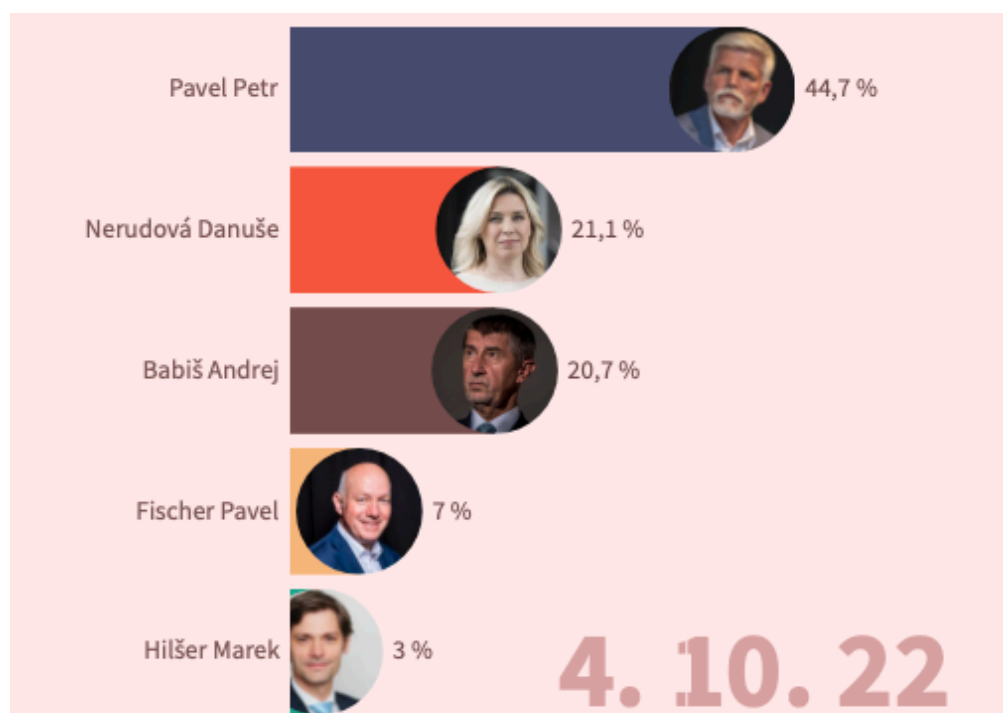
Příloha č. 9: Graf č. 8: Šance podle sázek - 31. 5. 2022



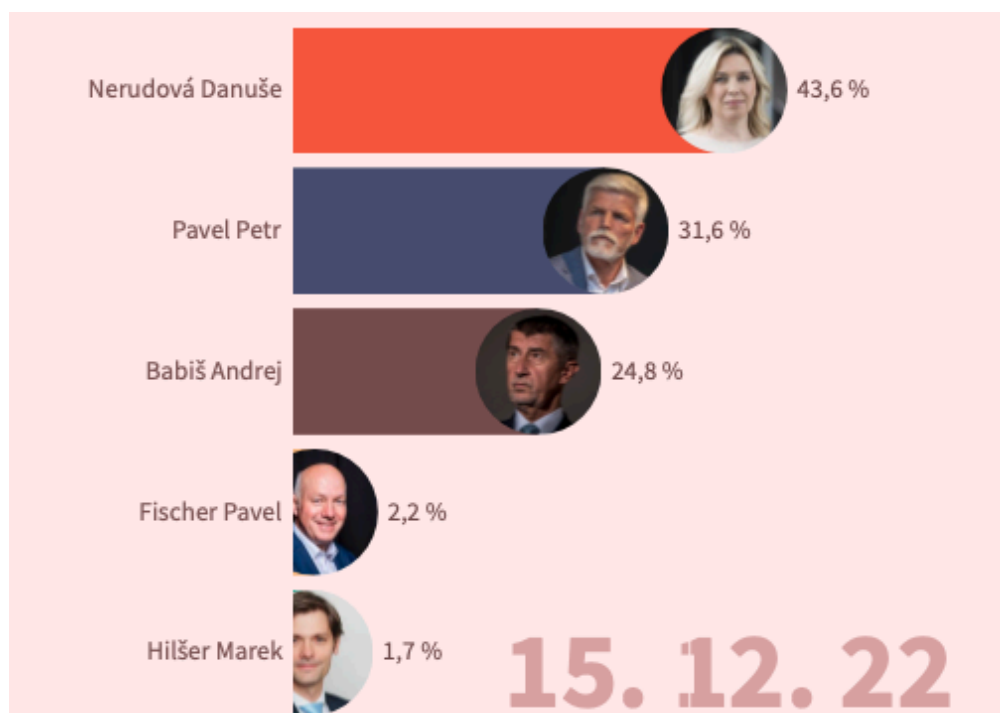
Příloha č. 10: Graf č. 9: Šance podle sázek - 9. 8. 2022



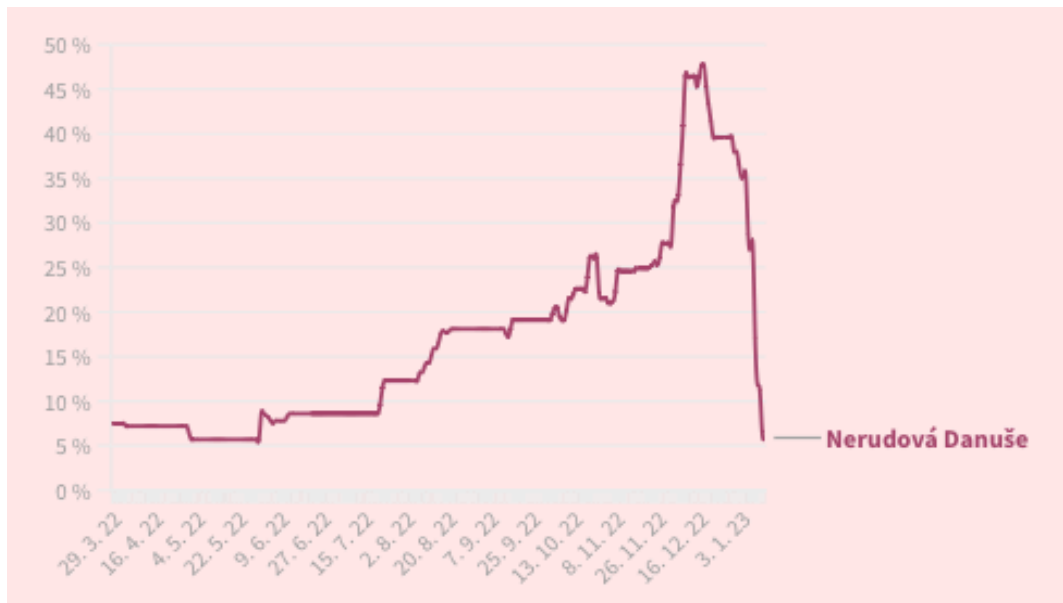
Příloha č. 11: Graf č. 10: Šance podle sázek - 4. 10. 2022



Příloha 12: Graf č. 11: Šance podle sázek - 15. 12. 2022



Příloha č. 13: Graf č. 12: Šance podle sázek - propad v lednu



Příloha č. 14: Obrázek word cloud



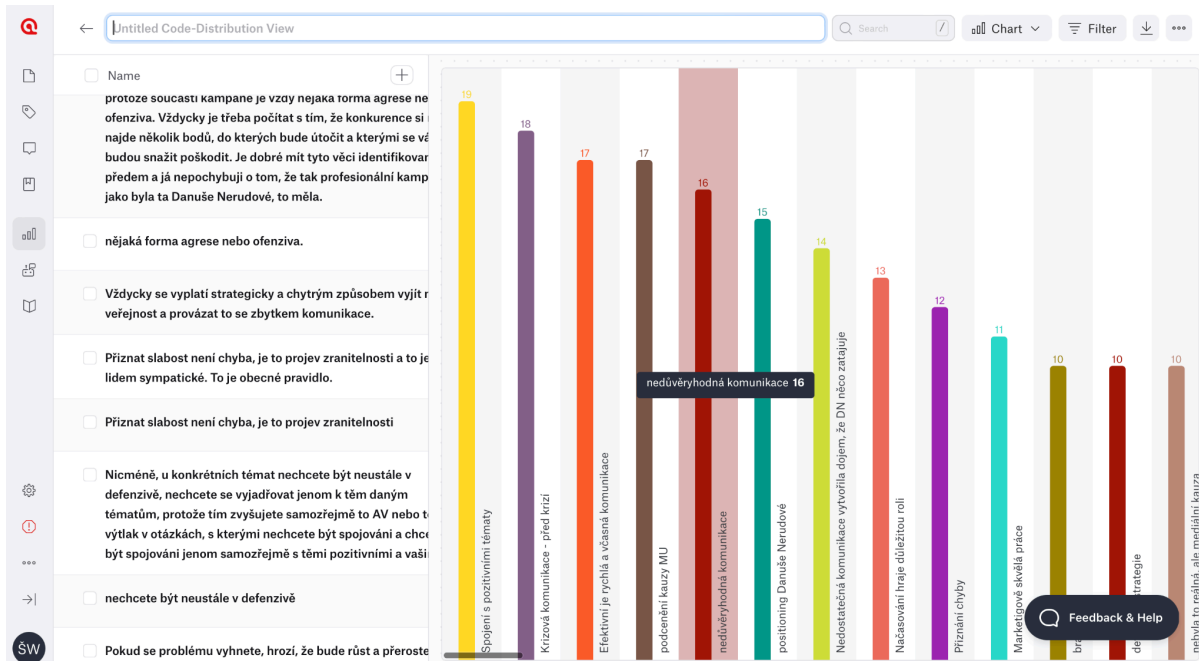
Příloha č. 15: Ukázka kódovaných rozhovorů v programu Atlas.ti (obrázek)

Name	Groups	Codes	Quotations
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Jan Vrobel	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	38	65
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Vilém Franěk	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	26	28
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Filip Vích	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	49	70
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Anna Zemanová	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	33	26
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Martina Kolská	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	46	48
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Michal Marek	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	44	42
<input type="checkbox"/> Rozhovor_Rudolf Kvíz	<input type="checkbox"/> Diplomová práce	50	47

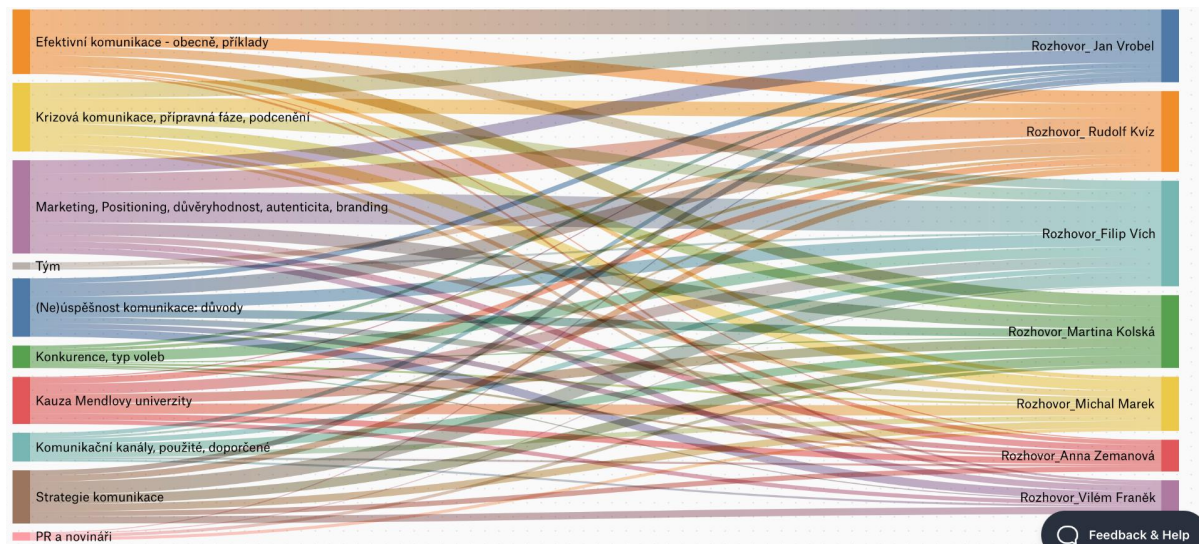
Příloha č. 16: Výčet kategorií kódů (obrázek)

Name	Color	Groups	Quotations
<input type="checkbox"/> Spojení s pozitivními tématy	Yellow	<input type="checkbox"/> Strategie komunikace	19
<input type="checkbox"/> Krizová komunikace - před krizí	Purple	<input type="checkbox"/> Krizová komunikace	18
<input type="checkbox"/> Efektivní je rychlá a včasná komunikace	Red	<input type="checkbox"/> (Ne)úspěšnost komunikace	17
<input type="checkbox"/> podcenění kauzy MU	Brown	<input type="checkbox"/> Krizová komunikace	17
<input type="checkbox"/> nedůvěryhodná komunikace	Dark Red	<input type="checkbox"/> Marketing, Positioning	16
<input type="checkbox"/> positioning Danuše Nerudové	Teal	<input type="checkbox"/> Marketing, Positioning	15
<input type="checkbox"/> Nedostatečná komunikace vytvořila dojem, že DN něco zatajuje	Light Green	<input type="checkbox"/> (Ne)úspěšnost komunikace	14
<input type="checkbox"/> Načasování hraje důležitou roli	Red	<input type="checkbox"/> Efektivní komunikace	13
<input type="checkbox"/> Přiznání chyby	Purple	<input type="checkbox"/> Efektivní komunikace	12
<input type="checkbox"/> Marketigově skvělá práce	Teal	<input type="checkbox"/> Marketing, Positioning	11
<input type="checkbox"/> branding	Yellow-Green	<input type="checkbox"/> Marketing, Positioning	10

Příloha č. 17: Seznam kódů a jejich zastoupení, znázorněno v sloupcovém grafu (obrázek)



Příloha č. 18: Zastoupení kategorií u jednotlivých rozhovorů (obrázek)



Příloha č. 19: Ukázka kódování rozhovoru (obrázek)

The image shows a text editor interface with a transcript of an interview. The transcript is divided into two main sections: Šimon Weiss and Rudolf Kviz. The text is color-coded to represent different themes or topics. On the right side of the editor, there is a legend with colored boxes and labels corresponding to the text segments.

Šimon Weiss

Začnu rovnou první otázkou. Mohl byste ze svého pohledu popsat kauzu Mendelovy univerzity? Vzpomínáte si na nějakou reakci týmu Danuše Nerudové?

Rudolf Kviz

Kdybych to měl říct stručně, považuji to za jednu z nejméně zvládnutých věcí v celé kampani Danuše Nerudové. Přijde mi, že problém, pokud se bavíme o kauzách Mendelovy univerzity, tedy o rychlotitulech, které mohou být například z Rakouska, je z pohledu krizové komunikace zcela řešitelný, téměř banální problém. Řekl bych, že mnoho lidí v politice se musí potýkat s daleko většími problémy než tímto.

A přesto mi přijde, že prezidentská kandidátka tehdejší, tedy Danuše Nerudová, na tom velmi shořela a s ní i její PR tým. Když to mám popsat za sebe, první věc, která mě napadá, je, že zcela podcenili přípravu na to. V momentě, kdy tohle uděláte a doprovázíte to tím, že částečně bagatelizujete problém, neustále upravujete komentáře a vyjádření, působí to neuvěřitelně a nepřesvědčivě.

Další věc je, že podle mého názoru přístup zcela nekorespondoval s tím, jak byla profilována jako kandidátka od začátku. Pokud stavíte kampaň na transparentnosti a zaklínáte se úspěchy jako rektor, tvrdíte, že ovládáte univerzitu a všechny její úspěchy a že

Legend:

- Kauza MU nejméně zdražila část kamp... 1
- Banální a snadno řešitelný p
- Jednoduchý problém, na kterém pohof... 1
- podceněná příprava 4
- podceněný příprava 3
- Krizová komunikace - před k
- došlo k bagatelizaci problému 3
- Nedůvěryhodný positionin 1
- positioning Danuše Nerudové 15
- nedůvěryhodná komunikace 16

Feedback & Help